

Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы
III Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием
(Санкт-Петербург, 26–27 февраля 2026 г.)

Научное электронное издание

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2026

УДК 37.0(063)
ББК 74.6я43
К73

Рекомендовано к публикации на основании приказа Федерации профессиональных коучей и наставников №б/н от 16.12.2025 г.

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, мастер коуч ФПКиН, коуч MCC ICF, Председатель Президиума Федерации профессиональных коучей и наставников, приглашенный преподаватель программы «Коучинг в организации» ФСН НИУ ВШЭ
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

К73 **Коучинг и наставничество : теория и практика** : материалы III Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 26-27 февр. 2026 г.). – Чебоксары: Среда, 2026. – 269 с. – 1 CD-ROM. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

ISBN 978-5-908083-82-9

В сборнике представлены статьи участников III 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.

Минимальные системные требования:

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

ISBN 978-5-908083-82-9
DOI 10.31483/a-10835

© Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников», 2026
© Издательский дом «Среда», 2026

ПРЕДИСЛОВИЕ

Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников» представляет сборник материалов по итогам III 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, Астрахань, Барнаул, Владивосток, Иркутск, Казань, Красноярск, Магадан, Нижний Тагил, Петрозаводск, Псков, Сочи, Челябинск, Ярославль) России, Королевства Испании (Кальпе).

Среди образовательных учреждений выделяются следующие группы: академические учреждения (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ), университеты и институты России (Алтайский государственный университет, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Московский институт психоанализа, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Петрозаводский государственный университет, Российский новый университет, Северо-Восточный государственный университет, Сибирский юридический институт МВД РФ, Сочинский государственный университет, Челябинский государственный университет, Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского).

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

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 МСС ICF
О. В. Рыбина

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

<i>Антонова Н.В.</i> Теоретические подходы в коучинге: инварианты и вариативность	7
<i>Антошина А.А.</i> Когнитивный бюджет как модель управления ментальными ресурсами: потенциал коучингового подхода	12
<i>Добросмылова Т.Е.</i> Коучинг, основанный на позитивной психологии (КПП), в диалоге с позитивной психотерапией Н. Пезешкиана: потенциал развития доказательного подхода в России	15
<i>Зотов А.В.</i> Эвристический метод как отечественная предпосылка теории коучинга	22
<i>Карс А.А., Аарон Г.Ю.</i> Психологическая гибкость в коучинге: применение АСТ-модели в неклинической практике	27
<i>Хахалкина Т.В.</i> Актуальность исследования коучинга как инструмента поддержки онлайн- преподавателя	33

РЕАЛИЗОВАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

<i>Адамова Л.Е.</i> Особенности применения коучинговых технологий в разработке адаптивных стратегий поведения студентов-психологов в условиях стресса	36
<i>Анварова А.С., Кондратьева Ф.А., Галямичева Е.П., Ульихина С.И.</i> Актуальное состояние рынка обучения коучингу в России: описательный анализ	40
<i>Горбачева А.М.</i> Виды речевых интенций коуча в речевом жанре коуч-беседы	51
<i>Епифанова Ю.В.</i> Коучинг как инструмент профилактики эмоционального выгорания предпринимателей: результаты эмпирического исследования	63
<i>Сайганова Е.Г.</i> Физическое воспитание в высшей школе через призму коучинга и наставничества: практические решения	70
<i>Сирант О.К.</i> Коучинг в сфере личных отношений: доказательная база, системная диагностика и практические результаты	78
<i>Халикова Ф.Д., Халиков А.В.</i> Опыт исследования в области наставничества и тьюторства при сопровождении одаренных учащихся в образовательных учреждениях интернатного типа	85
<i>Хлевная А.С.</i> Развитие эмоциональной осведомлённости у лиц с алекситимическими характеристиками в коучинге и наставничестве: диагностика, концепции и прикладные подходы	89
<i>Хожяева Т.С.</i> Адаптационный резерв как условие эффективности коучинга и психологического консультирования специалистов высоконагруженных профессий (по результатам пилотажного исследования)	96

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

<i>Дебольская О.М.</i> Комплексная диагностика в карьерном коучинге и консалтинге: модель 4D как инструмент понимания взаимосвязи работы и жизни	102
<i>Дроздова С.Ф.</i> Функциональный дефицит исполнительных функций при когнитивной перегрузке: вызов для коучинговой практики	110
<i>Жакина А.П.</i> От образа к символу. Визуальная метафора как инструмент трансформации в коучинге	115
<i>Кара С.А.</i> Групповая динамика в процессе командного коучинга: психоаналитический подход	122

Ковалев А.В. Результаты научных исследований по применению интегративного метода БПСП к решению коучинговых запросов	126
Мусич Е.А. Влияние коучинговой прогулки (walk-and-talk coaching) на психоэмоциональное состояние руководителей	132
Нерсисян О.П. Обобщенная структура метода анализа организационной роли в формате индивидуального коучинга (консультирования) в системно-психодинамическом подходе для работы с запросом повышения эффективности в роли	136
Парфенова О.В. Работа со смыслом в коучинге руководителей	142
Реветнева О.Е. Арт-коучинг как пространство развития креативного мышления: теоретическая рефлексия и перспективы исследования	150
Реветнева О.Е. Музейный арт-коучинг как инструмент развития когнитивной гибкости и эмоционального интеллекта: нейронаучный подход	156
Реветнева О.Е. Музейный арт-коучинг как культурно-историческая практика: от опосредования к достоинству	161
Шарипова И.Л., Микулич К.А. Пятифакторная модель личности (BigFive) как теоретическая и методологическая основа коучинга	167
ВЫСТРАИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТЕОРЕТИКОВ И ПРАКТИКОВ	
Баширова Р.Р. Коучинг и наставничество: новый взгляд на поддержку современного учителя	171
Дахмани М.В. Институционализация коучинга и наставничества как механизм межпоколенческой кооперации в семейном бизнесе	175
Дмитриенко Е.С. Практический инструментарий коуча для работы с клиентами в конфликте: рекомендации по сопровождению	181
Калугина Т.Г. Наставничество в практической подготовке студентов профессиональных образовательных организаций	189
Мальцева П.Н., Терлянский Р.Г. Компаративный анализ моделей профессионального сопровождения: наставничество, менторство и коучинг	192
Подлесная Т.А. Наставничество в спорте как проводник в моё сознательное, подсознательное и бессознательное	195
Смольникова О.Н. Развитие предпринимательского мышления у начинающих коучей и экспертов в наставническом треке: методология проектирования индивидуальной стратегии..	198
Таратухина Д.Н. Самооценка начинающих коучей: специфика кризиса профессиональной идентичности и стратегии психологической поддержки	204
ПРОБЛЕМАТИКА ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ	
Домброван М.А. Невроз успеха в компаниях как культурный феномен: взгляд и практика организационного коуча	208
Зайцева Д.А., Булыгина Л.Н. Коучинг реперсонализации как инструмент профилактики эмоционального выгорания педагогов: модель внедрения в школе	213
Кузьменкова И.В. Карьерное консультирование в корпоративной среде: методология и практика внедрения	219
Малильо Е.Н. Коучинг на бизнес-результат: практические стратегии работы с организациями, ценные для независимых коучей и внутренних команд внедрения	224
Марьясина К.Э. Экология отношений в организации: коучинг как инструмент формирования экологических взаимоотношений сотрудников	229

<i>Резцова А.В.</i> Коучинг как инструмент формирования управленческой готовности к работе с искусственным интеллектом в условиях организационных изменений	232
<i>Роговская Д.А.</i> Наставничество как фактор повышения лояльности сотрудников в ГУП «Московский метрополитен»	236
<i>Чернышевская И.А.</i> Интеграция коучингового подхода в управление проектными командами индустриальных проектов в условиях неопределённости: модель оценки эффективности на основе интегрального индекса и ROI.....	239
ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИКА	
<i>Герасимова О.Ю., Тихонова О.Н.</i> Обратная связь высокого качества как фактор повышения эффективности проектной деятельности студентов высших учебных заведений.....	246
<i>Зарецкая В.В.</i> Наставничество в проектной работе со школьниками в сфере VR/AR: опыт реализации проекта «Техногорье» для Снеготорского монастыря	249
<i>Зорина В.В.</i> Кураторская деятельность в образовательных учреждениях системы МВД России	252
<i>Иванова Т.И.</i> Когнитивные механизмы дефицитарного мышления и их трансформация в коучинговой практике	254
<i>Кайнова О.Л.</i> Значение коучингового подхода в построении эффективной коммуникации структурных подразделений бизнеса со службой безопасности.....	258
<i>Парьева А.В.</i> От «экспертной ловушки» к системному лидерству: трансформация управленческой культуры на базе кейса бухгалтерской компании	261
<i>Черепанова Е.В.</i> Коучинговый подход в управлении детским лагерем отдыха (на примере ЛО «Медвежонок»)	264

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-154975

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В КОУЧИНГЕ: ИНВАРИАНТЫ И ВАРИАТИВНОСТЬ

Аннотация: в статье рассматриваются основные теоретические подходы в коучинге: психоаналитический, когнитивно-поведенческий, экзистенциальный и другие. Приводятся наиболее известные классификации подходов, а также международные данные по их распространенности. Выделяются вариативные элементы подходов и инвариантные. Делается вывод о том, что основой подхода является понимание личности и ее природы, соответственно этому выстраивается концептуализация и методология коучинга в данном подходе.

Ключевые слова: коучинг, теоретический подход, психоаналитический коучинг, когнитивно-поведенческий коучинг, экзистенциальный коучинг, транзакт-аналитический коучинг, инварианты в коучинге.

В российской коучинговой практике довольно редко используют понятие теоретического подхода. Между тем теоретический подход – центральное понятие в «Психологии коучинга» (Coaching Psychology) – направлении в психологии, которое получило свое развитие уже с начала 2000-х годов.

Теоретический подход – это способ понимания того, что происходит с человеком, сквозь призму определенной психологической теории. Теоретический подход дает основу для концептуализации. Концептуализация – это когнитивный процесс в сознании коуча, в ходе которого он организует и структурирует информацию о клиенте, его ситуации, выделяя существенные признаки и отношения между фактами, переживаниями, внешними проявлениями клиента. Концептуализация помогает выстроить стратегию работы в коучинге, понимать, какие вопросы нужно задать в данный конкретный момент.

Какие теоретические подходы существуют?

Генетически коучинг связан с психологией – то есть возник на основе психологических подходов. В настоящее время практически каждая модальность психологии имеет коучинговое направление. Однако в России представлены далеко не все. Многие коучинговые школы используют основания того или иного подхода, но прямо об этом не заявляют, в силу ряда исторических причин (в первую очередь, попытке коучинга дифференцироваться от психологии, и во вторую – из-за маркетинговых стратегий).

Многие авторы – исследователи в области коучинга – приводят классификации различных теоретических подходов. Так, Джозеф О'Коннор и Андреа Лагес выделили пять основных теоретических подходов в коучинге (O'Connor, Lages, 2007):

- 1) онтологический коучинг;
- 2) интегральный коучинг;
- 3) НЛП-коучинг;
- 4) бихевиориальный коучинг;
- 5) коучинг позитивной психологии.

Бихевиориальный подход в коучинге – один из самых базовых и распространенных. Наиболее известная модель коучинга GROW (Уитмор, 2005). В принципе, в целом коучинг вырос из

когнитивно-поведенческого подхода (точнее, ориентированного на решение консультирования, или SFBT), так как ориентирован в первую очередь на принятие решения и получение результата, а для этого нужна работа с мышлением и поведением.

Авторы Кокса, Башкирова и Клаттербах (Cox, Bachkirova, Clutterbuck, 2010) дают более подробную классификацию теоретических подходов в коучинге, хотя не приводят их ранжирования по степени распространенности:

- 1) психодинамический коучинг;
- 2) когнитивно-бихевиориальный коучинг;
- 3) сфокусированный на решении коучинг;
- 4) человекоцентрированный коучинг;
- 5) гештальт-коучинг;
- 6) экзистенциальный коучинг;
- 7) онтологический коучинг;
- 8) нарративный коучинг;
- 9) когнитивно-развивающий коучинг;
- 10) трансперсональный коучинг;
- 11) коучинг позитивной психологии;
- 12) транзактный коучинг;
- 13) НЛП-коучинг.

В исследовании одного из основателей Психологии коучинга (Coaching Psychology) Джонатана Пассмора и коллег, проведенном в 45 странах (Passmore, 2017), были проанализированы подходы уже по степени распространенности среди европейских коучей. В итоге получилась следующая картина (в порядке убывания частоты):

- 1) бихевиориальный подход – на первом месте, его придерживаются большинство коучей;
- 2) SF (ориентированный на решение, solution focused – производный от SFBT);
- 3) NLP-коучинг;
- 4) когнитивно-поведенческий коучинг;
- 5) транзакт-аналитический коучинг;
- 6) гештальт-коучинг;
- 7) мотивационное интервью;
- 8) психодинамический коучинг;
- 9) трансперсональный коучинг;
- 10) экзистенциальный коучинг;
- 11) другие подходы, встречающиеся очень редко.

Таким образом, когнитивно-поведенческий подход наиболее часто используется в работе европейских коучей. К когнитивно-поведенческим подходам относятся: поведенческий, SF-коучинг (развитие SFBT), собственно классический КПК, и мотивационное интервью.

На самом деле, как мы отмечали выше, в основу коучинга легли как раз принципы когнитивно-поведенческого и гуманистического подходов, а большинство техник взяты из SFBT (шкалирование, «волшебные вопросы» и т. д.). Поэтому неудивительно, что данные подходы настолько распространены.

Теоретические подходы в российском коучинге.

В России в настоящее время представлены следующие подходы.

1. NLP-коучинг. В силу исторических причин (распространенности NLP в России с 1990-х годов), большинство российских школ коучинга фактически практикуют NLP-коучинг, хотя открыто об этом не заявляют. Поэтому часто у нас можно услышать, что «коучинг – и есть NLP». Но это не так. NLP как таковой не является теоретическим подходом, так как не имеет собственной теории личности. Это компиляция различных техник из разных подходов, среди которых значительное место занимает эриксоновский гипноз (автор Милтон Эриксон). Поэтому особенностью NLP коучинга является использование трансовых состояний в процессе сессий (такие техники как «Стол менторов», «три стула» и т. п.), хотя опять же об этом не

сообщается клиенту, что в общем является нарушением этических принципов (осведомленного согласия клиента).

2. Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) – активно развивается в последние годы, есть секция КПК в АКПП. Это научно обоснованный подход, имеющий твердую доказательную базу в виде исследований. Однако во многих школах коучинга до сих пор преобладает обучение коучингу в формате edutainment, без глубокой теоретической базы, поэтому КПК не активно используется. Обучение КПК ведется в НИУ ВШЭ на программах «Психология в бизнесе» и «Коучинг в организации». В мировой практике это один из самых распространенных подходов, так как имеет доказательную базу. В России такая база только собирается (Антонова, 2025, Ковпак, Ежиков, 2021, Наумцева, Антонова, 2025).

3. Психоаналитический коучинг развивается в НИУ ВШЭ кафедрой психоанализа и психоаналитического консультирования, есть своя ассоциация психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования. Психоаналитический коучинг базируется на принципах психоанализа и использует соответствующие инструменты. Значительную роль в работе психоаналитического коуча играет работа с материалом бессознательного клиента, проекцией, параллельными процессами, сопротивлением (Ольхов, 2025, Россохин, 2014).

4. Экзистенциальный коучинг – развивался в НИУ ВШЭ Альфредом Лэнгле, в настоящее время развивается его последователями. В отличие от других видов коучинга, ориентированных на результат, экзистенциальный коучинг ориентирован на работу с экзистенциальной целью. При этом он сохраняет все принципы коучинга: работу с клиентом из коуч-позиции, характеризующей установкой по отношению к клиенту как самостоятельному, осознанному, ответственному и заинтересованному в собственном продвижении и развитии (Белецкая, 2025).

5. Транзакт-аналитический коучинг – также представлен на одной из программ НИУ ВШЭ. Основан на принципах транзактного анализа.

Значение теоретического подхода для практики коуча.

К сожалению, практика супервизии и опросы показывают, что коучи слабо осознают, в каком подходе они работают, в связи с тем, что школы, готовящие коучей, опять же это не осознают и не прорабатывают. Между тем, подход и теория личности, лежащая в его основе, является основой для концептуализации в работе коуча, то есть способа понимания клиента. Именно на основе такой концептуализации коуч принимает решение относительно применения тех или иных техник или стратегий. В практике большинства коучей это происходит неосознанно, за счет наработанных в практике паттернов. Это делает коуча довольно уязвимым, когда он сталкивается с «нестандартной» ситуацией.

Теоретический подход следует отличать от маркетинговых названий. Маркетинговые названия не связаны с теорией личности, а являются по сути маркетинговой манипуляцией, дающей неоправданные ожидания, например, «экспоненциального роста» клиента. Признаки маркетинговых манипуляций: никаких доказательных данных о расчетах роста по экспоненте или иных обещаемых эффектах не приводится. Ссылок на книги, статьи, дающие обоснование подхода, также не приводятся. Могут быть статьи и даже псевдодиссертации авторов, но приведенные только на их личном сайте и отсутствующие в основных библиографических базах.

Как коучу выбрать теоретический подход для своей практики?

Все теоретические подходы очень общо можно поделить на три основные метапарадигмы, в рамках которых или на пересечении развиваются более частные подходы:

1) психоаналитически ориентированные подходы: в основе лежит идеология психоанализа и его различных «веток»;

2) когнитивно-поведенческий: сюда относятся подходы первой (бихевиоризм), второй (классические КПК, РЭПК) и третьей волны (схема-коучинг, коучинг принятия и ответственности, коучинг самосострадания, майндфулнесс-коучинг и т. д.);

3) экзистенциально-гуманистически ориентированные подходы: клиент-центрированный, экзистенциальный; позитивную психологию я бы отнесла тоже сюда.

Почему так много разных подходов? Потому что люди разные. У них разный темперамент, личностные особенности, и разные ценности. Поэтому важно найти «свой» подход, который будет наиболее близок вам идеологически и ценностно. То же касается клиента: часто люди ходят по разным специалистам, пока не найдут «своего».

Как выбирать подход? Почитайте труды основателей подхода, познакомьтесь с основной идеологией, основными ценностями, лежащими в основе подхода.

1. Психоаналитический подход: основной концепт и соответственно фокус – бессознательное. Бессознательное понимается как сила, которая управляет поведением человека. Соответственно, чтобы «стать хозяином» своего поведения, необходимо разобраться в бессознательных процессах – а это очень долгий и глубокий процесс. Этот подход подойдет тем, кто любит разбираться в таинственных глубоких процессах психики, кого привлекает неизвестность, долгая и глубокая работа (минимальный курс психоанализа – 5 лет). Психоанализ апеллирует к иррациональному в личности.

2. Когнитивно-поведенческий подход – противоположность психоаналитическому. Он и возник как реакция на иррациональность психоанализа. Этот подход подойдет тем, кто ищет операциональный, верифицируемый (проверяемый) подход, кому важна возможность представить результаты работы заказчику наглядно, в цифрах. Поэтому КПК востребован в организациях. КПК подходит тем, кто любит думать рационально. В КПК используются четкие модели коучинга, очень много техник, и обязательно есть выход на результат, конкретные действия клиента. Акцент делается на работу с мышлением, так как именно мышление, согласно когнитивной модели, опосредует поведенческие и эмоциональные реакции людей. Применение когнитивной модели личности в концептуализации, четкая операционализация, ориентация на конкретный результат – отличительные черты когнитивно-поведенческого коуча.

3. Экзистенциально-гуманистический подход: здесь в фокусе – ценность человека как такового, его экзистенциальных ценностей (свободы, выбора, бытия). Этот подход не такой операциональный, часто отрицается «техничность», делается акцент на принятие клиента и «присутствие», при этом результат в большей степени интерпретируется в терминах личностных переменных, чем внешних изменений.

Мы видим, что есть значительные различия между подходами, но в то же время, есть общие инварианты, делающие коучинг именно коучингом, а не психотерапией. На наш взгляд, это общие принципы коучинга: автономия и ответственность клиента, партнёрская позиция и сотрудничество, наличие коучинговой позиции в процессе сессий (безоценочная наблюдательность); ориентация на развитие клиента; этичность (хотя многие этические принципы коучинга общие с психотерапией и другими практиками развития).

Иногда говорят об «интегративном» подходе – и действительно, элементы разных подходов могут миксоваться. Но все же обычно есть основной, «стержневой» подход, являющийся основой для концептуализации. При этом коучу следует осознавать, какие именно подходы и для чего он сочетает в работе – это основа его профессиональной идентичности.

Мы обобщили описание различных подходов и выделили инварианты и вариативную часть (табл. 1). Мы использовали здесь модель компетенций коуча, разработанную А.Ю. Ежиковым для когнитивно-поведенческих коучей на основе анализа и кластеризации 18 моделей компетенций коучей и КПТ-терапевтов. (Ежиков, 2025).

*Компетенции коуча: инварианты и вариативность
(Ежиков, 2025)*

Компетенция	Инварианты	Вариативность
1. Целенаправленность	Ключевая инварианта коучинга – коучинг всегда ориентирован на цель	
2. Межличностное взаимодействие	Установление и поддержание коуч-позиции и коучинговых отношений, качественного взаимодействия и коммуникации в диаде	Степень директивности зависит от подхода
3. Интервенции	Инвариантные техники: раппорт, открытые вопросы, глубинное активное слушание	Интервенции и техники могут различаться в разных подходах
4. Процесс	Структура и динамика сессии, партнерство	Сеттинг во многом зависит от подхода

Таким образом, нет «хорошего» или «плохого» подхода, есть то, что подходит коучу и клиенту и соответствует задаче, стоящей перед клиентом. Но важно осознавать свой подход, для того чтобы осознанно управлять процессом сессии и применять именно то, что нужно данному клиенту в данный момент.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Когнитивно-поведенческий коучинг: методология, модели, протоколы / Н.В. Антонова // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 88–92. – ISBN 978-5-907965-52-2. – DOI 10.31483/r-138097. EDN LNMRSY
2. Белецкая И.Е. Экзистенциальная цель как инструмент диагностики готовности клиента к коучинговому формату работы / И.Е. Белецкая // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 45–50. – ISBN 978-5-907965-52-2.
3. Ежиков А.Ю. Обобщённая модель компетенций когнитивно-поведенческого коуча / А.Ю. Ежиков // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 103–107. DOI 10.31483/r-127473. EDN GADENB
4. Ковпак Д. Системный когнитивно-поведенческий коучинг: понятие и основы методологии / Д. Ковпак, А. Ежиков // VII Международный съезд Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии CBTFORUM: сборник научных статей. – СПб., 2021. – С. 117–148.
5. Наумцева Е.А. Оценка эффективности русскоязычной версии модели когнитивно-поведенческого коучинга PRACTICE / Е.А. Наумцева, Н.В. Антонова // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / ред.: Н.В. Антонова – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 114–117. – ISBN 978-5-907965-52-2. – DOI 10.31483/r-138117. EDN FCPWIK
6. Ольхов В.Ю. Сопротивление в коучинге: психодинамический анализ в организационном контексте / В.Ю. Ольхов, М.Э. Островская // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 134–137. – ISBN 978-5-907965-52-2.
7. Россохин А.В. Регуляция и развитие коучинга: взгляд психоаналитика / А.В. Россохин // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. №1. – С. 55–60. EDN TPVYAF
8. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
9. Cox E., Bachkirova T., Clutterbuck D. (Ed.). The Complete Handbook of Coaching. London: SAGE Publications, 2010. P. 464.
10. O'Connor J., Lages A. How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching. A&C Black, 2007
11. Passmore J., Zoltan C. The State of Play in European Coaching and Mentoring. Technical Report. 2017. DOI: 10.13140/RG.2.2.25085.26080.

КОГНИТИВНЫЙ БЮДЖЕТ КАК МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МЕНТАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ: ПОТЕНЦИАЛ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА

Аннотация: в статье рассматривается проблема ограниченности когнитивных ресурсов человека в условиях повышенной информационной и поведенческой нагрузки. Особое внимание уделяется взрослым с синдромом дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ), для которых характерны особенности функционирования исполнительных функций и саморегуляции. Предлагается концептуальная модель «когнитивного бюджета», интегрирующая положения теории когнитивной нагрузки, рабочей памяти и саморегуляции. Выдвигается гипотеза о том, что коучинговый подход, основанный на развитии метакогнитивных навыков, может способствовать более эффективному распределению когнитивных ресурсов. Представлены результаты пилотного исследования, демонстрирующие снижение субъективной когнитивной нагрузки у участников после серии коучинговых сессий. Обсуждаются ограничения и направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: когнитивные ресурсы, когнитивная нагрузка, СДВГ, метапознание, коучинг, саморегуляция, планирование.

В современных условиях человек регулярно сталкивается с необходимостью обработки значительных объемов информации, принятия множества решений и поддержания устойчивого внимания. При этом когнитивные возможности человека остаются ограниченными. Исследования в области когнитивной психологии показывают, что рабочая память, внимание и исполнительные функции подвержены перегрузке, что приводит к снижению эффективности деятельности [8].

Данные ограничения особенно выражены у взрослых с СДВГ, для которых характерны трудности саморегуляции, планирования и поддержания целенаправленного поведения. В связи с этим традиционные подходы к планированию, ориентированные преимущественно на управление временем, оказываются недостаточными. Это обуславливает необходимость поиска моделей, учитывающих не только временные, но и когнитивные ограничения деятельности.

Анализ существующих подходов позволяет выделить несколько ключевых теоретических направлений:

- модель рабочей памяти, описывающая ограничения объема и структуры обработки информации [4];
- теория когнитивной нагрузки, акцентирующая влияние сложности задач на эффективность обучения и выполнения деятельности [10];
- концепция истощения самоконтроля, связывающая принятие решений с последующим снижением регуляторных ресурсов [6];
- теория исполнительных функций, описывающая механизмы саморегуляции и их нарушения при СДВГ [5].

Несмотря на значительный вклад данных теорий, они, в основном, рассматривают отдельные аспекты когнитивного функционирования и не предлагают целостной прикладной модели управления ментальными ресурсами в повседневной деятельности. В рамках настоящей работы предлагается рассматривать когнитивный бюджет, как интегративную модель, объединяющую различные аспекты ментальных ресурсов.

Под когнитивным бюджетом понимается ограниченный и динамически изменяющийся объем когнитивных ресурсов (внимания, рабочей памяти, самоконтроля, эмоциональной регуляции и способности к принятию решений), доступных человеку в конкретный период времени.

Ключевые характеристики модели:

- ограниченность ресурса и его истощаемость в процессе деятельности;
- вариативность в зависимости от индивидуальных особенностей;
- зависимость от уровня стресса, эмоционального состояния и качества восстановления;
- неравномерность распределения ресурсов в течение дня;
- повышенная чувствительность к нагрузке у людей с СДВГ.

В отличие от традиционных подходов к тайм-менеджменту, данная модель фокусируется на оценке «стоимости» задач с точки зрения когнитивных затрат.

Для людей с СДВГ характерны специфические особенности функционирования когнитивного бюджета:

- более высокая скорость истощения ресурсов;
- повышенные затраты при переключении между задачами;
- нестабильность внимания;
- значительное влияние эмоциональных факторов на продуктивность.

Это приводит к тому, что одинаковые по объективным параметрам задачи могут требовать существенно различного уровня когнитивных затрат.

Исходя из вышеизложенного возникает вопрос о восполнении когнитивного бюджета. Помимо сна (базового механизма восстановления) [3] существуют способы, активно исследуемые в последние годы: майндфулнес, йога, спорт. В случае с последним наблюдается взаимозависимость: при занятии спортом испытуемые лучше спят, а при лучшем сне увеличивается физическая выносливость [9]. Также результаты исследования 2024 г. [7] показали, что одна только психическая усталость является более вредной, чем комбинированная усталость, для навыков и выносливости. Это говорит об уменьшении негативного влияния умственной усталости на производительность благодаря физической активности.

Коучинг (англ. coaching) – особый вид развивающей практики, партнерский диалог, в котором независимый специалист-коуч помогает человеку сформировать цели своего личного, делового и профессионального развития, раскрыть и мобилизовать свои возможности и ресурсы для их достижения [1].

Коучинг в текущем исследовании рассматривается как практика, направленная на развитие осознанности и саморегуляции через партнерское взаимодействие в форме диалога. Теоретической основой данного подхода можно считать концепцию метапознания (J. Flavell, 1976), заключающуюся в способности отслеживать и регулировать собственные когнитивные процессы.

В контексте когнитивного бюджета коучинг может рассматриваться как инструмент, способствующий:

- осознанию текущего состояния и уровня нагрузки;
- формированию стратегий распределения ресурсов;
- снижению избыточной когнитивной нагрузки;
- развитию навыков саморегуляции.

Влияние коучинга на когнитивный бюджет может быть объяснено через следующие механизмы:

- разгрузка рабочей памяти за счет внешней вербализации задач и переживаний;
- снижение эффекта истощения решений через формирование устойчивых стратегий выбора;
- коррекция ожиданий и планирования с учетом реальных ресурсов;
- снижение эмоциональной нагрузки за счет изменения отношения к собственным реакциям.

Задача коуча – развитие саморегуляции и осознанного поведения. Метакогнитивный подход помогает клиентам осознанно управлять вниманием, памятью и принятием решений, что критично для сложных, новых ситуаций.

Пилотное исследование.

Предварительная оценка влияния коучингового процесса на субъективное восприятие когнитивной нагрузки и особенности планирования.

В исследовании приняли участие 5 человек в возрасте от 22 до 30 лет, включая 3 участников с диагностированным или предполагаемым СДВГ и 2 нейротипичных участника.

Методология исследования:

- шкала субъективной утомляемости (Fatigue Severity Scale) [2];
- полуструктурированное интервью.

Участники прошли серию коучинговых сессий, после чего повторно оценили уровень когнитивной нагрузки.

Результаты:

Средний показатель субъективной когнитивной нагрузки снизился с 7,7 до 6,2 балла. Участники также отметили:

- появление новых стратегий планирования;
- лучшее понимание собственных ограничений;
- снижение субъективного напряжения при выполнении задач.

Полученные результаты носят предварительный характер в связи со следующими ограничениями:

- малая выборка;
- отсутствие контрольной группы;
- субъективный характер используемых методов;
- невозможность установления причинно-следственных связей.

Результаты исследования согласуются с теоретическими представлениями о роли метакогнитивных процессов в управлении когнитивной нагрузкой. Однако выявленные изменения могут быть обусловлены не только коучинговым воздействием, но и рядом сопутствующих факторов, включая эффект внимания и регулярной рефлексии.

Подводя итог можно отметить следующее.

Когнитивный бюджет – важная, но часто игнорируемая переменная планирования. Данная концепция позволяет расширить понимание процессов планирования, рассматривая их через призму управления ограниченными ментальными ресурсами.

Коучинговый подход, ориентированный на развитие метакогнитивных навыков, может рассматриваться как потенциально эффективный инструмент оптимизации распределения когнитивных ресурсов. Коучинг помогает не «делать больше», а делать в пределах доступных ресурсов, опираясь на ощущения, опыт, осознанность и собственные желания.

Подход применим как для людей с СДВГ, так и для нейротипичных, позволяя эффективнее распределять ресурсы и добиваться больших результатов меньшими усилиями в удовольствие.

Вместе с тем для подтверждения данных предположений необходимы дальнейшие исследования.

Список литературы

1. Большая российская энциклопедия. – URL: <https://bigenc.ru/c/kouching-3a5b52> (дата обращения: 10.02.2026).
2. Шкала тяжести усталости (Fatigue Severity Scale, FSS-9). – URL: <https://psytests.org/stress/fss9.html> (дата обращения: 25.12.2025).
3. Alnawwar Majd A. [et al.]. The Effect of Physical Activity on Sleep Quality and Sleep Disorder: A Systematic Review: Cureus, 2023. P. 15.
4. Baddeley A. Working memory: C R Acad Sci III, 1998. P. 167.
5. Barkley R.A. The executive functions and self-regulation: an evolutionary neuropsychological perspective: Neuropsychol Rev. 2001. Pp. 1–29.

6. Baumeister R.F., Bratslavsky E., Muraven M., Tice D.M. Ego-depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998. Pp. 1252–1265.
7. Dallaway N., Mortimer H., Gore A., Ring C. Brain Endurance Training Improves Dynamic Calisthenic Exercise and Benefits Novel Exercise and Cognitive Performance: Evidence of Performance Enhancement and Near Transfer of Training. *J Strength Cond Res*. 2024. Pp. 1704–1713.
8. Grant A. Pignatiello, Richard J. Martin, Ronald L. Hickman Jr Decision Fatigue: A Conceptual Analysis. *J Health Psychol*. 2020. Pp. 123–135.
9. Lim J., Dinges D.F. Sleep deprivation and vigilant attention: *Ann N Y Acad Sci.*, 2008. P. 305.
10. Sweller J. Cognitive load theory // *Psychology of learning and motivation*, 2011. Pp. 37–76.

Добросмыслова Татьяна Елисеевна

магистр, основатель, психолог-консультант (WAPP),
бизнес-коуч (СБК НПФМК),
коуч первых лиц и ментор (CCE ICF),
дипломированный эксперт
по корпоративным финансам,
экономике и менеджменту (СІМА Dip),
бизнес-тренер (Т ПМД)
проект «ФИНОРА»

DOI 10.31483/r-154946

КОУЧИНГ, ОСНОВАННЫЙ НА ПОЗИТИВНОЙ ПСИХОЛОГИИ (КПП), В ДИАЛОГЕ С ПОЗИТИВНОЙ ПСИХОТЕРАПИЕЙ Н. ПЕЗЕШКИАНА: ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ДОКАЗАТЕЛЬНОГО ПОДХОДА В РОССИИ

Аннотация: статья посвящена методологическому анализу и обоснованию развития коучинга, основанного на позитивной психологии (*Positive Psychology Coaching, PPC*, далее – КПП), в контексте российской практики. Рассматриваются теоретические истоки КПП, его ключевые модели (*PERMA, PsyCap*) и инструменты (*VIA-IS, PERMA-Profilер*), а также результаты зарубежных исследований, подтверждающих его эффективность. Научная новизна работы заключается в обосновании методологического синтеза КПП с позитивной психотерапией Н. Пезешкиана (далее – ППТ) – подходом, имеющим солидную теоретическую базу и международное признание. Показано, что интеграция трех принципов ППТ (надежды, баланса, консультирования), модели баланса (четыре сферы жизни), концепции актуальных способностей, а также диагностического инструментария (*Висбаденский опросник WIPPF*) позволяет существенно обогатить методологию КПП. Особое внимание уделяется практическому применению: использованию модели баланса для структурирования целей (исследование Радковой/Бончевой, 2015), диагностическому потенциалу опросника *WIPPF* (исследование Зарека, 2023) как коучинговой диагностики, а также развитию актуальных способностей по методике И. Кириллова как инструменту формирования лидерских компетенций. В заключении предлагаются конкретные задачи развития специализированной секции «Коучинг, основанный на позитивной психологии» в рамках Комитета по методологии Федерации профессиональных коучей и наставников (ФПКиН).

Ключевые слова: позитивный коучинг, коучинг, основанный на позитивной психологии, позитивная психотерапия, модель *PsyCap*, модель *PERMA-Profile*, опросник *VIA-IS*, опросник *PERMA-Profilер*, модель баланса Н. Пезешкиана, опросник *WIPPF*, актуальные способности Н. Пезешкиана, доказательный коучинг.

Введение: запрос на развитие доказательного коучинга в России.

Рынок коучинговых услуг в России и мире переживает период интенсивной трансформации. От стадии «дикого рынка», где услуги предлагались на основе харизмы и интуиции, отрасль движется к профессионализации и стандартизации. Ключевым драйвером этого

движения выступает бизнес: корпоративные заказчики требуют измеримых результатов и методологической прозрачности. Как отмечает Н.В. Антонова, несмотря на активное развитие коучинга как помогающей практики, дефицит системных исследований и отсутствие устоявшейся методологической базы препятствуют признанию коучинга в академической среде и формированию его как полноценной доказательной дисциплины [1; 2].

В этом контексте коучинг, основанный на позитивной психологии (*Positive Psychology Coaching*, далее – КПП), приобретает особую значимость. КПП предлагает парадигму, принципиально отличную от традиционного «дефицитарного» подхода [1;4]: в центре внимания находится раскрытие и развитие сильных сторон личности, создание условий для процветания (*flourishing*) [17], повышение психологического благополучия как ресурса для достижения амбициозных профессиональных целей [3; 4].

Однако для успешного развития КПП в России необходима не просто адаптация западных моделей, но и их интеграция с современными научными традициями и подходами, уже зарекомендовавшими себя в психотерапевтической и консультативной практике. Одним из наиболее перспективных направлений такого синтеза представляется методологическое обогащение КПП инструментарием и концепциями *позитивной психотерапии* Н. Пезешкиана (ППТ).

Цель данной статьи – обосновать перспективы развития КПП в России через методологический синтез с позитивной психотерапией и предложить конкретные шаги по институционализации этого подхода в рамках Федерации профессиональных коучей и наставников (ФПКиН).

1. *Коучинг, основанный на позитивной психологии (КПП): теоретические основы и современное состояние.*

1.1. Истоки и становление КПП.

Коучинг, основанный на позитивной психологии, возник на стыке двух линий: академической позитивной психологии и практико-ориентированного коучинга. В 1998 году Мартин Селигман, избранный президентом Американской психологической ассоциации (АРА), провозгласил новую миссию: сместить фокус психологии с исключительного изучения патологий на исследование того, что делает жизнь человека достойной и продуктивной [17].

Систематизацию КПП как самостоятельного направления осуществили Энтони Грант (доказательная база) и Роберт Бисвас-Динер (демаркация с терапией). Бисвас-Динер определил КПП как партнерство, ориентированное на раскрытие сильных сторон клиента для конструирования желаемого будущего, подчеркнув принципиальное отличие от терапии: «Задача коуча – не лечить клиента, а фасилитировать использование его сильных сторон для достижения целей (*prospectivity*)» [4]. В 2010 году Международная федерация коучинга (ICF) включила КПП в список официально рекомендованных научно-обоснованных компетенций для профессионального развития коучей.

1.2. Ключевые модели и инструменты КПП.

Инструментарий КПП выстроен вокруг трех взаимосвязанных компонентов: диагностики сильных сторон характера, многомерной модели благополучия и концепции психологического капитала.

В модели PERMA Селигман описывает пять компонентов благополучия: положительные эмоции (*Positive emotions*), вовлеченность (*Engagement*), отношения (*Relationships*), смысл (*Meaning*), достижения (*Accomplishments*) [17]. Для оценки компонентов PERMA в коучинговой практике используется опросник PERMA-Profilер, имеющий валидизированную русскоязычную версию [7].

Концепция психологического капитала (*PsyCap*) (Лютенс и коллеги, 2007) фокусируется на четырех ресурсах: надежда (*Hope*), самоэффективность (*Efficacy*), устойчивость (*Resilience*), оптимизм (*Optimism*). Мета-анализ Авэйя и коллег (2011) на выборке более 12 000 человек подтвердил значимый эффект развития *PsyCap* на производительность и удовлетворенность работой [3].

Опросник VIA-IS (Петерсон / Селигман, 2004) позволяет выявить 24 сильных стороны характера и использовать их как ресурс для достижения целей.

1.3. Доказательная база КПП.

Статус КПП как доказательного подхода подтвержден результатами десятков исследований, включая мета-анализы и рандомизированные контролируемые исследования (далее – РКИ). Мета-анализ Тибома и коллег (2014), охвативший 100 исследований ($n > 5000$), показал общий эффект КПП на уровне $d = 0,60$, с ростом благополучия на 20% и производительности на 16% [18]. РКИ Гранта (2009) с участием 40 руководителей продемонстрировало рост психологического капитала на 28% и благополучия на 24% с сохранением эффекта через 6 месяцев [6].

В России интерес к КПП активно растет. По данным eLibrary, количество упоминаний КПП в публикациях с 2023 года выросло в 1,8 раза. Систематический обзор теоретических основ и инструментов КПП представлен в работе А.Ю. Ёжикова, где подчеркивается научная обоснованность подхода и его практическая применимость в рабочей среде [8].

2. Позитивная психотерапия Н. Пезешкиана как методологический ресурс для развития КПП.

2.1. Теоретические основания позитивной психотерапии.

Позитивная психотерапия (Positive Psychotherapy, далее – ППТ) была разработана немецким психотерапевтом иранского происхождения Носсратом Пезешкианом в 1970–1980-х годах [14]. Важнейшее терминологическое уточнение: слово «позитивный» происходит не от латинского *positivum* («положительное»), а от *positum* – «имеющее место, реально существующее, действительное» [14; 16]. То есть ППТ работает не с «позитивным мышлением» в быденном смысле, а с реальными, актуальными способностями и конфликтами человека.

Теоретический фундамент ППТ составляют три взаимосвязанных принципа [14; 16]:

1) *принцип надежды*. Каждый человек обладает от природы базовыми способностями (актуальными способностями и потенциалами). Задача специалиста – помочь клиенту обнаружить эти ресурсы;

2) *принцип баланса*. Жизнедеятельность человека разворачивается в четырех сферах: тело, деятельность, контакты, смысл/будущее (фантазия). Психологическое благополучие достигается через равновесие этих сфер. Любой конфликт отражается в дисбалансе – чрезмерном «инвестировании» в одни сферы и игнорировании других;

3) *принцип консультирования (самопомощи)*. Пятиступенчатая модель работы: наблюдение/дистанцирование, инвентаризация, ситуативное ободрение, вербализация, расширение целей. Эта модель может применяться как в терапии, так и в коучинге.

2.2. Модель баланса.

Модель баланса – один из ключевых диагностических и интервенционных инструментов ППТ. Четыре сферы жизни [15; 16]:

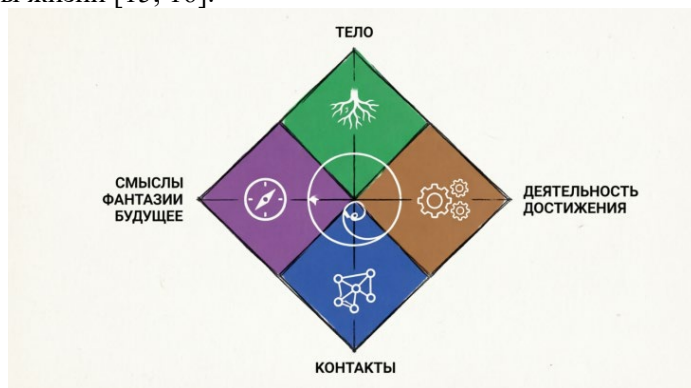


Рис. 1. Модель баланса

Визуально модель баланса часто представляется в виде ромба, где каждая вершина соответствует одной из четырех сфер жизни [14; 16]. Такая геометрическая форма выбрана не случайно: она наглядно демонстрирует принцип динамического равновесия. Если клиент «перекашивает» свою жизнь в одну из сфер (например, чрезмерно инвестирует в деятельность), ромб деформируется, и другие сферы неизбежно страдают. Задача коуча – помочь клиенту увидеть эту деформацию и восстановить баланс, «выравнивая» все четыре вершины.

Интерпретация модели строится на анализе распределения энергии, времени и внимания клиента:

Гармоничный профиль характеризуется относительно равномерным распределением ресурсов между всеми четырьмя сферами. Это состояние устойчивости, когда человек успешен в работе, имеет поддержку в контактах, заботится о теле и ощущает смысл жизни.

Дефицитарный профиль проявляется в «провале» одной или нескольких сфер. Например, руководитель, полностью погруженный в деятельность, часто игнорирует тело (психосоматика, усталость) и контакты (конфликты в семье, потеря близких связей).

Гипертрофированный профиль – чрезмерный перекокс в одну сферу, который создает иллюзию успеха, но ведет к истощению других. Классический пример – трудоголизм (деятельность) при полном игнорировании смыслов и будущего.

В коучинговой практике модель баланса используется как диагностическая карта и инструмент целеполагания. На первой сессии клиент может оценить свою удовлетворенность каждой сферой по 10-балльной шкале, соединить точки и увидеть реальную форму своего «ромба жизни». Это создает мощный инсайт и мотивацию к изменениям, так как клиент наглядно видит, куда «утекает» его жизненная энергия.

Исследование Д. Радковой и И. Бончевой (2015) с участием 90 пациентов подтвердило, что модель баланса является валидным инструментом для изучения переживаний и адаптации человека к трудным жизненным ситуациям, выявляя значимые различия в профилях разных групп испытуемых [15].

2.3. Актуальные способности.

Н. Пезешкиан выделил две группы актуальных способностей [14]:

– *первичные способности* (базовые, эмоциональные): любовь/принятие, доверие, надежда, терпение, время, контакты, нежность, вера, сомнение, единство;

– *вторичные способности* (социальные, нормативные): пунктуальность, чистота, аккуратность, послушание, вежливость, честность, верность, справедливость, усердие, бережливость.

Конфликты возникают, когда актуальные способности сталкиваются с противоположными ожиданиями окружения или внутренними противоречиями.

2.4. Висбаденский опросник WIPPF

Висбаденский опросник позитивной психотерапии и семейной терапии (WIPPF 2.0) – стандартизированный инструмент, оценивающий актуальные способности и сферы баланса [14; 19]. Исследование А. Зарека (2023) на выборке из 93 студенток-психотерапевтов в Польше подтвердило диагностическую ценность опросника, показав высокие результаты по шкалам первичных и вторичных способностей, а также по сферам баланса [19].

3. Методологический синтез КПП и позитивной психотерапии.

Сравнительный анализ двух подходов выявляет их глубинное родство и взаимодополняемость.

Таблица 1

Сравнение КПП и позитивной психотерапии

Критерий	Коучинг, основанный на позитивной психологии (КПП)	Позитивная психотерапия (ППТ)
<i>Фокус</i>	Ресурсы + цели, будущее	Конфликты + ресурсы, прошлое в настоящем
<i>Временная ориентация</i>	Настоящее и будущее	Прошлое и настоящее
<i>Ключевые модели</i>	Модель PERMA, концепция психологического капитала (PsyCap)	Модель баланса (4 сферы)
<i>Диагностика</i>	Опросники VIA-IS, PERMA-Profiler, PCQ-24	WIPPF (актуальные способности + баланс)
<i>Процесс</i>	Модель GROW, 5-фазная модель PPCM	5-ступенчатая модель

Точки пересечения и возможности синтеза:

1) *общая ресурсная парадигма*. Оба подхода исходят из того, что человек обладает врожденными ресурсами и способностями;

2) *целостность*. Модель баланса (тело-деятельность-контакты-смысл) коррелирует с многомерным пониманием благополучия в модели PERMA и может служить организующей рамкой для коучинговой сессии;

3) *ориентация на будущее*. Пятиступенчатая модель ППТ (особенно этапы «ободрение» и «расширение целей») естественно интегрируется в коучинговый процесс;

4) *транскультуральность*. Оба подхода учитывают культурный контекст клиента, что особенно важно в многонациональной России.

4. Практическая интеграция: инструменты ППТ в коучинговом контракте КПП

4.1. Использование опросника WIPPF в коучинговой диагностике

Висбаденский опросник WIPPF может быть эффективно интегрирован в диагностический этап коучингового контракта КПП:

1) диагностическая сессия. Клиент заполняет опросник WIPPF (30–40 минут);

2) анализ профиля. Коуч и клиент совместно анализируют:

– Какие сферы баланса в дефиците, а какие гипертрофированы?

– Какие первичные и вторичные способности развиты, а какие требуют внимания?

3) постановка целей. Результаты опросника WIPPF становятся основой для постановки целей в рамках модели PERMA или PsyCap.

Исследование Зарека (2023) подтверждает, что опросник WIPPF обладает высокой надежностью и валидностью, что делает его пригодным для использования не только в терапии, но и в коучинге здоровых клиентов [19].

4.2. Модель баланса как рамка целеполагания в КПП

Модель баланса может использоваться в КПП для:

1) оценки текущей ситуации. На первой сессии клиент оценивает удовлетворенность каждой сферой по 10-балльной шкале;

2) выявления «слепых зон». Руководители часто чрезмерно инвестируют в сферу «деятельность» в ущерб телу, контактам или смыслу;

3) постановки сбалансированных целей. Цели клиента должны учитывать все четыре сферы, чтобы избежать дисбаланса и выгорания.

Исследование Радковой и Бончевой (2015) показало, что модель баланса чувствительна к изменениям в состоянии человека и может использоваться для отслеживания прогресса [15].

4.3. Развитие актуальных способностей по методике И. Кириллова.

Особого внимания заслуживает методика развития актуальных способностей, разработанная Иваном Кирилловым (2024,2025). Основываясь на классификации первичных и вторичных способностей Пезешкиана, методика предлагает [9–13]:

- диагностику профиля актуальных способностей клиента;
- пошаговые протоколы развития каждой способности;
- интеграцию в лидерские компетенции (способности «справедливость», «доверие», «терпение» критически важны для руководителя).

Пример применения в коучинге лидеров.

Клиент-руководитель по результатам WIPPF и коучинговой диагностики показывает дефицит вторичной способности «терпение». В поведении это проявляется как микроменеджмент, нетерпимость к ошибкам сотрудников, эмоциональные вспышки. Методика развития актуальных способностей предлагает структурированный протокол работы: 1) осознание триггеров, 2) техники саморегуляции, 3) поведенческие эксперименты по делегированию, 4) рефлексия и закрепление изменений.

5. Перспективы развития КПП в России: создание секции в ФПКиН

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о высоком потенциале развития коучинга, основанного на позитивной психологии, в России. Учитывая:

- растущий запрос на доказательные методы со стороны бизнеса,
- наличие солидной зарубежной доказательной базы КПП,
- богатую отечественную традицию позитивной психотерапии, которая может стать дополнительным методологическим фундаментом, предлагается утвердить следующие ключевые задачи специализированной секции «Коучинг, основанный на позитивной психологии» в рамках Комитета по методологии Федерации профессиональных коучей и наставников (ФПКиН).

1. Методологическую разработку и стандартизацию протоколов. Создание рекомендаций по интеграции инструментов позитивной психотерапии (модель баланса, WIPPF, развитие актуальных способностей) в практику КПП.

2. Адаптацию и валидизацию диагностического инструментария. Формирование реестра валидизированных в РФ тестов для КПП, включая русскоязычные версии опросников PERMA-Profilier, VIA-IS, а также адаптацию опросника WIPPF для коучинговой практики.

3. Систематизацию методики развития актуальных способностей. Обобщение существующих наработок (включая методику Кириллова) и их внедрение в программы подготовки коучей.

4. Проведение исследований. Инициирование исследований эффективности КПП на российских выборках с использованием строгих научных дизайнов (включая РКИ).

5. Организацию совместных мероприятий с профессиональным сообществом позитивных психотерапевтов. Планируется проведение: совместных научно-практических семинаров и мастер-классов, посвященных интеграции подходов, межсекционных круглых столов в рамках ежегодных конференций; создание рабочей группы по этическому разграничению коучинговой и терапевтической практики при использовании общих инструментов.

6. Развитие профессиональных компетенций. Подготовка и внедрение обучающих модулей для членов ФПКиН по работе с ресурсным состоянием клиента и этическому различению коучинга и терапии [1; 4].

Заключение.

Коучинг, основанный на позитивной психологии (КПП), представляет собой научно обоснованный, структурированный подход к развитию человеческого потенциала, имеющий солидную эмпирическую базу и признание в международном профессиональном сообществе. Для успешного развития КПП в России необходима не просто адаптация западных моделей, но и их методологическое обогащение современными научными традициями.

Позитивная психотерапия Н. Пезешкиана предлагает для этого уникальные ресурсы: теоретически обоснованную и эмпирически подтвержденную модель баланса, валидный диагностический инструментарий (WIPPF), а также глубокую проработку концепции актуальных способностей. Интеграция этих инструментов в коучинговый контракт КПП позволяет создать целостную методологию, отвечающую на запросы российского бизнеса и соответствующие международным стандартам доказательности.

Создание и дальнейшее развитие специализированной секции «Коучинг, основанный на позитивной психологии» в ФПКиН станет важным шагом в институционализации этого подхода и позволит объединить усилия практиков и исследователей для развития доказательного коучинга в России.

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: сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. – EDN FDZBMP.
2. Антонова Н.В. Наталья Антонова: «Доказательный коучинг – это лекарство, прошедшее клинические испытания»: интервью // HSE Daily. – 2024. – 15 мая. – URL: <https://daily.hse.ru/post/natalya-antonova-dokazatelnyi-koucing-eto-lekarstvo-prosedsee-kliniceskie-ispytaniya> (дата обращения: 19.03.2026).
3. Avey J.B., Reichard R.J., Luthans F., Mhatre K.H. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance // Human Resource Development Quarterly. 2011. Vol. 22. No. 2. Pp. 127–152.
4. Biswas-Diener R. Personal coaching as a positive intervention. J Clin Psychol. 2009 May;65(5):544–53. doi: 10.1002/jclp.20589. PMID: 19294747.
5. Cesco E. Four Aspects of the Quality of Life, the Balance Model and Sexual Disorders // The Global Psychotherapist. 2023. Vol. 3. No. 1. Pp. 104–114. DOI 10.52982/lkj188. EDN JRMVDU
6. Grant A.M. A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology // International Coaching Psychology Review. – 2009. Vol. 4. No. 1. Pp. 7–20.
7. Исаева О.М. Опросник благополучия PERMA-Profilер: 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.
8. Ёжиков А.Ю. Коучинг, основанный на позитивной психологии: быстрый литературный обзор / А.Ю. Ёжиков // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 26–34. – ISBN 978-5-907965-35-5. – EDN ALRMHX.
9. Кириллов И. Базовый курс позитивной психодинамической психотерапии: учебник / И. Кириллов. – 2-е изд. – М.: Страна ОЗ, 2019. – 328 с.
10. Kirillov I. Primary Capacities for Contact and Pleasure // The Global Psychotherapist. 2024. Vol. 4. No. 2. Pp. 68–84. DOI 10.52982/lkj235. EDN RPRWVP
11. Kirillov I. Primary Capacities for Love and Care // The Global Psychotherapist. 2025. Vol. 5. No. 1. Pp. 81–100. DOI 10.52982/lkj256. EDN VLTHMF
12. Kirillov I. Primary Capacities for Time and Trust // The Global Psychotherapist. 2025. Vol. 5. No. 2. Pp. 42–58. DOI 10.52982/lkj273. EDN FXIAVP
13. Kirillov I. Primary Capacities for Ideal and Meaning // The Global Psychotherapist. 2026. Vol. 6. No. 1. Pp. 134–155. DOI 10.52982/lkj296.
14. Пезешкиан Н. Позитивная семейная психотерапия. – М.: Смысл, 1993. – 332 с.
15. Radkova D., Boncheva I. Psychological balance of patients with infectious disease in clinical settings // Journal of IMAB. 2015. Vol. 21. No. 2. Pp. 775–778. DOI 10.5272/jimab.2015212.775.
16. Российская психотерапевтическая ассоциация. Секция позитивной психотерапии. – URL: <https://rpa-russia.ru/sections/pozitivnaya-psihoterapiya> (дата обращения: 19.03.2026).
17. Seligman M.E.P. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press, 2011. 368 p.
18. 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. No. 1. Pp. 1–18.
19. Zarek A. The Profile of the Wiesbaden Scale for Positive Psychotherapy and Family Therapy 2.0 in 93 Polish Female Students of Psychotherapy // The Global Psychotherapist. 2023. Vol. 3. No. 1. Pp. 7–14. DOI 10.52982/lkj176. EDN GRMDJU

DOI 10.31483/r-155607

ЭВРИСТИЧЕСКИЙ МЕТОД КАК ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРЕДПОСЫЛКА ТЕОРИИ КОУЧИНГА

Аннотация: статья посвящена четырём отечественным эвристическим механизмам (П.Я. Гальперин, А.В. Хуторской, Л.С. Выготский, П.Ф. Каптерев), лежащих в основе современных коучинговых протоколов, с обзором их параллелей и эмпирической эффективности. Автор предлагает модель трансфера идей отечественной эвристики в коучинговую практику, включающую ступенчатое развёртывание действий и рефлексивный протокол, реализованный в концепте «3–2–1». В заключении делается вывод о том, что коучинг в российской традиции выступает технологическим «конвертом» эвристического метода, обеспечивающим партнёрский диалог, стимулирующий мыслительные и творческие процессы для максимального раскрытия личного и профессионального потенциала человека в соответствии с национальными целями развития Российской Федерации.

Ключевые слова: коучинг, эвристический метод, Гальперин П.Я., Хуторской А.В., Выготский Л.С., Каптерев П.Ф.

Согласно указу Президента Российской Федерации от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», регламентирующего обеспечение устойчивого экономического и социального развития Российской Федерации, укрепления государственного, культурно-ценностного и экономического суверенитета, основываясь на традиционных российских духовно-нравственных ценностях и принципах патриотизма, актуализируется вопрос реализации потенциала каждого человека, развития его талантов, воспитания патриотичной и социально ответственной личности.

Одним из эффективных механизмов реализации намеченных целей выступает предмет коучинга, как обособленный вид развивающей практики в форме партнерского диалога, стимулирующего мыслительные и творческие процессы, направленного на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала людей для достижения целей.

С 23 мая 2024 года Национальным агентством развития квалификаций (НАРК) Национального совета при Президенте РФ, были одобрены и внесены в государственный реестр в качестве трудовой функции четыре квалификации коучей на основе профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом»:

- коуч по вопросам карьеры и профессионального развития сотрудников (6-й уровень квалификации);
- бизнес-коуч (6-й уровень квалификации);
- коуч бизнес-команд (7-й уровень квалификации);
- коуч для руководителей высшего звена (7-й уровень квалификации).

С 1 января 2026 года вступило в силу положение Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии РФ, которым профессия «коуч» была официально включена в Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Таким образом «профессиональный коучинг» получил статус отдельной профессии.

Изначально междисциплинарный характер коучинга как академической дисциплины со временем стал обретать уникальные признаки и выделяться в обособленный раздел знаний.

Положительный результат развития коучинга в России, обусловлен рядом предпосылок, в частности: востребованностью и готовностью рынка к потреблению методологий способных реализовать потенциал человека, а также концептуальной конгруэнтностью технологических

подходов и применяемых методик с фундаментальными разработками и теориями российских ученых в области гуманизма, человекоцентричности, потенциала человека.

Западные источники определяют и связывают появление коучинга с 70-х годов прошлого столетия с именем Тимоти Голви. Однако тождественный технологический подход, в частности методика поэтапного и управляемого процесса наращивания «цепочки вопросов» задолго до этого изучалась и применялась в отечественной педагогике и психологии. Достаточно вспомнить П.Ф. Каптерева с его «эвристической беседой», или П.Я. Гальперина с теорией и практикой «поэтапного формирования умственных действий». Эвристический метод нашёл отражение в трудах классиков отечественной науки – А.В. Хуторского, Л.С. Выготского и др.

Одним из фундаментальных базисов формирующего макроуровень профессионального коучинга остаётся концепт конструктивистского подхода, реализуемого в форме эвристического обучения через открытия. Данный подход предполагает, что участники процесса не просто получают знания в готовом виде, а активно конструируют их, взаимодействуя с окружающей средой и осмысляя полученный опыт.

По определению, ключевые идеи эвристического метода (от греч. εὐρίσκω – «нахожу, открываю») заключается в том, что учащийся самостоятельно ищет новые знания и решения при поддержке сопровождающего. При этом сопровождающий не даёт готовые ответы, а направляет мышление соискателя через вопросы, задачи, проблемы. Активное участие в процессе эвристического обучения – основа для глубокого понимания и развития критического мышления. При этом сохраняется связь обучения с практикой, где знания сразу применяются в реальных ситуациях.

О данном методе, в контексте «социального конструктивизма» пишет его идеолог – советский психолог Л.С. Выготский, утверждая, что эвристическая практика является важным аспектом в области развития образования. Выготский подчеркивает, что обучение происходит, прежде всего, через взаимодействие ученика с сообществом и культурой. Его исследования подчеркивают важность активного участия учащихся в процессе обучения, что способствует более глубокому усвоению знаний и развитию критического мышления.

Выготский ввёл понятие «зона ближайшего развития» (ЗБР), где подчёркивает, что «правильно организованное обучение должно идти впереди развития, вести его за собой». Проецируя идею Льва Выготского на современные подходы, применяемые в коучинге, можно утверждать, что коуч задаёт то, что клиент «ещё не может» сам сформулировать.

Таким образом, базовые принципы коучинга находят своё отражение в методе эвристики обусловленного работами Л. Выготского, и включают процессы на основе феноменов и проблемно-ориентированного взаимодействия.

Эвристика, как метод реализуется в формате коучинговых предложений в контексте андрагогики, что амплифицирует постулирование базовых основ коучинга реализуемых в рамках субъект-субъектных отношений, где определяющим условием выступает факт сформированной личности. При этом эвристический метод обеспечивает достижение эффекта коучинга, под которым подразумевается получение дивергентного решения достигаемого независимо от профиля и тематики запроса потребителя. Эвристика способствует активному раскрытию потенциала человека позволяя самостоятельно находить решения актуальных задач, что делает процесс максимально субъект-ориентированным.

В российской науке эвристика, в частности в контексте дидактической теории изучалась П.Ф. Каптеревым – российским педагогом и психологом, одним из основоположников педагогической психологии в России. Его принцип дидактической эвристики заключается в построении обучения на основе «активного самостоятельного поиска знаний учеником, а не пассивного восприятия готовой информации от учителя».

П.Ф. Каптерев различает два типа обучения:

- *естественное* – через жизненный опыт и самостоятельное наблюдение;
- *искусственное* – систематическое, школьное, внешне-организованное.

В коучинге, с помощью эвристического метода синтезируются оба вида, где создаётся процесс «искусственной» структуры вопросов, но при этом клиент самостоятельно и «естественно» открывает знания. Подобный подход позволяет снизить риск аффилированности внешнего мотива и повышение автентичности решения.

Можно отметить продвигающую динамику метода эвристики по Каптереву на примерах применения, где реализуется:

- проблемное обучение (постановка вопросов требующих исследования);
- проектная деятельность (ученики решают реальные задачи);
- дискуссии и деловые игры (активное взаимодействие вместо лекций).

П.Ф. Каптерев утверждает, что истинное обучение происходит через самостоятельное открытие и опыт, а не через механическое запоминание.

Шесть типов «вопросов-ловушек», впервые описанных в 1913 году, выступают эмпирическим подтверждением эффективности предлагаемого эвристического метода и демонстрируют конгруэнтность с постулатами современных коучинговых теорий.

1. Первый вопрос. Противопоставление: «Почему вы считаете, что это решение верно, а другое нет?», с помощью которого выявляется критерий истинности.

2. Второй вопрос. Свёртывание в одно: «Что общего между этими двумя явлениями?», вопрос позволяющий вывести самостоятельный закон, правило, общий признак.

3. Третий вопрос. Раскрытие различий: «В чём отличие этих двух способов?», вопрос, побуждающий к точному наблюдению и формулированию существенного признака.

3.1. С предложением расширяющего вопроса в контексте «противоречия»: «Как может быть одновременно... и...?», вопрос вызывающий когнитивный конфликт стимулирующий поиск объяснения.

4. Четвёртый вопрос. Исторический/ генетический: «Откуда появилась это формула/понятие?», вопрос, наводящий на самостоятельное открытие хода мысли первоисточника, как путь получения знания.

5. Пятый вопрос. Практическая проверка: «Как вы убедитесь, что ваш вывод верен?», вопрос позволяющий перевести умозаключение в практическую плоскость решения, в план завершающий цикл самостоятельного открытия.

Продолжая обзор, важно вспомнить труды П.Я. Гальперина, где демонстрируется ступенчатое «развёртывание» действий, в контексте психолого-педагогической концепции, описывающей процесс превращения внешних, материальных действий во внутренние, умственные процессы (интериоризация). Согласно теории Гальперина выделяется 5 этапов:

мотивация, ориентировка, материальное/материализованное действие, «громкая» внешняя речь, «внутренняя» (внешняя, затем внутренняя) речь. Трансфер идей Гальперина в коучинге обоснованно сопоставляется с классикой коучинговой коммуникации, где эвристический метод реализован и обобщён в четырёх ступенях, сопровождаемых трансформационными вопросами:

1. Ориентировочную ступень: что именно хотите сделать? (ориентировка), где вместо готового алгоритма предъявляется «ориентировочная основа действия», в которую включены только структурные ориентиры позволяющие достраивать способы решения образуя эвристическую ситуацию эквивалентную поисковому полю.

2. Материализованная ступень: как вы это понимаете/озвучите? (материализация), где происходит перестройка пространства возможных решений, изучая вариативность траекторий между связями элементов задачи.

3. Внешне-речевая ступень: что вы себе скажите, когда будете это делать? (внешняя речь), где проводится «самодопрос», с «расспрашиванием» собственного плана, позволяющий открыть рефлексии с обнаружением недостающих звеньев, реализуя эвристический приём самовопроса.

4. Внутренняя ступень: как вы поймёте, что действие стало привычным? (внутренняя речь), где резюмируется и обобщается полученный новый опыт через верификацию по внутреннему

критерию истинности, закрывая эвристическую процедуру через вариативные пробы до осмысления открытого правила.

Таким образом, эвристическая система и потенциал теории поэтапного формирования умственных действий П.Я. Галперина подчёркивает актуальность и эксплицитной преемственности сконструированной системы на основе национальной культурно-исторической психологии и педагогики верифицированной экспериментальным фактом высокого трансфера.

Согласно теории Хуторского А.В. эвристический метод относится к методической категории, реализуемой через совокупность регулятивных, познавательных, и коммуникативных универсальных учебных действий (УУД) в следующих компонентах: познавательная гибкость, умения задавать вопросы, проверять гипотезы, применять знания полученные на разных этапах, в реальных жизненных ситуациях, формируя целостную картину мира и навыки самообучения, решать задачи на стыке наук, осваивать информацию и развивать критическое мышление.

Хуторской рассматривает эвристику как метапредметный инструмент, реализованный в трёх блоках:

- 1) регулятивный, как управление собой;
- 2) коммуникативный, как управление партнёром;
- 3) познавательный, как управление знанием.

Хуторской говорит про эвристическую деятельность с реализацией внутри «познавательного» блока через набор умений: «познавательная гибкость» позволяющая переключаться между стратегиями без внешнего указания; «генерация вопросов» позволяя задавать открытые вопросы, которые нельзя свести к ответам «да/нет»; «гипотезное планирование» позволяющее строить и проверять свои гипотезы; «рефлексия способа» позволяющая объяснить почему способ «работает/не работает».

Эвристика по Хуторскому, в концепте УУД предлагает развивать способность создавать знание, а не потреблять его, меняя акцент с оценки «правильного ответа», на «вопрос стал глубже».

Функциональные признаки теории Хуторского находим в технологиях коучинга, в частности в трансформационной модели, реализованной в концепте «3–2–1», где:

– первый шаг: «3 факта, которые были неизвестны до сессии», позволяет получить новые факты и ситуационные первопричины, полученные в контринтуитивном концепте, позволяющем получить с помощью метода эвристики неожиданный ответ и решение вопроса, обобщённый формулой: «Я узнал»;

– второй шаг: «2 решения, которые готов начать уже сегодня», открывает конкретные действия с контролируемой активацией заранее выбранного стимула с целью мгновенного вывода в осознанный формат поведения, обобщённый формулой: «Я сделаю»;

– третий шаг: «1 риск, который готов принять», позволяет выйти за рамки «зоны комфорта»: многомерной области параметров внешней и внутренней среды субъекта, при которых аллостатический набор мозга поддерживает уровень ключевых метрик (кортизол, HRV, pH крови, гликемия, репутационная оценка); диагностировать и предвидеть негативный итог проведённого коучинга; а в позитивной динамике происходит дофаминовое «якорение» намеченного плана действий посредством моделирования конкретной потери и допустимой ошибки. Третий шаг можно обобщить формулой: «Я готов потерять».

Процесс ассимилирования эвристического метода в теорию коучинга сопровождается состоянием паритетной нейтральности: равноправного субъект-субъектного взаимодействия избегая когнитивно-эмоционального доминирования сохраняя индивидуальную интерпретацию. В подобных условиях эвристический метод обретает новые уникальные качества в контексте эмерджентных свойств.

Подводя итоги, очевидна антропологическая связь между эвристическим методом и коучингом как технологией функционального сопровождения взрослых. Труды П.Я. Галперина, А.В. Хуторского, Л.С. Выготского, П.Ф. Каптерева, наглядно демонстрируют, что

коучинг возник как «естественное» продолжение в контексте онтогенеза эвристики, транслируя её принципы в корпоративную и личностную практику.

Отечественная эвристика дала коучингу не просто «набор приёмов», а метапринцип, где клиент способен сам конструировать знание, если среда сопровождения обеспечивает оптимальную ЗБР и ориентировочную основу. Это отличает российскую традицию от западной модели, где акцент на внешней мотивации и KPI.

Таким образом, коучинг выступил технологическим «конвертом», в который была упакована отечественная эвристика с базовыми механизмами: ступенчатое развертывание, работа в ЗБР и рефлексивный протокол, которые продемонстрировали устойчивый эффект в корпоративной среде потребителей.

Список литературы

1. Березина Е.А. Эвристический коучинг: от дидактики к практике / Е.А. Березина. – М.: Юрайт, 2022. – 210 с.
2. Выготский Л.С. Собрание сочинений / Л.С. Выготский. – В 6 т. Т. 4. – М.: Педагогика, 1984. – 432 с.
3. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Л.С. Выготский. – М.: Педагогика, 1991. – 479 с.
4. Гальперин П.Я. Введение в психологию / П.Я. Гальперин. – М.: МГУ, 1998. – 412 с.
5. Зотов А.В. Учебник по коучингу. Базовый уровень: учеб. пособие / А.В. Зотов; Институт консалтинга и управления. ИСМ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2020. – 172 с. – ISBN 978-5-91327-633-9.
6. Зотов А.В. Формирование корпоративной компетентности студентов технического вуза в условиях профессиональной подготовки / А.В. Зотов // Современные проблемы науки и образования. – 2019. – №3. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=28823> (дата обращения: 01.04.2026).
7. Каптерев П.Ф. Избранные педагогические сочинения / П.Ф. Каптерев. – М.: Педагогика, 1982. – 398 с.
8. Каптерев П.Ф. Педагогическая психология / П.Ф. Каптерев. – СПб.: Лань, 2001. – 432 с.
9. Основы коучинга: методические рекомендации СПК УП для подготовки к независимой оценке квалификаций / Н.В. Антонова, О.В. Рыбина, Г.В. Вдовиченко. – М.: СПК УП, 2025. – 308 с.
10. Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309. – URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1717715/> (дата обращения: 01.04.2026).
11. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты / А.В. Хуторской // Директор школы. – 2020. – №8. – С. 4–14.
12. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и технологии их проектирования / А.В. Хуторской // Педагогика. – 2021. – №3. – С. 32–45.
13. Яковлев В.А. Эвристическая беседа как фактор удержания знаний / В.А. Яковлев // Вестник РГПУ. – 2019. – №4. – С. 88–97.
14. ICF Russia. Рынок коучинга в России: тренды и барометр 2023. – М., 2023. – 36 с.

Карс Аями Андреевна

эксперт ФПКиН, бизнес-коуч, ментор, член комитета по науке ФПКиН

Аарон Горн Юрьевич

коуч, психолог, РЭПТ-терапевт, член комитета по науке ФПКиН

DOI 10.31483/r-155545

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ В КОУЧИНГЕ: ПРИМЕНЕНИЕ АСТ-МОДЕЛИ В НЕКЛИНИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

Аннотация: в статье обосновывается применимость модели психологической гибкости (Acceptance and Commitment Therapy, АСТ) в коучинге как научно обоснованного подхода для работы с поведенческими барьерами – прокрастинацией, избеганием, «застреванием». Рассматриваются ключевые понятия: когнитивное слияние, эмпирическое избегание, психологическая гибкость. Представлены философские (функциональный контекстуализм), теоретические (теория реляционных фреймов) и практические (гексафлекс) основания Acceptance and Commitment Coaching (АСС). Анализируются зарубежные рандомизированные контролируемые исследования эффективности АСС и АСТ-интервенций в рабочих контекстах. Показано, что механизмом изменений выступает рост психологической гибкости. Обсуждается научный разрыв: отсутствие оригинальных российских исследований АСС, неадаптированность опросников (AAQ-II, CoprACT) для коучинговых выборок, неизученность культурной специфики. Приводятся примеры техник и сессии. Формулируются гипотезы для будущих эмпирических исследований в России.

Ключевые слова: психологическая гибкость, АСТ, коучинг принятия и ответственности, АСС, гексафлекс, когнитивное слияние, эмпирическое избегание, функциональный контекстуализм.

Введение.

В практике коучинга широко распространён феномен, который можно назвать «знаю, но не делаю». Клиент имеет чёткую цель, совместно с коучем разрабатывает конкретные шаги, оценивает риски и ресурсы, но в итоге действие не выполняется, откладывается, заменяется менее значимыми задачами. Прокрастинация, чувство «застревания», избегание сложных ситуаций – эти поведенческие паттерны не всегда устраняются с помощью традиционных коучинговых инструментов.

За подобными феноменами могут стоять глубинные психологические процессы, которые долгое время изучались в клинической психологии, а в последние годы активно исследуются и в немедицинских контекстах. Речь идёт о когнитивном слиянии (слиянии с мыслями как с фактами) и эмпирическом избегании (попытках уйти от дискомфорта, которые только усиливают его). Данные механизмы являются центральными мишенями терапии принятия и ответственности (Acceptance and Commitment Therapy, АСТ) и формирующегося на её основе коучинга принятия и ответственности (Acceptance and Commitment Coaching, АСС).

АСТ относится к третьей волне когнитивно-поведенческой терапии (КПТ). В отличие от классической КПТ второй волны, фокусирующейся на изменении содержания мыслей, третья волна делает акцент на изменении отношения к внутренним переживаниям (дефузия, принятие) и ценностно-ориентированном поведении.

Цель данной теоретической работы – обосновать применимость модели психологической гибкости в коучинге, представить её философские, теоретические и практические основания, проанализировать существующую доказательную базу и обозначить научные лакуны в российском контексте, а также предложить гипотезы для будущих эмпирических исследований.

1. Ключевые термины и их операционализация.

Для понимания АСТ и АСС необходимо чётко определить основные конструкты.

1.1. Когнитивное слияние (cognitive fusion).

Согласно С. Хейсу и соавторам (Hayes et al., 1999, 2012), когнитивное слияние – это доминирование вербального/когнитивного содержания над регуляцией поведения, при котором человек настолько сливается с мыслями, что они становятся для него «фактом», а не просто ментальными событиями. Мысли оцениваются не как субъективные процессы, а как прямые указания к действию или объективные свойства мира. Например, мысль «я не справлюсь» воспринимается как истина, вызывая избегание действий.

1.2. Эмпирическое избегание (experiential avoidance).

По определению Хейса и его коллег (1996, 2004), это феномен, возникающий, когда человек не желает оставаться в контакте с определёнными частными переживаниями (телесными ощущениями, эмоциями, мыслями, воспоминаниями) и предпринимает усилия, чтобы изменить их форму, частоту или контекст, даже если это приводит к поведенческим действиям, противоречащим его ценностям и долгосрочным целям. Попытки подавить тревогу приводят к её усилению и закреплению избегающего поведения.

1.3. Психологическая гибкость (psychological flexibility).

Классическое определение Стивена Хейса (2006): «способность полностью контактировать с настоящим моментом и содержащимися в нём мыслями и чувствами без излишней защиты и – в зависимости от ситуации – сохранять или изменять поведение в стремлении к ценностям и ценностно-ориентированным целям».

1.4. Функциональный контекстуализм (functional contextualism).

Философская основа АСТ и RFT, восходящая к работе Стивена Пеппера (Pepper, 1942). В рамках этого подхода психологические события понимаются как взаимодействие целого организма с историческим и ситуационным контекстом. Критерий истинности – «успешная работа»: анализ считается верным, если он приводит к эффективным действиям или достижению цели, а не к абстрактному соответствию реальности (Hayes et al., 1993).

1.5. Теория реляционных фреймов (Relational Frame Theory, RFT).

Разработана Хейсом, Барнс-Холмсом и Рошем (Hayes, Barnes-Holmes, & Roche, 2001). Это поведенческая теория языка и познания, объясняющая, как через язык устанавливаются произвольные связи между событиями (реляционное фреймирование). Именно эти связи приводят к когнитивному слиянию и эмпирическому избеганию. RFT даёт теоретическое объяснение того, почему слово «неудачник» может вызывать стыд и избегание так же, как реальная неудача.

2. Модель психологической гибкости (гексафлекс).

Модель психологической гибкости (Hayes, Strosahl, & Wilson, 2012) включает шесть взаимосвязанных процессов, которые образуют единую систему – гексафлекс. Развитие каждого процесса вносит вклад в общую гибкость, а их дефицит ведёт к психологической ригидности – основе прокрастинации, избегания и «застывания».

2.1. Принятие (acceptance).

Активная готовность испытывать дискомфортные переживания (тревогу, страх, усталость), если они являются частью ценной деятельности. Это не пассивное смирение, а сознательный выбор не бороться с внутренним опытом.

2.2. Когнитивная дефузия (cognitive defusion).

Способность наблюдать мысли как мысли, а не как реальность или приказ к действию. Техники дефузии (например, добавление префикса «Я замечаю, что у меня есть мысль...») создают дистанцию между клиентом и его мыслями.

2.3. Контакт с настоящим моментом (contact with the present moment).

Осознанное, гибкое внимание к происходящему «здесь и сейчас», без чрезмерной погружённости в прошлое или будущее. Развивается через практики осознанности (mindfulness).

2.4. Я-как-контекст (self-as-context).

Переживание себя как неизменного наблюдателя, пространства, в котором возникают мысли, чувства и роли. Метафора «неба и облаков»: облака приходят и уходят, а небо остаётся. Это помогает клиенту не отождествляться с временными состояниями.

2.5. Ценности (values)

Выбранные жизненные направления, служащие компасом. В отличие от целей (конкретных достижимых точек), ценности никогда не могут быть окончательно достигнуты – они задают вектор движения (например, «быть заботливым отцом», «вносить вклад в развитие других»).

2.6. Ценностно-ориентированное действие (committed action).

Конкретные, даже маленькие шаги в сторону ценностей, совершаемые даже при наличии дискомфорта. Включает постановку целей, планирование, преодоление препятствий и рецидивов.

3. Коучинг принятия и ответственности (ACC) как отдельное направление.

Термин Acceptance and Commitment Coaching (ACC) был введён Джоном Хиллом и Джо Оливером (Hill & Oliver, 2019). В отличие от АСТ-терапии, ACC сохраняет фокус на поведении, целях функционирования и ценностно-ориентированных действиях, не переходя в психотерапевтическую работу с патологией (Skews, 2018). ACC использует все шесть процессов гексафлекса, но в форме коучинговых вопросов и техник, совместимых с ICF-компетенциями.

Примеры техник из литературы (Bennett & Oliver, 2019):

- дефузия: «Я замечаю, что у меня есть мысль, что...».
- принятие: метафора «перетягивание каната» – клиент видит, что борьба с тревогой только её усиливает, а принятие освобождает энергию;
- Я-как-контекст: техника «Небо и погода». Метафора, в которой мысли и чувства клиента – это погода (дождь, снег, буря), а его истинное «Я» – небо. Погода меняется, а небо остаётся;
- ценности: упражнение «десять лучших моментов» – выявление ценностей через анализ значимых событий;
- ценностно-ориентированное действие: различение ценностей, целей и действий;
- техника «Осознанность в движении» (Hill & Oliver, 2019) помогает клиенту возвращаться в настоящий момент в повседневной деятельности, снижая руминацию.

Кейс из практики.

Для наглядной иллюстрации применения модели психологической гибкости в реальной коучинговой работе приведём обобщённый пример сессии с руководителем, столкнувшимся с трудностями при делегировании задач. В таблице 1 показано, как каждый из шести процессов гексафлекса (Hayes, Strosahl, & Wilson, 2012) может быть реализован через коучинговые вопросы и как клиент приходит к ценностно-ориентированному действию, несмотря на сохраняющийся дискомфорт.

Клиент: женщина Анна, 38 лет, руководитель отдела маркетинга в крупной компании.

Запрос (сформулированный клиентом):

«Я понимаю, что мне нужно делегировать часть задач команде, иначе я перегораю. Я знаю, как это сделать, расписала, что кому передать. Но когда доходит до дела, я всё равно большую часть задач делаю сама. Внутри какой-то стопор».

Фокус коучинга: работа с поведенческим «застреванием», где цель ясна, шаги понятны, но действие блокируется внутренними процессами.

Таблица 1

Этап	Цель	Вариации вопросов коуча	Возможный ответ клиента
1. Контакт с настоящим моментом	Помочь клиенту оказаться «здесь сейчас»; заметить телесные и эмоциональные проявления	• Что происходит в твоём теле? • Где именно ты это чувствуешь? • Если бы это ощущение имело форму, размер, цвет — какое бы оно было? • Что замечаешь в своём дыхании?	«В груди тяжесть, будто камень. Дыхание стало поверхностным. Напряжение в плечах»
2. Принятие	Исследовать отношение клиента к дискомфорту; нормализовать его присутствие	• Как ты обычно поступаешь с этой тяжестью? • Что происходит, когда пытаешься от нее избавиться? • Что изменится, если позволить ей просто быть рядом?	«Если я переставлю бороться — она становится просто тяжёлым фоном. Я понимаю, что могу с ней что-то делать»
3. Когнитивная диффузия	Помочь клиенту отделаться от блокирующих мыслей	• Какая мысль приходит, когда собираешься передать задачу? • Добавь: «Я замечаю, что у меня есть мысль, что...» • Как теперь ощущается эта мысль?	«Когда добавляю "я замечаю..." — мысль становится отстранённой. Как будто я могу на неё смотреть, а не быть в ней»
4. Я-как-контекст	Помочь клиенту увидеть себя как наблюдателя, отдельного от мыслей и ролей	• Есть ли что-то, что наблюдает за всеми этими частями? • Кто тот, кто замечает? • Что эта наблюдающая часть знает о твоих ценностях?	«Это как будто я смотрю на себя со стороны. Эта часть знает, что я — хороший руководитель, который хочет, чтобы команда росла»
5. Ценности	Перевести фокус с «как делать» на «каким быть»	• Каким руководителем ты хочешь быть? • Что важно в отношениях с командой? • Какая ценность стоит за желанием делегировать?	«Я хочу быть руководителем, который доверяет и развивает команду. Ценность — развитие и доверие»
6. Ценностно-ориентированное действие	Спланировать конкретный шаг в сторону ценностей	• Какой самый маленький шаг в сторону доверия ты можешь сделать сегодня? • Как ты узнаешь, что сделала этот шаг?	«Сегодня передам Свете подготовку презентации. Если придёт знакомая мысль — замечу её и всё равно отдам задачу»

Приведённый кейс демонстрирует, как все шесть процессов гексафлекса могут быть последовательно реализованы в коучинговой сессии, помогая клиенту перейти от избегания к ценностно-ориентированному действию. Ниже мы обратимся к анализу эмпирических исследований, подтверждающих эффективность АСС и АСТ в рабочих контекстах.

4. Обзор исследований эффективности АСТ и АСС.

4.0. Стратегия поиска эмпирических исследований.

Для анализа доказательной базы АСС и АСТ в неклинических контекстах был выполнен нарративный (несистематический) обзор литературы. Поиск проводился в базах PubMed, PsycINFO, Web of Science, Google Scholar и eLibrary.ru за период 2010–2025 гг. с использованием ключевых слов: «acceptance and commitment coaching», «ACT coaching», «psychological flexibility workplace», «acceptance and commitment therapy work», «ACC randomized controlled trial» (на русском: «коучинг принятия и ответственности», «психологическая гибкость коучинг», «АСТ тренинг организации»).

Основное внимание уделялось рандомизированным контролируемым исследованиям (РКИ) и мета-анализам, а также единственному опубликованному кейсу по АСС. Исследования на клинических выборках (психиатрия, тяжёлые соматические заболевания) исключались из рассмотрения.

Ввиду нарративного характера обзора полнота охвата литературы не является исчерпывающей, а представленные данные иллюстрируют основные тенденции.

4.1. Исследования АСС (коучинг).

Поскольку прямых РКИ по АСС немного, мы также включаем исследования АСТ-интервенций в организационных контекстах. Они используют те же процессы гексафлекса и измеряют психологическую гибкость, что позволяет экстраполировать результаты на АСС с оговорками. Обзор носит нарративный характер, поиск проводился без регистрации протокола.

Skews (2018) – рандомизированное контролируемое исследование (РКИ) на 126 менеджерах гражданской службы Великобритании. АСС (6 сессий) улучшил психическое здоровье, самоэффективность, достижение целей. Медиационный анализ показал, что психологическая гибкость выступает механизмом изменений.

Shaw et al. (2020) представили описательный кейс применения АСС преподавателем вокала (без психологического образования) для снижения музыкальной тревожности студента. Результаты носят предварительный характер и требуют репликации.

4.2. Исследования АСТ-тренингов в рабочих контекстах.

Flaxman & Bond (тренинг, 2010) – два РКИ ($n = 107$, $n = 311$). АСТ снижает дистресс, эффект опосредован ростом психологической гибкости. Второе исследование показало, что АСТ особенно эффективен для сотрудников группы наибольшего риска.

Christodoulou et al. (тренинг, 2024) – РКИ ($n=199$), сравнение АСТ и тренинга осознанности (MT). АСТ улучшает стресс и качество сна на 6 месяцев, помогает следовать ценностям.

4.3. Мета-анализы.

Keulen et al. (2025) – 65 исследований ($n = 5283$), эффект АСТ для молодёжи $g=0,72$ (средний по величине), АСТ эффективнее контрольной группы и лечения как обычно.

A-Tjak et al. (2015) – мета-анализ 39 РКИ ($n = 3281$), показавший, что АСТ эффективнее плацебо ($g = 0.66$) и сопоставима с КБТ.

4.4. Российский контекст.

Прямых исследований АСС в России не обнаружено. Имеются отдельные клинические работы по АСТ (Евдокимова, 2021; Мелехин, 2021), а также пилотное исследование Шанталова и Шапатиной (2022), показавшее снижение эмпирического избегания на 27% при использовании техник когнитивного разделения. Однако опросники психологической гибкости (AAQ-II, CompACT) не валидированы на российских выборках коучинговых клиентов, а культурная специфика процессов принятия и ценностей в российской среде не изучена.

Какие опросники требуют адаптации: AAQ-II, CompACT, CFQ (когнитивное слияние), VQ (ценности).

Культурные гипотезы: возможно, в России принятие может интерпретироваться как «смирение» или «слабость» – это надо проверять в фокус-группах.

4.5. Критический анализ ограничений зарубежных исследований.

Почти все РКИ короткие (6–8 недель), нет долгосрочного follow-up (более года).

Выборки – преимущественно белые воротники (Великобритания, США), нет кросс-культурных сравнений.

Измерение психологической гибкости почти всегда через AAQ-II, который критикуют за узкую направленность на эмпирическое избегание (вместо всех 6 процессов).

Риск публикационной предвзятости (положительные результаты публикуются чаще)

5. Научный разрыв.

Анализ литературы позволяет выделить следующие лакуны.

1. Отсутствие оригинальных российских исследований АСС.
2. Нет адаптированных и валидизированных инструментов измерения психологической гибкости для коучинговых выборок.

3. Не изучено, как воспринимаются процессы принятия (не как слабость, не как религиозное принятие), дефузии и ценностей в российской культуре.

4. Западные исследования в основном фокусируются на снижении дистресса, а не на развивающих запросах (рост, лидерство).

Гипотезы для эмпирических исследований в России:

- участники АСС-коучинга (6 сессий) покажут значимо большее снижение уровня прокрастинации (по шкале Лэй) по сравнению с группой активного контроля;
- рост психологической гибкости (CompACT-RU после адаптации) будет медиатором между АСС и достижением ценностно-ориентированных целей;
- российские коучи и клиенты будут оценивать техники дефузии как менее понятные, чем техники ценностей, что потребует культурной адаптации языка.

Заключение.

Модель психологической гибкости, лежащая в основе АСТ и АСС, имеет солидное философское (функциональный контекстуализм), теоретическое (RFT) и эмпирическое обоснование. Зарубежные исследования (включая РКИ и мета-анализы) подтверждают эффективность АСС для снижения дистресса, повышения самооффективности и достижения целей, причём механизмом изменений выступает рост психологической гибкости.

Однако в российском контексте АСС остаётся практически не изученным. Отсутствуют адаптированные опросники (AAQ-II, CompACT, CFQ, VQ), не исследована культурная специфика восприятия принятия и дефузии, а зарубежные работы фокусируются в основном на редукации дистресса, а не на развивающих запросах (лидерство, рост). Сформулированные в статье гипотезы (о снижении прокрастинации, медиации через психологическую гибкость и культурной приемлемости техник дефузии) могут стать основой для пилотных РКИ в России. Особую практическую ценность представляет изучение того, как АСС работает с запросами на лидерство и личностный рост, а также разработка программ обучения коучей АСС с учётом культурных особенностей.

Список литературы

1. Хилл Дж. Коучинг на основе терапии принятия и ответственности: отличительные особенности / Дж. Хилл, Дж. Оливер. – 2023.
2. Евдокимова Т.И. Применение терапии принятия и ответственности для снижения ситуативной тревожности у юных спортсменов / Т.И. Евдокимова // Спортивный психолог. – 2021.
3. Мелехин А.И. Терапия принятия и ответственности при хронической бессоннице / А.И. Мелехин // Психиатрия и психофармакотерапия. – 2021.
4. Хейс С. Терапия принятия и ответственности: процесс и практика осознанного изменения / С. Хейс, К. Стросал, К. Уилсон; пер. с англ. В.А. Коваленко. – 2-е изд. – Науковий світ, 2021.
5. Шанталов Р.А. Применение техник когнитивного разделения в терапии принятия и ответственности для снижения эмпирического избегания / Р.А. Шанталов, О.В. Шапатина // Учёные записки Института психологии РАН. – 2022. – №2 (1).
6. A meta-analysis of the efficacy of acceptance and commitment therapy for clinically relevant mental and physical health problems / J.G. A-Tjak, M.L. Davis, N. Morina, M.B. Powers, J.A. Smits, P.M. Emmelkamp // Psychotherapy and Psychosomatics. 2015. Vol. 84. No. 1. Pp. 30–36.
7. Bennett R. Acceptance and Commitment Therapy: 100 Key Points and Techniques / R. Bennett, J. Oliver. Routledge, 2019.
8. Comparison of mindfulness training and acceptance and commitment therapy in a workplace setting: results from a randomized controlled trial / V. Christodoulou, P.E. Flaxman, E.M.J. Morris, J.E. Oliver // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2024. Vol. 33. No. 3. Pp. 368–384.
9. Flaxman P.E. A randomised worksite comparison of acceptance and commitment therapy and stress inoculation training / P.E. Flaxman, F.W. Bond // Behaviour Research and Therapy. 2010. Vol. 48. Pp. 816–820.
10. Flaxman P.E. Worksite stress management training: Moderated effects and clinical significance / P.E. Flaxman, F.W. Bond // Journal of Occupational Health Psychology. 2010. Vol. 15. Pp. 347–358.
11. Hayes S.C. Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change / S.C. Hayes, K.D. Strosahl, K.G. Wilson. 2nd ed. Guilford Press, 2012.
12. Hayes S.C. The Six Core Processes of ACT. Association for Contextual Behavioral Science, 2006.
13. Hayes, S.C. Relational Frame Theory: A Post-Skinnerian Account of Human Language and Cognition / S.C. Hayes, D. Barnes-Holmes, B. Roche (Eds.). Kluwer Academic, 2001.
14. Varieties of Scientific Contextualism / S.C. Hayes, L.J. Hayes, H.W. Reese, T.R. Sarbin (Eds.). Context Press, 1993.
15. Hill J. Acceptance and Commitment Coaching: Distinctive Features / J. Hill, J. Oliver. Routledge, 2019.

16. The Efficacy of Acceptance and Commitment Therapy for Transitional-Age Youth: A Meta-analysis / J. Keulen, M. Deković, M. Oud, J. A-Tjak, D. Bodden // *Clinical Child and Family Psychology Review*. 2025. Vol. 28. Pp. 823–857. DOI 10.1007/s10567-025-00543-5. EDN ELIWCC
17. Pepper S.C. *World Hypotheses: A Study in Evidence*. University of California Press, 1942.
18. Shaw T.A. Piloting a New Model for Treating Music Performance Anxiety: Training a Singing Teacher to Use Acceptance and Commitment Coaching With a Student / T.A. Shaw, D.G. Juncos, D. Winter // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. P. 882. DOI 10.3389/fpsyg.2020.00882. EDN VMNBWI
19. Skews R. *Acceptance and Commitment Therapy (ACT) Informed Coaching: Examining Outcomes and Mechanisms of Change*. Doctoral thesis, Goldsmiths, University of London, 2018.

Хахалкина Татьяна Владимировна
канд. филол. наук, онлайн-преподаватель, коуч
г. Санкт-Петербург

АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ КОУЧИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОДДЕРЖКИ ОНЛАЙН-ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

Аннотация: статья посвящена вопросу подготовки к исследованию последствий повышенной нагрузки на преподавателей, работающих в онлайн-формате: эмоционального истощения, размытия личных границ и переработок, превышающих рекомендованные нормы. Анализ теоретических источников подтверждает необходимость разработки практических мер поддержки. Предлагается использовать коучинг как инструмент повышения эмоциональной устойчивости и профессионального долголетия преподавателей.

Ключевые слова: коучинг, инструменты коучинга, эмоциональное истощение, поддержка преподавателей, преподавание онлайн.

Автор выражает признательность за помощь в информационной поддержке в подготовке материалов руководителю Центра организации и сопровождения научных исследований АНО ДПО «Академия «Пять призм» Вильковской О.Д.

У преподавателя при работе в режиме онлайн наблюдается повышенная когнитивная и эмоциональная нагрузка. На обучении преподавателей, работающих в цифровой среде, крайне редко уделяют внимание работе над состоянием: тому, как сохранять эмоциональную устойчивость, повысить личную эффективность и мотивацию. Больше внимания уделяется содержанию обучения и методам его передачи.

Педагоги остаются один на один с такими вызовами как эмоциональное истощение от времени, проведенного за экраном, размытия границ между личным и рабочим пространством, снижения чувства успешности.

Требованиями СанПин подробно расписаны нормы экранного времени для детей, для взрослых указана рекомендация 6 часов в сутки и предупреждение о возможных последствиях для зрения, позвоночника, головы [6].

При самостоятельной организации своей работы онлайн преподаватель сам следит за распределением времени и так как его доход напрямую зависит от количества проведенных занятий онлайн и подготовки к ним, количество рабочих часов часто превышает рекомендованную норму. Таким образом, напряжение с одной стороны обусловлено физиологически, с другой стороны должно учитываться, что при работе онлайн оно выше.

Что касается эмоциональной напряженности и устойчивости, действуют все те же закономерности, что и при работе очно. Поэтому при подготовке данного исследования были рассмотрены источники по преподаванию и в очном формате.

Исследованию проблемы эмоционального выгорания преподавателя посвящены диссертация автора Митиной Л.М. «Психология профессионального развития учителя» и её статьи [3], которые дают фундаментальное понимание механизмов выгорания в педагогической профессии.

Специфика онлайн-среды как дополнительного фактора стресса и изменившийся баланс рабочего и личного времени особенно стали актуальными темами при необходимости

перехода на дистант в период пандемии (2020–2021). Предлагаются стратегии уменьшения стресса и его последствий [7; 10].

О масштабе проблемы говорят данные исследования программы «Я Учитель» и «Образовательной инициативы «Яндекса» (2020) по результатам опроса около 38 000 чел.: более 75% учителей страдают от симптомов профессионального выгорания, из них 38% находятся в острой фазе [1].

Всё больше преподавателей рассматривают работу онлайн как источник дополнительного заработка. Результаты совместного исследования НИУ ВШЭ и ММСО с цифрами и инфографикой после опроса преподавателей из всех регионов страны [4], дополнены официальными статистическими данными, а также данные крупнейших онлайн-компаний, таких как онлайн-школы Skyeng и Фоксфорд.

Особо отметить стоит серию докладов и публикаций XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества (АМНК), проведенной совместно НИУ ВШЭ и ПАО «Сбербанк». Эксперты Института образования ВШЭ, Центра финансово-экономических решений в образовании, Центра психометрики и измерений в образовании в том числе поднимали темы изменений для педагогов при переходе в онлайн [12].

Автор также рассматривает опыт применения коучинга как инструмента поддержки преподавателей в их профессиональной деятельности. Опыт применения коучинга для педагогов с конкретными техниками подробно описан в исследовании Коваленко Н.В., подтверждающем наличие проблемы с более 10 тыс. опрошенных офлайн-преподавателей школ Кузбасса [2]. Также интерес молодых ученых к теме коучинга для педагогов подтверждает актуальность применения данного инструмента поддержки [5].

В исследовании АНО ДПО «Академия «Пять призм» (5 Prism) по результатам опроса 33 преподавателей, проходивших курс повышения квалификации по применению инструментов коучинга в преподавательской деятельности, отмечено улучшение эмоционального состояния после прохождения программы обучения коучингу [12].

При разработке практических рекомендаций для проведения сессий коучинга с фокус-группой автор опирается на книги Эрика Парслоу и его последователей [8; 9], а также свой опыт участия в групповом коучинге по методу «Пять призм» и работы с коллегами в качестве наставника.

Дизайн исследования, гипотеза и инструментарий.

Проведенный теоретический анализ позволяет констатировать, что проблема профессионального выгорания и снижения эмоциональной устойчивости педагогов в условиях цифровой образовательной среды является хорошо задокументированной, однако практически ориентированные, воспроизводимые модели психолого-педагогической поддержки именно онлайн-преподавателей в отечественной литературе представлены недостаточно. Планируемое автором исследование направлено на получение знаний в этой области.

Цель исследования – апробировать и оценить эффективность группового коучинга как инструмента психолого-педагогической поддержки онлайн-преподавателей, направленного на повышение эмоциональной устойчивости, формирование устойчивых профессиональных границ и коррекцию субъективного восприятия профессиональной успешности.

Гипотеза исследования – систематическое участие в цикле групповых коуч-сессий окажет значимое положительное влияние на уровень эмоционального истощения, выраженность нарушений баланса труда и отдыха и субъективную оценку профессиональной успешности у онлайн-преподавателей в возрасте 40 лет и старше.

Обоснование выбора инструментария. Коучинг выбран как формат, в котором, в отличие от тренинга, акцент делается не на передаче готовых решений, а на активизации собственных ресурсов участника. Коучинг работает с ресурсным состоянием и целеполаганием, что соответствует профессиональному контексту педагогической деятельности. Групповой формат дополнительно обеспечивает эффекты взаимной поддержки, нормализации опыта, особенно значимые для специалистов, работающих в условиях профессиональной изоляции, характерной для онлайн-занятости.

Участники и выборка. В фокус-группу будут включены онлайн-преподаватели в возрасте 40 лет и старше, имеющих высшее профессиональное образование по преподаваемому предмету и работающих в онлайн-формате как основным источником дохода не менее одного года. Выбор данной возрастной группы обусловлен двумя обстоятельствами: во-первых, по данным совместного исследования ВШЭ и ММСО [4], педагоги в возрасте более 45 лет составляют более половины занятых в системе образования и одновременно являются группой, испытывающей наибольшие адаптационные трудности при переходе к дистанционному формату; во-вторых, данная группа остаётся наименее изученной в контексте онлайн-коучинга.

Ожидаемые результаты и ограничения. Ожидается, что по итогам программы у участников снизятся показатели эмоционального истощения, повысится субъективная оценка профессиональной успешности и сформируются устойчивые поведенческие паттерны защиты временных и психологических границ. Вместе с тем необходимо учитывать ограничения исследования: небольшой планируемый объем выборки не позволит сделать статистически обобщающие выводы; результаты следует рассматривать как пилотные данные, требующие проверки на более широкой выборке. Полученные данные, тем не менее, позволят сформулировать обоснованные рекомендации по применению группового коучинга в качестве инструмента поддержки онлайн-педагогов и заложат основу для разработки воспроизводимой методологии.

Список литературы

1. Исследование Яндекса: 75% российских учителей испытывают профессиональное выгорание. – URL: <https://yandex.ru/company/news/22-12-2020> (дата обращения: 25.02.2026).
2. Коваленко Н.В. Коучинг-технологии как средство личностно-профессионального развития педагога / Н.В. Коваленко, В.А. Дьячков // Проблемы современного педагогического образования. – 2021. – №71-1. – С. 168–171. – EDN OXXSAG. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46491150> (дата обращения: 25.02.2026).
3. Митина Л.М. Личностно-профессиональное развитие педагога: современное осмысление и инновационная практика / Л.М. Митина // Вестник практической психологии образования. – 2022. – Т. 19. №2. – С. 9–19. – DOI: 10.17759/bppe.2022190201. – URL: https://psyjournals.ru/journals/bppe/archive/2022_n2/Mitina (дата обращения: 25.02.2026). EDN ZGOKPF
4. Нагрузка учителей онлайн прирастать будет. – URL: <https://ioe.hse.ru/news/606138911.html> (дата обращения: 25.02.2026).
5. Никифорова М.М. Коучинг для педагогов: путь к профессиональному росту / М.М. Никифорова // Молодой ученый. – 2024. – №43 (542). – С. 324–326. – URL: <https://moluch.ru/archive/542/118681> (дата обращения: 25.02.2026). EDN PVWLME
6. Нормы экранного времени для детей и взрослых. – URL: <https://86.rospotrebnadzor.ru/news/normyi-ekrannogo-vremeni-dlya-detej-i-vzroslyix.html> (дата обращения: 25.02.2026).
7. Пак С.Н. Проблемы профессионального выгорания педагогов в условиях онлайн-обучения / С.Н. Пак, М.Р. Нуркулова, Э.Р. Нуркулова // Современные наукоемкие технологии. – 2021. – №5. – С. 198–203. – URL: <https://top-technologies.ru/article/view?id=38681> (дата обращения: 25.02.2026). DOI 10.17513/snt.38681. EDN AMHJCO
8. Парслоу Э. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, Р.М. Рэй. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с. EDN QXGVDP
9. Парслоу Э. Коучинг и наставничество: практические беседы для личностного развития / Э. Парслоу, М. Лидхем. – М.: Библос, 2021. – 440 с.
10. Петракова А.В. Особенности психологического стресса у учителей в условиях дистанционного преподавания во время пандемии COVID-19 / А.В. Петракова, Т.Н. Канонир, А.А. Куликова, Е.А. Орел // Вопросы образования. – 2021. – №1. – С. 93–114. – DOI: 10.17323/1814-9545-2021-1-93-114. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-psihologicheskogo-stressa-u-uchiteley-v-usloviyah-distantsionnogo-prepodavaniya-vo-vremya-pandemii-covid-19> (дата обращения: 25.02.2026). EDN JYFVZN
11. Рыбина О.В. Психологические эффекты обучения педагогов коуч-технологии / О.В. Рыбина, О.Д. Вильковская, Т.Д. Наумова // Коучинг и наставничество: теория и практика : материалы II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Санкт-Петербург, 27–28 февраля 2025 г.). – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 106–115. – EDN YSOBNO. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80620045> (дата обращения: 25.02.2026).
12. Школа после пандемии: «В образовании произошли необратимые изменения». – URL: <https://www.hse.ru/news/expertise/468718943.html> (дата обращения: 25.02.2026).

РЕАЛИЗОВАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

Адамова Лариса Евгеньевна

канд. психол. наук, доцент

АНО ВО «Российский новый университет»

г. Москва

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗРАБОТКЕ АДАПТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ СТУДЕНТОВ- ПСИХОЛОГОВ В УСЛОВИЯХ СТРЕССА

Аннотация: в статье проанализирована роль адаптивных стратегий в современном быстро меняющемся мире и условиях неопределённости. Показано, что процесс адаптации играет ключевую роль во взаимодействии индивида с окружением и участвует во всех сферах жизни человека, позволяя найти место в обществе, сохранить физическое и ментальное здоровье. В процесс обучения студентов, получающих первое высшее образование, постепенно внедряются новые технологии развития сопротивляемости стрессу и выбора оптимальных стратегий поведения. Проблема поиска работы после получения диплома в связи с большим выпуском студентов гуманитарных направлений становится стрессовой даже в условиях городов-миллионников. В связи с этим становится актуальной проблема развития адаптивных стратегий поведения для студентов выпускников. В статье отражены результаты первого этапа эмпирического исследования адаптивных стратегий поведения студентов и их развития при помощи программы, основанной на технологиях коучинга.

Ключевые слова: адаптивные стратегии, напряжённость, поведение, стресс, студенчество.

Анализ психологической литературы по изучению поведения и стрессогенных факторов показал, что на современном этапе быстро меняющихся условий окружающей среды изучение проблемы адаптационных способностей личности выходит на важный уровень как для науки, так и для практики. Р. Лазарус будучи одним из учёных, предметом научного внимания которого являлись психологический стресс и адаптации, писал, что результат успешности адаптации зависит от комплекса суждений о произошедшем событии и соответствии выбора адаптационных стратегий в данной ситуации. А способы реагирования на стрессовые жизненные события, в свою очередь, зависят от когнитивных конструкторов. В частности, искажённость представления о реальной действительности является помехой для преодоления стрессовых жизненных периодов [7].

В психологии выделяются физиологический и психологический, включающий в себя эмоциональный и информационный, виды стресса. Такие исследователи, как Никифоров Г.С., Лазарус Р., Щербатых Ю.В., К. Маслач, Бодров В.А., Куликов Л.В. выделяют ещё социальный и профессиональный виды стресс

Социальный стресс возникает как отреагирование человека на критические жизненные ситуации (потеря близких, социальные кризисы). Большое количество напряжённых ситуаций в профессиональной сфере заставляет человека испытывать так называемый профессиональный стресс, влияющий на все сферы жизни [1].

Впервые упоминание о копинг-стратегиях, как о способе справиться со стрессом, появилось в научных исследованиях в 1962 году в работах американского психолога Л. Мерфи, изучавшим способы преодоления детьми кризисов развития [3].

Лазарус Р.С. рассматривает стратегии совладания со стрессом и порождающими его негативными переживаниями, определяя копинг-стратегии как осознанное стремление человека улучшить своё самочувствие, справившись с требованиями ситуации; при этом ситуация

может быть не только травмирующей для человека, но и нацеленной на достижение им успеха [8].

В ситуации стресса задача человека состоит в том, чтобы либо преодолеть (совладать с ними) возникшие сложности, либо уменьшить их негативные последствия, либо избежать этих трудностей, либо выдержать их.

Таким образом, совладающее поведение – это сознательное социальное поведение, дающее возможность справиться с трудной жизненной ситуацией через осознанные стратегии действий. Совладающее поведение направлено либо на активное преобразование ситуации, если она поддается контролю со стороны личности, либо на приспособление к ситуации, если её невозможно контролировать.

Анализируя факторы, оказывающие влияние на выбор личностью стратегии преодоления в трудной жизненной ситуации, отечественные и зарубежные исследователи выделяют личностные детерминанты копинг-поведения. В этой ситуации выбор копинг-стратегии связывают с личностными особенностями человека, накопленным опытом самостоятельного управления поведением, принятия решений, а также с индивидуально-психологическими особенностями (нейротизм, тревожность, самооценка, самоотношение, мотивация достижения, locus контроля) [2; 4].

Таким образом, терпим стратегия объединяет в себе способы и методы действий, которые необходимы человеку, когда известные ему имеющиеся ресурсы и возможности организма не срабатывают для адаптации к стрессовой или непредвиденной, неконтролируемой ситуации.

Мы будем рассматривать поведение как адаптивное, когда его конечной целью становится намерение эффективно взаимодействовать личностью со средой. Предполагается, что выбранная даже в неконтролируемой стрессовой ситуации стратегия, может быть как успешной, так и неуспешной, в зависимости от развития ситуации.

Выделяют внутренние и внешние критерии для определения типа адаптации. По внутреннему критерию адаптированность в большинстве случаев – субъективная оценка, позволяющая удовлетворить личностные показатели: общее психическое самочувствие, ощущением удовлетворенности взаимодействия со средой, ее принятие, самовыражение, сохранение внутренних ресурсов. По внешнему критерию оцениваются параметры, указывающие на успешное сосуществование с внешней средой. Это показатели благополучия, самоактуализации и непосредственное отношение к человеку представителей внешней среды.

А.А. Реан, описывая и анализируя критерии адаптации, предлагает четыре ее формы [6], основанные на соответствии внешнего и внутреннего критериев, то есть на удовлетворении личностных потребностей в соответствии условий среды, при удовлетворении которых, процесс адаптации будет считаться оптимальным.

1. Адаптация, ориентированная на внешний критерий: основное стремление личности направленно в сторону достижения внешних стандартов и формального благополучия с учетом того, что поведение социально одобряемо.

2. Адаптация по внутреннему критерию: внешние результаты могут быть относительно низкими в сочетании с высокой внутренней удовлетворенностью личности собой и окружающей средой, позитивным настроем, отсутствием ярких негативных ситуаций.

3. Полная дезадаптация в ситуации абсолютной неудовлетворённости и психоэмоционального напряжения.

4. Системная адаптация как наилучший вид проявления адаптации, характеризующаяся успешностью внутренней и внешней среды, что влечет за собой ощущение высокой удовлетворенности полученными результатами.

Нами было проведено эмпирическое исследование, направленное на выявления адаптивных стратегий у студентов 4-х курсов Гуманитарного института Российского Нового Университета (РосНОУ). На первом этапе был проведён мониторинг, который включал беседу, анализ субъективного мнения испытуемых, изучение результатов успеваемости и выполнения планов, а также учёт и анализ объективных данных. Объем выборки составил 76 человек:

студенты очной формы обучения (21–22 года) направлений «Психологическое консультирование и коучинг», «Педагогика». «Логопедия»

Проведённый эмпирическое исследование состояло из нескольких этапов:

- 1) «Оценочная шкала стрессовых событий Холмса-Раге, Н.Е. Водопьянова 2009 г.»;
- 2) опросник «Адаптивные стратегии поведения, АСП ОРПАВЫ, Адаптация Н.Н. Мельниковой, 2000 г.» [5];
- 3) оценка ситуации самостоятельного поиска работы глазами испытуемых.

Кроме того, мы использовали: наблюдение, структурированное интервью.

Диагностика «Оценочная шкала стрессовых событий» в совокупности с результатами структурированного интервью показала, что 34% студентов, находясь в состоянии неопределённости, которой для них является поиск работы и отказы на собеседованиях находятся на пороговой сопротивляемости стрессу, (средний балл 234), 22% находятся на низкой сопротивляемости стрессу (так называемая ранимость), средний балл 318. Остальные 44% распределены следующим образом: 19% показали высокую сопротивляемость стрессу, средний балл 165, и 25% показали нижнюю границу высокой сопротивляемости, средний балл 182.

По опроснику «Адаптивные стратегии поведения адаптивный потенциал личности характеризуется показателями по шкалам, отражающих конкретную стратегию поведения в условиях необходимых для адаптации.

Результаты эмпирического исследования показали, что оптимальный адаптивный эффект (стратегии «Стратегии активное преобразование среды» и «Активное преобразование себя») выбирают лишь 28% студентов выпускных курсов. Умеренную степень адаптации («Стратегия пассивного подчинения условиям среды») выбирают 22% студентов. Промежуточную позицию адаптации в зависимости от среды («Уход из среды» или «выжидание изменений» выбрал самый большой процент испытуемых – 34%. Выраженный негативный эффект (Стратегии погружения во внутренний мир «Уход в себя» выбрали 16% испытуемых.

Анализ полученных данных и личные беседы с участниками эмпирического исследования показали необходимость работы над формированием оптимальных адаптивных стратегий.

На основании проведённого ранее исследования адаптивных стратегий студентов выпускников и внедрения коучинговой программы в учебный процесс в восьмом семестре нами была выдвинута гипотеза, что коучинговая программа, направленная на развитие адаптивных стратегий будет оказывать эффективное влияние на способность совладания со стрессом.

На данный момент проведено два этапа исследования развития адаптивных стратегий поведения, внедрена и частично апробирована разработанная нами групповая коучинговая программа, направленная на развитие адаптивных стратегий поведения студентов четвертых курсов гуманитарного направления, поскольку именно в этот период остро становится вопрос о поиске работы, довольно высокой конкуренции, высоких ожиданий работодателей.

В программе приняли участие 35 человек Гуманитарного института Российского Нового университета. Групповые встречи с участниками программы проводились 2 раз в неделю по 2 часа в течение 6 недель: Трудоёмкость групповой программы – 24 часа.

Цель программы: развитие адаптивных стратегий поведения.

Инструменты коучинга: Стратегическая сессия – на первой и заключительной встрече, Личный Форсайт – для лучшего понимания, куда и зачем двигаться в поисках работы и построения карьеры, Макро-модель GROW – для умения правильно ставить цели, Модель Palmer – для усиления модели GROW, с целью генерации альтернатив, рассмотрение последствий, реализацию выбранного решения, оценку успеха и неуспеха, Пирамида НЛЮ Дилтса – для понимания, что мешает двигаться дальше, где можно найти «подводные камни», мешающие адаптивному поведению, Модель LIGHT для визуализации мечты вместе с техникой «Интервью из будущего».

Кроме того, мы использовали методы Когнитивно-поведенческой терапии для выявления и трансформации искажённых автоматических мыслей, установок и неадаптивного поведения.

Задачи программы.

1. Рост осознанности жизненных целей.
2. Повышение стрессоустойчивости.
3. Развитие более адаптивных стратегий поведения.
4. Усиление авторства собственной жизни.

В ходе структурированного интервью респонденты отмечали, что справляться с ситуацией стресса и отсутствия определённости будущего в процессе участия в коучинговой программе им помогали: помощь тех, кто на входе показал более высокие результаты адаптивности поведения, переоценка ценностей, работа по устранению негативных установок и ограничивающих убеждений, поиск собственных ресурсов для преодоления стресса.

Результаты контрольного эксперимента позволяют нам говорить о том, что проведённая коучинговая программа в значительной степени повлияла на выбор студентами стратегии поведения в стрессовой ситуации, а именно: оптимальный адаптивный эффект выбрали выбирают 39% испытуемых, что на 11% выше результатов формирующего эксперимента. Умеренную степень адаптации выбрали 36% студентов, что на 14% выше первичного результат. Процент промежуточной позиции адаптации в зависимости от среды существенно снизился, до 18%. Выраженный негативный эффект выбрали лишь 7% испытуемых. На данном этапе проводится следующий этап исследования с участием студентов третьих курсов для проверки гипотезы о внедрении коучинговой программы для формирования адаптивных стратегий поведения и совладания со стрессом.

Таким образом, адаптивные стратегии поведения в условиях стресса оказались взаимосвязанными с процессами переоценки ценностей и выстраивания новых коммуникативных связей. Психологическая адаптация в условиях стресса осуществляется через выбор определённых адаптивных стратегий. Комплексная коучинговая программа с элементами КПТ, направленная на развитие адаптивных стратегий поведения и преодоления стресса, способствует росту осознанности жизненных целей, повышению стрессоустойчивости, усилению авторства собственной жизни.

Список литературы

1. Адамова Л.Е. Профессиональный стресс в условиях OPEN SPACE / Л.Е. Адамова // Проблемы и достижения в современной стрессологии: монография / под общ. ред. А.С. Огнева. – М.: Спутник+, 2020. – С. 90–95.
2. Кибальник А.В. Стратегии преодоления личностью трудных жизненных ситуаций: факторы выбора / А.В. Кибальник // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. №1 (18).
3. Кобзева О.В. Проявление копинг-поведения в юношеском возрасте / О.В. Кобзева // Вектор науки ТГУ. – 2011. – №3(6). – С. 155–158.
4. Маленова А.Ю. Особенности и личностные детерминанты копинг-поведения в ситуациях оценивания (на примере ситуации экзамена) : дис. ... канд. психол. наук / А.Ю. Маленова. – Омск, 2007. – 209 с.
5. Мельникова Н.Н. Диагностика социально-психологической адаптации личности: учеб. пособие / Н.Н. Мельникова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 57 с.
6. Реан А. Психология адаптации личности / А. Реан, А. Кудашев, А. Баранов. – СПб., 2008.
7. Савеньшева С.С. Стрессоры повседневной жизни и семейное функционирование: анализ зарубежных исследований / С.С. Савеньшева // Мир науки. – 2016. – Т. 4. №6.
8. Lazarus R.S. (1968). Psychological Stress and the Coping Process. New York: Mc Graw Hill. 760 p.

Анварова Алина Станиславовна

магистр, коуч РСС ICF

эксперт по профессионально-общественной аккредитации
образовательных программ в области управления персоналом

ИП Анварова А.С.

г. Петрозаводск, Республика Карелия

Кондратьева Фаина Александровна

студентка, член студенческого научного общества

Институт педагогики и психологии

ФГБОУ ВО «Петрозаводский государственный университет»

г. Петрозаводск, Республика Карелия

Галямичева Екатерина Павловна

бакалавр, коуч

ИП Анварова А.С.

г. Петрозаводск, Республика Карелия

Ульихина София Игоревна

бакалавр, главный специалист

МКУ «Управление образования и культуры»

руководитель добровольческого (волонтерского) центра КМР

г. Кондопога, Республика Карелия

DOI 10.31483/r-155014

АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА ОБУЧЕНИЯ КОУЧИНГУ В РОССИИ: ОПИСАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Аннотация: с 2022 года в России наблюдается устойчивая институционализация коучинга как профессии, однако актуальным остается вопрос об определении требований к подготовке специалистов в этой области. Цель исследования заключается в описании актуального состояния рынка обучения коучингу в России. Используются такие методы исследования как сравнительный анализ, контент-анализ, методы математической обработки данных. Итогом исследования является описательная характеристика рынка обучения коучингу в части организаций, осуществляющих обучение коучингу, и программ обучения.

Ключевые слова: коучинг, профессиональный коучинг, обучение коучингу, программы обучения коучингу, дополнительное профессиональное образование.

С 2022 года в России наблюдается устойчивая институционализация коучинга как профессии: утвержден профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом» [13], на его основе разработаны и утверждены Советом по профессиональным квалификациям в сфере управления персоналом (далее – СПК УП) наименования четырех квалификаций в области коучинга и требования к ним [12], разработаны и утверждены СПК УП методические рекомендации по подготовке к независимой оценке квалификации «Основы коучинга» [8], создан отраслевой интегратор в области коучинга – Союз профессионалов в сфере развития потенциала человека (далее – Союз РПЧ) [9], разработаны и запущены процедуры независимой оценки квалификации коучей и профессионально-общественной аккредитации [9], должность служащих «Коуч» включена в общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарификационных разрядов [7]. В то же время исследователи отмечают рост интереса к обучению коучингу и расширение разнообразия образовательных продуктов в этой сфере [17]. Вместе с тем, поскольку коучинг как дисциплина носит межотраслевой характер, одним из ключевых в регулировании профессиональной сферы остается вопрос об определении требований к подготовке специалистов в этой области [1; 2]. Его решение особенно важно ввиду того, что в отсутствие единых стандартов в профессии

сохраняются не только низкие входные барьеры, когда любой человек без соответствующего образования может называть себя коучем, но и абсолютно разное понимание сути коучинга, что приводит к размыванию границ профессиональной деятельности [5; 6].

Цель настоящего исследования состоит в том, чтобы описать актуальное состояние рынка обучения коучингу в России. Задачами исследования являются: 1) формирование для анализа выборки организаций, осуществляющих обучение коучингу, и образовательных продуктов (программ обучения) по коучингу; 2) сравнительный анализ данных по выборке; 3) определение общих тенденций в сфере обучения коучингу; 4) обработка и обобщение данных.

Формирование выборки и ее анализ производились по открытым источникам: сайты организаций, осуществляющих обучение коучингу, включая специализированные разделы «Сведения об образовательной организации» и страницы с «продающим» описанием программ и информацией для потребителей, реестр лицензий на образовательную деятельность, сайты организаций, осуществляющих общественную аккредитацию программ по коучингу.

На первом этапе посредством анализа открытых интернет-источников был сформирован перечень из 109 организаций, которые предлагают 549 образовательных продуктов (программ обучения) в области коучинга, менторинга и супервизии в коучинге. В дальнейшем из перечня по разным основаниям (табл. 1) были исключены 8 организаций. Итоговая выборка составила 101 организацию, предлагающую 441 образовательный продукт (программу обучения).

Таблица 1

Основания исключения организаций из выборки

№ п/п	Основание исключения	Количество организаций
1	Организации обучают на русском языке, но находятся за пределами Российской Федерации, не имеют официальных филиалов (представительств), осуществляют расчеты в иностранной валюте – не являются участниками российского рынка обучения коучингу	3
2	Сайты организации недоступны на момент исследования – организации ликвидированы либо не продлили домен	4
3	Организация реализует 100 образовательных программ по коучингу и более 500 программ по психологии, все одинаковой длительности и стоимости (значительно ниже рыночной) – признаки недобросовестной образовательной деятельности	1

В качестве основания для включения программ обучения в выборку использовались следующие критерии:

1) соответствие образовательного продукта (программы обучения), реализуемого организацией, определению обучения, представленному в статье 2 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»), как целенаправленного процесса организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни, в связи с чем в выборку вошли не только образовательные программы или курсы, но также вебинары, тренинги и другие форматы образовательных продуктов, соответствующие обозначенным в определении целям;

2) направленность образовательных продуктов (программ обучения) на подготовку и (или) профессиональное развитие коучей;

3) целевые аудитории образовательных продуктов (программ обучения):

– специалисты, планирующие получить профессию коуча или овладеть коучинговыми инструментами или компетенциями для использования в своей профессиональной деятельности (коуч-компетентные специалисты);

– коучи, планирующие повысить свою квалификацию, освоить новые инструменты, методики или технологии для применения в своей профессиональной деятельности, подготовиться к прохождению сертификации или оценке квалификации, осуществлять деятельность в качестве наставника для коучей (менторы, супервизоры).

В подборку образовательных продуктов (программ обучения) не были включены программы, ориентированные на развитие частной практики коуча – программы по маркетингу, продвижению, продажам, построению коучингового бизнеса, поскольку они имеют целью развитие не коучинговых, а предпринимательских компетенций.

Основным ориентиром для проведения анализа организаций, осуществляющих обучение коучингу, и непосредственно программ обучения коучингу стали требования законодательства в сфере образования в Российской Федерации, а также требования к квалификациям «Коуч по вопросам карьеры и профессионального развития сотрудников», «Бизнес-коуч», «Коуч бизнес-команд», «Коуч для руководителей высшего звена», утвержденные приказом Национального агентства развития квалификаций №66/24 от 23.05.2024 г. [12]. Таким образом, в целях настоящего исследования мы рассматриваем обучение коучингу, а также деятельность организаций, осуществляющих такое обучение, через призму образовательной деятельности, определение которой закреплено в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» [15, ст. 2].

Указанным Федеральным законом также установлены и понятия организаций, которые могут заниматься образовательной деятельностью – это организации, осуществляющие образовательную деятельность [15, ст. 2, 22, 31, 32]. Они, в свою очередь, делятся на образовательные организации (НКО, образовательная деятельность для них является основным видом деятельности), организации, осуществляющие обучение (юридические лица, образовательная деятельность для них является дополнительной), и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность. Также мы не исключаем возможность осуществления обучения физическими лицами, применяющими специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход» (далее – самозанятые), поскольку Федеральным законом от 27.11.2018 №422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» [16] деятельность по обучению как ограничение для применения указанного налогового режима не поименована. При этом наличие лицензии на образовательную деятельность является обязательным условием осуществления образовательной деятельности для образовательных организаций, организаций, осуществляющих обучение, а также индивидуальных предпринимателей, которые для реализации образовательных программ привлекают преподавателей [15, ст. 32].

В ходе исследования был проведен анализ организационно-правовой формы организаций, осуществляющих образовательную деятельность в области коучинга. Из 101 организации большую часть составляют общества с ограниченной ответственностью (39, далее – ООО) и индивидуальные предприниматели (33, далее – ИП), остальную часть составляют автономные некоммерческие организации (17, далее – АНО), частные (7, далее – ЧОУ) и государственные (3, далее – ГОУ) учреждения. Также на рынке представлены школа коучинга самозанятого (1) и школа коучинга, не имеющая в открытых источниках, включая собственный официальный сайт, никаких сведений об организационно-правовой форме. (1). Данные в процентном соотношении представлены на рис. 1.



Рис. 1. Организационно-правовые формы организаций, осуществляющих образовательную деятельность в области коучинга

Организации, осуществляющие образовательную деятельность в области коучинга, были классифицированы по следующему принципу:

- профильные – образовательная деятельность сфокусирована на обучении коучингу (включая менторинг и супервизию в коучинге);
- организации высшего образования – организации, имеющие основной целью образовательную деятельность по реализации образовательных программ высшего образования, реализующие в том числе образовательные программы по коучингу;
- специализированные – образовательная деятельность сфокусирована на подготовке специалистов смежных областей (например, психология и коучинг, управление персоналом и коучинг и др.);
- непрофильные – образовательная деятельность осуществляется по разным, не смежным между собой направлениям и (или) специальностям (например, одновременно организация реализует программы по строительству, педагогике, информационным технологиям, дизайну и коучингу и др.).

В рамках представленной классификации более половины рынка обучения коучингу составляют профильные организации (58), меньшая часть представлена специализированными (19) и непрофильными (17) организациями, а также организациями высшего образования (7). Данные в процентном соотношении представлены на рис. 2.



Рис. 2. Классификация организаций, осуществляющих образовательную деятельность в области коучинга

Особенно интересно распределение организаций разных организационно-правовых форм по предложенным в классификации группам (Рис. 3). Так среди профильных организаций большую часть составляют ИП (48,28%) и ООО (41,38%), среди организаций высшего образования – в равной степени ГОУ (42,86%) и АНО (42,86%), среди специализированных организаций преобладают ООО (52,63%), а среди непрофильных – АНО (52,94%).

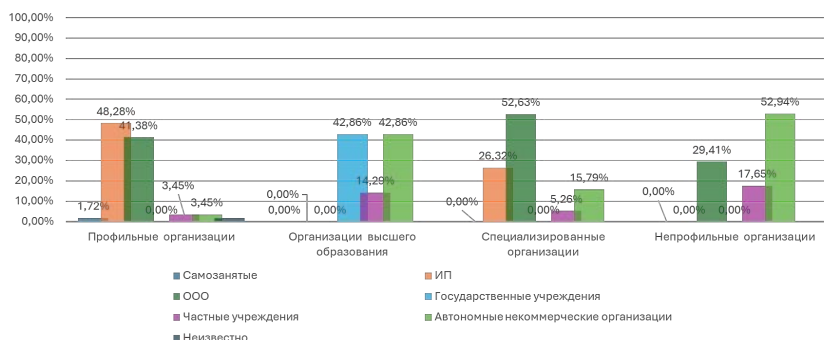


Рис. 3. Распределение организаций разных организационно-правовых форм по группам согласно предложенной классификации

Вместе с тем анализ сайтов организаций, осуществляющих образовательную деятельность в области коучинга, с последующей проверкой по реестру лицензий показал следующее (рис. 4).

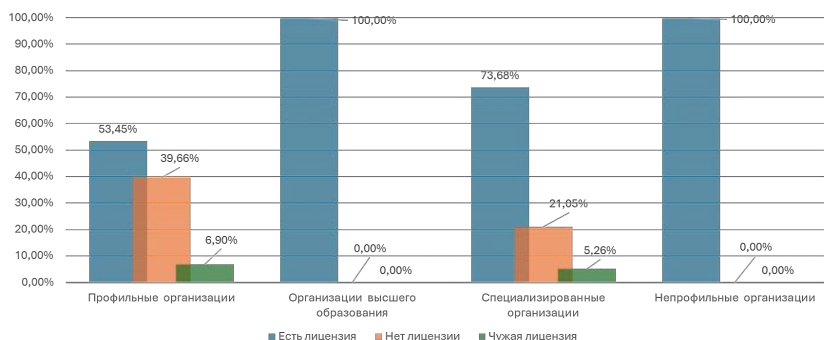


Рис. 4. Наличие лицензий у организаций, осуществляющих образовательную деятельность, по группам согласно предложенной классификации

Из 101 организации, осуществляющей образовательную деятельность в области коучинга, лицензия на образовательную деятельность, независимо от видов, уровней или подвидов образования, есть только у 69,32%, тогда как 27,95% лицензии не имеют, а в 4,95% организаций обучение осуществляет сама организация, не имея лицензии, но документы об освоении образовательной программы (документы об обучении, документы о квалификации) выдает другая организация (на рис. 4 обозначено как «чужая лицензия»).

Сопоставление данных, представленных на рис. 2, рис. 3 и рис. 4, свидетельствует о том, что несмотря на преобладание на рынке обучения коучингу профильных организаций, объем деятельности, осуществляемой на основании лицензии на образовательную деятельность, в этой группе значительно ниже, чем в других. Это может быть обосновано следующим.

1. Отсутствие требований к наличию лицензий для ИП, которые осуществляют образовательную деятельность непосредственно (без привлечения иных педагогических работников), а также к самозанятым на тех же условиях. Однако из 23 организаций, не имеющих лицензий, по 4 ИП информация о преподавателях полностью отсутствует, еще 4 ИП и 1 самозанятый осуществляют деятельность непосредственно, все остальные (11 ИП, 2 ООО и 1 ЧОУ) регулярно привлекают преподавателей для реализации образовательных программ. При этом следует отметить, что юридические лица обязаны иметь лицензию в любом случае.

2. Работа в рамках «чужой лицензии» как способ сетевой формы реализации образовательных программ. Действительно, законодательством об образовании предусмотрена сетевая форма реализации программ. Однако законодательно установлен также порядок реализации данной формы, согласно которому у сторон договора о сетевой форме, если они осуществляют

обучение, должны быть лицензии на образовательную деятельность [15, ст. 2, 32]. При этом уровень или подвид образования, указанный в лицензии, должен соответствовать образовательной программе. То есть ИП не может реализовывать программы повышения квалификации или переподготовки ни самостоятельно, ни в рамках сетевого договора [15, ст. 32].

3. Оказание информационных, консультационных или информационно-консультационных услуг, а также услуг по предоставлению доступа к платформе и т. п., а не ведение образовательной деятельности. Однако в таком случае предлагаемые услуги должны быть отличны от образовательной деятельности не только формально (в договоре), но и содержательно, в т.ч. не может и не должен быть организован процесс овладения знаниями, навыками, умениями, компетенциями, квалификацией и тем более «новой профессией». В противном случае это может быть квалифицировано как нарушение требований к ведению образовательной деятельности и организации образовательного процесса.

Ввиду обозначенного выше логичным представляется классифицировать образовательные продукты (программы обучения) по коучингу следующим образом: короткие курсы (вебинары, мастер-классы и др. форматы обучения длительностью до 8 ак. часов), дополнительные общеразвивающие программы (далее – ДО), дополнительные профессиональные программы повышения квалификации (далее – ДПО ПК), дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки (далее – ДПО ПП), программы магистратуры, иные (программы, чей вид невозможно установить с точки зрения требований законодательства об образовании, длительностью от 8 ак. часов, в том числе реализуемые как консультационные и др. услуги, имеющие при этом целью подготовку и (или) профессиональное развитие коучей или коуч-компетентных специалистов).

Для анализа программ использовались данные, представленные организациями, осуществляющими образовательную деятельность, на своих сайтах в разделе «Сведения об образовательной организации» (при наличии) и на страницах, содержащих предложение о покупке и информацию для потребителей («продающая страница»). Изучение раздела «Сведения об образовательной организации» было наиболее предпочтительным для анализа образовательной деятельности в целях настоящего исследования, поскольку его наличие является обязательным требованием к организациям, осуществляющим образовательную деятельность, в части формирования открытых и общедоступных информационных ресурсов, содержащих информацию об образовательной деятельности. Перечень информации и документов, подлежащих опубликованию, установлен статьей 29 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», порядок их размещения, установлен Требованиями к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления информации [14], а также Правилами размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации [11]. Сравнение наличия раздела среди различных видов организаций представлен на рисунке 5.

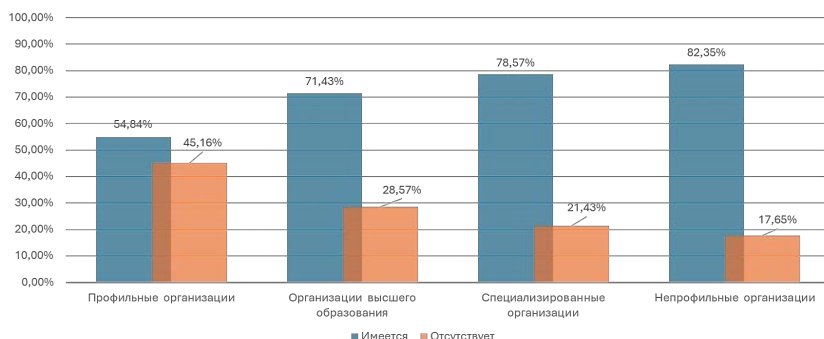


Рис. 5. Наличие раздела «Сведения об образовательной организации» на сайте у организаций, осуществляющих образовательную деятельность и имеющих соответствующую лицензию, по группам согласно предложенной классификации

Из 441 образовательного продукта (программы обучения), включенных в выборку, 5 (1,13%) посвящены коучинговой супервизии, 15 (3,40%) – менторингу в коучинге, 41 (9,30%) – групповому и (или) командному коучингу и 380 (86,17%) – персональному коучингу. Ввиду того, что супервизия и менторинг являются несколько иными видами профессиональной деятельности, для дальнейшего анализа были оставлены только программы по групповому и (или) командному и персональному коучингу.

Оставшиеся программы обучения (421) распределяются следующим образом: 64,85% реализуются профильными организациями, 15,44% – непрофильными, 13,06% – специализированными и 6,65% – организациями высшего образования. Из 421 программы большую часть составляют программы, которые мы ранее обозначили как иные, – 46,56%, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки представлены почти в равном соотношении – 20,19% и 19,95% соответственно. Доля коротких курсов составляет 10,45%, дополнительных общеразвивающих программ – 2,14% и меньше всего представлены программы магистратуры – 0,71%. При этом согласно предложенной классификации программы распределяются следующим образом (рис. 6).

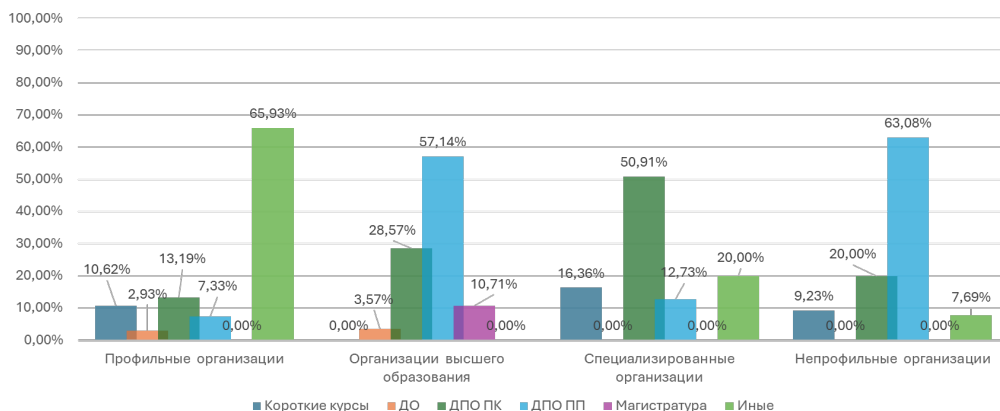


Рис. 6. Количество реализуемых программ организациями, осуществляющими образовательную деятельность, согласно предложенной классификации

В соответствии с положениями Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» организации, осуществляющие образовательную деятельность, могут получать общественную аккредитацию в различных российских, иностранных и международных организациях. Целью данной процедуры является признание уровня деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность, соответствующим критериям и требованиям

организаций, которые эту аккредитацию проводят [15, ст. 96]. Вместе с тем предусмотрена и процедура профессионально-общественной аккредитации, целью которой является признание качества и уровня подготовки выпускников, освоивших образовательные программы, отвечающими требованиям профессиональных стандартов, требованиям рынка труда к специалистам, рабочим и служащим соответствующего профиля. Профессионально-общественную аккредитацию вправе проводить только работодатели, их объединения, а также уполномоченные ими организации [15, ст. 96].

На текущий момент общественная аккредитация программ обучения коучингу широко распространена и проводится различными российскими, иностранными и международными организациями. Профессионально-общественная аккредитация коучинговых программ, проводить которую уполномочен Союз РПЧ, находится на этапе апробации [9]. Программы магистратуры имеют государственную аккредитацию.

Так, из 421 программы обучения коучингу общественную аккредитацию имеют 163 программы, что составляет 38,71% от общего числа. Чаще всего программы аккредитуются в Международной федерации коучинга (ICF) – 67,48% аккредитованных программ. Полный перечень организаций, осуществляющих общественную аккредитацию программ по коучингу, представлен в табл. 2.

Важно отметить, что подавляющее большинство аккредитованных программ приходится на профильные организации (74,85%), на втором месте непрофильные организации – 12,88%, тогда как меньше всего аккредитованных программ среди специализированных организаций и организаций высшего образования – 7,36% и 4,91% от общего числа аккредитованных программ соответственно. Среди аккредитованных программ у профильных организаций 6,56% составляют программы, имеющие общественную аккредитацию двух разных организаций, а в специализированных организациях двойную аккредитацию имеют 8,33% аккредитованных программ. В организациях высшего образования этот процент значительно выше – 37,50%. Среди программ, реализуемых непрофильными организациями, 14,29% аккредитованных программ имеют общественную аккредитацию сразу в четырех общественных организациях.

Таблица 2

**Аккредитованные программы обучения коучингу,
в % от числа аккредитованных программ**

№ п/ п	Аккредитуемая организация	Профильные организации	Организации высшего образования	Специализированные организации	Непрофильные организации	Всего
1	2	3	4	5	6	7
1	Международная федерация коучинга (ICF)	81,97%	-	58,33%	14,29%	67,48%
2	Международная ассоциация коучинговых институтов (ICI)	3,28%	75,00%	-	14,29%	7,98%
3	Европейская ассоциация вузов и преподавателей высшей школы (HiSTES)	-	-	-	47,62%	6,13%
4	Национальная федерация профессиональных менторов и коучей (НФПМК)	7,38%	-	-	-	5,52%
5	Федерация профессиональных коучей и наставников (ФПКН)	4,10%	-	16,67%	-	4,29%

1	2	3	4	5	6	7
6	Международный союз коучей (ICU)	2,46%	12,50%	8,33%	-	3,07%
7	Ассоциация русскоязычных коучей (АРК)	1,64%	-	8,33%	4,76%	2,45%
8	Международная ассоциация коучей и тренеров (ICTA)	1,64%	-	16,67%	-	2,45%
9	Национальный аккредитационный совет делового образования (НАСДОБР)	-	-	-	14,29%	1,84%
10	Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО)	-	-	-	14,29%	1,84%
11	Европейский центр независимой сертификации в области электронного обучения (ECICEL)	-	-	-	14,29%	1,84%
12	Международная сеть качественного онлайн-образования (ELQN)	-	-	-	14,29%	1,84%
13	Центр международного образования и развития коучей (ICE)	1,64%	-	-	-	1,23%
14	Агентство по аккредитации качества образования (EQUAA)	-	-	-	4,76%	0,61%
15	Открытая Европейская Академия Экономики и Политики (ОЕАЕР)	0,82%	-	-	-	0,61%
16	Международная ассоциация коучинга (IAC)	0,82%	-	-	-	0,61%
17	Ассоциация коучинга (АС)	0,82%	-	-	-	0,61%
18	Европейская ассоциация коучинга (ECA)	-	12,50%	-	-	0,61%
19	Европейская ассоциация развития психоанализа и психотерапии (ЕАРПП)	-	12,50%	-	-	0,61%
20	Международная школа группового психоанализа (МШГА)	-	12,50%	-	-	0,61%

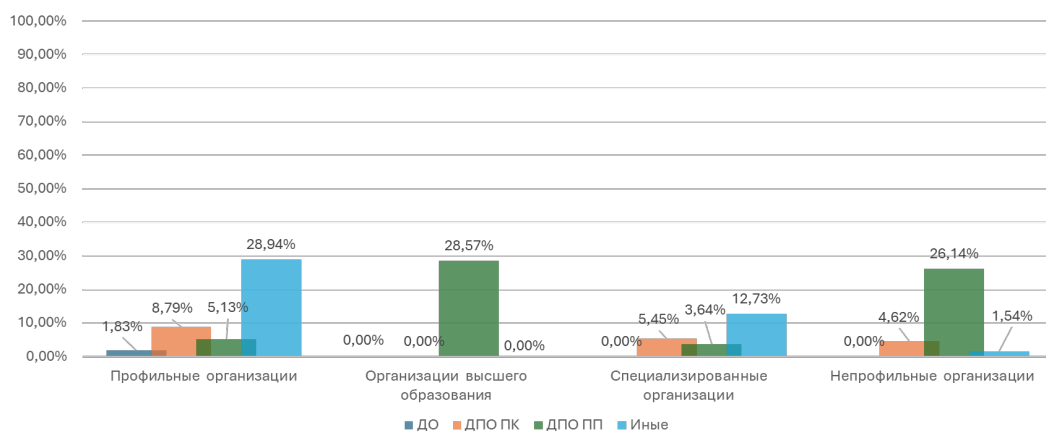


Рис. 7. Количество аккредитованных программ, реализуемых организациями, осуществляющими образовательную деятельность, согласно предложенной классификации

Анализ распределения аккредитованных программ согласно предложенной нами классификации видов программ и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, позволяет сделать вывод о том, что чаще всего организации аккредитуют программы профессиональной переподготовки и иные программы. Если рассматривать в абсолютных значениях, то больше всего аккредитовано иных программ – 87, из которых 79 программ реализуются профильными организациями, 7 – специализированными и только 1 – непрофильной. Тогда как среди ДПО ПП аккредитована 41 программа, из которых 14 реализуются профильными организациями, 8 – организациями высшего образования, 2 – специализированными организациями и 17 – непрофильными.

Как было обозначено ранее, ориентиром для анализа наряду с требованиями законодательства об образовании являются также требования к квалификациям «Коуч по вопросам карьеры и профессионального развития сотрудников», «Бизнес-коуч», «Коуч бизнес-команд», «Коуч для руководителей высшего звена», на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации (далее – НОК), поскольку в настоящий момент именно они устанавливают требования к уровню образования коучей. При наличии непрофильного высшего образования применяется требование об обязательном дополнительном профессиональном образовании по программам профессиональной переподготовки в области, соответствующей виду профессиональной деятельности, т.е. по коучингу.

Отмечается парадокс – профильные организации, специализирующиеся на обучении исключительно коучингу, предлагающие обучение по международным и российским стандартам, имеющие аккредитацию в ведущих международных и российских коучинговых ассоциациях, подтверждающую высочайший уровень качества обучения коучингу, в части соответствия российским требованиям к подготовке коучей значительно уступают организациям высшего образования и непрофильным организациям, поскольку практически не реализуют дополнительные профессиональные программы, в частности программы профессиональной переподготовки (7,33% от числа всех реализуемых профильными организациями программ и 23,81% от общего числа ДПО ПП, реализуемых организациями всех видов).

Таким образом, в ходе исследования сформировано описание актуального состояния рынка обучения коучингу в России на основе анализа 101 организации, предлагающей 441 образовательный продукт (программу обучения) в области коучинга.

Предложена классификация организаций, осуществляющих образовательную деятельность в области коучинга, по степени сфокусированности образовательной деятельности непосредственно на обучении коучингу.

Так, согласно результатам исследования, большую часть рынка обучения коучингу (57%) составляют профильные организации, представленные преимущественно индивидуальными предпринимателями и обществами с ограниченной ответственностью. Основным видом деятельности указанных ИП и ООО является предоставление коучинговых услуг частным лицам и бизнесу, включая обучение коучингу как логичное продолжение развития рынка профессионального коучинга в России. На долю профильных организаций приходится большая часть программ обучения коучингу (65%), при этом с точки зрения законодательства об образовании в части организации образовательной деятельности профильные организации существенно уступают иным организациям, выделенным в ходе исследования. Несмотря на то, что именно в этой группе больше всего программ аккредитовано в ведущих российских и международных профессиональных сообществах, что подтверждает высокие стандарты обучения, только 7,33% представленных профильными организациями программ соответствует требованиям формирующейся национальной модели профессионального коучинга в части соответствия программ требованиям к образованию коучей.

Другая часть рынка обучения коучингу представлена специализированными организациями (19%), непрофильными организациями (17%) и организациями высшего образования (7%), в совокупности реализующими чуть более трети всех образовательных программ по коучингу (35%). При этом в этой части представлено 3 магистерских программы и большая часть

дополнительных профессиональных программ (57,64% программ повышения квалификации и 76,19% программ профессиональной переподготовки), которые в полной мере отвечают требованиям к образованию коучей в соответствии с утвержденными в этой сфере квалификациями, на соответствие которым Союзом РПЧ проводится НОК. Вместе с тем общее количество программ, имеющих своей целью по смыслу законодательства об образовании подготовку высококвалифицированных кадров в области коучинга или формирование компетенции, необходимой для выполнения профессиональной коучинговой деятельности, приобретение квалификации коуча, составляет всего лишь одну пятую от всех существующих предложений в этой сфере.

Дальнейшими направлениями исследования можно обозначить сравнительный и содержательный анализ программ обучения коучингу, а также актуальные проблемы правового регулирования в этой сфере.

Список литературы

1. Анварова А. С. Сравнительный анализ программ обучения коучингу по международным стандартам / А.С. Анварова, Ф.А. Кондратьева // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 59–67. – ISBN 978-5-907965-35-5. – DOI 10.31483/g-126881. EDN PGEAAL
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. Доказательные исследования коучинга: проблемы и перспективы // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 9–13. – ISBN 978-5-907965-35-5. – DOI 10.31483/g-127051. EDN QHIKAG
4. Антонова Н.В. Развитие evidence-based (научно обоснованного) коучинга в России: проблемы и направления исследований / Н.В. Антонова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 апр. 2024 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. – ISBN 978-5-907830-31-8.
5. Долина Н.В. Формирование национальной модели профессионального коучинга. От разобщенности к единству // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 200–203. – ISBN 978-5-907965-35-5. EDN VPHAZE
6. Зубова Ю.К. Психологическое консультирование и коучинг как виды социально-психологической помощи / Ю.К. Зубова, М.А. Иванов // Национальный психологический журнал. – 2024. – Т. 19. №3. – С. 91–103. – DOI 10.11621/nprj.2024.0307. – EDN QIVBXM;
7. ОК 016-2025. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов // СПС Консультант Плюс.
8. Основы коучинга: методические рекомендации СПК УП для подготовки к независимой оценке квалификаций. М.: СПК Уп. – 308 с. – URL: <http://sovethr.ru/dokumenty-dlya-proxozhdeniya-ekzamenov/>
9. Отраслевое профессиональное сообщество: Союз профессионалов в сфере развития потенциала человека. – URL: <https://союз-рпч.рф/chleny-soyuza-rpch-podveli-itogi-pervogo-goda-raboty-organizacziina-obshhej-vstreche/>
10. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ, утв. приказом Минобрнауки России №882, Минпросвещения России №391 от 05.08.2020 // СПС Консультант Плюс.
11. Правила размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации, утв. постановлением Правительства РФ от 20.10.2021 №1802 // СПС Консультант Плюс.
12. Приказ Национального агентства развития квалификаций №66/24 от 23.05.2024 «Об утверждении наименований квалификаций и требований к квалификациям в области управления персоналом». – URL: <http://sovethr.ru/proekty-kvalifikacij-2/#1717218325027-7d3a3b8b-0c3b>
13. Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.04.2022 №197н. – URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru/>;
14. 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.

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

16. Федеральный закон от 27.11.2018 №422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» (последняя редакция) // СПС Консультант Плюс.

17. Женщины в помогающих профессиях: коучинг / Ю.Ю. Чилипенко, О.С. Гапонова, Н.С. Гапонова, Л.С. Данилова // Женщина в российском обществе. – 2024. – №3. – С. 114–122. – DOI 10.21064/WinRS.2024.3.7. – EDN VQEPWP.

Горбачева Александра Михайловна

соискатель

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
педагогический университет им. К.Д. Ушинского»
г. Ярославль, Ярославская область

DOI 10.31483/r-155016

ВИДЫ РЕЧЕВЫХ ИНТЕНЦИЙ КОУЧА В РЕЧЕВОМ ЖАНРЕ КОУЧ-БЕСЕДЫ

Аннотация: в статье проанализирована интенциональная структура речевого жанра коуч-беседы, выделено пять подклассов речевых интенций коуча (речежанровые (РЖ) тематические, РЖ прагматические, РЖ персонально-тематические, РЖ персонально-прагматические, неречежанровые). Установлена корреляция между уровнем экспертности коуча и процентным соотношением речежанровых и неречежанровых речевых интенций в трех коуч-беседах: коуча-новичка (менее 100 часов практики), коуча-практика (100–300 часов), коуча-эксперта (более 300 часов). На основе методов интент-анализа и феноменологического интервью разработан прикладной метод интент-интервью, с помощью которого выявлена частотность РЖ и не РЖ речевых интенций, а также интенциональные паттерны коучей, влияющие на интенциональную структуру коуч-бесед.

Ключевые слова: речевая интенция, интент-анализ, феноменологическое интервью, коучинг-дискурс, коуч-беседа, речевой жанр, интенциональность.

Выражается признательность научному руководителю доктору филологических наук, профессору В.Н. Степанову.

Постановка проблемы.

Традиция исследования диалога, заложенная в отечественной науке Л.В. Щербой, Л.П. Якубинским, М.М. Бахтиным, в настоящее время переросла в специальный раздел антропоцентрических исследований – диалогическую лингвистику [12]. Тип «бахтинского высказывания» с его триединством «тема-стиль-композиция», разработанный в 1920 году [4], задавал вектор научных работ, посвященных анализу текста, дискурса, диалога, речевых жанров и речевых актов.

Различные аспекты диалогического единства с его стимульно-реактивным характером связанности диалогических реплик (иллокутивное вынуждение, по [3], интенциональное вынуждение, по [8]) вызывают неизменный интерес ученых (Н.Д. Арутюнова, О.С. Ахманова, А.Р. Балаян, А.Н. Баранов, М.М. Бахтин, И.Н. Борисова, Т.Г. Винокур, В.Н. Волошинов, Л.С. Выготский, В.Г. Гак, Е.М. Галкина-Федорук, Р.Р. Гельгардт, Т. Грайс, Т. ван Дейк, В.В. Дементьев, В.З. Демьянков, К.А. Долинин, Е.А. Земская, Г.А. Золотова, О.С. Иссерс, И.М. Кобозева, Г.Е. Крейдлин, Ю.М. Лотман, Дж. Остин, Н.Д. Павлова, О.Б. Сиротинина, И.П. Святогор, К.Ф. Седов, Дж.Р. Серль, А.К. Соловьева, В.Н. Степанов, Н.И. Формановская, О.И. Шаройко, Н.Ю. Шведова, Л.П. Якубинский).

При этом исследования коуч-беседы (коуч-сессии) как диалога между коучем и клиентом в отечественной лингвистике не проводились. Коуч-беседа является ядерным компонентом

коучинг-дискурса. Дискурс как объект лингвистического изучения понимается в данной статье как «связный текст в совокупности с экстралингвистическими – прагматическими, социокультурными, психологическими и др. факторами; текст, взятый в событийном аспекте; речь, рассматриваемая как целенаправленное социальное действие, как компонент, участвующий в взаимодействии людей, в механизмах их сознания (когнитивных процессах). Дискурс – это речь, «погруженная в жизнь» [1, с. 136–137]. Коучинг-дискурс в западной науке может рассматриваться в двух аспектах: 1) совокупность диалогов коуча и клиента (широкая рамка), 2) отдельное коммуникативное событие (узкая рамка: коуч-беседа).

Коучинг-дискурс в первом значении был охарактеризован в [6] с позиций социо- и прагмалингвистического подхода [13], а также неоднократно становился объектом западных лингвистических исследований: 1) коучинг как диалог (Armstrong H., de Haan E., Konat B. & Juszczyk A., Lynden J. & Avery R., Stalinski Sh.); 2) дискурсивные практики и коучинг-дискурс (Arielle B., Graf E.-M., Haneda M. A., Heineke S., Hunt C., Rettinger S., Sator M., Sherman B., Shultz F., Spranz-Fogasy T., Teemant A., Wall McL H.); 3) прагма- и социолингвистические аспекты речевого поведения участников коуч-бесед (Behn-Taran A., Graf E.-M.); 4) речевые стратегии и тактики в коуч-беседах (Arielle B., Bock K., Fleischhacker M., Ford-Connors E., Frahm T., Muntigl P., Paratore J.R., Robertson D.A., Wood C.); 5) лингвистические модели коуч-бесед: (Graf E.-M., Theeboom T.). Развернутый срез научного интереса к коучингу был освещен в [7].

Система коучинга обеспечивает накопление текстов коучинг-дискурса (широкая рамка), и вслед за Э. Грантом, в данной статье понимается как «сфокусированный на решении, ориентированный на результат систематический процесс, в ходе которого коуч способствует усовершенствованию жизненного опыта и результативности клиента в различных сферах и содействует самонаучению и личностному росту клиента» [27, с. 20] (перевод наш – *Авт.*).

Коучинг-дискурс в узком значении (как отдельное коммуникативное событие) рассматривается в серии лингвистических исследований, в которых коучинг понимается как «со-создаваемое коммуникативное событие, то есть профессиональная помогающая встреча, которая происходит «здесь и сейчас», с помощью последовательных речевых действий коуча и клиента» (перевод наш. – *Авт.*) [26].

Данная статья фокусируется на втором определении коучинга и узком понимании коучинг-дискурса: в ответе на вопрос «Как устроена коуч-беседа?» автора интересует ее композиция на разных уровнях (лексико-грамматические средства оформления речевых высказываний коуча и клиента; перечень элементарных речевых жанров в ее составе; интенциональность).

В [8] авторами было предложено обоснование коуч-беседы как гипержанра усложненной интенциональной структуры (непрямой коммуникации [11]) и представлена иерархическая модель данного жанра, основанная на уточненной вертикальной типологии речевых жанров К.Ф. Седова «гипержанр-жанр-субжанр» [20], позволяющей включить и комплексные (состоящие из нескольких) и элементарные (далее неделимые) речевые жанры.

Цель проведенных исследований заключалась в первичной разработке композиции (комплексного) гипержанра коуч-беседы (далее – ГЖКБ) с опорой, с одной стороны, на базовые принципы коучинг-дискурса и стандартов ведения коуч-бесед [18, 19], с другой стороны, на уже имеющиеся жанроведческие наработки отечественной лингвистики (М.М. Бахтин, А. Вежбицка, К.Ф. Седов, В.В. Дементьев, В.Н. Степанов, М.Ю. Федосюк, Т.В. Шмелева и др.).

Под речевым жанром (далее – РЖ) в данной статье понимается типическая текстовая организация, с помощью которой люди формируют (создают) и передают собственный жизненный опыт общения в данном языковом коллективе и воспринимают чужой опыт («вербальное оформление типичной ситуации социального взаимодействия людей» [20, с. 372]). По К.Ф. Седову, мышление имеет имманентно жанровый характер, при этом «нет и не может быть единой модели порождения речи; разные стили и жанры речи предполагают неодинаковые способы развертывания мысли в дискурс» [21, с. 40].

РЖ – базовые единицы дискурса («текста, погруженного в жизнь» [1]) – по В.В. Дементьеву, являются буферным пространством «между отчужденной от человека системой языка и ее реальным использованием» [10, с. 23]. Жанры «присутствуют в сознании языковой личности в виде готовых сценариев, фреймов, влияющих на процесс разворачивания мысли в слово» [21, с. 40]. При этом именно речевые интенции («речевая воля говорящего» (М.М. Бахтин [4]), «направленность на цель» (А. Н. Леонтьев [16]), «коммуникативное намерение» (Н.Д. Павлова [17]), «коммуникативная цель» (Т.В. Шмельёва [23])) рассматриваются в жанроведении как одна из жанрообразующих характеристик (один из слотов фрейма/сценария каждого РЖ).

Речевая интенция (далее – РИ) формируется на первом этапе порождения речи (модель современной психолингвистики [15]) вслед за мотивом и, с одной стороны, помогает говорящему в ориентации на ту или иную социально-значимую ситуацию для отбора РЖ и речевого материала для его оформления, а, с другой стороны, помогает адресату в распознавании РЖ и результирующего смысла высказывания в целом. РИ как маркер РЖ лежит в когнитивной области, является вкупе с мотивом первой на этапе порождения и финальной на этапе распознавания речи, и заложена как часть фрейма/сценария в сознании человека. В психолингвистических и когнитивных исследованиях фреймы считаются одной из форм существования мысли (хранения знаний) в сознании. Фрейм в данной статье вслед за Ю.Н. Карауловым понимается как «схема смысловых опор», которая «персонифицирует действия, от личности не зависящие, и материализуется в тексте» [14, с. 192]. По К.Ф. Седову, речевые жанры присутствуют в сознании языковой личности в виде «сценариев, фреймов, влияющих на процесс разворачивания мысли в слово...». Итак, можно отметить, что РИ является одним из слотов речежанрового фрейма в сознании говорящего и слушающего.

При этом говорящие, разворачивая мысль в речевое произведение и на этапе ориентировки отбирая тот или иной РЖ, не всегда осознают коммуникативную цель (РИ). В данном случае уместно говорить, скорее, об интенциональном состоянии, под которым «понимаются такие ментальные состояния, как, например, полагания, желания, направленные на те или иные объекты и положения дел в мире» [22, с. 101].

В ходе ГЖКБ коуч намеренно продуцирует РИ, заложенные в когнитивном фрейме/сценарии ГЖКБ, хранящемся в его сознании (и передаваемом в виде системы знаний через стандарты коучинга), тогда как клиент в диалоге испытывает и продуцирует скорее интенциональные состояния (ИС), описывая свою проблемную ситуацию и возможные пути ее решения. Сплетаясь воедино, РИ и ИС образуют интенциональные паттерны и результирующую интенциональную структуру (композицию) каждой конкретной ГЖКБ.

Коуч, как профессионал обязан владеть перечнем РИ ГЖКБ. Исходя из данной выше дефиниции коучинга можно определить *макроинтенцию*, лежащую в основе *гипержанра* КБ, как «усовершенствование жизненного опыта и результативности клиента в обозримой перспективе общения с коучем». *Мезоинтенции*, лежащие в основе *сужанров* (комплексных РЖ второго уровня, входящих в состав ГЖКБ), нацелены на «глобальные изменения» клиента и обусловлены оформляемыми этапами КБ (1: small talk / организационная беседа; 2: договор; 3: рефлексия решения; 4: планирование; 5: «дифирамб» / организационная беседа; (об этапах/фазах КБ см. также [25])). Наконец в основе *субжанров* (минимальных одноактных РЖ в составе ГЖКБ, оформляющих повороты КБ) – лежат *микроинтенции*, нацеленные на «локальные изменения» клиента.

В данном исследовании акцент делается на микроинтенциях, лежащих в основе субжанров, которые входят в состав ГЖКБ и в каждой конкретной КБ образуют уникальную для нее интенциональную структуру.

Благодаря заложенным в коучинг-дискурсе прескрипциям к ведению КБ, коуч обязан находиться в состоянии так называемой *коуч-позиции*. Именно она обуславливает основу его мотивов и РИ на макро-, мезо- и микроуровнях (нейтральность, безоценочность, недирективность, клиентоцентричность, доверие, открытость, принятие, спокойная уверенность и др.). Эта система РИ закладывает основу провоцирования (в трактовке В.Н. Степанова [22]) как

заражения клиента состоянием доверия (к коучу и себе), открытости (к коучу и себе), принятия (к коучу и себе) итп. Именно эта особенность коучинг-дискурса позволила охарактеризовать его как разновидность провокативного дискурса, с точки зрения интенциональной направленности [8].

Ограниченный прескрипциями список РИ накладывает ограничения и на репертуар РЖ, которые уместны в ГЖКБ. Группа интенций, предписываемых дискурсом и жанром, в [5] была обозначена термином *речежанровые интенции* (одобренные жанром, заключенные во фрейме/сценарии жанра КБ). В свою очередь, все остальные РИ, лежащие вне предела оговоренных стандартами коучинг-дискурса и ГЖКБ, обозначены как *неречежанровые интенции* (не входят во фрейм/сценарий ГЖКБ, размывают границы жанра, очерченные прескрипциями).

Психолингвистический подход к анализу звучащей речи, вслед за Л.С. Выготским, А.А. Леонтьевым, И.Н. Гореловым, К.Ф. Седовым, Н.И. Жинкиным и др., позволяет интерпретировать процесс производства речи «как последовательность принятия решений или последовательность элементарных действий» [16, с. 79]. Выбор РИ трактуется в данной статье как одно из таких действий, и вектор исследовательского интереса направлен на ситуации принятия решений языковой личностью коуча и на те «затекстовые» факторы, которые определяют итоговые выборы. «Затекст» / контекст ГЖКБ включает объемный перечень параметров, макроконтекстуальных (участники, их отношения, опыт в коучинге клиента, ситуация и формат проведения КБ, тема КБ, степень экспертности коуча, время и место беседы и др.) и микроконтекстуальных (на каком этапе беседы – в ходе какого сужанра была реализована та или иная РИ, какие субжанры и их сочетания были реализованы до и после, каков результирующий смысл предыдущей речи клиента и коуча) и др.

Анализ «затекста» / контекста ГЖКБ, с одной стороны, и вскрытие интенциональных паттернов коуча-клиента, с другой стороны, критически важны: ГЖКБ является жанром не прямой коммуникации (по В.В. Дементьеву [11]) и требует многоуровневого анализа, чтобы сделать вывод о том, каков результирующий смысл каждой реплики коуча и клиента (оформленной субжанрами), каков смысл связанных в интенциональные диады реплик (бижанров); каков смысл целых эпизодов (интенционально-тематических фрагментов беседы, объединенных в сужанры), наконец каков результирующий смысл всей КБ в целом. Многоуровневый анализ включает исследование: а) макро- и микроконтекста, б) РИ коуча, в) интенциональных состояний клиента, г) интенциональных паттернов КБ.

Данное исследование фокусируется на связи одного «затекстового фактора» – уровня экспертности коуча – с частотностью применения *речежанровых и неречежанровых РИ* (далее – РЖ РИ и неРЖ РИ).

Методология.

Гипотеза: уровень экспертности коуча (коуч-новичок, 100 часов практики; коуч-практик – 100–300 часов, коуч-эксперт – более 300 часов) влияет на частотность речежанровых и неречежанровых РИ и на интенциональную композицию ГЖКБ в целом.

Цель статьи – зафиксировать корреляцию между уровнем экспертности коуча и процентное соотношение РЖ и неРЖ РИ в трех ГЖКБ: коуча-новичка, коуча-практика, коуча-эксперта.

Задачи:

- зафиксировать количество речежанровых РИ в трех ГЖКБ и описать основные подгруппы;
- зафиксировать количество неречежанровых РИ в трех ГЖКБ и описать основные подгруппы;
- подсчитать частотность обеих групп РИ и зафиксировать корреляцию между уровнем подготовки коуча и частотностью РЖ и неРЖ РИ.

Объект исследования: РЖ и неРЖ РИ коучей.

Предмет исследования: корреляция между уровнем подготовки коучей и процентным соотношением РЖ и неРЖ РИ.

Материал: 3 КБ, общей длительностью 127 минут (552 реплики), пословно затранскрибированные с указанием времени, нахлеста реплик, смены ролей коуч-клиент; 3 интервью с коучами (общей длительностью 563 минуты).

Этапы исследования и методы.

Этап 1 включал отбор методологических подходов и принципов и анализ литературы, а также подготовку эксперимента: запись трех КБ на видео и пословная транскрибация каждой. Сведены к минимальному разрыву незначимые с точки зрения целей данного исследования макроконтекстуальные факторы: уровень клиента в коучинге (все три клиента уже знакомы с РЖ КБ, неоднократно бывали клиентами; формат проведения КБ (все три КБ проведены онлайн, без наблюдателей); долгосрочный формат работы (все 3 коуча и клиента уже давно работают вместе) и др.

На этапе 2 был проведен коллаборативный анализ с участием коуча-испытуемого и исследователя (коуча с опытом более 2500 часов практики) с целью выявления РИ коуча. Анализ проводился в форме интент-интервью, совмещающего в себе методы интент-анализа [9] и феноменологического интервью [24]: а) вопросы контекстуализации; б) вопросы интерпретации феномена (анализируемой КБ).

Вопросы феноменологического интервью: Часть 1. Контекстуализация: *Каков Ваш опыт в коучинге? Сколько клиентов сейчас в работе? В каких направлениях? Какой коучинговый подход практикуете? В чем Вы убеждены в отношении коучинга? Клиента? Себя в коучинге? Отношений коуч-клиент? Как вы себя ощущаете в коуч-беседе? Расскажите немного о своей биографии до коучинга.*

Часть 2.1. Первичная интерпретация феномена. *Каков был для тебя данный опыт? Чем он отличается от других коуч-бесед? Что особенного было в этом опыте? Что помогло? Мешало? Какие отрывки запомнились особо? Почему? Что ты делал(а) в этом опыте? Что ты обычно делаешь в подобном опыте?*

Часть 2.2. Когнитивная интерпретация феномена: интент-интервью.

Данный подэтап позволил соединить феноменологическое интервью с методом интент-анализа, основными вопросами которого являются вопросы о речевых способах передачи речевых интенций дискурса, в совокупности составляющих интенциональную структуру коммуникативного события. На протяжении всех интервью интервьюер и коучи-испытуемые работали в коллаборативном подходе, т. е. согласовывали свое понимание интенций коуча и клиента, исходя из опыта анализа и проведения коуч-бесед, и анализировали то, какие именно факторы влияли на решения коуча выбрать ту или иную РИ в ходе коуч-беседы. Интент-интервью проводилось с целью выявления ответов на следующие группы вопросов: а) *интенциональные общие. Какова интенция коуча в реплике X? Какова реакция клиента? Достигнута ли цель коуча? Как согласуются РИ коуча и реакция клиента (интенциональные паттерны)?* б) *РЖ и неРЖ РИ. Какие интенции одобрены прескрипциями жанра КБ? Какие коуч привносит от себя? Зачем? Какова реакция клиента?* в) *тематические и прагматические: Какие интенции непосредственно относятся к заданной клиентом теме? (тематические РИ). Какие интенции относятся к общему ходу беседы, необходимости обеспечить понимание, связность КБ? (прагматические). Какова реакция клиента?*

Этап 3 включал анализ проведенных интент-интервью и коллаборативный анализ с группой коучей-экспертов по сортировке РИ коуча на РЖ и неРЖ РИ (тематические и прагматические). В ходе анализа были выделены подклассы РИ с точки зрения силы соблюдения прескриптивности (интенциям присвоен вес, выраженный в числовом эквиваленте) и даны определения введенным терминам (см. в разделе «Результаты»): а) тематические РЖ РИ – присвоен вес 1, прагматические РЖ РИ – вес 1, персонально-тематические – вес 0, персонально-прагматические – вес 0, неРЖ РИ – вес – 1, где 1 – сильное соответствие прескрипциям жанра, 0 – средний уровень соответствия, -1 – низкий уровень соответствия. Все интенции были

соединены в Таблицу 1, подсчитано процентное соотношение РЖ и неРЖ РИ, а также общий уровень веса РИ, наработанных коучем. В ходе анализа интент-интервью были выведены интенциональные паттерны коуча (состоящие из наиболее часто повторяющихся РИ коуча – см. Таблицу 1).

Результаты.

Все РЖ РИ коуча были разделены на две группы: тематические и прагматические. *Тематические РЖ РИ* коуча (вес 1) нацелены на темы и подтемы, которые привносит клиент в КБ, что отражено на семантическом и речежанровом уровне. На семантическом уровне: в репликах коуча задействуются пропозиции из реплик-ответов клиента, состоящие из предиката – события, о котором говорится + аргументов – участников, партиципантов события. На речежанровом уровне реплики оформлены субжанрами с вкраплением демонстратива.

«Субжанр демонстратива указывает на компонент актуальной коммуникативной ситуации как результат или процесс восприятия (акцентуации) говорящим. Переосмысление демонстратива в рамках ГЖ КБ позволило выявить его специфику: коуч и клиент часто используют прецедентные феномены, указывая на предмет речи, цитируя и самоцитируя предыдущие собственные рассуждения, возвращаясь к ранее поднятым темам, заданным вопросам. В субжанры вопроса, професемы, сообщения, признания, жалобы, нотации в речи говорящих вкрапляется демонстратив как жанроид» [8]. Н.Д. Арутюнова рассматривает вопросы с вкраплением демонстратива как цитатные: «Цитатные вопросы всегда представляют собой реакцию на предшествующее высказывание, из которого и происходит заимствование «чужих» слов. Это вопросы о высказывании» [2, с. 674]. По аналогии с цитатными вопросами, субжанры коуча с вкраплением демонстратива возможно обозначить как «цитатные професемы», «цитатные признания» и др.

Пример 1.

Ко. Первая тема была укрепление внутренней опоры («укрепление опоры» – пропозиция клиента), чтобы выстраивать отношения на новом уровне («выстраивать отношения по-новому» – пропозиция клиента), (субжанр демонстратив) Согласна, всё верно? (субжанр вопрос-сверка)

Кл. Всё верно, да, да. (субжанр подтверждение)

Пример 2.

Ко. Как ты будешь свой мир лучше делать? (субжанр цитатный вопрос с вкраплением демонстратива)

Кл. Свой мир лучше делать (демонстратив). Ну, во-первых, «Вдох, выдох, все хорошо», я говорю себе спокойно. (професема).

Пример 3.

Ко. Ты произнесла «понимание». (демонстратив) Какое понимание пришло? [...] (субжанр цитатный вопрос с вкраплением демонстратива)

Кл. Ну, понимание, что всё равно я как бы всем этим управляю, своей головой управляю, своими чувствами, да (субжанр признание с вкраплением демонстратива). И только от меня зависит качество моей жизни [...] (субжанр сентенция)

Это базовый вид РИ коуча, который составляет основную массу всех РИ в КБ, при этом, как видно из таблицы 1, количество тематических РЖ РИ коуча возрастает с повышением уровня экспертности коуча и часов практики (47,4%, 76,5%, 87%).

Вторая группа РЖ РИ коуча – *прагматические РИ* (вес 1), организующие связность коммуникативного события (КБ): коуч может предупредить о новом намерении в сессии, задать вопрос, касающийся контекста проведения КБ, возможности перейти от одного сужанра (оформляющего этапы КБ) к другому итп.

Как видно из примеров в таблице 1, количество прагма-интенций имеет некоторую тенденцию к снижению в связи с повышением уровня коуча: например, и у коуча-практика, и у коуча-эксперта таких РИ меньше, чем у новичка. Вместе с тем прагматические интенции и количество их реализаций в репликах коуча зависит от многих других факторов макроконтекста,

например, от уровня клиента в коучинге (с менее опытным клиентом коучу приходится применять большее количество прагматических интенций, нацеленных на прояснение того, что происходит в сессии, зачем он задает тот или иной вопрос итп.). При этом все три клиента имеют опыт в коучинге, таким образом, можно сделать вывод, что на необходимость употреблять прагма-интенции в анализируемых КБ влияет скорее стиль коуча и наличие/отсутствие навыка прояснять те или иные моменты сессии для клиента.

Для большего понимания стоит обратиться к гибридным РИ – которые отчасти обоснованы жанром КБ, отчасти привнесены самим коучем: персонально-тематическим и персонально-прагматическим РИ. Данные интент-интервью (ИНИ) показывают, что *персонально-тематическими* (вес 0) коуч называет те РИ, которые в целом допустимы жанром и выражены в «цитатных» субжанрах, но при этом оформлены не в коучинговом стиле, и нарушают то прескрипцию недирективности, то прескрипцию клиентоцентричности, то прескрипцию безоценочности, см. примеры из интервью в таблице 1, где коучи поясняют, зачем они задают те или иные вопросы.

Пример 4.

Ко: *Может быть, может быть, ты хочешь сделать всё очень правильно всегда и не даёшь себе право на ошибку, как?*

Интенция (со слов коуча): «знание о прошлых сессиях – намерение поддержать и поглубже покопать. Я веду себя как надсмотрщик: «А ты вот это!» – когда слушаю себя, то я чувствую себя на допросе (интонации)».

Кл. *Раньше это у меня было очень развито. Сейчас я как раз от этого ухожу.* (клиент не подтверждает РИ коуча).

Пример 5.

Ко: *Говори. А кого ты должна контролировать, кроме себя?*

Интенция, со слов коуча: «коуч продолжает идти по своей колее, задача не услышать, а провести. Вижу, что я делаю то же самое, что с ней делает жизнь и все происходящее. Ей нужно в эмоции, а я говорю – надо в ум. Она выходит из эмоций со вздохом, встряхивается и начинает отвечать из ума, а не из чувств. Я посчитала в моменте, что поддержала, а на самом деле нет. РИ достигнута – но не коуча, а моего эго, моей личности. Коучем не была в момент. Была топ-менеджером, у которого есть КРІ».

Кл. *(долго думает) Ну, контроль окружающего мира вокруг меня. То есть детей, ситуации, еду даже элементарно, есть она или нет. Я так не хочу это делать, всё это не хочу делать.*

Персонально-прагматическими (вес 0) в данном исследовании обозначены те РИ коуча, которые служат связности коммуникативного события, но исполнены не для клиента, а для коуча, тем самым нарушая прескрипцию клиентоцентричности. См. пример в таблице 1.

Наконец, *неРЖ РИ* коуча (вес -1) грубо нарушают прескрипции КБ, размывая границы жанра: коуч использует провокативные вопросы, за которыми скрываются советы по решению проблемы клиента; директивные формулы: повелительное наклонение: «смотри», «давай», «загляни глубже»; выдает свои пропозиции за пропозиции клиента (квази-демонстратив) и др. См. примеры в таблице 1.

Таблица 1

Процентное соотношение РЖ РИ в КБ коуча-новичка, коуча-практика
и коуча-эксперта: 5 подклассов. Источник – составлено автором

Название интенций	Количество РЖ РИ в сессии новичка. 78,9%	Количество РЖ РИ в сессии практика. 89,4%	Количество РЖ РИ в сессии эксперта. 100%	Речевые примеры из КБ и интент-интервью (ИНИ)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Сквозные А) макро- интенция: обеспечить доверие, поддержку, безопасность, равенство, партнерство. Б) интенц. паттерны коуча	Интенц. паттерны коуча Нам нужен результат! Требовать от партнера того же, как ощущаю я. Давить. Продать себя клиенту как коуча. Не люблю делать ошибки – люблю делать на 100%. Должно быть интересно, ярко, шоу!	Интенц. паттерны коуча: Желание постоянно улучшаться в ходе КБ. Структура (КБ) не важнее опыта клиента в моменте. Вальс-стратегия (все сказать по два-три раза). Активное привнесение опыта коуча и порой рекомендаций. Обслуживать свои не РЖ персональные стратегии (мне так легче, что...)	Интенц. паттерны коуча: Изучать клиента. Выстраивать единую линию. Давать время на размышление (стратегия паузы). Сопровождать из внешнего мира во внутренний. Тема сессии – проявляется в самой сессии – исследовать это	«Не нашел решение – я поддержу его в смелости ничего не найти» (ИНИ) «Это моя болезнь: неумение быстро и четко формулировать простейший первый запрос. Желание улучшиться». (ИНИ) «Показываю: «Говори...» – через интонацию – длинный спич «все здесь для тебя» (ИНИ) «Да, просто говори» (КБ). «Это жизненная ценность, я из еврейской семьи -когда с детьми беседуешь – приводишь пример других детей»
Тематические РЖ РИ	47,4% 45 интенций	76,5% 65 интенций	87% 80 интенций	
Прагматические РЖ РИ (в скобках указаны номера реплик в транскрибации)	14,7% 1 (3), 1 (5), 1 (7), 1 (9), 1 (21), 1 (51), 1 (53), 1 (111), 1 (125), 1 (127), 1 (139), 1 (141), 1 (171), 1 (173). Итого 14	3,5% 1 (97), 1 (99), 1 (171). Итого 3.	13% 1 (11), 1 (69), 1 (161), 1(173), 1 (177), 7 (179–191). Итого 12	«Нужно ли тебе сейчас что-то, чтобы войти в этот процесс?». (КБ) «Тебе с возвратом или сам вопрос?». (КБ) «У нас осталось в районе нескольких минут». (КБ) «Возможно, я очень сложно говорю»

1	2	3	4	5
Персональный материал (допустимый жанром):				
Персонально-тематические РЖ РИ (узнаем из ИнИ, плюс из реплик коуча в КБ. Интенции допустимы жанром, иногда форма выражения неуместна)	10,5% 1 (89), 1 (97), 1 (99), 1 (117), 1 (121), 1 (123), 1 (149), 1 (155), 1 (181), 1 (185). Итого 10	8,2%. 1 (21), 1 (41), 1 (43) 1 (55), 1 (79), 1 (91), 1 (165). Итого 7.	0% Выраженных в речи интенций нет, коуч в ИнИ обозначает их только в составе тематических интенций: Понять настроение клиента. Сфокусировать. Чтобы вспомнил, ведь у него нет цельности. Удерживать спокойную позицию	«В том числе включается знание о клиенте и его неплановости (нету плавной линии внутри его головы)» (ИнИ). «Раздражение клиента меня не проломило и не прогнуло». (ИнИ) «Наверное, здесь директивна, т.к. возможно недостаточно сил, экспертности, моральных сил и видения, как справиться». (ИнИ)
Персонально-прагматические РЖ РИ (узнаем из ИнИ, м.было не исполнять = сделаны ради коуча)	7,4% 1 (17), 1 (41), 1 (109), 1 (147), 1 (165), 1 (167), 1 (169). Итого 7	1,2% 1 (167). Итого 1	0%	«Скажи, Настя, поняла-поняла, у меня уже есть мысли, сейчас, секундочку, просто не хочу тебя, сейчас мы проговорим, мне же надо задать». (КБ)
Отрицательный материал, его % в сессии, в скобках указаны номера реплик				
НеРЖ интенции (обслуживают коммуникативные цели лично коуча – не клиента и не РЖ, размывают границы РЖ) – из ИнИ	20% 1 (19), 1 (47), 1 (61), 1 (65), 1 (67), 1 (69), 1 (71), 1 (73), 1 (75), 1 (77), 1 (79), 1 (83), 1 (85), 1 (91), 1 (93), 1 (133), 1 (145), 1 (157), 1 (159). Итого 19	10, 6%. 1 (45), 1 (71), 1 (73), 1 (75), 1 (93), 1 (95), 1 (101), 1 (119), 1 (169). Итого 9.	0%	«Спроси ее, зачем она тебе? От чего она тебя защищает» (КБ) «Может быть, надо смотреть туда, в эту усталость, в эту боль, а не через боль, игнорируя усталость» (КБ). «Ты почувствуй, как ты на колесе, а потом прыгни на землю, и оно придёт, попробуй!» «Смотри, подожди, спокойно. Давай поглубже, почему»

Как видно из таблицы 1 и рис. 1–3, уровень экспертности коуча влияет на процентное соотношение РЖ и неРЖ РИ: количество РЖ РИ повышается с повышением уровня коуча, а количество неРЖ РИ снижается.

Итоговый «вес» КБ коуча-эксперта 92 балла, при этом в КБ реализовано 87% тематических РЖ РИ (темно-синий цвет на рис. 1), 13% прагматических РЖ РИ (оранжевый цвет на рис. 1), отсутствуют персональные и неРЖ РИ. Итоговый «вес» КБ коуча-практика 79 баллов, при этом в КБ реализовано 76,5% тематических РЖ РИ (темно-синий цвет на рис. 2), 3,5% прагматических РЖ РИ (оранжевый цвет на рис. 2), 8,2% персонально-тематических РЖ РИ (зеленый цвет на рис. 2), 1,2% персонально-прагматических РЖ РИ (голубой цвет на рис. 2), 10,6% неРЖ РИ (фиолетовый цвет на рис. 2). Итоговый «вес» КБ коуча-новичка 40 баллов, реализовано 47,4% тематических РЖ РИ (темно-синий цвет на рис. 3), 14,7% прагматических РЖ РИ (оранжевый цвет на рис. 3), 10,5% персонально-тематических РЖ РИ (зеленый цвет на рис. 3), 7,4% персонально-прагматических РЖ РИ (голубой цвет на рис. 3), 20% неРЖ РИ (фиолетовый цвет на рис. 3).

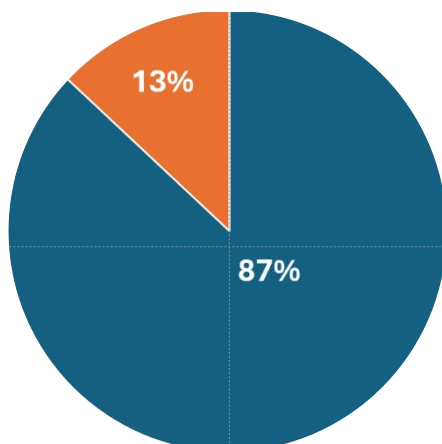


Рис. 1. Процент РИ в КБ

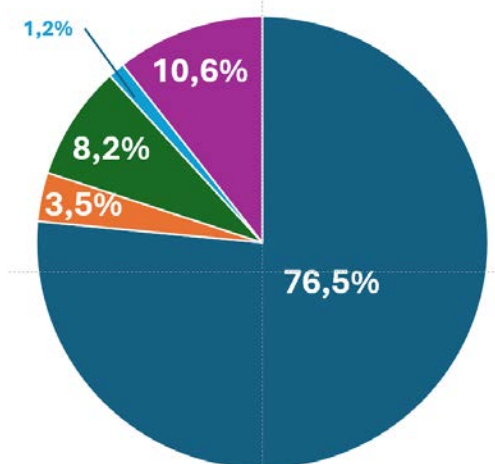


Рис. 2. Процент РИ в КБ

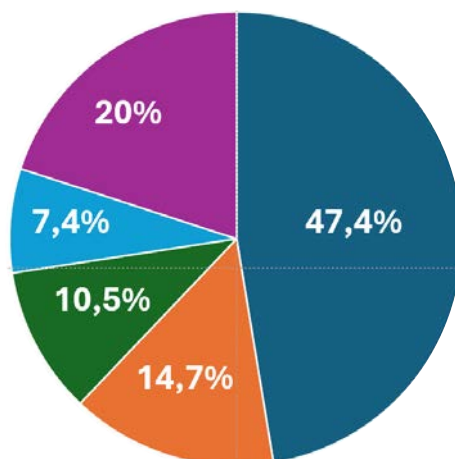


Рис. 3. Процент РИ в КБ коуча-эксперта, коуча-практика, коуча-новичка

Можно предположить, что коуч-новичок только начинает формировать в своем сознании фрейм/сценарий ГЖКБ и заполняет его определенным количеством слотов (в данном примере это количество соответствует «весу» КБ 40 баллов, или 78,9% от общей доли всех РИ: из них 62,1% приходится на чистые РЖ РИ и 17,9% на гибридные с добавлением персональных РИ). По мере наращивания профессионализма, коуч добавляет новые слоты в данный фрейм, вытесняя/заменяя старые представления о КБ, старые интенциональные паттерны новыми, одобренными прескрипциями ГЖКБ (у коуча-практика в данном примере это количество соответствует 79 баллам итогового «веса» КБ, или 89,4% РЖ РИ, из которых 80% приходится на чистые РЖ РИ и 9,4% на гибридные), до тех пор, пока полностью не освоит ГЖКБ (итоговый «вес» КБ 92 балла, или 100% РИ являются речежанровыми). Так, с помощью интент-интервью трех коучей зафиксирована поступенчатый когнитивно-речевой процесс встраивания коучинговых навыков (в частности, навыка формировать интенциональное пространство ГЖКБ в соответствии с прескрипциями коучинг-дискурса).

Прикладное значение исследования: получено подтверждение о том, что методом интент-интервью можно зафиксировать срез понимания коучем прескрипций ГЖКБ не на уровне социально-приемлемых ответов (теории), полученных в первой части феноменологического интервью, а на уровне практического исполнения КБ и саморефлексии над тем, какие РИ реализованы. Например, при ответе на вопрос: «В чем Вы убеждены в отношении коучинга?» все три коуча написали общие прескриптивные тезисы: Коуч-эксперт: «Убеждена в том, что цикленность на каких-либо конкретных оборотах, либо инструментах коучинга ограничивает сам процесс коуч-сессии». Коуч-практик: «Убеждена что в сессии надо идти за клиентом, а не по схеме». Коуч-новичок: «Главная моя потребность – поддерживать людей и вдохновлять на новые свершения». При этом после проведения интент-интервью и коллаборативного анализа весь объем РИ был классифицирован на РЖ и неРЖ РИ, в результате чего были сделаны открытия о разнице между декларируемым и реально демонстрируемым навыком исполнения прескрипций коучинга. Можно рекомендовать проведение интент-интервью менторами и преподавателями школ коучинга для повышения уровня компетентности коучей и среза уровня понимания, как формировать интенциональное пространство КБ.

Выводы.

Зафиксирована корреляция между уровнем экспертности коуча и процентным соотношением РЖ и неРЖ РИ коуча (табл. 1, рис. 1–3): отмечен рост РЖ РИ и снижение неРЖ РИ по мере возрастания уровня.

Выделены подклассы РЖ интенций: тематические, прагматические, и два гибридных варианта: персонально-тематические, персонально-прагматические.

Выводы сделаны по данным нескольких уровней анализа, с перекрёстной перепроверкой: феноменологического интервью, подсчета частотности РИ, интен-интервью, коллаборативного анализа, интерпретативного анализа, графического анализа частотности РИ коуча. Разработан прикладной метод интен-интервью, который может использоваться менторами-наставниками и преподавателями для развития коучей.

Потенциал исследований: описание прескрипций ГЖКБ в виде слотов фрейма/сценария ГЖКБ и анализ, как и какими единицами заполняются слоты; создание таксономии РИ интенций коуча: тематических и прагматических; выстраивание интенциональных паттернов коуча и клиента в КБ; разработка интенциональной структуры ГЖКБ и соотнесение ее с речевой структурой.

Список литературы

1. Арутюнова Н.Д. Дискурс / Н.Д. Арутюнова // Лингвистический энциклопедический словарь. – М.: Сов. энцикл., 1990. – С. 136–137.
2. Арутюнова Н.Д. Язык и мир человека / Н.Д. Арутюнова. – М.: Языки русской культуры, 1998. – 895 с. EDN QROEGR
3. Баранов А.Н. Иллокутивное вынуждение в структуре диалога / А.Н. Баранов, Г.Е. Крейдлин // Вопросы языкознания. – 1992. – №2. – С. 84–99. EDN OGJRPF
4. Бахтин М.М. Проблема речевых жанров / М.М. Бахтин // Бахтин М.М. Собрание сочинений. – В 7 т. Т. 5. Работы 1940-х – начала 1960-х годов. – М.: Языки русской культуры, 1997. – С. 159–206.
5. Горбачева А.М. Влияние языковой личности переводчика на интенциональную структуру коуч-беседы / А.М. Горбачева // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона: сб. материалов X Международной науч.-практ. конф. Академии МУБиНТ. – Ярославль: Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ), 2024. – С. 62–70. EDN GUNSGF
6. Горбачева А.М. Систематизация элементов коучинг-дискурса: социо- и прагмалингвистический подходы / А.М. Горбачева // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. / редкол.: Л.Е. Адамова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. EDN BGDUNR
7. Горбачева А.М. Междисциплинарная природа и поливекторный характер научной рефлексии коучинга / А.М. Горбачева, В.Н. Степанов // Организационная психолингвистика. – 2024. – №2 (26). – С. 44–59. EDN QNVHLI
8. Горбачева А.М. Коуч-беседа как речевой жанр: гипержанр усложненной интенциональной и жанровой структуры / А.М. Горбачева, В.Н. Степанов // Ученые записки Новгородского государственного университета. – 2025. – №3 (58). – С. 640–661. – DOI: 10.34680/2411-7951.2025.3(58).640-661. EDN VUEZOM
9. Гребенщикова Т.А. Интен-анализ и другие методы исследования речи в психологии / Т.А. Гребенщикова, Н.Д. Павлова // Актуальные проблемы психологического знания. – 2015. – №4 (37). – С. 56–63. EDN WAOSWD
10. Дементьев В.В. Коммуникативная генристика: речевые жанры как средство формализации социального взаимодействия / В.В. Дементьев // Жанры речи: сб. науч. ст. – Саратов: Изд-во ГосУНЦ «Колледж», 2002. – С. 18–40.
11. Дементьев В.В. Непрямая коммуникация / В.В. Дементьев. – М.: Гнозис, 2006. – 374 с. EDN RENCNG
12. Диалогическая лингвистика: коллективная монография / под ред. Н.Н. Шпильной. – Барнаул: ФГБОУ ВО «АлтГПУ», 2019. – 319 с.
13. Карасик В.И. О типах дискурса / В.И. Карасик // Языковая личность: институциональный и персональный дискурс: сб. науч. тр. – Волгоград: Перемена, 2000. – С. 5–20. EDN VWHLIZ
14. Караулов Ю.Н. Русский язык и языковая личность / Ю.Н. Караулов. – М.: Ленанд, 2024. – 264 с.
15. Леонтьев А.А. Основы психолингвистики / А.А. Леонтьев. – 4-е изд. – М.: Academia; Смысл, 2005. – 287 с. EDN QXLSMJ
16. Основы теории речевой деятельности: коллективная монография / под ред. А.А. Леонтьева. – М.: Наука, 1974. – 367 с.
17. Павлова Н.Д. «Интенция» как психологическая и психолингвистическая категория / Н.Д. Павлова // Разработка понятий современной психологии. – М.: Институт психологии РАН, 2018. – С. 445–460. EDN UZZFMC
18. Приказ «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом». – URL: http://sovethr.ru/wp-content/uploads/2022/04/Приказ-Минтруда_ПС_УП.pdf (дата обращения: 15.09.2024).

19. Профессиональные квалификации. — URL: <https://nok-nark.ru/pk/list/> (дата обращения: 15.09.2024).
20. Седов К.Ф. Общая и антропоцентрическая лингвистика / К.Ф. Седов. — М.: Языки славянских культур, 2016. — 438 с.
21. Седов К.Ф. Психолингвистические аспекты изучения речевых жанров / К.Ф. Седов // Жанры речи: сб. науч. ст. — Саратов: Изд-во ГосУНЦ «Колледж», 2002. — №3. — С. 40–51. EDN YNDDJJ
22. Степанов В.Н. Провоцирование в рекламной коммуникации / В.Н. Степанов // Организационная психолингвистика. — 2019. — №2 (6). — С. 45–61.
23. Шмелева Т.В. Модель речевого жанра / Т.В. Шмелева // Жанры речи. — 1997. — №1. — С. 88–98. EDN VLXZCJ
24. Bevan M. A Method of Phenomenological Interviewing – Qualitative Health Research. 2014. Vol 24 (1). Pp. 136–144.
25. Graf E.-M., Dionne F., Spranz-Fogasy T. How to investigate the local and global change potential of questioning sequences in executive coaching? A call for interdisciplinary research // Scandinavian Studies in Language. 2020. No. 11 (1). Pp. 214–238. DOI: 10.7146/sss.v11i1.121368. EDN KERIYF
26. Graf E.-M. New ways of investigating coaching: linguistic research on executive, business and workplace coaching – a systematic scoping review // Coaching: an International Journal of Theory, Research and Practice. 2024. Vol. 17. No. 1. Pp. 90–118.
27. Grant A.M. Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health and Goal Attainment. Sydney: University of Sydney, 2021. 338 p.

Епифанова Юлия Валерьевна
магистр, управляющий собственник
Компания «Аксиома Консалтинг»
г. Санкт-Петербург

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОФИЛАКТИКИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Аннотация: в статье представлены результаты применения технологий группового коучинга в профилактике эмоционального выгорания предпринимателей. Описана специфика предпринимательской деятельности, характеризующая высокой когнитивной сложностью, эмоциональной насыщенностью и работой в условиях неопределенности и риска. Проанализированы существующие программы профилактики эмоционального выгорания и обоснован выбор коучинга в этих целях. Отражены результаты эмпирического исследования, подтверждающего эффективность коучинга как инструмента профилактики эмоционального выгорания предпринимателей. Эмпирическим путем установлено, что у предпринимателей, прошедших программу профилактики выгорания с использованием технологий группового коучинга, статистически достоверно снизились степень формирования фаз выгорания и выраженность отдельных симптомов, а также общий уровень эмоционального выгорания. При прохождении программы коучинга, направленной на развитие эмоциональной компетентности и работу с когнитивными искажениями, участники научились управлять эмоциями и успешно применять навыки саморегуляции в предпринимательской деятельности, вернули ощущение субъективного контроля в стрессогенных ситуациях, повысили профессиональную самооценку. Полученные результаты подтверждают эффективность группового коучинга как инструмента профилактики выгорания предпринимателей и могут быть использованы при разработке программ профилактики эмоционального выгорания для малого и среднего предпринимательства.

Ключевые слова: коучинг, групповой коучинг, предприниматели, предпринимательская деятельность, ситуации риска и неопределенности, стрессогенные ситуации, эмоциональное выгорание, профилактика выгорания.

Актуальность исследования обусловлена, с одной стороны, высокой значимостью предпринимательской деятельности для экономики и сопряженной с ней исключительной психоэмоциональной нагрузкой предпринимателей. С другой стороны, наблюдается недостаточное количество исследований методов профилактики эмоционального выгорания предпринимателей. Также, с одной стороны, в мировой и отечественной литературе коучинг описывается как инструмент повышения эффективности руководителей и предпринимателей, но эмпирических доказательств такой эффективности практически нет. Именно поэтому было проведено эмпирическое исследование результативности коучинга как инструмента профилактики эмоционального выгорания.

Специфика предпринимательской деятельности отличается особыми ее условиями: постоянный риск, неопределенность, активное воздействие различных стрессогенных факторов, таких, например, как высокий уровень ответственности в деятельности, ощущение нестабильности и ненадежности, отсутствие «права на ошибку», неудовлетворенность своим статусом (А.В. Бердышев, Е.Ю. Вандышева, Н.И. Влах, С.Н. Гаджиева, З.Г. Ханова, И.А. Киселева, В.П. Позняков, Х.Н. Магомедова). Действие в постоянных ситуациях риска и неопределенности вызывает у предпринимателей состояние стресса, это проявляется в таких психоэмоциональных нарушениях, как тревожность, эмоциональная неустойчивость, повышенная утомляемость, депрессия и других (Е.П. Белинская, Н.И. Влах, С.Н. Гаджиева, З.Г. Ханова). Сами предприниматели во время проведенного на первом этапе исследования анкетирования и опроса также отмечают негативное влияние на их эмоциональное состояние непосредственно их профессиональной деятельности, связанной с неопределенностью, рисками, угрозой финансового краха.

Учитывая вышеизложенное, а также изучив существующие исследования по теме выгорания (Р.М. Айсина, С.Н. Гаджиева, З.Г. Ханова, Н.И. Влах, Н.Е. Водопьянова, Н.С. Савина, М.А. Надеждина), можно утверждать, что сама деятельность предпринимателя обуславливает высокую подверженность предпринимателей эмоциональному выгоранию.

Научная новизна исследования заключается в том, что эмпирическим путем статистически достоверно установлена эффективность применения группового коучинга в целях профилактики эмоционального выгорания предпринимателей.

Анализ и систематизация существующих программ профилактики эмоционального выгорания показал эффективность групповых форм работы в снижении уровня выгорания. При работе в группе на основе анализа и межличностного взаимодействия легче и эффективнее осознаются, раскрываются и корректируются неадекватные отношения, установки, поведенческие и эмоциональные стереотипы. Чаще всего основной задачей программ профилактики выгорания является обучение психологическим основам саморегуляции и их отработка [1–3; 10; 12; 15]. Ряд исследователей, предлагающих программы профилактики эмоционального выгорания, подчеркивают, что оптимально использовать недирективный стиль ведения встреч [2; 4; 10]. При этом у программы обязательно должны быть четкие цели и задачи. Именно поэтому предлагаемая нами программа профилактики выгорания предпринимателей основана на применении коучинг-технологий. Возможности применения коучинга описываются и изучаются в основном зарубежными авторами (Дж. Уитмор, М. Дауни, Дж. Старр, М. Аткинсон, Л. Уитвор, Т. Голви и др.), а в последнее десятилетие активно изучаются в России (А.О. Вылегжанина, Д.В. Ненашев, О.В. Ястреб, Л.Н. Симонова, И.В. Силантьев, М.Ю. Краев, Н.П. Болдырева и др.). Практически все вышеперечисленные авторы считают, что технологии коучинга наиболее результативны при повышении эффективности бизнеса как метод профессионального развития руководителей предприятий и предпринимателей [5; 6; 8; 10; 11; 13; 15]. Джон Уитмор дает следующее определение коучинга: «Коучинг – это высвобождение потенциала человека для максимизации результатов» [13, с. 27] и считает, что коучинг – это эмоциональный интеллект в действии. Коучинг повышает осознанность, что в дальнейшем помогает формировать нужные навыки и применять их с пользой для дела.

Целью исследования являлась оценка эффективности коучинга как инструмента профилактики эмоционального выгорания предпринимателей.

Методы, используемые для проведения диагностических процедур: Опросник «Профессиональное выгорание» (ПВ) (русскоязычная версия Н. Е. Водопьяновой, Е. С. Старченковой), Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко. Методы математической статистики: для оценки различий между двумя выборками использовался U – критерий Манна-Уитни, для оценки достоверности сдвига критерий Т Вилкоксона и методы качественного анализа – дифференциация фактического материала по группам. Интерпретационные методы: структурный метод.

В исследовании принимали участие предприниматели, являющиеся одновременно и руководителями аутсорсинговых компаний (малый бизнес) на территории РФ, всего 60 человек. Это женщины в возрасте от 29 до 66 лет, которые являются собственниками и руководителями фирм, оказывающих бухгалтерские услуги и имеющие в подчинении от 1 до 15 сотрудников, занимающиеся предпринимательской деятельностью от 1 года до 18 лет.

На констатирующем этапе исследования в диагностике участвовало 60 респондентов. С учетом естественного отсева, в формирующий эксперимент и в итоговый сравнительный анализ вошли 34 участника, разделенные на экспериментальную ($n = 19$) и контрольную ($n = 15$) группы. Результаты расчета U-критерия Манна-Уитни на начало эксперимента показали, что по 19 из 20 параметров статистически достоверных различий между экспериментальной и контрольной группами не обнаружено ($p > 0,05$). Лишь по одному показателю (Эмоциональное истощение) значение находится в зоне неопределенности ($p > 0,01$), не достигая уровня высокой статистической значимости. Полученные данные подтверждают исходную однородность групп и позволяют корректно интерпретировать результаты эксперимента.

В обеих группах на начало исследования преобладает высокий и очень высокий уровень Интегрального показателя выгорания (суммарно 84% в экспериментальной группе и 60% в контрольной). При этом доля лиц с низким уровнем выгорания в обеих группах минимальна или отсутствует (0% и 7% соответственно). Наиболее выраженным в обеих группах является показатель Деперсонализация, проявленный на высоком и очень высоком уровне. При этом в экспериментальной группе также зафиксированы высокие показатели по шкале Эмоциональное истощение. Подобное распределение подтверждает актуальность проведения коррекционной работы для исследуемой выборки.

Общее эмоциональное выгорание на начало исследования находится в стадии формирования или уже сформировалось у 63% участников экспериментальной группы и у 53% участников контрольной группы. У обеих групп отмечается в большинстве случаев несформированность фаз Напряжение и Истощение, и сформированность фазы Резистенция. Эти данные свидетельствуют об активном протекании процесса эмоционального выгорания в обеих группах. Наиболее выраженным симптомом в фазе Напряжение является симптом Тревога и депрессия (63% у ЭГ, 67% у КГ), а у экспериментальной группы еще и симптом Переживание психотравмирующих обстоятельств (58%). В структуре фазы Резистенция в обеих группах ярко проявлены все симптомы, кроме симптома Эмоционально-нравственная дезориентация (не сложился у 63% в ЭГ и у 60% в КГ). Наиболее проявленные симптомы в фазе Истощение в обеих группах – Эмоциональный дефицит и Эмоциональная отстраненность.

На основании результатов первичной диагностики была разработана программа профилактики эмоционального выгорания, задачами которой являются развитие эмоциональной компетентности, а также обучение работе с когнитивными искажениями. Для разработки программы также было проведено исследование дополнительной литературы [7; 9; 14] и проведены дополнительные опросы предпринимателей, участников эксперимента. Направленность программы базировалась на следующих выводах: предпринимательская деятельность связана с большим количеством стрессогенных, фрустрирующих ситуаций; на эмоциональное состояние предпринимателей влияет непосредственно их профессиональная деятельность, связанная с неопределенностью, рисками, угрозой финансового краха; предпринимательская

деятельность характеризуется высокой когнитивной сложностью и эмоциональной насыщенностью.

В соответствии с этим, программа включала в себя следующие темы: переживание стрессогенных ситуаций, запускающие механизмы стресса; когнитивные искажения в подобных ситуациях; эмоциональная компетентность (понимание собственных эмоций и управление ими); механизмы саморегуляции в ситуациях неопределенности, давления, риска.

Программа проводилась с экспериментальной группой в формате группового коучинга. Для формирования общего контекста внутри сессий также использовались такие методы, как фасилитация и мини-лекции, а для отработки навыков в формате «здесь и сейчас» подбирались практические упражнения. Программа состояла из 8 встреч один раз в неделю по 1,5 часа. Между встречами участники вели дневник самонаблюдения и выполняли домашние задания с целью отработки новых навыков в условиях непосредственной предпринимательской деятельности. На сессиях делились опытом применения навыков и техник и обсуждали в формате группового коучинга. В рамках заключения контракта на коучинг участники принимают ответственность за результаты на себя.

На третьем этапе исследования была проведена повторная диагностика экспериментальной и контрольной групп с использованием тех же методов исследования и оценки установленных критериев.

Сравнительный анализ динамики показателей в обеих группах подтверждает эффективность разработанной программы группового коучинга. В экспериментальной группе ($n = 19$) из 20 исследуемых показателей зафиксированы статистически значимые сдвиги по коэффициенту Т Вилкоксона ($p \leq 0,01$) по 8 показателям, еще по 6 показателям сдвиг находится в зоне неопределенности ($p \leq 0,05$). При этом в контрольной группе ($n = 15$) статистически значимых сдвигов не обнаружено. Результаты динамики показателей в экспериментальной и контрольной группах представлены в таблице 1.

Таблица 1

Динамика показателей эмоционального выгорания в экспериментальной и контрольной группах (Т-критерий Вилкоксона)

показатель	ЭГ ($n = 19$)				КГ ($n = 15$)			
	M_1	M_2	дельта	Тэмп	M_1	M_2	дельта	Тэмп
ЭИ	28,26	21,58	-6,68	21,5**	21,53	23,20	1,67	42,0
Д	13,05	11,11	-1,95	53,5	12,00	11,93	-0,07	50,5
РПД	29,11	32,63	3,53	27,5**	29,73	29,80	0,07	41,0
ИнтПокЭВ	9,16	7,63	-1,53	37,0*	7,93	7,93	0,00	19,5
ОЭВ	144,63	106,00	-38,63	16,0**	137,47	135,40	-2,07	43,0
Н	41,16	24,05	-17,11	5,0**	33,20	33,47	0,27	54,0
Р	63,05	50,21	-12,84	21,0**	58,33	58,40	0,07	46,5
И	40,42	31,74	-8,68	49,0*	45,93	43,53	-2,40	36,5
ППО	12,16	4,63	-7,53	1,0**	9,80	7,47	-2,33	24,5
НС	7,89	6,11	-1,79	22,0*	7,60	8,27	0,67	22,0
ЗК	8,11	5,58	-2,53	5,5*	4,40	6,87	2,47	22,5
ТД	13,00	7,74	-5,26	3,0**	11,40	11,07	-0,33	37,5
НЭР	17,95	16,63	-1,32	59,0	17,47	17,87	0,40	42,5
ЭНД	8,00	8,00	0,00	52,5	9,87	9,40	-0,47	6,0
РСЭЭ	17,95	10,16	-7,79	29,5**	12,07	11,00	-1,07	43,0

Окончание таблицы 1

показатель	ЭГ (n = 19)				КГ (n = 15)			
	M ₁	M ₂	дельта	Тэмп	M ₁	M ₂	дельта	Тэмп
РПО	19,16	15,42	-3,74	34,0*	18,93	20,13	1,20	22,0
ЭД	11,37	7,53	-3,84	18,5*	12,73	9,60	-3,13	11,5
ЭО	11,47	10,68	-0,79	74,5	12,73	14,67	1,93	34,0*
ЛО	8,68	6,37	-2,32	25,5	11,47	10,27	-1,20	22,0
ППН	8,89	7,16	-1,74	42,0	9,00	9,00	0,00	31,0

Условные обозначения: M₁ – среднее значение до эксперимента; M₂ – среднее значение после эксперимента; * – $p \leq 0,05$; ** – $p \leq 0,01$; ЭИ – Эмоциональное истощение; Д – Деперсонализация; РПД – Редукция профессиональных достижений; Н – Напряжение; ППО – Переживание психотравмирующих обстоятельств; НС – Неудовлетворенность собой; ЗК – Загнанность в клетку; ТД – Тревога и депрессия; Р – Резистенция; НЭР – Неадекватное эмоциональное реагирование; ЭНД – Эмоционально-нравственная дезориентация; РСЭЭ – Расширение сферы экономики эмоций; РПО – Редукция профессиональных обязанностей; И – Истощение; ЭД – Эмоциональный дефицит; ЛО – Личная отстраненность; ППН – Психосоматические и психовегетативные нарушения; ОЭВ – Общий уровень эмоционального выгорания

Примечание: для шкалы РПД рост среднего балла означает снижение показателя, согласно ключу методики.

После проведения программы группового коучинга, в экспериментальной группе снизилось количество участников с высоким и очень высоким уровнем всех показателей выгорания и уровня выгорания в целом. Также в экспериментальной группе снизился уровень проявления симптомов выгорания, наблюдается статистически достоверное снижение общего уровня эмоционального выгорания. Динамика контрольной группы незначительна по большинству параметров или отсутствует вовсе. Статистически значимого ухудшения показателей в контрольной группе также не выявлено. Тот факт, что в контрольной группе за аналогичный период не зафиксировано ни одного значимого улучшения, позволяет исключить влияние фактора времени, эффекта повторного тестирования или внешних организационных перемен и подтверждает гипотезу о том, что коучинг эффективен в работе с эмоциональным выгоранием предпринимателей.

В экспериментальной группе после проведенной программы среднее значение уровня эмоционального истощения снизилось с высокого (диапазон от 26 до 34 баллов) до среднего уровня (диапазон от 17 до 25 баллов). Можно сделать вывод, что работа над эмоциональным компонентом переживания стрессогенных ситуаций, сопровождающих профессиональную деятельность предпринимателей, повлияла на уровень эмоционального истощения. Ситуации риска и неопределенности перестали оказывать интенсивное эмоциональное воздействие на предпринимателей, прошедших программу профилактики, поэтому снизился уровень рабочих перегрузок и количество конфликтных ситуаций, которые раньше существенно влияли на уровень эмоционального истощения испытуемых. Отмечено статистически достоверное снижение уровня редукции профессиональных достижений (Тэмп = 27,5, $p \leq 0,01$). Это можно объяснить тем, что в ходе программы коучинга предприниматели из экспериментальной группы обучились механизмам саморегуляции и успешно применяли их в своей деятельности, и, вернув себе возможность принимать решения в условиях риска и неопределенности, повысили самооценку и ощущение собственной профессиональной эффективности. Сдвиг значения интегрального показателя выгорания в экспериментальной группе находится в зоне неопределенности. У контрольной группы среднее по группе значение всех трех показателей выгорания практически не изменилось, Интегральный показатель выгорания остался на прежнем

уровне. Это доказывает, что процессы выгорания продолжаются, если не осуществлять профилактических мероприятий, а также подтверждает эффективность коучинга как метода в работе с выгоранием предпринимателей.

Статистически значимое снижение уровня фазы Напряжение в экспериментальной группе (всего у 11% испытуемых эта фаза на конец исследования осталась сформированной) говорит о том, что предприниматели, обучившись выявлению когнитивных искажений и управлению эмоциональной реакцией, начали противостоять усилению психотравмирующих факторов, запускающих эмоциональное выгорание. В данной фазе у испытуемых из экспериментальной группы существенно снизился уровень симптомов Переживание психотравмирующих обстоятельств ($T_{\text{эмп}} = 1,0$, $p \leq 0,01$) и Тревога и депрессия ($T_{\text{эмп}} = 3,0$, $p \leq 0,01$). Можно объяснить это тем, что ситуации риска и неопределенности, сопровождающие предпринимательскую деятельность, до прохождения программы являлись для испытуемых психотравмирующими и вызывали тревогу и депрессию. После проведенной программы участники экспериментальной группы научились успешно переживать подобные ситуации с точки зрения эмоционального и когнитивного компонента, поэтому перестали воспринимать данные ситуации исключительно негативно, следовательно, эти ситуации больше не оказывают на них такого влияния. Успешность коучинговой программы также подтверждается отсутствием изменений по фазе Напряжение и проявленности ее симптомов у контрольной группы.

Существенно снизилось количество предпринимателей из экспериментальной группы, у которых фаза Резистенция была уже сформирована ($T_{\text{эмп}} = 21$, $p \leq 0,01$). Наилучшие результаты в данной фазе в экспериментальной группе выявлены по симптому Расширение сферы экономии эмоций ($T_{\text{эмп}} = 29,5$, $p \leq 0,01$). Это объясняется тем, что испытуемые не только обучились за время программы управлению эмоциями в ситуациях риска и неопределенности, но и успешно применяли новые навыки в своей предпринимательской деятельности. Обмен опытом на каждой встрече подтверждал применение новых знаний на практике. У контрольной группы показатель не изменился.

Фаза Истощение в экспериментальной группе и на начало исследования была не сформирована у 47% испытуемых, но даже здесь наблюдается тенденция к улучшению показателей ($T_{\text{эмп}} = 49$, $p \leq 0,05$), и при повторном исследовании уже у 74% участников эта фаза не сформирована. Можно сделать вывод, что, обучаясь управлять эмоциями и отработывая эти навыки на практике, испытуемые переносят эти компетенции и на другие сферы деятельности и жизни. При этом у контрольной группы подобной динамики не выявлено.

Среднее значение показателя Общий уровень эмоционального выгорания снизилось в экспериментальной группе от среднего (диапазон от 111 до 180 баллов) до низкого (диапазон от 0 до 110 баллов), это статистически достоверный сдвиг ($T_{\text{эмп}} = 16$, $p \leq 0,01$). В контрольной группе тенденций к изменению не выявлено, общее эмоциональное выгорание осталось на среднем уровне.

При сравнении экспериментальной и контрольной группы после проведения программы группового коучинга стоит отметить динамику различий групп по двум показателям. На начало эксперимента различие групп по показателю Эмоциональное истощение находилось в зоне неопределенности ($U_{\text{эмп}} = 82,5$, $p \leq 0,05$), а на конец эксперимента достоверно значимого различия между группами по этому показателю нет. Среднее значение данного показателя в экспериментальной группе при первичной диагностике было выше, чем в контрольной группе (28,26 и 21,53 соответственно). Снижение показателя после группового коучинга в экспериментальной группе нивелировало различия.

В то же время, по результатам повторной диагностики выявлено статистически значимое различие между группами по показателю Редукция профессиональных обязанностей ($U_{\text{эмп}} = 81$, $p \leq 0,05$). При первичной диагностике среднее значение данного симптома в экспериментальной группе было выше, чем в контрольной (19,16 и 15,42 соответственно), а повторное тестирование показало снижение проявленности симптома у экспериментальной группы и

повышение у контрольной (18,93 и 20,13). Также в зоне неопределенности находится различие между группами по показателю Редукция профессиональных достижений ($U_{\text{эмп}} = 93$, $p \leq 0,05$). В контрольной группе этот показатель остался на том же уровне, а в экспериментальной улучшился.

По всем остальным показателям достоверного различия между группами на конец исследования не выявлено.

Отсутствие выраженных межгрупповых различий по большинству показателей (U-критерий Манна-Уитни) на момент завершения эксперимента позволяет наметить пути дальнейшего развития исследования. Во-первых, представляется целесообразным увеличение объема выборки, что позволит повысить статистическую мощность исследования и более точно зафиксировать различия между группами. Во-вторых, учитывая медленный процесс обратимости синдрома эмоционального выгорания, перспективной выглядит пролонгация программы группового коучинга (например, до 3–4 месяцев). Это позволит закрепить сформированные навыки саморегуляции и дождаться устойчивого накопительного эффекта, при котором индивидуальные сдвиги перерастут в статистически значимые межгрупповые различия. Кроме того, для оценки устойчивости полученных результатов рекомендуется также проведение отсроченного замера через 3–6 месяцев после завершения программы.

По итогам проведенного эмпирического исследования можно заключить, что после реализации программы профилактики эмоционального выгорания с применением технологий группового коучинга у предпринимателей снизилась степень выраженности большинства симптомов выгорания: уменьшилось переживание психотравмирующих обстоятельств, снизился уровень тревоги и депрессии, нивелировались такие симптомы, как расширение сферы экономики эмоций, редукция профессиональных обязанностей и эмоциональный дефицит, а также существенно снизился общий уровень эмоционального выгорания. Полученные результаты показывают, что в процессе коучинга предприниматели научились осознавать воздействие стрессогенных факторов деятельности на свое состояние, освоили управление эмоциями и навык работы с когнитивными искажениями, а также механизмы саморегуляции, что позволило им регулировать эмоциональный фон и избавляться от избыточного психоэмоционального напряжения в ситуациях риска и неопределенности.

Таким образом, можно утверждать, что применение технологий группового коучинга высокоэффективно в профилактике и коррекции синдрома эмоционального выгорания у предпринимателей. Коучинг способствует формированию навыков произвольного управления эмоциями, развивает эмоциональную компетентность и гибкость, что позволяет руководителям переосмыслить аспекты своей профессиональной деятельности и сохранить психологическое здоровье, не теряя при этом эффективности в бизнесе.

Список литературы

1. Борисова М.В. Основные направления профилактики и коррекции профессионального выгорания / М.В. Борисова, Н.П. Анисимова // Ярославский педагогический вестник. – 2011. – Т. II. №2. – С. 212–215.
2. Влах Н.И. Система психологической профилактики и помощи лицам с синдромом эмоционального выгорания / Н.И. Влах, И.П. Данилов // Медицина в Кузбассе. – 2017. – Т. 16. №4. – С. 55–62.
3. Водопьянова Н.Е. Ресурсное обеспечение противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда (на примере специалистов «субъект-субъектных» профессий: дис. ... д-ра психол. наук. – СПб., 2014. – 554 с.
4. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: учеб. пособ. / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
5. Вылегжанина А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.О. Вылегжанина. – Тюмень, 2007. – 24 с.
6. Голви Т. Работа как внутренняя игра / Т. Голви; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 262 с.
7. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 544 с.

8. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей / М. Дауни; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2008. – 288 с.
9. Лихи Р. Техники когнитивной психотерапии / Р. Лихи; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2020. – 656 с.
10. Ненашев Д.В. Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Д.В. Ненашев. – Киров, 2009. – 20 с.
11. Силантьев И.В. Формирование и развитие системы консультационного обеспечения предпринимательства: автореф. дис. ... канд. экон. наук / И.В. Силантьев. – СПб., 2010. – 26 с.
12. Титова М.А. Эффективность психологической саморегуляции функционального состояния как фактор профессиональной успешности: автореф. дис. ... канд. психол. наук / М.А. Титова. – М., 2016. – 39 с.
13. Уитмор Дж. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 285 с.
14. Шабанов С. Эмоциональный интеллект. Российская практика / С. Шабанов, А. Алешина. – 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 448 с.
15. Желдоченко Л.Д. Коучинг-технологии в профилактике эмоционального выгорания / Л.Д. Желдоченко, Н.В. Гирина // Мир науки. – 2017. – Т. 5 №6. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/39PSMN617.pdf> (дата обращения: 11.04.2026).

Сайганова Екатерина Геннадьевна

почетный работник высшего профессионального образования
Российской Федерации, канд. психол. наук, доцент, доцент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Москва

DOI 10.31483/r-153116

ФИЗИЧЕСКОЕ ВОСПИТАНИЕ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Аннотация: в статье рассматривается проблема повышения эффективности и личностно-ориентированного характера физического воспитания в высших учебных заведениях. Традиционная нормативно-ориентированная модель физического воспитания зачастую не в полной мере учитывает индивидуальные цели, мотивацию и психологические особенности студентов, что снижает вовлеченность и долгосрочный эффект от занятий. Цель исследования – теоретически обосновать и апробировать практическую модель интеграции инструментов коучинга и принципов наставничества в учебный процесс по дисциплинам физической культуры. В ходе экспериментальной работы была внедрена и оценена комбинированная методика, сочетающая коучинговый подход к постановке персональных целей (техника SMART, «Колесо баланса») и элементы парного наставничества (peer-mentoring) среди студентов. Методы исследования включили педагогический эксперимент, анкетирование, тестирование физической подготовленности и методы математической статистики (t-критерий Стьюдента). Результаты исследования показали, что в экспериментальной группе, занимавшейся по предложенной модели, наблюдался статистически значимый рост показателей мотивации, осознанности, удовлетворенности занятиями и динамики в развитии отдельных физических качеств по сравнению с контрольной группой, занимавшейся по традиционной программе. Обсуждение результатов подтверждает гипотезу о том, что коучинг и наставничество выступают эффективными технологиями для персонализации физкультурного образования, усиления его социализирующей и личностно-развивающей функций. Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных решений и методических рекомендаций для преподавателей физической культуры, направленных на трансформацию образовательного процесса в соответствии с запросами современного студенчества.

Ключевые слова: физическая культура в вузе, коучинг в образовании, педагогическое наставничество, персонализация обучения, мотивация студентов, физическое воспитание.

Современная высшая школа сталкивается с вызовом необходимости трансформации традиционных образовательных моделей в сторону большей гибкости, персонализации и ориентации на формирование soft skills (гибких навыков). Дисциплины физической культуры, являясь неотъемлемой частью образовательного стандарта, также требует переосмысления своих методических оснований. Несмотря на декларируемые цели по укреплению здоровья и формированию привычки к систематическим занятиям спортом, ее практическая реализация часто сводится к выполнению нормативов и освоению стандартного набора упражнений, что порождает у части студентов формальное отношение и низкую внутреннюю мотивацию [1; 2].

Актуальность исследования обусловлена противоречием между социальным заказом на формирование ответственного, осознанного отношения к собственному здоровью и физической активности будущего специалиста и ограниченностью арсенала личностно-ориентированных педагогических технологий в практике вузовского физического воспитания. В теоретическом обзоре литературы выделяются два перспективных направления для разрешения данного противоречия: коучинг и наставничество.

Коучинг, понимаемый как процесс раскрытия потенциала личности для достижения значимых для нее целей, предлагает инструменты для смещения фокуса с внешней оценки на внутреннюю рефлексия, постановку персональных, осознанных целей в сфере физического развития [3; 4]. Наставничество (менторинг), особенно в формате «равный-равному» (peer-mentoring), создает поддерживающую социальную среду, усиливает процессы социализации, обмена опытом и взаимной ответственности [7; 9]. Интеграция этих подходов в практику физической культуры потенциально может преобразовать ее из обязательной дисциплины в пространство для личностного и профессионального роста студента. Однако вопросы практической апробации и методического оформления такого синтеза остаются недостаточно изученными.

Цель исследования была разработка и экспериментальная проверка эффективности практической модели применения инструментов коучинга и наставничества в рамках учебного процесса по физической культуре в вузе.

Задачи исследования:

- 1) проанализировать теоретические предпосылки интеграции коучинга и наставничества в систему физического воспитания студентов;
- 2) разработать структурно-содержательную модель и конкретные методические решения по внедрению коучингового и наставнического подходов;
- 3) экспериментально оценить влияние разработанной модели на мотивационно-ценностную сферу и динамику физической подготовленности студентов.

Исследование проводилось на базе кафедры физической культуры Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации в течение нечетного семестра 2023/2024 учебного года. В педагогическом эксперименте приняли участие 52 студента 2-го курса, отнесенные по состоянию здоровья к основной медицинской группе. Методом случайной выборки были сформированы две группы: экспериментальная ($n = 26$) и контрольная ($n = 26$). Занятия в контрольной группе проводились по традиционной программе, сфокусированной на выполнении учебных нормативов и освоении базовых спортивных навыков. В экспериментальной группе была внедрена разработанная авторская комбинированная модель.

Содержание комбинированной модели для экспериментальной группы включало следующие моменты.

1. *Коучинговая сессия на старте семестра:* проводилась преподавателем, прошедшим базовую подготовку по основам коучинга. Использовались инструменты: «Колесо баланса физического благополучия» (самооценка по 8–10 сферам: сила, выносливость, гибкость,

питание, сон, стресс и др.), техника постановки SMART-целей на семестр в сфере физического развития.

2. *Внедрение парного наставничества (peer-mentoring)*: внутри экспериментальной группы были созданы пары «наставник-наставляемый» на основе взаимных симпатий и схожести физкультурных интересов. Задача наставника – оказывать поддержку, совместно выполнять упражнения, делиться опытом, следить за прогрессом наставляемого.

3. *Рефлексивные мини-сессии*: в течение семестра проводились 3 промежуточные 15-минутные встречи в малых группах для обсуждения прогресса, трудностей и корректировки целей.

4. *Итоговая коучинговая сессия*: анализ достижений, преодоленных барьеров, планирование дальнейшей физической активности вне рамок дисциплины.

Методы сбора данных.

1. Анкетирование: авторская анкета для оценки уровня мотивации (внутренней и внешней), осознанности занятий и удовлетворенности курсом (по 5-балльной шкале Ликерта). Проводилась на входе и выходе эксперимента.

2. Тестирование физической подготовленности: контрольные испытания (бег 100 м, 3000 м, подтягивание, прыжок в длину с места) в начале и конце семестра.

3. Метод экспертной оценки: оценка преподавателем вовлеченности и активности студентов на занятиях.

4. Статистическая обработка: проверка достоверности различий средних значений показателей между экспериментальной и контрольной группами до и после эксперимента с использованием t-критерия Стьюдента для независимых выборок ($p \leq 0,05$).

Результаты входного анкетирования и тестирования не выявили статистически значимых различий между экспериментальной и контрольной группами по всем изучаемым параметрам ($p > 0,05$), что подтвердило репрезентативность групп.

Динамика мотивационно-ценностных показателей. По итогам эксперимента в экспериментальной группе зафиксирован значительный рост показателей внутренней мотивации (интерес, удовольствие от процесса) и осознанности (понимание личных целей, связи физкультуры с будущей профессиональной деятельностью). В контрольной группе изменения были незначительными, с тенденцией к росту внешней мотивации (получение зачета). Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Динамика средних баллов мотивационно-ценностных показателей студентов
(по анкетированию)

Показатель	Группа	Начало семестра (M±m)	Конец семестра (M±m)	Достоверность изменений
Внутренняя мотивация	ЭГ	3.2 ± 0.3	4.4 ± 0.2	p < 0.01
	КГ	3.3 ± 0.3	3.5 ± 0.3	p > 0.05
Осознанность занятий	ЭГ	2.8 ± 0.4	4.1 ± 0.3	p < 0.01
	КГ	2.9 ± 0.3	3.2 ± 0.4	p > 0.05
Удовлетворенность курсом	ЭГ	3.0 ± 0.3	4.6 ± 0.2	p < 0.01
	КГ	3.1 ± 0.3	3.4 ± 0.3	p > 0.05

Качественный анализ рефлексивных карт студентов экспериментальной группы позволил выявить ключевые эффекты внедряемой модели (рис. 1).

1. *Целеполагание и ответственность*: переход от цели «сдать норматив» к «укрепить спину для улучшения осанки».

2. *Повышение самооффективности*: осознание собственной способности влиять на свое физическое состояние.

3. *Развитие социальных связей*: укрепление доверия и взаимопомощи в парах наставничества.

4. Перенос навыков: использование техник целеполагания (SMART) в других учебных дисциплинах.

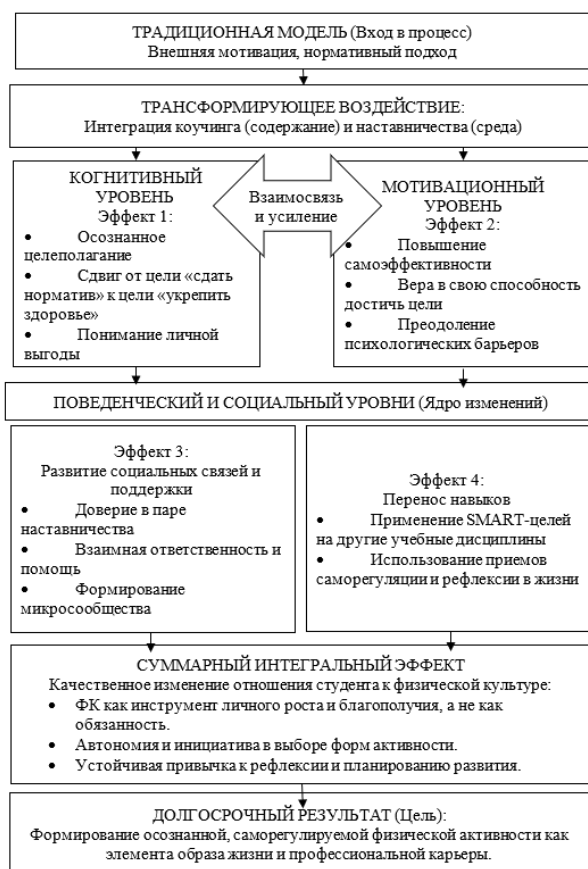


Рис. 1. Ключевые эффекты интеграции коучинга и наставничества в процесс физического воспитания

Рисунок 1 демонстрирует, как внедрение коучинга и наставничества преобразует традиционный учебный процесс. Интеграция этих подходов воздействует на различные уровни (когнитивный, мотивационный, социальный, поведенческий), порождая ключевые положительные эффекты, которые в совокупности ведут к качественному изменению отношения студента к физической культуре и своему развитию.

Смысловая интерпретация схемы наглядно показывает, что интеграция коучинга и наставничества – это не просто добавление новых методик, а системное педагогическое вмешательство. Оно последовательно ломает старую нормативную модель и воздействует на разные сферы личности (когнитивную, мотивационную, социально-поведенческую). Это системное педагогическое вмешательство запускает цикл усиления между осознанностью и верой в себя. Оно синтезирует изменения в новое качество отношения и ведет к долгосрочному образовательному результату, который отвечает современным требованиям к развитию автономной, ответственной и здоровой личности.

Таким образом, рисунок 1 служит эффективным инструментом визуализации теоретической модели, демонстрируя логику, этапность и комплексный характер позитивных изменений, возникающих при внедрении инновационных подходов.

На рисунке 2 представлена авторская модель, демонстрирующая, как коучинг и наставничество, взаимодействуя, создают синергетический эффект, преобразующий

традиционный учебный процесс по физической культуре и ведущий к качественно новым образовательным результатам.

Предлагаемая модель представляет собой целостную педагогическую систему, в которой методологии коучинга и наставничества не существуют параллельно, а интегрированы в учебный процесс, взаимно усиливая друг друга и создавая качественно новую образовательную среду. Цель модели – трансформировать физическое воспитание из системы нормативных требований в персонализированное пространство для осознанного физического и личностного развития студента.

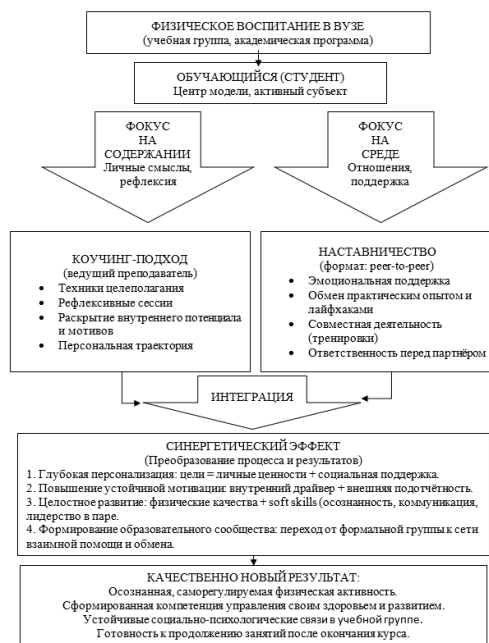


Рис. 2. Модель синергетического взаимодействия коучинга и наставничества в вузовском курсе физической культуры

Рассмотрим ключевые элементы и их взаимодействие в предлагаемой модели.

1. Исходный контекст и центральный субъект:

– *контекст*: традиционная академическая структура физического воспитания в вузе, а именно расписание, распределение, группа, программа.

– *центральный субъект*: студент, рассматриваемый не как пассивный исполнитель, а как активный автор своей траектории физического развития, обладающий уникальными мотивами, целями и потенциалом.

2. Два взаимодополняющих процесса (столпы модели).

А. Коучинг-подход (фокус на содержании и рефлексии).

Ведущий: преподаватель в роли коуча-фасилитатора.

Содержание:

– *диагностика и осознание*: использование инструментов вроде «Колеса баланса физического благополучия» для самооценки студентом различных аспектов своего здоровья и физической формы;

– *целеполагание*: формулировка персональных, измеримых, значимых целей (SMART-цели) на семестр, например, не «улучшить выносливость», а «пробежать 5 км без остановок к декабрю для снижения одышки при подъеме по лестнице»;

– *рефлексия и коррекция*: проведение структурированных мини-сессий для анализа прогресса, преодоления внутренних барьеров (отсутствие времени, страх неудачи) и корректировки планов;

– *функция*: создает смысловую основу деятельности. Коучинг отвечает на вопросы «зачем мне это?», «чего я хочу достичь?» и «как я себя чувствую?».

Б. Парное наставничество (peer-mentoring) (фокус на среде и поддержке).

Участники: студенты внутри учебной группы, объединенные в пары «наставник-наставляемый» на основе взаимной симпатии или общих интересов.

Содержание.

Эмоционально-социальная поддержка: совместное посещение занятий, взаимная ответственность, ободрение.

Обмен практическим опытом: наставник, более опытный или мотивированный в конкретной области, делится «лайфхаками», техникой выполнения упражнений.

Совместная деятельность: парные тренировки, взаимопомощь при освоении сложных элементов.

Функция: создает поддерживающую социальную среду. Наставничество отвечает на вопросы «кто мне поможет?», «с кем это веселее и проще?» и обеспечивает внешнюю подготовку.

3. Процесс интеграции и синергетический эффект.

Коучинг и наставничество не работают изолированно. Их взаимодействие запускает цикл усиления.

1. *Коучинг → Наставничество*: личная цель, сформулированная на коуч-сессии, становится предметом обсуждения и поддержки в паре наставничества. Например, цель «укрепить мышцы спины» приводит к совместному подбору упражнений с напарником.

2. *Наставничество → Коучинг*: практический опыт и трудности, выявленные в совместных тренировках, выносятся на рефлексивные коуч-сессии для глубокого анализа и поиска решений. Обратная связь от напарника становится ценным материалом для самоанализа.

3. *Синергетический результат*: взаимодействие порождает эффекты, недостижимые каждым подходом по отдельности:

– *глубокая персонализация*: общая цель группы трансформируется в сеть взаимосвязанных личных целей, достижению которых способствует микросообщество (пара);

– *устойчивая мотивация*: внутренний драйв (от коучинга) подпитывается внешней поддержкой и ответственностью перед партнером (от наставничества), снижая риск «сойти с дистанции»;

– *целостное развитие*: параллельно с физическими качествами развиваются гибкие навыки (soft skills): коммуникация, ответственность, эмпатия, лидерство (в роли наставника), способность к рефлексии;

– *формирование образовательного сообщества*: группа перестает быть формальным объединением, превращаясь в сообщество взаимопомощи и обмена ценностями здорового образа жизни.

4. *Конечный образовательный результат*: выходом модели является качественно новый результат, выходящий за рамки выполнения нормативов.

Компетенция самоуправления здоровьем: студент осваивает технологию самостоятельной постановки физических целей, поиска ресурсов и поддержки для их достижения.

Осознанная и автономная физическая активность: формируется установка на физкультуру как на часть образа жизни, а не на обязательное учебное мероприятие.

Укрепление социально-психологического климата: в группе снижается уровень тревожности, растет доверие и сплоченность.

Проекция на будущее: создаются предпосылки для продолжения занятий после окончания вуза, так как студент выходит с собственным позитивным опытом и алгоритмом действий.

Роль преподавателя в данной модели кардинально меняется: от контролера и инструктора – к архитектору образовательной среды, коучу и супервизору процессов наставничества. Его задача – инициировать процессы, обеспечивать инструментарием, мягко направлять и поддерживать рефлекссию.

Таким образом, модель демонстрирует, что синергия коучинга (работа с сознанием и целью) и наставничества (работа с отношениями и практикой) позволяет превратить курс физической культуры в мощный инструмент не только физического, но и личностно-социального развития будущего специалиста.

Нельзя обойти вниманием динамику физической подготовленности. В обеих группах наблюдался ожидаемый прирост результатов контрольных испытаний. Однако в экспериментальной группе статистически значимый прирост ($p < 0.05$) был отмечен в большем количестве тестов (табл. 2). Наиболее выраженная положительная динамика в экспериментальной группе зафиксирована в упражнениях, которые студенты чаще всего выбирали как приоритетные для своих SMART-целей (например, выносливость – бег 3000 м, силовая выносливость – подтягивания). В контрольной группе прогресс был более равномерным, но менее выраженным.

Таблица 2

Динамика результатов физической подготовленности
(прирост результата в % от исходного уровня)

Контрольное испытание	Экспериментальная группа, %	Контрольная группа, %	Достоверность различий
Бег 100 м (улучшение времени)	+5.2%	+3.1%	$p > 0.05$
Бег 3000 м (улучшение времени)	+8.7%	+4.5%	$p < 0.05$
Подтягивание (кол-во раз)	+22.4%	+12.1%	$p < 0.05$
Прыжок в длину с места	+4.5%	+3.8%	$p > 0.05$

Обсуждение результатов позволяет утверждать, что интеграция коучинга и наставничества приводит к синергетическому эффекту. Коучинг создает содержательную, личностно значимую основу для занятий, а наставничество формирует социально-поддерживающую среду для их реализации (рис. 2). Это подтверждается как количественными данными, так и обратной связью от студентов: «Я впервые понял, зачем мне именно это нужно», «Поддержка напарника не давала пропускать занятия, даже когда не хотелось».

Полученные данные согласуются с выводами исследований о важности автономии и внутренней мотивации в спортивной деятельности и эффективности peer-education в высшем образовании. Преподаватель в рамках данной модели выполняет не только инструкторскую, но и фасилитирующую, коучинговую роль, что требует дополнительной подготовки, но значительно повышает педагогический результат.

Теоретический анализ подтвердил высокий потенциал коучингового и наставнического подходов для модернизации учебного процесса по физической культуре в вузе, смещая акцент с нормативной оценки на личностное развитие и осознанную физическую активность студента.

Разработанная и апробированная практическая модель, сочетающая стартовую и итоговую коучинговые сессии, технику SMART-целеполагания и систему парного наставничества, доказала свою эффективность в условиях педагогического эксперимента.

Установлено, что внедрение данной модели приводит к статистически значимому росту уровня внутренней мотивации, осознанности и удовлетворенности студентов от занятий физической культурой по сравнению с традиционной методикой.

Выявлена положительная динамика в развитии конкретных физических качеств, особенно тех, которые были выбраны студентами в качестве приоритетных личных целей, что свидетельствует о повышении эффективности учебного процесса за счет его персонализации.

Практическая значимость исследования заключается в предоставлении конкретных, апробированных решений для преподавателей: структуры коучинговых сессий, алгоритма организации peer-mentoring и рефлексивных практик. Дальнейшие исследования могут быть направлены на адаптацию модели для студентов специальных медицинских групп и на оценку долгосрочных эффектов (формирование устойчивой привычки к занятиям спортом после окончания вуза).

Список литературы

1. Виленский М.Я. Аксиологический подход к содержанию образования по физической культуре в высшей школе и его технологические обоснования: монография / М.Я. Виленский, О.Ю. Масалова. – М.: Русайнс, 2018. – 238 с. – ISBN 978-5-4365-1618-9.
2. Виленский М.Я. Физическая культура в гуманитарном образовательном пространстве вуза / М.Я. Виленский // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 1996. – №1. – С. 27–33. – ISSN 1817-4779. – EDN OMKHZI.
3. Данилова М. Интегральный коучинг: как научить и научиться: авторские методики, 105 упражнений / М. Данилова, Я. Мельвиль, А. Савкин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 375 с. – ISBN 978-5-00146-801-1.
4. Коучинг: учебно-методическое пособие / авт.-сост. З.Б. Гасанова [и др.]. – М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. – 82 с. – ISBN 978-5-7307-2022-0.
5. Лубышева Л.И. Концепция формирования физической культуры человека / Л.И. Лубышева. – М.: ГЦИФК, 1992. – 119 с. – ISBN 5-85193-108-6.
6. Лубышева Л.И. Особенности конструирования компетентностно-ориентированного задания при освоении социологического знания в области физической культуры и спорта / Л.И. Лубышева // Теория и практика физической культуры. – 2024. – №7. – С. 105. – ISSN 0040-3601. – EDN TXQDEM.
7. Современные формы наставничества в школе и вузе: сборник материалов методического семинара «Киселевские дни науки и культуры, 2023» / ред. колл.: Г.В. Путинцева [и др.]. – Воронеж: ВГПУ, 2024. – 67 с. – ISBN 978-5-907621-27-5.
8. Уитмор Джон. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 308 с. – ISBN 978-5-9614-1972-6.
9. Шмакова Л.Е. Применение инструментов коучинга в образовательной деятельности учителя физической культуры: методические рекомендации / Л.Е. Шмакова, О.А. Фролова, А.В. Широбокова. – Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2018. – 47 с. – ISBN 978-5-7148-0643-8.

КОУЧИНГ В СФЕРЕ ЛИЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ: ДОКАЗАТЕЛЬНАЯ БАЗА, СИСТЕМНАЯ ДИАГНОСТИКА И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Аннотация: в статье обосновывается необходимость внедрения коучингового подхода в практику консультирования личных отношений как ответ на системный кризис института семьи и рост невротизации населения. На основе эмпирического анализа 101 запроса женщин, обратившихся за психологической помощью, выявлены основные зоны дефицита в партнерских отношениях: эмоциональная депривация (47,5%), социально-ролевой дисбаланс (21,8%) и комплексные нарушения, затрагивающие два и более уровней (24,8%). Представлена авторская трехуровневая модель отношений (социальный, эмоциональный, сексуальный уровни), позволяющая осуществлять дифференциальную диагностику и выстраивать стратегию коучингового сопровождения. Проведено теоретическое разграничение задач психотерапии и коучинга в работе с семейными запросами, обоснована роль наставничества для семейных пар. Статья опирается на данные эмпирического исследования, клинические наблюдения и теоретические положения современной психологии отношений.

Ключевые слова: коучинг отношений, семейная психология, партнерские отношения, эмоциональный интеллект, осознанность, наставничество, психотерапия, уровни отношений, ловушки любви, эмпирическое исследование.

Введение.

Актуальность исследования. В современной психологической практике наблюдается устойчивый рост запросов, связанных с трудностями в сфере личных отношений. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, за последние два десятилетия количество разводов в Российской Федерации стабильно превышает 50% от числа заключенных браков, достигая в мегаполисах 60–65%. При этом более 30% семейных пар, формально сохраняющих брачные отношения, оценивают их как неудовлетворительные [1, с. 78–85]. Одновременно с этим, по данным ВЦИОМ, каждый пятый россиянин в возрастной категории 35–50 лет не состоит в партнерских отношениях и испытывает субъективное чувство одиночества при отсутствии объективных препятствий к созданию семьи [2, с. 12–15].

Одной из ключевых причин сложившейся ситуации является отсутствие в системе образования институционализированного обучения навыкам построения и поддержания близких отношений. Существующие образовательные программы (школьное, среднее профессиональное и высшее образование) ориентированы преимущественно на формирование компетенций в социальной сфере – профессиональную успешность, карьерный рост, социальную адаптацию. Навыки же построения гармоничных личных отношений остаются за рамками системного обучения, передаваясь преимущественно через семейные сценарии, медиапродукцию и стихийный опыт, что, как отмечает С.В. Петрушин, приводит к усвоению значительного числа ложных представлений и «ловушек любви» [3, с. 10–15].

Проблема исследования. Многочисленные клинические наблюдения свидетельствуют о том, что люди, испытывающие трудности в личной жизни, зачастую обладают размытыми, противоречивыми или ошибочными представлениями о базовых понятиях, лежащих в основе партнерских отношений – «любовь», «семья», «отношения», «супружеская верность», «сексуальная близость» и др. Эти понятия, будучи лишены четкого содержания, создают условия для коммуникативных сбоев, неоправданных ожиданий и хронических конфликтов.

В связи с этим возникает закономерный вопрос о разработке и внедрении специализированных методов работы, позволяющих не только корректировать деструктивные паттерны, но и формировать у клиентов осознанное, структурированное понимание природы партнерских

отношений. Одним из таких методов выступает коучинг, который в последние годы получает все более широкое применение в сфере семейного консультирования.

Цель исследования – теоретическое обоснование и эмпирическая апробация модели коучинга личных отношений, включающей трехуровневую диагностическую структуру и дифференцированный подход к работе с различными типами запросов.

Задачи исследования:

- 1) провести эмпирический анализ запросов женщин, обращающихся за помощью в сфере личных отношений, с выявлением основных зон дефицита;
- 2) разработать и обосновать трехуровневую модель отношений как инструмент диагностики и коучинговой работы;
- 3) провести теоретическое разграничение компетенций психотерапии и коучинга в контексте работы с семейными запросами;
- 4) обосновать необходимость наставничества для семейных пар на основе эмпирических данных.

1. Теоретические основания исследования.

1.1. Проблема искаженных представлений о партнерских отношениях.

В отечественной и зарубежной психологической литературе неоднократно поднимался вопрос о влиянии неосознаваемых установок и мифологем на качество партнерских отношений. С.В. Петрушин в работе «Ловушки любви и как их избежать» выделяет более 20 типичных заблуждений, которые, будучи усвоенными в процессе социализации, становятся источником систематических ошибок в построении близости [3, с. 45–78]. К числу наиболее распространенных мифов автор относит: «ревнует – значит любит», «ищу вторую половинку», «любовь должна быть вечной и неизменной», «если любишь – поймешь без слов», «все будет само собой».

Аналогичные наблюдения содержатся в работах Дж. Готтмана, который на основе многолетних лонгитюдных исследований доказал, что именно неосознаваемые паттерны коммуникации, а не содержание конфликтов, являются наиболее точным предиктором развода [4, с. 32–40]. Исследователь выделяет «четыре всадника апокалипсиса» – критику, презрение, защиту и возведение барьеров – как деструктивные формы взаимодействия, которые при отсутствии осознанной коррекции неизбежно ведут к разрушению отношений.

1.2. Коучинг как метод психологической помощи

Коучинг, возникший как метод сопровождения профессионального развития, в последние десятилетия получает все более широкое применение в сфере личных отношений. В отличие от психотерапии, ориентированной на проработку прошлого опыта и исцеление травм, коучинг сосредоточен на настоящем и будущем клиента, на актуализации его ресурсов и достижении конкретных целей [5, с. 56–62]. Дж. Уитмор определяет коучинг как «искусство создавать среду, способствующую движению человека к его собственным целям» [6, с. 18].

В контексте работы с партнерскими отношениями коучинг выполняет следующие функции:

- формирование у клиентов структурированного понимания природы отношений;
- развитие навыков осознанной коммуникации (в частности, «Я-сообщений», эмпатического слушания);
- выявление и трансформация деструктивных установок и мифологем;
- проектирование желаемого будущего и разработка конкретных шагов по его достижению.

Важно подчеркнуть, что коучинг не подменяет психотерапию, но выступает как метод «повышения квалификации» для психологически здоровых людей, желающих улучшить качество своей жизни [7, с. 104].

1.3. Системный подход к семейному консультированию.

В работах М. Боуэна, основоположника семейной системной терапии, обосновано положение о том, что семья представляет собой не сумму индивидов, а живую систему с собственной

динамикой, правилами и паттернами взаимодействия [8, с. 78–85]. Любое изменение в поведении одного члена семьи неизбежно влечет за собой изменения в поведении других, что требует системного подхода к диагностике и коррекции.

В рамках данного подхода особое значение приобретает роль внешнего наставника, способного занять нейтральную позицию и помочь членам семьи увидеть неосознаваемые паттерны взаимодействия. Как отмечает Дж. Нардонэ, именно «присутствие третьего, не включенного в семейную иерархию, создает условия для рефлексии и выхода из патологических коммуникативных циклов» [9, с. 134].

2. Эмпирическое исследование запросов на коучинг отношений.

2.1. Методология исследования.

Для выявления актуальных потребностей целевой аудитории и верификации теоретических положений было проведено эмпирическое исследование на основе анализа 101 запроса женщин, обратившихся за консультацией или участием в коучинговой программе по вопросам личных отношений в период с сентября 2024 года по март 2026 года.

Характеристика выборки. Возрастной диапазон респонденток составил от 32 до 52 лет (средний возраст – 41 год), что соответствует периоду «средней взрослости», характеризующемуся, согласно возрастной периодизации Э. Эриксона, повышенной рефлексией относительно качества близких отношений и переоценкой жизненных достижений [10].

Методы анализа. Анализ запросов проводился с использованием авторской трехуровневой модели отношений, выделяющей:

- *социальный уровень* – потребности, связанные с совместной деятельностью, бытом, статусом, социальными ролями, материальным обеспечением, воспитанием детей, положением в обществе;
- *эмоциональный уровень* – потребности в эмоциональном контакте, принятии, близости, эмпатии, поддержке, чувстве безопасности, доверии, уважении, понимании;
- *сексуальный уровень* – потребности, связанные с физической близостью, влечением, страстью, чувственностью, интимной энергией.

Каждый запрос был классифицирован по доминирующему уровню дефицита, а также отмечены случаи комплексных проблем (затрагивающих два или три уровня одновременно). Дополнительно была проведена классификация по типу жизненной ситуации (развод, измена, вдовство, дисбаланс ролей, аддиктивное поведение партнера и др.).

2.2. Результаты исследования.

2.2.1. Распределение запросов по уровням отношений.

Таблица 1

Уровень отношений	Количество запросов	Процент от общего числа
Эмоциональный уровень	48	47,5%
Социальный уровень	22	21,8%
Сексуальный уровень	6	5,9%
Комплексные запросы (2–3 уровня)	25	24,8%
Всего	101	100%

Полученные данные свидетельствуют о доминировании эмоциональной проблематики в структуре обращений. Эмоциональная депривация (дефицит тепла, понимания, принятия, доверия) выступает основным драйвером обращения за помощью почти в половине случаев. Данный результат коррелирует с положениями С.В. Петрушина о том, что «эмоциональная близость является наиболее хрупкой и одновременно наиболее значимой составляющей любовных отношений, именно она страдает в первую очередь в кризисные периоды» [3, с. 102].

2.2.2. Содержательный анализ запросов по уровням.

Эмоциональный уровень (47,5%). Типичные формулировки: «хочется гармоничных отношений, где были бы любовь, взаимоуважение, понимание и счастье»; «не хватает былой романтики и внимания, понимания и теплоты»; «живем как соседи»; «нет взаимопонимания»;

«не доверяю мужчинам, боюсь строить отношения». В 42% запросов данной группы присутствует указание на травматический опыт (измена, развод, вдовство), что подтверждает необходимость различения ситуаций, требующих психотерапевтического вмешательства, и ситуаций, в которых показан коучинг.

Социальный уровень (21,8%). Типичные формулировки: «все мое время занимает забота о доме и детях»; «я какой-то мужик в юбке»; «устала быть мамой для своих мужей»; «муж стал употреблять алкоголь»; «превратился в ребенка: свои игрушки, интересы, гулянки и развлечения». В 36% запросов данной группы присутствует алкогольная или иная аддикция партнера, что создает условия для формирования созависимых отношений, описанных в работах В.Д. Москаленко [11].

Сексуальный уровень (5,9%). Наименее представленная в открытых запросах категория. Типичные формулировки: «отсутствие страсти»; «хочется встряски, приятностей, сюрпризов»; «хочется, чтобы у него глаза горели». При этом в комплексных запросах сексуальный уровень присутствует в 44% случаев, что свидетельствует о его высокой значимости при глубинном анализе, несмотря на редкость прямого артикулирования.

2.2.3. Комплексные запросы.

Комплексные запросы, затрагивающие два и более уровня, составили 24,8% от общего числа обращений. Наиболее частые комбинации представлены в таблице 2.

Таблица 2

Структура комплексных запросов

Комбинация уровней	Количество	% от комплексных	Характеристика
Эмоциональный + Социальный	14	56%	Одновременное отсутствие эмоциональной близости и дисбаланс социальных ролей (муж-инфантил, жена-гиперфункционер)
Эмоциональный + Сексуальный	6	24%	Потеря доверия и принятия, ведущая к угасанию физического влечения; часто после измены
Социальный + Сексуальный	3	12%	Утрата женской идентичности в связи с гиперфункционированием, что сказывается на сексуальной энергии
Все три уровня	2	8%	Тотальный разлад во всех сферах жизнедеятельности пары

Высокий процент комплексных запросов (24,8%) подтверждает тезис о системном характере нарушений в партнерских отношениях: дефициты в одной сфере закономерно влекут за собой дефициты в других, что требует интегративного подхода к диагностике и коррекции.

2.2.4. Распределение по типам жизненных ситуаций.

Таблица 3

Тип ситуации	Количество	%	Доминирующий уровень
Развод / на грани развода	18	17,8	Эмоциональный + Социальный
Холодность, отстраненность («соседи»)	16	15,8	Эмоциональный
Страх новых отношений после травмы	14	13,9	Эмоциональный
Поиск партнера / одиночество	13	12,9	Эмоциональный + Социальный
Измена партнера	9	8,9	Эмоциональный
Дисбаланс ролей («мужик в юбке»)	8	7,9	Социальный
Аддиктивное поведение партнера	5	5,0	Социальный + Эмоциональный
Вдовство	4	4,0	Эмоциональный
Начало отношений (дефицит опыта)	4	4,0	Эмоциональный + Социальный
Угасание сексуальной близости	3	3,0	Сексуальный (в комбинации)
Прочие	7	6,9	Разное

2.3. Обсуждение результатов.

Полученные эмпирические данные позволяют сформулировать следующие выводы.

1. *Эмоциональный дефицит как ведущая проблема.* Доминирование запросов, связанных с эмоциональной депривацией (47,5%), указывает на то, что в современной семейной культуре именно эмоциональная близость является наиболее дефицитным ресурсом. Данный результат согласуется с исследованиями Дж. Готтмана, показавшими, что именно эмоциональная отстраненность является наиболее точным предиктором развода [4, с. 67].

2. *Социально-ролевой дисбаланс как системная проблема.* Значительная доля запросов, связанных с нарушением социальных ролей и гиперфункционированием женщины (21,8% прямых и более 35% с учетом комплексных), подтверждает наличие устойчивого дисбаланса в распределении семейных ролей, что создает предпосылки для эмоционального выгорания и утраты партнерской идентичности.

3. *Сексуальная проблематика как скрытый фактор.* Несмотря на малый процент прямых обращений (5,9%), сексуальный уровень присутствует в 44% комплексных запросов, что указывает на его высокую значимость при глубинном анализе. Это требует от практикующего коуча особой внимательности к данной сфере даже при отсутствии явных жалоб.

4. *Комплексность как норма.* Высокий процент комплексных запросов (24,8%) подтверждает необходимость системного подхода в коучинге отношений: работа только с одним уровнем без учета других оказывается неэффективной.

5. *Травматический опыт требует дифференцированного подхода.* Значительная часть респонденток (около 30%) пережила травматический опыт (измена, развод, вдовство). Это требует от коуча четкого разграничения ситуаций, в которых показана психотерапевтическая работа с травмой, и ситуаций, в которых клиентка готова к коучинговой работе по построению будущего. Как отмечает С.В. Петрушин, «без проработки травмы любые попытки построить новые отношения будут воспроизводить старые паттерны» [3, с. 156].

3. *Авторская модель: трехуровневая структура отношений как инструмент диагностики и коучинга*

На основе теоретического анализа и эмпирических данных автором предлагается трехуровневая модель отношений, позволяющая осуществлять дифференциальную диагностику проблем и выстраивать стратегию коучингового сопровождения.

Социальный уровень связан с удовлетворением потребностей в совместной деятельности, бытовой организации, социальном статусе, материальном обеспечении, воспитании детей, реализации социальных ролей. Дефициты на данном уровне проявляются в виде конфликтов по поводу распределения обязанностей, финансовых разногласий, несогласованности в вопросах воспитания, ощущения несправедливости в разделении труда.

Эмоциональный уровень связан с удовлетворением потребностей в принятии, эмпатии, эмоциональной поддержке, доверии, чувстве безопасности, близости. Дефициты на данном уровне проявляются в виде ощущения одиночества в паре, нехватки тепла и понимания, неспособности делиться сокровенным, страха уязвимости.

Сексуальный уровень связан с удовлетворением потребностей в физической близости, влечении, страсти, чувственности, интимной энергии. Дефициты на данном уровне проявляются в виде снижения частоты или качества сексуальных контактов, потери интереса к партнеру, ощущения «соседства» вместо близости.

В здоровых партнерских отношениях все три уровня функционируют согласованно, создавая устойчивую структуру близости. Нарушения возникают при дисбалансе между уровнями или при игнорировании одного из них. Типичным примером является ситуация, когда один партнер транслирует запрос на эмоциональном уровне («мне не хватает твоего внимания»), а другой отвечает на социальном («я же принес зарплату и починил кран»). Возникающий коммуникативный сбой, при отсутствии осознания его природы, перерастает в хронический конфликт.

4. Разграничение компетенций психотерапии и коучинга в работе с партнерскими отношениями

В практике психологической помощи закономерно возникает вопрос о выборе метода, наиболее адекватного конкретному запросу. В таблице 4 представлены ключевые различия между психотерапией и коучингом в контексте работы с партнерскими отношениями.

Таблица 4

Сравнительный анализ психотерапии и коучинга в работе с отношениями

Критерий	Психотерапия	Коучинг
Основной вопрос	«Почему это случилось?»	«Как я хочу и как это построить?»
Фокус внимания	Прошлое, травматический опыт	Настоящее и будущее, ресурсы
Задача	От болезни к норме, исцеление	От нормы к изобилию, развитие мастерства
Временной горизонт	Неограничен, возможна длительная работа	Краткосрочный, ориентирован на достижение целей
Метод	Проживание чувств, анализ бессознательного	Структурирование, проектирование, осознанность
Показания	Психотравмы, депрессия, панические атаки, глубокая личностная патология	Отсутствие навыков, некомпетентность в сфере отношений, желание улучшить качество жизни

Важно подчеркнуть, что психотерапия и коучинг не противостоят, а дополняют друг друга. Как отмечает Дж. Уитмор, «коучинг наиболее эффективен, когда базовая психологическая стабильность клиента обеспечена» [6, с. 112]. В случаях, когда клиент находится в состоянии острой травмы или имеет выраженные психопатологические симптомы, предварительная психотерапевтическая работа является необходимой предпосылкой для последующего коучинга.

5. Обоснование необходимости наставничества для семейных пар

На основе теоретического анализа и эмпирических данных могут быть сформулированы следующие аргументы в пользу привлечения внешнего наставника (коуча) для работы с семейными парами.

1. *Нейтральная позиция.* Как показано в работах М. Боуэна, члены семьи не способны объективно оценить собственные паттерны взаимодействия, находясь внутри системы [8, с. 102]. Внешний наставник, не включенный в семейную иерархию, способен выполнять функцию «зеркала», отражая неосознаваемые механизмы.

2. *Перевод с языка конфликта на язык потребностей.* В 47,5% запросов, согласно нашим данным, доминирует эмоциональная проблематика, проявляющаяся в неспособности партнеров услышать друг друга. Наставник выполняет функцию переводчика, помогая трансформировать обвинительные высказывания («ты меня не любишь») в описание потребностей («мне важно чувствовать твое внимание»).

3. *Структурирование неопределенности.* Высокий процент комплексных запросов (24,8%) свидетельствует о том, что клиенты зачастую не способны самостоятельно дифференцировать проблемы, смешивая социальные, эмоциональные и сексуальные аспекты. Трехуровневая модель, предлагаемая коучем, позволяет структурировать хаос и сделать проблему операционализируемой.

4. *Обучение навыкам.* Как показано в работах Дж. Готтмана, наличие у пар навыков конструктивной коммуникации является более надежным предиктором стабильности брака, чем наличие общих интересов или совместимость характеров [4, с. 89]. Коучинг ориентирован именно на формирование таких навыков.

6. Феномен «выяснения отношений»: анализ деструктивного паттерна.

В ходе исследования был выявлен устойчивый феномен, обозначаемый в запросах клиентов фразой «давай выясним отношения». Анализ 27 случаев, в которых данная фраза фигурировала в описании проблемы, позволил выделить следующие характеристики этого паттерна.

1. *Конфликтная установка.* Лексема «выяснять» в русском языке имеет семантику конфликта, разбирательства, установления истины в условиях противостояния. Это изначально задает диалогу военную риторику.

2. *Кумулятивный характер.* Фраза произносится, как правило, после длительного периода накопления невысказанных обид, что делает эмоциональный накал чрезмерным для конструктивного диалога.

3. *Размытость предмета.* Понятие «отношения» не операционализировано, что приводит к хаотическому перечислению претензий, не имеющих структурной связи.

В рамках коучингового подхода предлагается замена деструктивной риторики на конструктивную, а именно трансформация фразы «давай выясним отношения» в «давай поговорим о том, что происходит между нами, мне важно понять тебя». Данная замена позволяет сместить фокус с конфронтации на исследование и сотрудничество.

Заключение.

Проведенное теоретическое исследование и эмпирический анализ позволяют сформулировать следующие выводы.

1. *Обоснованность коучинга в сфере отношений.* Коучинг выступает методом, восполняющим отсутствие институционализированного обучения навыкам построения близких отношений. В отличие от психотерапии, ориентированной на проработку травм прошлого, коучинг направлен на формирование компетенций и проектирование желаемого будущего, что делает его адекватным инструментом для психологически здоровых людей, желающих повысить качество партнерских отношений.

2. *Эмпирически выявленные зоны дефицита.* Проведенное исследование 101 запроса выявило, что основными зонами дефицита являются: эмоциональная сфера (47,5%), социально-ролевой дисбаланс (21,8%) и комплексные нарушения, затрагивающие два и более уровня (24,8%). Полученные данные могут служить ориентиром для разработки коучинговых программ.

3. *Эффективность трехуровневой модели.* Предложенная авторская модель, выделяющая социальный, эмоциональный и сексуальный уровни отношений, позволяет осуществлять дифференциальную диагностику проблем и выстраивать адекватную стратегию коучингового сопровождения. Модель находит эмпирическое подтверждение в структуре выявленных запросов.

4. *Необходимость наставничества для семейных пар.* Теоретический анализ и эмпирические данные подтверждают, что семейная пара, находясь в замкнутой системе собственных паттернов взаимодействия, не способна к объективной диагностике и коррекции. Внешний наставник (коуч) выполняет функции нейтрального переводчика, структурирования неопределенности и формирования навыков осознанной коммуникации.

5. *Практические рекомендации.* На основе проведенного исследования могут быть сформулированы следующие рекомендации для практикующих коучей:

- проводить диагностику по трем уровням (социальный, эмоциональный, сексуальный) для выявления зон дефицита;
- различать ситуации, требующие психотерапевтического вмешательства (наличие психотравмы, аддикции, клинических симптомов), и ситуации, в которых показан коучинг;
- уделять внимание формированию навыков осознанной коммуникации, в частности трансформации деструктивной риторики «выяснения отношений» в исследовательскую риторику;
- учитывать высокую вероятность комплексных запросов и выстраивать интегративную стратегию работы.

Перспективы дальнейших исследований. Представляется целесообразным проведение лонгитюдного исследования для оценки устойчивости результатов коучинговой работы в сфере отношений, а также разработка и апробация стандартизированного инструментария для диагностики дефицитов на трех уровнях.

Список литературы

1. Федеральная служба государственной статистики РФ. Демографический ежегодник России 2025. – М.: Росстат, 2026. – 312 с.
2. ВЦИОМ. Семья и семейные ценности: мониторинг общественного мнения. – М.: ВЦИОМ, 2025. – 68 с.
3. Петрушин С.В. Ловушки любви и как их избежать / С.В. Петрушин. – М.: АСТ, 2021. – 256 с.
4. Готтман Дж. Семь принципов счастливого брака / Дж. Готтман, Н. Сильвер. – М.: Эксмо, 2018. – 320 с.
5. Сирант О.В. Коучинг личных отношений: методология и практика / О.В. Сирант.
6. Уитмор Дж. Coaching нового поколения / Дж. Уитмор. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 288 с.
7. Грин Л. Коучинг: теория и практика / Л. Грин, Э. Грант. – СПб.: Питер, 2019. – 256 с.
8. Боуэн М. Семейная системная терапия / М. Боуэн. – М.: Институт консультирования и системных решений, 2015. – 360 с.
9. Нардонэ Дж. Искусство быстрых изменений. Краткосрочная стратегическая терапия / Дж. Нардонэ, П. Вацлавик. – М.: Когито-Центр, 2019. – 240 с.
10. Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис / Э. Эриксон. – М.: Прогресс, 1996. – 344 с.
11. Москаленко В.Д. Зависимость: семейная болезнь / В.Д. Москаленко. – М.: ПЭР СЭ, 2018. – 352 с.

Халикова Фидалия Дамировна

д-р пед. наук, профессор

Халиков Адель Васильевич

аспирант

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»
г. Казань, Республика Татарстан

DOI 10.31483/r-155668

ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА И ТЬЮТОРСТВА ПРИ СОПРОВОЖДЕНИИ ОДАРЕННЫХ УЧАЩИХСЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ИНТЕРНАТНОГО ТИПА

Аннотация: в статье представлены формы организации наставничества и тьюторского сопровождения, используемые в образовательно-воспитательном процессе специализированного учебного научного центра IT-лицей КФУ. Установлены важнейшие профессиональные компетенции, которые необходимы учителю-педагогу при сопровождении одаренных обучающихся в образовательных учреждениях интернатного типа.

Ключевые слова: одаренный обучающийся, учитель-педагог, форма организации, наставничество, тьюторское сопровождение, результат.

Сегодняшняя школа уже устремлена на открытое образование. Профессия учителя-педагога модифицируется быстрыми темпами – из носителя знаний идет превращение в педагога-тьютора. Учитель-педагог становится дизайнером персональных профильных образовательных маршрутов обучающихся, сопровождая их в учебно-воспитательном процессе образовательных учреждений интернатного типа.

Задается вопрос, а какими должны стать учителя-педагоги, чтобы становиться сопровождающими одаренных обучающихся в учебно-образовательном процессе в ближайшем будущем. Нужны ли будут учителя-педагоги, ведь искусственный интеллект вплотную приближается к их работе? Вопросов множество, ответы находятся в зависимости от того, какой видится профессия учителя в будущем.

Безусловно, нужны будут учителя и в будущем, но не совсем понятно, именно какими новыми компетенциями должны будут они обладать? Хочется верить, что у учителя будущего появятся новые профессиональные роли в цифровой эпохе, появятся ключевые компетенции. Благодаря новым узловым компетенциям учителя будут совершенствовать свои навыки по созданию персонализированных образовательных траекторий каждого обучающегося и посредством различных цифровых аналитических инструментов научатся оценивать эффективность обучения учащихся на каждом этапе.

Видится и прогнозируется, что роль учителя-педагога в условиях трансформации может измениться в следующих направлениях:

- монолог уйдет в диалог (учитель-педагог не является единственным источником знаний, выступает в роли партнера);
- контроль перейдет в сотрудничество (учитель-педагог от применения инструктивного подхода переходит к совместной работе, к сотрудничеству);
- стандартные и шаблонные организационные решения меняются персонализированными (глубокий учет учителем-педагогом персональных особенностей каждого обучающегося);
- предметные ориентации модифицируются на метапредметные (учитель-педагог фокусирует внимание на формирование универсальных компетенций).

Ожидается, что уже к 2030 году будут подвергаться к значительным трансформациям профессиональные навыки учителя-педагога, предполагается, что на персональное сопровождение учеников требуется развитие у него профессиональной тьюторской компетентности. Сейчас необходимо работать над тем, каким образом более эффективно организовать индивидуальное наставничество за каждым обучающимся, как их сопровождать?

Есть варианты-предложения – основные понятия и определения по конкретной теме (по конкретному предмету) изучаются только в начале занятия, остальное время используется для проведения практики и для индивидуальных консультаций. Предлагаются обучающимся кейсы, которые превращают сложные темы в проблемные ситуации, запускающие их активную самостоятельную работу. Конечно, в этом случае успеваемость и качество обучения одаренных учащихся существенно повысится.

В.Ф. Габдулхаков указывает в монографии «Одаренный ребенок и талантливый педагог: индикаторы профессионального мастерства в контексте детерминантов одаренности и девиации» на очень важные качества педагогов. в том числе – личностного, эмпатического, рефлексивного, когнитивного, интерактивного, природосообразного, интегративного, результативного. «Педагогическое мастерство учителя проявляется в работе с одаренными детьми», пишет ученый. «С одаренными детьми должен работать талантливый учитель, обладающий (от природы, от жизненного опыта, от самообразования и т. д.) педагогическим мастерством» [1].

Далее речь пойдет о теоретических основах тьюторского сопровождения и персонализации, об актуальности индивидуализации и тьюторства на современном этапе развития общества и образования как социального института, на примере урока-лекции. При обосновании логической структуры урока (школьный урок или вузовская лекция) определяется как ведущий элемент – конкретная подготовка обучающегося к конкретному содержанию учебного материала. При проблемном обучении каждым учеником создается свое «личное», которое предоставляется в форме созидательных продуктов деятельности. Каждый ученик развивается в индивидуальном темпе, выбирая уровень сложности материала. Результатом такого обучения является появление у обучающихся познавательного интереса и мотивации на успех в личностном росте и жизненной самореализации [2].

М.И. Махмутов создал основы проблемного обучения, актуальность которого не вызывает сомнений и сейчас, когда крайне необходим процесс трансформации учителя-педагога в ментора и наставника. Много лет тому назад Мирза Исмаилович указал на важность профессии учителя, написал о том, что «учитель должен быть исследователем, творческим человеком, только тогда он сможет развивать и творческие способности, и критическое мышление своих обучающихся». Считал, что «учителем оказывается влияние на личность обучаемого и вне

непринужденного общения». Верно отмечал, что «становиться таким учителем задача не из простых, это требует серьезной работы над собой. Необходимо само образоваться, постоянно быть в развитии, общаться с передовыми педагогами, изучить современные образовательные педагогические технологии, чтобы стать настоящим учителем», написал ученый [2].

Отметим, что в данной статье, пишется об опыте исследования в области наставничества и тьюторства при сопровождении одаренных учащихся в образовательных учреждениях интернатного типа. Лицей функционирует с 2012 года, первый выпуск состоялся в 2016 году. Автор данной статьи Ф.Д. Халикова в своих научных трудах указывает на сложную многостороннюю структуру профессии учителя-педагога, которая сопровождает одаренных обучающихся. Опыт работы в образовательных учреждениях интернатного типа для одаренных детей (СУНЦ ИТ-лицей КФУ) позволяет автору иметь свое поле зрения по вопросу сопровождения учителем-педагогом одаренных учащихся в учебно-воспитательном процессе. Такой учитель постоянно готов к вызовам, интересуется современными образовательными тенденциями, предсказывает перспективы развития образования и всегда в саморазвитии и самосовершенствовании научно-методических, ценностных, коммуникативных и личностных аспектов [3].

Ниже приведены несколько характеристик, при сравнительном анализе, присущих традиционному учителю-педагогу и педагогу-тьютору (наставнику). Если фокусом внимания в первом случае является предмет и программа, то для второго случая важен ученик и его потребности. Основной функцией традиционного педагога если считается передача знаний, педагог-тьютор прежде всего сопровождает развитие обучающегося. Также при определении отношении с учениками традиционного педагога и педагога-наставника обнаруживается, что они отличаются, как иерархические и партнерские. Оцениваются результаты работы обучающегося у первого педагога – сравнение с шаблоном, у второго – персональный образовательный прогресс каждого обучающегося. Если традиционный педагог отдает предпочтение фронтальным опросам, педагог-тьютор на уроке выстраивает и организует работу в группах, с учетом индивидуальности каждого обучающегося.

Установлены основные компетенции, которые необходимо педагогу в сопровождении обучающихся. Личность педагога при сопровождении одаренных обучающихся развивается тоже, опираясь на инновационно-интегративный подход. В структуру подхода включены организационный, компетентностный и функциональные компоненты, которые определяют путь карту педагога-тьютора при сопровождении одаренных обучающихся.

Привлечь внимание одаренных учащихся, подкрепить их интерес к обучению предлагаемому предмету, связать процесс обучения с решением практических задач можно путем практических осуществлений интегративных связей, на интегрированных уроках и мероприятиях, когда в предмет «Химия» интегрируются остальные предметы из естественнонаучного цикла. В этом случае одаренный ученик признается главной целью и ценностью инновационного педагогического процесса, основанного на инновационно-интегративном подходе, ориентированном на формирование социальных и профессиональных качеств, в котором происходит инновационное развитие как учащихся, так и учителей [3; 4].

Несомненно, очень важными навыками учителя-педагога в будущем станут – эмпатичная и адаптивная образовательная деятельности. Конечно, в условиях цифровизации учебно-воспитательного процесса, учителю-педагогу будет необходим полный набор новых профессиональных компетенций. Особенную ценность будет заслуживать способность учителя-педагога к адаптации технологий под новые педагогические задачи. При этом еще удивительным образом будет возрастать нравственные качества учителя-педагога, таких как, эмоциональный интеллект, способность к открытой коммуникации и качество взаимоотношений образовательных отношений учителя и ученика [4].

Автор указывает на педагогические условия, подчеркивающие особую роль учителя-педагога в сопровождении одаренных обучающихся в инновационно-интегративной педагогической модели проектного обучения. Представлены организационные решения психолого-

педагогического сопровождения одаренных обучающихся в процессе подготовки проектов, которые интегрируются с образовательными ресурсами для достижения взаимообусловленной работы с созданием воспитывающей среды для становления и развития личности учащихся [5; 6]. Важным аспектом в трансформации учителя-педагога в учителя-тьютора становится понимание баланса и соотношения между активной деятельностью обучающихся, с одной стороны – индивидуальной деятельностью, а с другой стороны – деятельности в коллаборации. При таком подходе учащиеся обучаются не изолированно, а наоборот в обществе единомышленников внося свой собственный вклад в общие проекты. В ожидании радикальных изменений в классно-урочной системе учителя-педагога постепенно трансформируются от «трансляторов» знаний к педагогам-тьюторам, сохраняя собственную профессиональную востребованность.

Таким образом, имеется желание видеть сегодняшних учителей первыми персонами в воспитании будущего поколения, чтобы были сопровождающими одаренных обучающихся в современном обществе, где будет всех окружать избыточная цифровая информация, неопределенность и автоматизация процессов. Даже в этих условиях все же решающее значение будут иметь личностные характеристики современного учителя-тьютора, поддерживающие глубокое понимание неизбежных необходимых изменений и верное определение образовательных технологий будущего.

Список литературы

1. Габдулхаков В.Ф. Одаренный ребенок и талантливый педагог: индикаторы профессионального мастерства педагога в контексте детерминантов одаренности и девиации: монография / В.Ф. Габдулхаков. – М.: МОДЭК; Казань: КФУ – 2013. – 258 с.
2. Махмутов М.И. Избранные труды / М.И. Махмутов. – В 7 т. Т. 1. Проблемное обучение: основные вопросы теории / сост. Д.М. Шакирова. – Казань: Магариф – Вакыт, 2016. – 423 с. – ISBN 978-5-905943-94-2.
3. Халикова Ф.Д. Развитие личности педагога в образовательно-воспитательном процессе при подготовке индивидуальных образовательных проектов одаренных обучающихся // Преподаватель в современном образовательном пространстве. Вызовы и перспективы: монография / Ф.Д. Халикова, А.В. Халиков [и др.] / под общ. ред. научного совета ГНИИ «Нацразвитие». – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2025. – 102 с.
4. Халикова Ф.Д. Инновационно-интегративный подход и способы его реализации при обучении одаренных учащихся / Ф.Д. Халикова // Бизнес. Образование. Право. – 2020. – №3 (52). – С. 480–485. – DOI: 10.25683/VOLBI.2020.52.375. EDN NLWFKI
5. Халикова Ф.Д. Особая роль педагога в выполнении индивидуального проекта одаренных обучающихся / Ф.Д. Халикова, А.В. Халиков // Сормовские чтения-2025: научно-образовательное пространство, реалии и перспективы повышения качества образования: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 14 февр. 2025 г.) / редкол.: В.М. Гребенникова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 78–80. – ISBN 978-5-907965-24-9.
6. Халикова Ф.Д. Процесс сопровождения обучающихся при выполнении индивидуальных образовательных проектов / Ф.Д. Халикова, А.В. Халиков // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2025. – Vol. 4-2 (103). Pp. 202–207. – DOI:10.24412/2500-1000-2025-4-2-202-206. EDN GRHQRG

РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ОСВЕДОМЛЁННОСТИ У ЛИЦ С АЛЕКСИТИМИЧЕСКИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ В КОУЧИНГЕ И НАСТАВНИЧЕСТВЕ: ДИАГНОСТИКА, КОНЦЕПЦИИ И ПРИКЛАДНЫЕ ПОДХОДЫ

Аннотация: в статье рассматривается проблема алекситимии как психологического феномена, оказывающего существенное влияние на эффективность коучинга и наставничества. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований автором рассматриваются современные концептуализации алекситимии, методы её диагностики и психологические особенности лиц с выраженными алекситимическими характеристиками. В статье обосновываются и систематизируются подходы к организации коучинга и наставничества с клиентами, имеющими выраженные алекситимические черты. Автором выделяются ключевые принципы работы, включая развитие эмоциональной осознанности через опору на поведенческие, телесные и когнитивные компоненты опыта, использование визуализации и внешних опор, постепенный темп работы и адаптацию формата взаимодействия. Результаты исследования демонстрируют, что структурированные и когнитивно-ориентированные подходы, а также терапия принятия и ответственности показывают наибольшую эффективность в снижении уровня алекситимии.

Ключевые слова: алекситимия, коучинг, наставничество, эмоциональная компетентность, эмоциональная осознанность, диагностика алекситимии.

Актуальность.

В последние годы коучинг и наставничество приобретают всё большую значимость как инструменты профессионального и личностного развития. Эффективность данных практик в значительной степени определяется уровнем эмоциональной компетентности как специалиста (коуча или наставника), так и клиента. Одним из индивидуально-психологических факторов, способных снижать результативность взаимодействия, выступает алекситимия – многомерная личностная характеристика, проявляющаяся в трудностях идентификации и вербализации эмоциональных состояний, а также в преобладании внешне ориентированного мышления [1]. Лица с выраженными алекситимическими чертами характеризуются сниженной способностью к осознанию и выражению собственных эмоций, а также ограниченной эмпатийной чувствительностью [2; 3], что затрудняет формирование доверительных отношений, снижает качество обратной связи и препятствует достижению целей коучингового и наставнического взаимодействия. Несмотря на растущий интерес к проблеме эмоциональной компетентности, особенности организации коучинга и наставничества в работе с алекситимичными клиентами остаются недостаточно изученными, что определяет актуальность настоящего исследования. В работе рассматривается современная концептуализация алекситимии в психологии, методы её измерения, а также психологические подходы к работе с лицами с выраженными алекситимическими характеристиками.

Цель исследования – проанализировать особенности алекситимии как психологического феномена и определить её влияние на эффективность коучинга и наставничества, а также обосновать подходы к организации работы с клиентами с выраженными алекситимическими характеристиками.

Задачи исследования.

1. Проанализировать современные теоретические подходы к пониманию алекситимии как психологического феномена.

2. Рассмотреть основные методы диагностики и измерения алекситимии.
3. Выявить психологические особенности лиц с выраженными алекситимическими характеристиками, значимые для межличностного взаимодействия.
4. Определить влияние алекситимии на процесс коучинга и наставничества.
5. Обосновать и систематизировать психологические подходы и методы работы с алекситимичными клиентами в практике коучинга и наставничества.

Процедура исследования: анализ и обобщение отечественных и зарубежных источников по проблеме алекситимии, её диагностики и особенностей работы с лицами с алекситимическими характеристиками в коучинге и наставничестве с последующей систематизацией полученных данных.

Результаты и их обсуждения.

Термин «алекситимия» происходит от греческого выражения, означающего «отсутствие слов для эмоций». Психологический термин «алекситимия» был введен Сифнеосом в 1973 году для описания специфических характеристик, наблюдаемых у психиатрических пациентов, испытывающих трудности в идентификации и выражении эмоций [4]. Классическая модель алекситимии включала четыре компонента: трудности идентификации чувств, трудности их описания, внешне ориентированное мышление и ограниченные имагинальные процессы. Однако вопрос о роли воображения оставался дискуссионным. Исследования последних лет показали, что ограниченные имагинальные процессы не входят в структуру алекситимии; напротив, некоторые аспекты мечтательности могут быть даже более выражены у людей с высокой алекситимией [5]. В результате алекситимия определяется как многомерная личностная черта, включающая три ключевых компонента: трудности идентификации и описания чувств, а также внешне ориентированное мышление [1].

По данным исследований, распространённость алекситимии составляет около 10% в общей популяции и до 25% среди психиатрических пациентов [6; 7], что обуславливает актуальность разработки и изучения методов психологической помощи.

Типы алекситимии.

Несмотря на отсутствие единого понимания механизмов возникновения алекситимии, исследователи выделяют три её формы: первичную, вторичную и органическую [8]. Первичная алекситимия рассматривается как феномен развития. Вторичная алекситимия развивается как следствие психологического стресса, хронических заболеваний или органических процессов, таких как черепно-мозговые травмы или инсульт, которые могут возникать на различных этапах онтогенеза после детства. Органическая форма алекситимии обусловлена повреждениями мозга, изменяющими структуры, участвующие в эмоциональной обработке. Таким образом, алекситимия представляет собой сложный и многогранный феномен, который может возникать как следствие нарушений развития, как результат психологического стресса или органических нарушений.

Измерение граней алекситимии опросными методами.

Определение уровня алекситимии представляет собой значимый этап при формировании стратегии коучингового взаимодействия. Ранняя диагностика выраженности алекситимических характеристик позволяет своевременно внедрять интервенции, ориентированные на развитие осознанности и навыков эмоциональной регуляции, что способствует снижению уровня стресса и улучшению психологического благополучия.

Одним из наиболее широко используемых инструментов диагностики алекситимии является 20-пунктовая Торонтская шкала (TAS-20), представляющая собой самоотчётный опросник, разработанный на основе сокращённой версии первоначальной 26-пунктовой методики [9; 10]. Русскоязычная адаптация TAS-20 была выполнена и опубликована Е. Г. Старостиной и соавторами [11].

В качестве альтернативного диагностического инструмента используется Опросник алекситимии Перта, включающий 24 пункта и направленный на оценку трёх основных компонентов алекситимии: трудностей идентификации чувств, трудностей их вербализации и внешне

ориентированного мышления. В отличие от TAS-20, данный опросник предоставляет возможность дифференцированно оценивать алекситимические проявления в контексте как положительных, так и отрицательных эмоций [12].

В научной литературе также обсуждается проблема, связанная с тем, что ряд опросников, направленных на измерение алекситимии, может в большей степени отражать уровень общего эмоционального дистресса, нежели сам конструкт алекситимии [13–15]. Подобное смещение способно приводить к некорректной интерпретации результатов и, как следствие, к ошибочным профилактическим или терапевтическим решениям. Согласно данным исследования 2024 года, опросник алекситимии Перта демонстрирует более высокую дискриминантную валидность по сравнению с TAS-20, тогда как показатели TAS-20 в большей степени связаны с текущим уровнем дистресса, а не с устойчивыми алекситимическими характеристиками личности [16]. Русскоязычная адаптация Опросника алекситимии Перта была выполнена и опубликована Павлом Ларионовым и соавторами [17].

Алекситимия и особенности оказания и восприятия поддержки в профессиональном помогающем взаимодействии.

Согласно данным [18], при рассмотрении особенностей восприятия и оказания социальной поддержки показано, что с увеличением уровня алекситимии снижается общий уровень воспринимаемой социальной поддержки, включая эмоциональную поддержку и социальную интеграцию, тогда как удовлетворённость поддержкой и воспринимаемая инструментальная поддержка не связаны с уровнем алекситимии. Это указывает на то, что лица с алекситимией в меньшей степени осознают дефицит эмоциональной поддержки как проблему. При этом с ростом уровня алекситимии снижается склонность к оказанию эмоциональной и рефлексивно-деятельностной поддержки, тогда как готовность к оказанию инструментальной поддержки сохраняется.

Общие стратегии взаимодействия с лицами с выраженными алекситимическими чертами.

Обе модели концептуализации алекситимии – оригинальная модель Сифнеоса [19] и модель внимания-оценки Приса и Гросса [20] – рекомендуют стратегию повышения способности направлять внимание на эмоциональные состояния и точно их оценивать. Данный акцент на формировании эмоциональной осознанности приобретает особую значимость в контексте выбора форм психологической помощи, в частности различий между коучингом и психологическим консультированием, а также определяет специфику применяемых подходов и методов работы с клиентами, характеризующимися выраженными алекситимическими чертами.

Выбор формата коучинга и наставничества определяется спецификой запроса и субъективным восприятием данных форм поддержки. В современных исследованиях коучинг рассматривается как форма сопровождения, ориентированная преимущественно на достижение целей, развитие личностного потенциала и повышение эффективности деятельности [21]. Одним из ключевых факторов, влияющих на выбор коучинга, является его направленность на будущее и практический результат. Данный подход воспринимается клиентами как более структурированный, краткосрочный и ориентированный на измеримые изменения [21].

Существенную роль играет также уровень стигматизации различных форм психологической помощи. Обращение к психотерапевту в ряде случаев ассоциируется с наличием психологических проблем или нарушений [22], тогда как коучинг воспринимается как инструмент личностного и профессионального роста [23]. В связи с этим коучинг нередко оказывается более социально приемлемым и предпочтительным вариантом для лиц, не испытывающих выраженных клинических симптомов. Как отмечается в исследованиях [24, 25], стигматизация психических расстройств остается значимым барьером для обращения за профессиональной помощью, что делает коучинг менее стигматизированной альтернативой.

Дополнительным фактором является характер взаимодействия специалиста и клиента. Коучинг строится на принципах партнерства и предполагает активную позицию клиента в поиске решений. Это способствует формированию у клиента ощущения автономии и контроля

над процессом изменений. Метааналитические исследования подтверждают, что коучинговый подход, основанный на развитии самоэффективности и самостоятельности клиента, демонстрирует высокую эффективность в достижении индивидуальных целей [26].

Основные запросы клиентов к коучу и наставнику в исследованиях и профессиональных обзорах обычно группируются вокруг нескольких крупных тем: достижение целей, саморазвитие, профессиональный рост и качество жизни [27].

Таким образом, выбор коучинга обусловлен его восприятием как менее стигматизированного, более практико-ориентированного и направленного на достижение конкретных целей формата психологической поддержки.

Согласно данным исследований, распространённость выраженного уровня алекситимии в общей популяции (включая пациентов с соматизированными расстройствами) оценивается примерно в 10%, тогда как в клинических выборках данный показатель достигает около 25% [6]. Подобные различия указывают на значимую представленность алекситимических характеристик среди лиц, обращающихся за профессиональной помощью, что обуславливает необходимость разработки и применения дифференцированных стратегий и методов работы с алекситимией.

Далее будут рассмотрены исследования, посвящённые снижению уровня алекситимии в рамках различных теоретических подходов, а также при разнообразных клинических проявлениях.

Исследование эффективности методов терапии принятия и ответственности (АСТ) и поведенческой активации (ПА) в снижении уровня алекситимии у пациентов с сахарным диабетом.

Особенность психологической работы с людьми с сахарным диабетом заключается в том, что она направлена не только на эмоциональные состояния, но и на поддержку ежедневного самоконтроля и образа жизни, от которых напрямую зависит состояние здоровья. В рамках работы предполагается содействие в принятии хронического заболевания, преодолении стресса и тревожных состояний, профилактике эмоционального выгорания, а также формировании устойчивых навыков саморегуляции. Таким образом, психологическая работа ориентирована на долгосрочную адаптацию человека.

В рамках проведенного исследования было установлено следующее: терапия принятия и ответственности (АСТ) демонстрирует более высокую эффективность в снижении алекситимии по сравнению с поведенческой активацией (ПА) среди лиц с диабетом 2 типа [28]. Более высокая эффективность терапии принятия и ответственности может быть связана с особенностями данной модели, которая фокусируется на изменении поведения и повышении уровня психологической гибкости, основанной на теории реляционных фреймов [29]. Вероятно, именно этим объясняется эффективность данного подхода в снижении уровня алекситимии и соматизации.

Изучение влияния групповой когнитивной терапии и терапии принятия и ответственности (АСТ) на психологическое состояние женщин, столкнувшихся с изменой.

В рамках исследования влияния групповой когнитивной терапии и терапии принятия и ответственности на переживание супружеской измены, а также эмоционального и фактического развода было установлено [30], что оба подхода являются эффективными в снижении уровня алекситимии и супружеской скуки у женщин, переживших измену. При этом терапия принятия и ответственности продемонстрировала большую эффективность в снижении супружеской скуки, тогда как групповая когнитивная терапия оказалась более результативной в уменьшении выраженности алекситимии.

Целью групповой когнитивной терапии является выявление, критическая оценка и последующая модификация дисфункциональных мыслей и когнитивных установок у лиц, находящихся в конфликтных межличностных отношениях. Данный процесс способствует осознанию когнитивных искажений и предвзятых убеждений и, в дальнейшем, их коррекции, что сопровождается снижением выраженности симптоматики, формированием более адаптивных

эмоциональных реакций, поведенческих стратегий и способов мышления, а также восстановлением конструктивного межличностного взаимодействия. Таким образом, групповая когнитивная терапия может рассматриваться как эффективный метод снижения эмоциональных нарушений, таких как алекситимия.

Оценка эффективности практик осознанности в коррекции алекситимии.

Методы, основанные на осознанности, рассматриваются как эффективный способ снижения уровня алекситимии [31]. Эффективность данного подхода может быть связана с механизмами, лежащими в основе практик осознанности, а именно с концентрацией на осознании текущего опыта, в особенности телесных ощущений. Это может выступать одним из механизмов снижения алекситимии, поскольку она тесно связана с interoцепцией – способностью к осознанию внутренних телесных состояний [32]. Кроме того, дифференциация телесных ощущений, по-видимому, способствует повышению осознанности и дифференцированности эмоциональных реакций.

Анализ эффективности снижения алекситимии у людей с расстройствами личности.

На сегодняшний день исследования показывают [33], что алекситимия связана как с общим числом диагностируемых расстройств личности, так и с выраженностью их отдельных черт. При этом распространённость и динамика алекситимии варьируют в зависимости от категории расстройства личности, а также определяются актуальной симптоматикой пациента и наличием коморбидных состояний.

Психотерапия рассматривается как основной метод лечения расстройств личности. Однако традиционные психотерапевтические подходы во многом опираются на способности, которые представляют собой ключевые дефициты у лиц с алекситимией, в частности на способность к распознаванию и вербализации внутренних переживаний и эмоциональных состояний. В связи с этим пациенты с алекситимией могут находиться в менее благоприятных условиях в процессе психотерапии.

Тем не менее результаты исследований, проведённых на различных выборках и с применением различных видов психологических вмешательств, свидетельствуют о том, что алекситимия в определённой степени поддаётся коррекции [34–36].

Таким образом, можно заключить, что при работе с клиентами с выраженной алекситимией в коучинге и наставничестве наибольшую эффективность демонстрируют структурированные и когнитивно-ориентированные подходы. Фокус работы смещается с прямого обсуждения эмоционального опыта на постепенное развитие эмоциональной осознанности через опору на поведенческие, телесные и когнитивные компоненты опыта. Важную роль в данном процессе играет использование визуализации и различных внешних опор, которые способствуют формированию связей между внешнеориентированным мышлением и эмоциональной сферой клиента. Вместе с тем, эффективность работы во многом определяется учетом индивидуальных особенностей клиента: степени выраженности алекситимии, уровня рефлексии, готовности к изменениям и личного опыта. Это обуславливает необходимость гибкого подбора инструментов и адаптации методов, обеспечивающих наиболее экологичное и результативное сопровождение процесса развития эмоциональной осознанности.

Выводы.

1. В результате проведённого исследования были проанализированы современные теоретические подходы к пониманию алекситимии, что позволило рассмотреть данный феномен как многокомпонентное образование, связанное с нарушениями в сфере осознания, дифференциации и вербализации эмоциональных состояний.

2. Рассмотрение существующих методов диагностики показало, что выбор инструмента диагностики уровня алекситимии имеет критическое значение для корректности выводов и эффективности последующей работы. Согласно современным данным, Опросник алекситимии Перта обладает более высокой дискриминантной валидностью по сравнению с Торонтской шкалой (TAS-20), так как в меньшей степени подвержен влиянию текущего уровня эмоционального дистресса у клиента.

3. Анализ психологических особенностей лиц с выраженными алекситимическими характеристиками продемонстрировал наличие специфических трудностей в межличностном взаимодействии, включая ограниченную эмоциональную осознанность, склонность к внешне ориентированному мышлению и затруднения в восприятии и выражении поддержки. Установлено, что данные особенности оказывают существенное влияние на процесс коучинга и наставничества, требуя адаптации формата взаимодействия, темпа работы и используемых методов.

4. На основании полученных данных были обоснованы и систематизированы основные подходы к работе с алекситимичными клиентами, включая развитие эмоциональной осознанности, использование поведенческих и контекстуальных интервенций, а также постепенное формирование навыков эмоциональной регуляции.

Заключение.

Таким образом, учить уровень алекситимии у клиента является одним из ключевых факторов эффективности коучинга и наставничества, поскольку данная особенность напрямую влияет на способность человека осознавать, вербализовать и перерабатывать эмоциональный опыт, что, в свою очередь, определяет глубину работы и темп достижения результатов. В случае использования коучем стандартных вопросов, направленных на рефлекссию эмоциональных состояний (например, вопросов о переживаемых чувствах), клиент с высоким уровнем алекситимии может испытывать затруднения в ответах, демонстрировать социально желаемые реакции или прибегать к интеллектуализации. В результате специалист рискует некорректно интерпретировать поведение клиента, рассматривая его как проявление сопротивления, низкой мотивации или личностной отстраненности. При работе с клиентами с выраженной алекситимией на начальных этапах целесообразно ограничить использование техник, предполагающих глубокую эмоциональную рефлекссию. Столкновение с трудностями в осознании чувств может сопровождаться усилением тревоги и снижением качества контакта между специалистом и клиентом. Существенным аспектом является также выбор темпа работы. В условиях высокой выраженности алекситимии предпочтителен более постепенный подход, ориентированный на поэтапное развитие эмоциональной осознанности. Таким образом, коучинг в данном случае включает не только достижение поставленных целей, но и формирование навыков эмоциональной дифференциации и осмысления. Особое значение имеет работа с процессами принятия решений. В силу специфики эмоциональной сферы клиенты с алекситимией в большей степени опираются на рациональные стратегии, игнорируя внутренние сигналы, включая признаки утомления и стресса. При этом алекситимия нередко связана с повышенным телесным напряжением и недостаточной осознанностью стрессовых состояний. Кроме того, может наблюдаться затруднение в выборе, обусловленное преобладанием внешне-ориентированного мышления.

Список литературы

1. Preece D.A., Sikka P. Alexithymia. In J.J. Gross & B.Q. Ford (Eds.), Handbook of Emotion Regulation, Guilford Press, 2024. Pp. 233–24.
2. Косинова М.С. Личностные и коммуникативные аспекты алекситимии / М.С. Косинова, Н.С. Зубарева // Russian Journal of Education and Psychology. – 2021. – №2. DOI:10.12731/2658-4034-2021-12-2-53-67.
3. Москачева М.А. Алекситимия и способность к эмпатии / М.А. Москачева, А.Б. Холмогорова, Н.Г. Гаранян // Консультативная психология и психотерапия. – 2014. – №22 (4). – С. 98–114. – URL: https://psyjournals.ru/journals/cpp/archive/2014_n4/74168 (дата обращения: 31.03.2026).
4. Sifneos P.E. (1973). The prevalence of «alexithymic» characteristics in psychosomatic patients. Psychother. Psychosom. Vol. 22. Pp. 255–262. DOI: 10.1159/000286529.
5. David A. Preece, James J. Gross. Conceptualizing alexithymia. Personality and Individual Differences. 2023. DOI: 10.1016/j.paid.2023.112375.
6. Tsubaki K., Shimizu E. Psychological Treatments for Alexithymia: A Systematic Review. Behav Sci (Basel). 2024. Dec 7; 14(12):1173. doi: 10.3390/bs14121173. PMID: 39767314; PMCID: PMC11673933.

7. Chizhova O.A., Iuzbashian P.G. Alexithymia and self-harm in people with borderline personality disorder // Журнал неврологии и психиатрии имени С.С. Корсакова. 2024. – №124 (1). – С. 102–108. doi: 10.17116/jnevro2024124011102. PMID: 38261291.
8. Messina A., Beadle J.N., Paradiso S. (2014). Towards a classification of alexithymia: Primary secondary and organic. *Journal of Psychopathology*. 20 (1). Pp. 38–49.
9. Bagby R.M., Parker J.D., Taylor G.J. The twenty-item Toronto Alexithymia Scale--I. Item selection and cross-validation of the factor structure. *J Psvchosom Res*. 1994. Vol. 38. Pp. 23–32. doi:10.1016/0022-3999(94)90005-1.
10. Taylor G.J., Ryan D., Bagby R.M. Toward the development of a new self-report alexithymia scale. *Psychother Psychosom*. 1985. Vol. 44 (4). С. 191–199. doi: 10.1159/000287912. PMID: 3837277.
11. Торонтская шкала алекситимии (20 пунктов): валидизация русскоязычной версии на выборке терапевтических больных / Е.Г. Старостина, Г.Д. Тэйлор, Л.К. Квилти [и др.] // Социальная и клиническая психиатрия. – 2010. – Т. 20. №4. – С. 31–38.
12. Preece D., Becerra R., Robinson K., Dandy J., Allan A. The psychometric assessment of alexithymia: development and validation of the Perth alexithymia questionnaire. *Personality and Individual Differences*. 2018. Vol. 132. Pp. 32–44. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.011>.
13. Leising D., Grande T., Faber R. The Toronto alexithymia scale (TAS-20): a measure of general psychological distress. *J. Res. Pers*. 2009. Vol. 43 (4). Pp. 707–710. DOI:10.1016/j.jrp.2009.03.009.
14. Marchesi C., Ossola P., Tonna M., De Panfilis C. The TAS-20 more likely measures negative affects rather than alexithymia itself in patients with major depression, panic disorder, eating disorders and substance use disorders. *Comprehensive Psychiatry*, 55 (4) (2014). Pp. 972–978. DOI: 10.1016/j.comppsy.2013.12.008.
15. Veirman E., Van Ryckeghem D.M., Verleysen G., De Paepe A.L., Crombez G. What do alexithymia items measure? A discriminant content validity study of the Toronto-alexithymia-scale-20 *PeerJ*, 9 (2021). DOI: 10.7717/peerj.11639.
16. David A. Preece, Kate Petrova, Ashish Mehta, Pilleriin Sikka, James J. Gross. Alexithymia or general psychological distress? Discriminant validity of the Toronto Alexithymia Scale and the Perth Alexithymia Questionnaire. *Journal of Affective Disorders*. 1 May 2024. Pp. 140–145. DOI: 10.1016/j.jad.2024.01.271.
17. Оценка алекситимии: психометрические свойства русской версии Пертского опросника алекситимии / П.М. Ларионов, Д.А. Прис, О.Ю. Хохлова, М.В. Яковлева // Клиническая психология и специальные образования. – 2023. – Т. 12. №1. – С. 43–65. – DOI: 10.17759/cpse.2023120103.
18. Холмогорова, А.Б., Московская, М.С., Шерягина, Е.В. Алекситимия и способность к оказанию разных видов социальной поддержки // Консультативная психология и психотерапия. – 2014. – №22 (4). – С. 115–129. – URL: https://psyjournals.ru/journals/cpp/archive/2014_n4/74178 (дата обращения: 26.03.2026).
19. Sifneos P.E. The Prevalence of «Alexithymic» Characteristics in Psychosomatic Patients. *Psychother. Psychosom*. 1973. Vol. 22. Pp. 255–262. doi: 10.1159/000286529.
20. Preece D.A., Mehta A., Becerra R., Chen W., Allan A., Robinson K., Boyes M., Hasking P., Gross J.J. Why is alexithymia a risk factor for affective disorder symptoms? The role of emotion regulation. *J. Affect. Disord*. 2022. Vol. 296. Pp. 337–341. doi: 10.1016/j.jad.2021.09.085.
21. Rojon C., Bode N., McDowall A. What clients want: a conjoint analysis of precursors to coach selection. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2020. Vol. 18. Pp. 73–87. DOI: 10.24384/68qj-0r87.
22. Clement S., Schauman O., Graham T. [et al.]. What is the impact of mental health-related stigma on help-seeking? A systematic review of quantitative and qualitative studies. *Psychological Medicine*. 2015. Vol. 45, No. 1. P. 11–27. DOI: 10.1017/S0033291714000129.
23. McKelley R.A. The effect of practitioner title and gender socialization on men's attitudes, stigma, and preferences for seeking help. The University of Texas at Austin, 2008. 140 p. URL: <http://hdl.handle.net/2152/17880> (дата обращения: 27.03.2026).
24. Schnyder N. [et al.]. Association between mental health-related stigma and active help-seeking: Systematic review and meta-analysis. *British Journal of Psychiatry*. 2017. Vol. 210. No. 4. Pp. 261–268. DOI: 10.1192/bjp.bp.116.189464.
25. Alnassar J.Y. [et al.]. Impact of stigma on psychological help-seeking behavior in the general population – a systematic review. *International Journal of Medicine in Developing Countries*. 2024. Vol. 8. No. 11. Pp. 3376–3386. DOI: 10.24911/IJMDC.51-1733594831.
26. Jones R.J., Woods S.A., Guillaume Y.R. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2016. No. 2. Pp. 249–277. DOI:10.1111/joop.12119.

27. Bachkirova T., Jackson, P. (2024). What do leaders really want to learn in a workplace? A study of the shifting agendas of leadership coaching. *Leadership*, 20 (4). Pp. 187–206.
28. NejadKazemfard S.B., Makvandi B., Asgari P., Bakhtiarpour S. Efficiency Comparison of Behavioral Activation and Acceptance-Commitment Therapy on the Alexithymia in Patients with Diabetes Type 2. *Iran. Evol. Educ. Psychol. J.* 2021. Vol. 3. Pp. 618–632.
29. Hayes S.C., Luoma J.B., Bond F.W., Masuda A., Lillis J. Acceptance and Commitment Therapy: Model, Processes and Outcomes. *Behav. Res. Ther.* 2006. Vol. 44. Pp. 1–25. doi: 10.1016/j.brat.2005.06.006.
30. Sadeghi M., Moheb N., Alivandi Vafa M. The Effectiveness of Group Acceptance and Commitment Therapy and Cognitive Therapy on Alexithymia and Marital Boredom, Case Study: Women Affected by Marital Infidelity in Mashhad, Iran. *J. Community Health Res.* 2021. Vol. 10. Pp. 316–327. doi: 10.18502/jchr.v10i4.8337.
31. Norman H., Marzano L., Coulson M., Oskis A. Effects of mindfulness-based interventions on alexithymia: a systematic review. *Evid Based Ment Health.* 2019 Feb;22(1). Pp. 36–43. doi: 10.1136/ebmental-2018-300029. Epub 2018 Aug 4. PMID: 30077988; PMCID: PMC10270453.
32. Rufer M., Albrecht R., Zaum J. [et al.]. Impact of alexithymia on treatment outcome: a naturalistic study of short-term cognitive-behavioral group therapy for panic disorder. *Psychopathology* 2010; 43 :170–9. doi: 10.1159/000288639.
33. Sayar H, Wilberg T, Eikenæs IU-M, Ekberg A, Leitmo K, Morken KTE, Oftedal E, Omvik S, Ulvestad DA, Pedersen G and Kvarstein EH (2025) Improvement of alexithymia in patients treated in mental health services for personality disorders: a longitudinal, observational study. *Front. Psychiatry* 16:1558654. doi: 10.3389/fpsyt.2025.1558654.
34. Cameron K., Ogrodniczuk J., Hadjipavlou G. Changes in alexithymia following psychological intervention: a review. *Harv Rev Psychiatry.* 2014 May-Jun; 22 (3) : 162–78. doi: 10.1097/HRP.000000000000036. PMID: 24736520.
35. Ogrodniczuk J.S., Joyce A.S., Piper W.E. Change in alexithymia in two dynamically informed individual psychotherapies. *Psychother Psychosom.* 2013;82(1):61–3. doi: 10.1159/000341180. Epub 2012 Nov 6. PMID: 23147381.
36. Ogrodniczuk J.S., Piper W.E., Joyce A.S. Effect of alexithymia on the process and outcome of psychotherapy: a programmatic review. *Psychiatry Res.* 2011 Nov 30; 190 (1) : 43–8. doi: 10.1016/j.psychres.2010.04.026. Epub 2010 May 14. PMID: 20471096.

Хожаева Татьяна Сергеевна

ментор, нейрокоуч, заместитель генерального директора
ГБУ «Агентство инноваций города Москвы»
г. Москва

АДАПТАЦИОННЫЙ РЕЗЕРВ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОУЧИНГА И ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ВЫСОКОНАГРУЖЕННЫХ ПРОФЕССИЙ (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПИЛОТАЖНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ)

Аннотация: в статье рассматривается проблема хронического стрессового напряжения у специалистов высоконагруженных профессий в контексте повышения эффективности коучингового и психологического консультативного сопровождения. Современная профессиональная среда характеризуется высокой интенсивностью нагрузки, неопределённостью и постоянным дефицитом времени, что приводит к снижению адаптационного резерва и формированию устойчивых состояний эмоционального истощения.

Предполагается, что уровень адаптационного резерва и текущее психоэмоциональное состояние специалиста выступают базовыми условиями результативности коучинговой и консультативной работы. В рамках пилотажного исследования были проанализированы показатели стрессовой нагрузки, тревожной и депрессивной симптоматики, ресурсного состояния, поведенческих стратегий реагирования и навыков саморегуляции. Полученные данные демонстрируют взаимосвязь между выраженностью хронического стресса, снижением ресурсного состояния и ограничениями в поведенческой гибкости.

На основании результатов обосновывается необходимость включения диагностики и восстановления адаптационного резерва в качестве первичной мишени коучингового и психологического сопровождения. Предлагается концептуальная логика построения работы, основанная на связке «состояние – мышление – действие», где стабилизация состояния рассматривается как фундамент для дальнейшей работы с целями и результатами.

Ключевые слова: коучинг, наставничество, адаптационный резерв, хронический стресс, психологическое консультирование, состояние, саморегуляция, выгорание, стрессовая нагрузка, специалисты высоконагруженных профессий.

Современные специалисты управленческих, государственных и экспертных структур осуществляют профессиональную деятельность в условиях высокой когнитивной и эмоциональной нагрузки. Многозадачность, ответственность за принимаемые решения, необходимость функционирования в условиях неопределённости и постоянного дефицита времени формируют устойчивое стрессовое воздействие. Хронический стресс рассматривается как состояние, возникающее при длительном несоответствии требований среды и адаптационных возможностей человека (Lazarus & Folkman, 1984). При сохранении подобного дисбаланса формируется истощение регуляторных систем, сопровождающееся снижением функциональной устойчивости и ростом эмоционального напряжения.

В 2019 году синдром выгорания был включён в Международную классификацию болезней (МКБ-11) как феномен, связанный с профессиональной деятельностью (World Health Organization, 2019). Выгорание характеризуется эмоциональным истощением, цинизмом по отношению к работе и снижением профессиональной эффективности (Maslach & Leiter, 2016). Эти проявления во многом отражают последствия длительного стрессового воздействия и снижения адаптационного резерва.

На фоне роста профессиональных нагрузок возрастает востребованность коучинга и психологического консультирования как инструментов поддержки специалистов. Коучинг традиционно ориентирован на развитие осознанности, целеполагание и повышение результативности (Grant, 2017). Однако эффективность коучинговых интервенций во многом зависит от исходного психоэмоционального состояния клиента. Исследования показывают, что когнитивная гибкость, способность к рефлексии и принятию решений напрямую связаны с уровнем стресса и состоянием регуляторных систем (Arnsten, 2009).

В условиях выраженного стрессового напряжения наблюдается снижение активности префронтальных структур, отвечающих за исполнительные функции, и усиление реактивных механизмов (McEwen & Morrison, 2013). Это ограничивает возможности для продуктивной рефлексии и стратегического мышления – ключевых элементов коучинговой работы. Таким образом, уровень адаптационного резерва и текущее состояние клиента могут выступать необходимым условием результативности консультативного сопровождения.

В связи с этим актуализируется исследовательский вопрос: может ли восстановление адаптационного резерва и стабилизация психоэмоционального состояния рассматриваться как первичная мишень коучингового и психологического консультирования специалистов высоконагруженных профессий?

Цель настоящей статьи – на основе результатов пилотажного исследования проанализировать взаимосвязи между показателями хронического стресса, состоянием ресурсности и поведенческими стратегиями реагирования у специалистов высоконагруженных профессий и обосновать необходимость включения работы с адаптационным резервом в структуру коучингового сопровождения.

Понятие адаптационного резерва связано с возможностями организма и психики поддерживать устойчивое функционирование в условиях нагрузки. В стрессовой парадигме Р.

Лазаруса стресс определяется как результат когнитивной оценки ситуации и доступных ресурсов (Lazarus & Folkman, 1984). При хроническом воздействии стрессоров формируется состояние аллостатической нагрузки – накопленного физиологического и психологического напряжения (McEwen, 1998). Аллостатическая перегрузка сопровождается истощением регуляторных механизмов и повышением уязвимости к эмоциональным нарушениям.

Снижение адаптационного резерва проявляется в эмоциональном истощении, росте тревожности и депрессивной симптоматики. Краткие клинические шкалы PHQ-8 и GAD-7 широко применяются для оценки депрессивных и тревожных проявлений в научных исследованиях (Kroenke et al., 2001; Spitzer et al., 2006). Наличие выраженной тревожно-депрессивной симптоматики может усиливать субъективное восприятие стресса и снижать поведенческую гибкость.

Профессиональное выгорание рассматривается как результат длительного воздействия стрессовых факторов при недостатке восстановления (Maslach & Leiter, 2016). Эмоциональное истощение и снижение профессиональной эффективности тесно связаны с ощущением утраты контроля и снижением внутреннего ресурса.

С точки зрения нейропсихологических исследований хронический стресс приводит к функциональным изменениям в префронтальной коре и лимбической системе, что влияет на процессы внимания, планирования и саморегуляции (Arnsten, 2009; McEwen & Morrison, 2013). Это имеет прямое значение для коучинга и консультирования, где критически важны способности к осознанности, когнитивной переработке опыта и стратегическому мышлению.

Исследования эффективности коучинга показывают его положительное влияние на целеполагание, устойчивость и психологическое благополучие (Grant, 2017). Однако большинство работ фокусируются на результатах интервенций, не всегда учитывая исходный уровень адаптационного ресурса клиента как модератор эффективности.

В рамках настоящего исследования состояние рассматривается как интегральный показатель, отражающий уровень активации нервной системы, степень ресурсности и способность к саморегуляции. Предлагаемая концептуальная модель опирается на последовательность «состояние – мышление – действие», где стабилизация состояния предшествует когнитивной и поведенческой работе. Такая логика позволяет рассматривать восстановление адаптационного резерва как фундаментальный этап коучингового и консультативного сопровождения специалистов в условиях хронического стресса.

Материалы и методы исследования: исследование носило пилотажный характер и было направлено на выявление взаимосвязей между показателями хронической стрессовой нагрузки, психоэмоционального состояния, поведенческих стратегий и уровнем саморегуляции у специалистов высоконагруженных профессий.

В исследовании приняли участие 13 специалистов управленческого и проектного профиля, работающих в условиях высокой профессиональной нагрузки. Средний возраст участников составил 38 лет. Все респонденты осуществляют деятельность, связанную с высокой ответственностью, интенсивной когнитивной нагрузкой и дефицитом времени.

В исследовании использовалась комплексная батарея, включающая стандартизированные психометрические методики и инструменты оценки функционального состояния.

Стандартизированные методики:

- PHQ-8 – оценка выраженности депрессивной симптоматики за последние 2 недели (Kroenke et al., 2001);

- GAD-7 – оценка выраженности тревожных симптомов за последние 2 недели (Spitzer et al., 2006);

– шкала стресс-факторов Холмса-Рея (SRRS, адаптированная версия) – оценка стрессовой нагрузки за последний год (накопленная экспозиция) и за последние 2 недели (актуальная активация) (Holmes & Rahe, 1967).

Функционально-поведенческие инструменты (авторские диагностические опросники Института Нейроинтеграции, используемые в прикладной практике):

– индекс состояния (НейроБаланс) – распределение времени между зонами интеграции (ресурс), дистресса и выгорания за последние 2 недели;

– нейроОрбиты – доминирующие стратегии реагирования (игнорирование, подготовка, борьба);

– индекс продуктивности – уровень развития регуляторных навыков (структура, фокус, рефлексия);

– диагностика PRISM – субъективная выраженность профессиональных стресс-факторов.

Обработка данных включала описательную статистику и предварительную оценку направленности взаимосвязей между показателями. В связи с пилотажным характером и малым объёмом выборки корреляционный анализ (коэффициент Спирмена) рассматривался как ориентировочный и требующий проверки на расширенной выборке.

Результаты пилотажного исследования свидетельствуют о выраженной стрессовой нагрузке и снижении ресурсного состояния у значительной части выборки. Средний показатель депрессивной симптоматики по шкале PHQ-8 составил 10,0 баллов, что соответствует умеренному уровню, а средний показатель тревожности по GAD-7 – 7,7 баллов (низко-умеренная выраженность). Годовая стрессовая нагрузка по шкале Холмса-Рея достигла в среднем 187 баллов, что указывает на высокий уровень накопленной стрессовой экспозиции; у 8 участников значения превышали 150 баллов, ассоциируемых с повышенным риском неблагоприятных психоэмоциональных последствий. Анализ распределения состояний показал, что в среднем 48,5% времени участники находились в зоне выгорания, 13,6% – в зоне дистресса и лишь 37,7% – в ресурсном состоянии интеграции; при этом у 9 респондентов доля времени в зоне выгорания превышала 40%. Средний индекс продуктивности составил 22%, а у 10 участников он находился ниже 40%, что отражает дефицит регуляторных навыков и ограниченные возможности самоподдержки. В структуре поведенческих стратегий преобладали игнорирование и подготовка, реже встречалась стратегия борьбы и смешанный вариант.

Анализ тенденций взаимосвязей выявил положительную связь между уровнем годовой стрессовой нагрузки и показателями депрессивной симптоматики, а также долей времени в зоне выгорания, и отрицательную связь между ресурсным состоянием интеграции и показателями тревоги и депрессии. Дополнительно установлена отрицательная связь между индексом продуктивности и выраженностью выгорания; участники с доминирующей стратегией игнорирования демонстрировали более высокие показатели выгорания и более низкий уровень продуктивности. В совокупности данные подтверждают, что высокая накопленная стрессовая нагрузка сопряжена со снижением адаптационного резерва, уменьшением доли ресурсного состояния и ограничением регуляторных возможностей. При этом тревожно-депрессивная симптоматика отражает лишь часть функционального истощения, тогда как интегральное распределение состояния (интеграция – выгорание – дистресс) выступает ключевым промежуточным звеном между стрессовой экспозицией и поведенческими стратегиями реагирования.

Выявленные связи между стрессовой экспозицией и долей времени в зоне выгорания согласуются с представлениями об аллостатической нагрузке как накопительном эффекте хронического напряжения. Отрицательная связь между ресурсным состоянием и показателями тревоги и депрессии указывает на то, что именно состояние выступает медиатором между внешней нагрузкой и субъективным переживанием неблагополучия. Аналогично, связь между низким индексом продуктивности и выраженностью выгорания подтверждает, что снижение

регуляторных навыков является не только следствием, но и фактором поддержания хронического стресса.

Особого внимания заслуживает структура поведенческих стратегий: доминирование игнорирования и подготовки при недостаточном развитии восстановительных стратегий свидетельствует о преобладании реактивного способа реагирования. В условиях сниженного адаптационного резерва подобная стратегия может усиливать внутреннее напряжение и препятствовать восстановлению.

В качестве основных выводов можно выделить следующие.

1. У специалистов высоконагруженных профессий выявлена выраженная накопленная стрессовая нагрузка, сопровождающаяся снижением доли ресурсного состояния и ростом признаков выгорания.

2. Показатели тревожно-депрессивной симптоматики варьируются, однако не полностью отражают глубину функционального истощения, что подчёркивает необходимость комплексной оценки состояния.

3. Снижение адаптационного резерва связано с ограничением регуляторных навыков и преобладанием реактивных стратегий реагирования, что может снижать эффективность профессионального функционирования.

4. Полученные данные подтверждают целесообразность включения диагностики состояния и работы по восстановлению адаптационного резерва в качестве первичной мишени коучингового и психологического консультирования.

5. Концептуально это позволяет рассматривать модель сопровождения в логике «состояние – мышление – действие», где стабилизация состояния является фундаментом для дальнейшей когнитивной и поведенческой работы.

Ограничения исследования связаны с пилотажным дизайном и малым объёмом выборки, что не позволяет обобщать результаты на всю популяцию специалистов высоконагруженных профессий. Использование самоотчётных шкал и авторских инструментов может сопровождаться эффектами субъективности. Полученные связи следует рассматривать как предварительные и требующие проверки на расширенной выборке и/или в лонгитюдном дизайне.

Научная новизна работы заключается в рассмотрении адаптационного резерва и распределения функционального состояния (интеграция – выгорание – дистресс) как условий готовности клиента к коучинговой работе с целями и повышением результативности. В отличие от подходов, фокусирующихся преимущественно на целеполагании, предлагается этапная логика сопровождения «состояние – мышление – действие», где стабилизация состояния выступает необходимым предварительным этапом. Практическая значимость результатов состоит в возможности использовать предложенную батарею для первичного скрининга и маршрутизации клиентов/сотрудников в коучинге и консультировании.

Таким образом, данные пилотажного исследования позволяют рассматривать состояние как ключевое промежуточное звено между стрессовой нагрузкой и эффективностью когнитивно-поведенческой работы. В прикладном поле коучинга и наставничества результаты пилотажа уточняют критерии готовности клиента к работе с целями и повышением результативности. При преобладании зоны выгорания и низких показателях регуляторных навыков интервенции, ориентированные на ускорение достижений, могут восприниматься как дополнительное давление и усиливать истощение. Следовательно, первичный этап сопровождения целесообразно строить вокруг стабилизации состояния и восстановления адаптационного резерва, после чего становится доступной продуктивная работа с мышлением, целеполаганием и действиями.

Список литературы

1. Арнстен А.Ф.Т. Стресс и функции префронтальной коры головного мозга / А.Ф.Т. Арнстен // Nature Reviews Neuroscience. – 2009. – Т. 10. № 6. – С. 410–422. DOI 10.1038/nrn2648. EDN LYKQMB
2. Бодров В.А. Психологический стресс: развитие и преодоление / В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ, 2006. – 528 с. EDN SURQNF
3. Грант Э.М. Третье поколение коучинга на рабочем месте: формирование культуры качественных разговоров / А.М. Грант // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. – 2017. – Т. 10. №1. – С. 37–53.
4. Кроенке К. Оценка выраженности депрессивной симптоматики: валидность краткой шкалы PHQ-9 / К. Кроенке, Р.Л. Спитцер, Дж.Б. Уильямс // Journal of General Internal Medicine. – 2001. – Т. 16. №9. – С. 606–613. DOI 10.1046/j.1525-1497.2001.016009606.x. EDN FPABNP
5. Лазарус Р.С. Стресс, оценка и копинг / Р.С. Лазарус, С. Фолкман. – Нью-Йорк: Springer Publishing Company, 1984. – 456 с.
6. Маслач К. Понимание синдрома выгорания: современные исследования и их значение для психиатрии / К. Маслач, М.П. Лейтер // World Psychiatry. – 2016. – Т. 15. №2. – С. 103–111.
7. Макьюэн Б.С. Защитные и повреждающие эффекты медиаторов стресса / Б.С. Макьюэн // New England Journal of Medicine. – 1998. – Т. 338. №3. – С. 171–179.
8. Макьюэн Б.С. Мозг в условиях стресса: уязвимость и пластичность префронтальной коры / Б.С. Макьюэн, Дж.Х. Моррисон // Neuron. – 2013. – Т. 79. №1. – С. 16–29. DOI 10.1016/j.neuron.2013.06.028. EDN YAGFXU
9. Спитцер Р.Л. Краткая шкала оценки генерализованного тревожного расстройства GAD-7 / Р.Л. Спитцер, К. Кроенке, Дж.Б. Уильямс, Б. Лёве // Archives of Internal Medicine. – 2006. – Т. 166. №10. – С. 1092–1097.
10. Холмс Т.Х. Шкала социальной адаптации (SRRS) / Т.Х. Холмс, Р.Х. Рэй // Journal of Psychosomatic Research. – 1967. – Т. 11. №2. – С. 213–218.
11. О методе нейроинтеграции, нейроспринтах и шкале нейробаланса. – URL: <https://ru.neurointegration.org/> (дата обращения: 03.03.2026).

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

Дебольская Оксана Михайловна
преподаватель
Школа карьерного менеджмента
г. Москва

DOI 10.31483/r-155004

КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА В КАРЬЕРНОМ КОУЧИНГЕ И КОНСАЛТИНГЕ: МОДЕЛЬ 4D КАК ИНСТРУМЕНТ ПОНИМАНИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ РАБОТЫ И ЖИЗНИ

Аннотация: в статье анализируется применение модели «4D-существование человека» (новый уникальный авторский метод доктора психологических наук А.А. Плигина «Системное формирование жизненного пути личности») в карьерном консультировании и коучинге. Отмечается ограниченность традиционных диагностических подходов в карьере, учитывающих лишь отдельные аспекты профессионального запроса и игнорирующих влияние других жизненных контекстов. В исследовании использовался опросник по модели 4D, позволивший выявить связь карьерных трудностей с состоянием здоровья, семейными обстоятельствами и финансовыми факторами. Анализ 25 кейсов показал, что запросы к карьерному коучу и консультанту нередко формируются под воздействием событий вне рабочей сферы и могут сопровождаться признаками депрессии, выгорания и травматического опыта, что требует направления клиента к специалистам другого профиля. Результаты подтверждают эффективность модели 4D как инструмента, позволяющего консультанту различать границы между карьерным коучингом и психотерапией и формировать более комплексные стратегии сопровождения клиента.

Ключевые слова: карьера, карьерное консультирование, карьерный коучинг, модель 4D, диагностика карьерного запроса, жизненные контексты.

В деловой и образовательной среде наблюдается устойчивый рост интереса к карьерному консультированию как профессиональной практике, ориентированной на сопровождение человека в сложных карьерных ситуациях, выборе и переосмыслении профессионального пути (The Business Research Company, 2024). Однако быстрый рост практики обострил методологическую проблему: большинство используемых инструментов остаются сфокусированными преимущественно на рабочем контексте. В результате карьерные запросы нередко рассматриваются вне связи с другими сферами жизни, что ограничивает глубину анализа и снижает результативность работы с клиентом.

Между тем, исследования подтверждают, что профессиональные трудности часто обусловлены событиями и состояниями за пределами работы – физическим и психическим здоровьем, семейными и финансовыми обстоятельствами, качеством социального окружения (Super, 1980; Greenhaus & Beutell, 1985; Savickas, 2013). Игнорирование этих факторов ведёт к ошибочной диагностике и выбору неадекватной стратегии сопровождения, что препятствует достижению устойчивых изменений.

Сегодня всё большее значение приобретают субъективные факторы: удовлетворённость собой, баланс «работа-жизнь», устойчивость идентичности. Массовыми явлениями стали депрессия и выгорание, возникающие при хроническом дисбалансе (Maslach & Leiter, 2016; WHO, 2020). После пандемии COVID-19 внимание к смыслам, психологическому благополучию и интеграции сфер усилилось: многие профессионалы переосмыслили карьерные

приоритеты и поставили во главу угла не только формальные атрибуты карьерного успеха (такие как статус должности и уровень дохода), но и качество жизни человека в целом (Kniffin et al., 2021). В этих условиях *карьерное консультирование, игнорирующее субъективные факторы и все сферы жизни, рискует быть неполным и поверхностным*, а значит, требует системного подхода, включающего диагностику психологических состояний и их взаимосвязей с карьерными запросами.

В связи с этим *возникает потребность в системном диагностическом инструменте для карьерных консультантов (включая карьерных коучей)*, который:

1) учитывает ключевые жизненные контексты (работа, здоровье, финансы, окружение и др.).

2) соединяет объективную и субъективную картину карьерной ситуации.

3) позволяет выявлять глубокие личностные проблемы и жизненные задачи, которые существенно влияют на ментальное здоровье и ограничивают профессиональную реализацию.

В качестве основы для такого инструмента была выбрана *модель 4D метода «Системное формирование жизненного пути личности»* (автор – доктор психологических наук А.А. Плигин), опирающаяся на принципы научной психологии и разработанная как системная модель диагностики и трансформации жизненного пути личности. Модель охватывает четыре ключевых измерения жизни человека – подструктуры индивидуального опыта, жизненные события, социальное окружение и контексты жизнедеятельности – и предлагает как теоретические основания, так и практические инструменты диагностики и работы с запросом.

Целью данного исследования является апробация диагностического инструмента, основанного на модели 4D, в практике карьерного консультирования, а также анализ полученных данных с точки зрения их диагностической глубины и способности выявлять системные связи между карьерными трудностями и другими сферами жизни клиента.

Новизна исследования заключается:

– в практическом применении нового метода, основанного на научной базе и комплексном подходе к коучингу;

– в переносе модели 4D в практику карьерной диагностики;

– в разработке и тестировании структурированного опросника для первой карьерной сессии в целях выявления факторов, существенно влияющих на жизнь и профессиональную реализацию клиента;

– в содержательном анализе 25 клиентских кейсов, отражающих результаты применения инструмента.

1. Теоретические основания.

1.1. Эволюция взглядов на роль жизненных контекстов в развитии карьеры.

Исторически теории карьеры рассматривали человека исключительно через призму его профессиональной деятельности. Ранние подходы – Ф. Парсонс (Parsons, 1909), Э. Стронг (Strong, 1927) и Д. Гинзберг с коллегами (Ginzberg et al., 1951) – акцентировали внимание на соответствии личных качеств профессии и стадийности выбора. Дж. Холланд (Holland, 1959; 1997) предложил типологию личности и профессиональной среды (RIASEC), но сохранял профессиональную направленность.

Качественный поворот сделал Д. Супер (1953, 1980), *включив карьеру в контекст жизненных ролей и цикла развития личности*. Его идеи развил Д. Савикас (1997, 2013).

Позднее акцент сместился на ролевые конфликты (Greenhaus & Beutell, 1985), где работа и семья конкурируют за ресурсы времени и энергии. Задача человека виделась в выборе приоритетов между ними, что отражалось *подход, ориентированный на компромисс и управление ресурсами (временем, вниманием, энергией)*, чтобы снизить напряжение между ролями.

Современные концепции рассматривают более широкий круг контекстов (work-life conflict / work-nonwork conflict):

– здоровье (Frone, 2003; APA, 2020);

- финансы (Byron, 2005);
- социальные связи (Wayne et al., 2017);
- хобби и личностное развитие (Cho et al., 2020).

Эти сферы являются активными участниками карьерной динамики. Теория позитивной взаимозависимости (Marks, 1977; Greenhaus & Powell, 2006) показала, что вовлечённость в одну область может усиливать удовлетворённость в другой. Перед консультантами встаёт новая задача – помогать строить интегрированную систему жизни, где разные сферы поддерживают друг друга.

Фокус на благополучии как более широкой цели также подтверждён исследованиями well-being (Ryff, 1989; APA, 2020). Особое значение имеют депрессия и эмоциональное выгорание, которые стали массовыми явлениями (WHO, 2019; APA, 2020; Parker et al., 2020; Eurofound, 2021). Их уровень существенно вырос в 2020–2024 гг. после пандемии и появления новых форм занятости (Sonnentag & Fritz, 2022).

Параллельно развивается нарративный подход (Savickas, 2013), акцентирующий субъективное восприятие клиентом своей жизни: проблемы в карьере рассматриваются как разрывы в личной истории или утрата смысла.

Социально-когнитивная теория карьеры (Lent, Brown, Hackett, 1994) показывает, что даже при наличии ресурсов продвижение блокируется внутренними барьерами – низкой верой в себя, тревожностью, выгоранием или травматическим опытом.

Современные исследования подчёркивают и ограничения коучинга: при выраженных признаках дезадаптации требуются психотерапевтические методы. David & Clutterbuck (2022) указывают на «красные флаги» (суицидальные мысли, длительные нарушения сна, злоупотребление ПАВ), Maslach & Leiter (2017) фиксируют необходимость медицинской помощи при сочетании выгорания и депрессии, рекомендации ICF и APA (2020) предусматривают направление к специалисту при ПТСР и деструктивных паттернах, Harvey et al. (2021) – при отсутствии прогресса после нескольких сессий.

Таким образом, развитие теорий карьеры отражает путь от понимания её как профессионального выбора к целостному подходу, учитывающему жизненные контексты, субъективное восприятие и психологические уязвимости клиента.

1.2. Обзор существующих диагностических моделей, часто применяемых в карьерном консультировании.

Современная практика располагает множеством инструментов, каждый из которых охватывает отдельный аспект ситуации клиента: профессиональные интересы, ролевые конфликты, цели или кризисные состояния. Консультанты комбинируют их, чтобы собрать более полную картину, однако это требует времени и высокой квалификации. При этом именно совокупность требований к комплексной диагностике – учёт жизненных контекстов, соединение объективных и субъективных факторов, фиксация признаков личностных проблем – остаётся не реализованной в рамках одного метода.

Классические модели. RIASEC Дж. Холланда (Holland, 1997) и «якоря карьеры» Э. Шейна (Schein, 1990) помогают понять профессиональные склонности и мотивацию, но ограничены в учёте внешних обстоятельств и динамики изменений.

Диагностика ролевых конфликтов. Теория «жизненного пространства – жизненного пути» Д. Супера (Super, 1980) и шкалы ролевых конфликтов (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer et al., 1996) позволяют оценить баланс ролей, но не дают понимания субъективного восприятия кризисных событий.

Коучинговые модели. SCORE (Dilts, Epstein, 1995) и GROW (Whitmore, 1992) структурируют запрос и цели, «Колесо баланса» (Whitworth et al., 1998) визуализирует субъективную оценку сфер жизни. Эти инструменты удобны и наглядны, но диагностическая глубина у них ограничена.

Психодиагностические опросники. Beck Depression Inventory (Beck et al., 1996), PHQ-9 (Kroenke et al., 2001), GAD-7 (Spitzer et al., 2006), Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981), методика Бойко (1997), IES-R (Weiss & Marmar, 1997) позволяют выявлять депрессию, тревожность, выгорание и травматический опыт. Однако они узконаправлены и нецелесообразны для применения ко всем клиентам; чаще используются после выявления первичных маркеров.

Вывод. Каждый инструмент надёжно работает в своей области, но комплексный подход требует их комбинации. Это и задаёт актуальную исследовательскую задачу: разработку методики, которая объединяет ключевые требования – связь карьеры с жизненными контекстами, интеграцию объективного и субъективного и выявление личностных уязвимостей.

2. *Модель «4D-существование человека» А.А. Плигина как основа для комплексной системы диагностики карьерных запросов.*

Авторский метод «Системное формирование жизненного пути личности» является разработкой на основе научной психологии (анализ более 80 монографий, 28 школ психотерапии и консультирования), эмпирических исследований субъектности и измерений жизни человека, многолетних (лонгитюдных) исследований клиентов по различным измерениям жизни и пр.

К теоретическим основам метода относятся работы: Френсиса Гальтона, У. Джеймса, З. Фрейда, А. Адлера, К. Юнга, Э. Фромма, В. Вундта, Д. Дьюи, К. Ясперса, Ш. Бюлер, А. Маслоу, К. Роджерса, Г. Олпорта, В. Франкла, Д. Келли, Э. Берна, Б. Скинера, К. Прибрама, А. Бандуры, К. Хорни, Э. Эриксона, Л.С. Выготского, Н.А.Рыбникова, С.Л. Рубинштейна, А.Н. Леонтьева, Б.Г. Ананьева, П.Я. Гальперина, В.Н. Дружинина, И.И. Ильсова, К.А. Абульхановой-Славской, Н.А. Логиновой Е.И. Головахи, А.А. Кроника, К.В. Карпинского, А.А. Реана.

Метод представлен в научной литературе, на различных научно-практических конференциях, а также в Общероссийской Профессиональной Психотерапевтической Лиге (ОППЛ), где автор более трех лет ведет исследовательский проект «Трансмодальное исследование психотерапии», в которой объединено 25 профессионалов с опытом работы не менее 20 лет (многие из них возглавляют модальности).

В методе в качестве объекта рассмотрения выбрана *жизнь* и ее психологическое содержание для человека.

Системообразующей основой метода является модель «4-D существование человека», которая охватывает основные измерения жизни человека:

- *области жизни (работа, семья, здоровье, финансы, друзья, хобби)* – анализируется их взаимодействие, кризисы и поддерживающие связи;
- *подструктуры индивидуального опыта* (идентичность, роли, ценности, мотивы) – выявляются скрытые конфликты и искажения;
- *жизненные события* (кризисы, потери, переходы) – связываются внешние обстоятельства с внутренним смыслом;
- *социальное окружение* (поддержка, сравнение, препятствия) – оценивается влияние среды на карьерные установки и траектории.

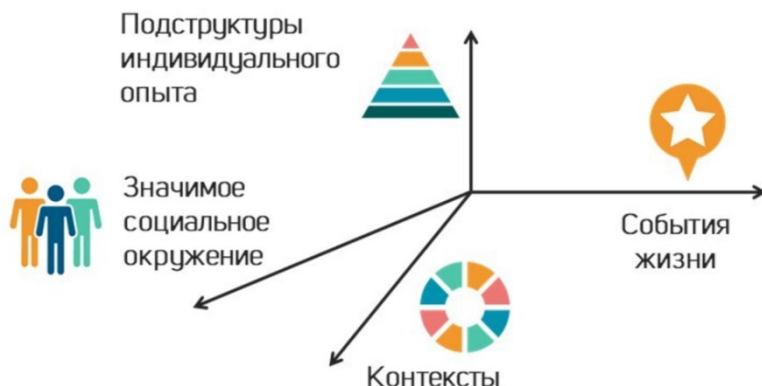


Рис. 1. Четыре измерения модели «4-D существование человека»

В отличие от «Колеса баланса», модель фиксирует не только субъективные оценки, но и взаимосвязи контекстов, что позволяет строить многомерную картину жизни клиента.

В ходе сбора информации консультант получает данные по четырём измерениям, а затем строит *матрицу взаимосвязей*, где видно:

- какой контекст является триггером карьерных трудностей;
- как трудности в карьере влияют на другие сферы жизни;
- как клиент сам интерпретирует свою ситуацию (какие события и психологические уязвимости клиент упоминает в связи с запросом);
- какие ресурсы доступны для преодоления ситуации.

Это помогает консультанту:

- сделать прогноз об успешности работы с клиентом в рамках карьерного консультирования и коучинга – осознанно согласиться на продолжение работы с клиентом, отказаться или предложить клиенту решать свой запрос другим образом (в том числе, с помощью специалистов других направлений);
- определить приоритеты в работе с клиентом, сформировать реалистичный план работы с клиентом, с учетом всех обнаруженных факторов, обстоятельств и взаимосвязей.

3. Методология исследования

Опросник по модели 4D для карьерных консультантов был адаптирован для проведения *первой карьерной консультации* в очном или онлайн-формате.

В исследовании участвовали *25 добровольцев (22–55 лет)*, обратившихся с карьерными запросами, предполагающими наличие психологических аспектов. Консультации проводили студенты Школы карьерного менеджмента с опытом работы от 6 месяцев, прошедшие обучение по методу 4D в объеме 2 часов и получившие письменные инструкции по применению опросника.

Особое внимание уделялось выявлению деформаций жизненного опыта (ущемления, подавления, искажения, отсутствие ресурсов), фиксации возможных признаков психотравмы, депрессии, выгорания.

После завершения консультации консультанты оформляли кейс по единому шаблону с краткими выводами и дальнейшим планом работы с клиентом.

Всего было описано 25 кейсов. Кейсы были структурированы в сводной таблице по следующим параметрам:

- исходный карьерный запрос;
- симптомы и жалобы клиента;
- события и триггеры (внешние и внутренние);
- личностные особенности и установки;

- окружение;
- задействованные жизненные контексты (сферы жизни);
- взаимосвязи между сферами (через триггеры и последствия);
- последствия проблем в других сферах;
- признаки психотравмы, депрессии, выгорания (диагностические флаги);
- необходимость рекомендации к психотерапевту.

Такое структурирование позволило выявить как содержательные аспекты карьерных трудностей, так и взаимосвязи между различными жизненными контекстами, а также зафиксировать границы, где консультирование требует дополнения или замены психотерапевтической поддержкой.

Консультанты *не ставили медицинских диагнозов*, их задачей было выявление первичных маркеров, указывающих на возможные психические риски и требующих направления к профильному специалисту.

Методы анализа. Данные обрабатывались с помощью *контент-анализа* (категории: здоровье физическое и ментальное, карьера, финансы, семья, друзья, хобби) и *количественного подсчёта* частоты упоминаний жизненных сфер и типов причин (событийных и психологических).

Такой подход позволил выявить типичные паттерны взаимодействия карьерных трудностей с другими сферами и обозначить границы компетенции карьерного консультанта, за которыми требуется привлечение специалистов в области психического здоровья.

4. Результаты исследования.

Анализ 25 кейсов, собранных карьерными консультантами с использованием опросника по методу 4D, подтвердил значимость учета жизненных контекстов при диагностике карьерного запроса и прогнозировании эффективности консультирования.

В 18 кейсах было зафиксировано наличие личностных уязвимостей, ограничивающих карьерный потенциал клиента или событий, которые ухудшили психологическое самочувствие или негативно повлияли на профессиональную траекторию клиента (флаг «психотравма»).

В 3 кейсах наблюдались признаки возможного депрессивного состояния (флаг «депрессия»), в 5 кейсах – симптомы возможного эмоционального выгорания (флаг «выгорание»).

В 7 кейсах было выявлено сочетание 2 и более флагов.

Во всех 25 кейсах были выявлены факторы личностных особенностей клиентов (психотравмы, личностные уязвимости, неэффективные стратегии поведения, недостаток компетенций в вопросах управления карьерой).

Особое внимание привлекли *сферы жизни, пострадавшие в результате карьерных трудностей*:

- ментальное здоровье – 19 кейсов;
- финансы – 15 кейсов;
- семья – 6 кейсов;
- отдых, хобби – 5 кейсов;
- физическое здоровье – 4 кейса;
- друзья – 2 кейса.

Контент-анализ 25 кейсов позволил выделить несколько закономерностей.

1. *Мультиконтекстность запросов.* В большинстве случаев карьерные трудности оказывались связаны с событиями и состояниями в других сферах жизни – семье, здоровье, финансах и пр.

2. *Ключевая роль субъективной интерпретации.* Одни и те же события (например, увольнение или развод) воспринимались клиентами либо как временные трудности, либо как кризис, ведущий к утрате профессиональной идентичности.

3. *Диагностические признаки, выходящие за рамки карьерного консультирования.* В ряде кейсов были зафиксированы возможные проявления депрессии, выгорания и

психотравматического опыта, ограничивающие возможность применения коучингового подхода и требующие направления клиента к психотерапевту или врачу.

Для иллюстрации можно привести несколько характерных примеров.

Признаки глубокой личностной психотравмы и депрессии → направление к психотерапевту.

Клиентка обратилась с запросом на профорientацию (выбор нового направления работы). Длительное время финансово зависела от мужа. Вела самостоятельную профессиональную деятельность, связанную с преподаванием, но доходы получала небольшие. После недавнего развода с мужем вынуждена искать новый источник дохода. Сильный стресс привел к потере голоса. Продолжать профессиональную деятельность нет возможности. Клиентка отмечает потерю смыслов и ориентиров, потерю профессиональной идентичности.

Признаки личностной психотравмы и профессионального выгорания → направление к психотерапевту.

Клиентка обратилась с запросом помочь устроиться на новую работу. Увольняется с третьей работы из-за токсичных руководителей. Отмечает, что не может выстроить границы в отношениях с авторитетными фигурами, находится в психологически подавленном состоянии. В детстве жила с отцом-алкоголиком, который вел себя агрессивно и держал в страхе всю семью. Основной жизненный фокус на работе и заработке. Трудоголик, работает по 10–12 часов. Нет навыка заботы о себе и понимания своих потребностей.

«Карьерная психотравма».

В отличие от кейсов, описанных выше, ниже приведен кейс, который не содержит признаков возможной депрессии, выгорания или пересечения с психотравмами из других контекстов жизни, соответственно, находится в рамках компетенций специалиста в области развития карьеры. В данном кейсе в прошлом опыте клиента было выявлено негативное событие, которое привело к формированию ограничивающей установки и упущенным карьерным возможностям («карьерная психотравма»).

Клиент обратился за помощью в поиске новой работы. Долго не может найти работу, получает отказы. Последние 10 лет работал в небольших компаниях. В крупной компании был негативный опыт, с тех пор крупные компании избегал. Сейчас пришел к выводу, что опыт в небольших компаниях ограничил его карьерные возможности и ему не хватает компетенций, востребованных на рынке труда. Не понимает, как выстроить следующие карьерные шаги.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что модель 4D позволяет не только выявлять связи между различными жизненными контекстами и карьерным запросом, но и фиксировать признаки состояний, требующих привлечения специалистов смежных направлений. Это позволяет карьерному коучу и консультанту чётче определять границы своей профессиональной компетенции.

Выводы.

1. Карьерные запросы формируются на пересечении множества сфер, сочетая объективные обстоятельства и субъективные факторы.

2. Традиционные модели фиксируют отдельные аспекты, но не дают комплексной картины.

3. Модель 4D позволяет структурировать данные по всем сферам, выявлять связи и разграничивать карьерные и психологические проблемы.

4. В кейсах с признаками депрессии выявлены два паттерна: множественные проблемы в разных сферах или полное отсутствие наполнения жизни вне работы.

5. Практическая ценность модели 4D заключается в её универсальности: инструмент снижает риск упрощённой диагностики, помогает консультанту своевременно направлять клиента к психотерапевту, способствует выстраиванию более реалистичной и устойчивой траектории профессионального развития для клиента.

Таким образом, включение диагностики по модели 4D в карьерное консультирование усиливает его эффективность, делает процесс более этичным и профессиональным.

Список литературы

1. Плигин А.А. Коучинг жизненного пути / А.А. Плигин. – 351 с. – ISBN 978-5-386-13453-2.
2. Плигин А.А. Метод «Системное формирование жизненного пути личности» в консультативной психологии / А.А. Плигин // Новое в психолого-педагогических исследованиях. – 2021. – №3–4 (63). – С. 7–15. – DOI 10.51944/2072-2516_2021_3-4_7. EDN RSOOBS
3. Плигин А.А. Теоретические основы метода «Системное формирование жизненного пути личности» / А.А. Плигин // Новое в психолого-педагогических исследованиях. – 2022. – №1 (64). – С. 5–16. – DOI: 10.51944/20722516_2022_1_5. EDN RGJLYT
4. Плигин А.А. Коучинг как психологический вид консультирования / А.А. Плигин // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: сборник научных трудов II Ежегодной международной научно-практической конференции и Международных научно-практических конференций (Москва, 2024). – 2024. – С. 257–265.
5. Карьерное консультирование в современном мире: теории и практики в России и за рубежом / Е.В. Минина, Е.С. Павленко, М.А. Кирюшина, А.А. Якубовская // Современная аналитика образования – 2021. – №2 (51). – ISSN 2500-0608.
6. Пряхников Н.С. Профессиональное самоопределение: теория и практика / Н.С. Пряхников. – М.: Академия, 2007.
7. Lent R.W. (2013) Social cognitive career theory // Brown S.D., Lent R.W. (eds) Career development and counseling: Putting theory and research to work. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Pp. 115–146.
8. Schein E.H. Career anchors: Discovering your real values. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. 123 p.
9. Super D.E. A life-span, life-space approach to career development. Journal of Vocational Behavior. 1980. Vol. 16. Pp. 282–298.
10. Lent R.W., Brown S.D., Hackett G. Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. Journal of Vocational Behavior. 1994. Vol. 45. No. 1. Pp. 79–122.
11. Savickas M.L. Career construction theory and practice. In: Brown S.D., Lent R.W. (eds.). Career development and counseling: Putting theory and research to work. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. Pp. 42–70.
12. Whitworth L., Kimsey-House H., Sandahl P. Co-Active Coaching: New skills for coaching people toward success in work and life. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 1998. 230 p.
13. Greenhaus J.H., Beutell N.J. Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management Review. 1985. Vol. 10. No. 1. Pp. 76–88.
14. Netemeyer R.G., Boles J.S., McMurrian R. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. Journal of Applied Psychology. 1996. Vol. 81. No. 4. Pp. 400–410.
15. Schaufeli W.B., Leiter M.P., Maslach C. Burnout: 35 years of research and practice. Career Development International. 2009. Vol. 14. No. 3. Pp. 204–220.
16. Beck A.T., Rush A.J., Shaw B.F., Emery G. Cognitive Therapy of Depression. New York: Guilford Press, 1979. 425 p.
17. American Psychological Association. Stress in America 2020: A National Mental Health Crisis. Washington, DC: APA, 2020.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ДЕФИЦИТ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ ПРИ КОГНИТИВНОЙ ПЕРЕГРУЗКЕ: ВЫЗОВ ДЛЯ КОУЧИНГОВОЙ ПРАКТИКИ

Аннотация: в статье рассматривается феномен функционального дефицита исполнительных функций, возникающего у клиентов в условиях хронической когнитивной перегрузки. Показано, что данное состояние по своей поведенческой и нейробиологической симптоматике сходно с картиной СДВГ, хотя принципиально отличается по этиологии. На основе анализа нейронаучных данных обосновывается тезис о том, что стандартные коучинговые инструменты предполагают сохранность тех самых когнитивных функций, которые при перегрузке оказываются подавлены. Описаны адаптации коучингового подхода, соответствующие нейробиологическому контексту клиента.

Ключевые слова: исполнительные функции, когнитивная перегрузка, СДВГ, префронтальная кора, коучинг, нейрокогнитивный подход.

1. Введение.

Коуч сталкивается с этим регулярно: клиент – компетентный, мотивированный, хорошо понимающий себя – выходит из сессии с ясным планом и чёткими намерениями. И не делает ничего. Это не связано с его нежеланием или страхом. Все дело в том, что между осознанием и действием – пропасть, которую он не может преодолеть: клиент знает, что делать. Он просто не может начать.

Это не сопротивление и не недостаток мотивации. Это один из ключевых признаков дефицита исполнительных функций – того же нейрокогнитивного механизма, который лежит в основе СДВГ, и который при хронической когнитивной перегрузке воспроизводится функционально у людей без какого-либо диагноза. Клиент застрял не психологически – он застрял нейробиологически.

Настоящая статья предлагает нейробиологическое объяснение этому феномену и его практические следствия для коучинговой работы. Центральный тезис: хроническая когнитивная перегрузка приводит к функциональному дефициту исполнительных функций, клинически схожему с симптоматикой синдрома дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ), – и это требует принципиальной адаптации коучингового подхода.

2. Исполнительные функции: структура и уязвимость.

Исполнительные функции (ИФ) – это комплекс высших когнитивных процессов, обеспечивающих целенаправленное поведение. В современной нейронауке принято выделять три базовых компонента: рабочую память (временное удержание и манипулирование информацией), когнитивную гибкость (переключение между задачами и перспективами) и тормозной контроль (подавление автоматических реакций в пользу обдуманных) [Diamond, 2013]. Все три реализуются преимущественно в дорсолатеральной префронтальной коре (ДЛПФК).

Исполнительные функции необходимы для большинства задач, с которыми работает коуч: постановки целей, расстановки приоритетов, оценки ценностей, принятия решений в условиях неопределённости, удержания нескольких перспектив одновременно. Иными словами, классический коучинговый процесс предполагает их полноценную сохранность.

Между тем префронтальная кора является одновременно наиболее эволюционно молодой и наиболее уязвимой к стрессу структурой мозга [Arnsten, 2009]. Исследования показали, что даже умеренный неконтролируемый стресс вызывает быстрое и значительное снижение когнитивных способностей, обеспечиваемых ПФК; при хроническом стрессе наблюдаются

структурные изменения в дендритах префронтальных нейронов [Arnsten, 2015]. Механизм этого снижения связан с избыточным выбросом катехоламинов – норадреналина и дофамина – в ПФК, что нарушает нейронные сети, поддерживающие рабочую память и когнитивный контроль.

Хроническая когнитивная перегрузка запускает те же нейробиологические механизмы, что и стресс: мозг переключается из режима «рефлексивного» управления (ПФК) в режим «рефлекторного» (миндалевидное тело, оно же амигдала) [Arnsten, 2015]. Это функционально адаптивно в условиях реальной угрозы, но катастрофично для задач планирования, самоопределения и долгосрочного выбора.

3. Функциональный дефицит ИФ и симптоматика СДВГ: сходство без тождества.

СДВГ – расстройство нейроразвития, в основе которого лежит дисфункция тех же самых исполнительных функций, реализуемых префронтальной корой [Barkley, 1997; Arnsten & Li, 2005]. Ключевые поведенческие проявления включают: трудности с инициацией и завершением задач, «паралич выбора», прокрастинацию, сложности с переключением внимания, эмоциональную реактивность и нарушения рабочей памяти [Diamond, 2013].

Перегруженный клиент без диагноза СДВГ может демонстрировать идентичную поведенческую картину. Он не может начать важное дело, несмотря на понимание его значимости. Он откладывает решения не из-за пассивности, а из-за того, что когнитивные ресурсы, необходимые для принятия решения, временно недоступны. Он реагирует эмоционально там, где предпочёл бы рационально. Он «знает, что надо делать», но не может этого сделать.

Принципиальное различие между СДВГ и функциональным дефицитом ИФ при перегрузке – в этиологии и потенциальной обратимости. СДВГ является расстройством нейроразвития с генетической составляющей и требует специализированной психиатрической помощи. Функциональный дефицит при перегрузке – это состояние, принципиально обратимое при снижении нагрузки и восстановлении ресурсов нервной системы [Arnsten, 2009]. Тем не менее с точки зрения коучингового взаимодействия «здесь и сейчас» поведенческий профиль клиента в обоих случаях требует схожей адаптации подхода: коуч работает с клиентом, демонстрирующим симптоматику дефицита исполнительных функций, вне зависимости от наличия или отсутствия диагноза – исходя из актуального нейрофизиологического состояния клиента, а не из его этиологии.

Вместе с тем необходимо обозначить этические границы: диагностика СДВГ и разграничение нейроразвитийных и функциональных состояний находятся исключительно в компетенции психиатра. При наличии устойчивых и выраженных симптомов коуч обязан рекомендовать клиенту обратиться к специалисту – и при необходимости выстраивать работу в координации с ним.

4. Почему стандартные коучинговые инструменты не работают при дефиците ИФ.

Большинство классических коучинговых методологий – GROW, колесо баланса, техники работы с ценностями, визуализация желаемого будущего – успешно работают на уровне осознания и целеполагания. Основанный на базовом принципе достаточной ресурсности клиента, классический коучинг предполагает готовность клиента к изменениям не только на уровне мышления, но и на уровне действий. И именно здесь кроется парадокс: клиент с дефицитом ИФ нередко отлично справляется с рефлексией в сессии. Он формулирует инсайты, соглашается с выводами, проявляет эмоциональный отклик, фиксирует намерения. Проблема возникает после сессии – в моменте, когда нужно перейти от слов к действию.

Разрыв между намерением и действием (intention-action gap) хорошо описан в психологии [Sheeran, 2002] и является одним из центральных поведенческих проявлений дефицита ИФ [Barkley, 1997]. Инициация действия – запуск новой задачи вопреки инерции, усталости или конкурирующим стимулам – требует функции торможения и произвольного контроля, реализуемых ПФК. Именно эти функции при перегрузке оказываются наиболее уязвимы. Клиент

«знает, что делать» – но нейронные механизмы, необходимые для того, чтобы начать, временно недоступны.

Стандартный коучинговый процесс, как правило, не работает с этим разрывом напрямую. Он предполагает, что осознание и намерение автоматически конвертируются в действие при достаточной мотивации и ясности цели. При дефиците ИФ это предположение не выполняется: мотивация есть, ясность есть, действия нет. Увеличение глубины рефлексии или работа с «сопротивлением» в этом случае не только бесполезны, но и усиливают когнитивную нагрузку, ещё больше истощая ресурсы ПФК.

Коуч, не учитывающий этот контекст, рискует интерпретировать нейрокогнитивное состояние клиента как сопротивление, страх перемен или недостаточную мотивацию. Это не только неточно, но и – ключевой момент – потенциально вредно: клиент получает ещё один «диагноз» своей несостоятельности – теперь уже от авторитетной для него личности, коуча – в дополнение к уже имеющемуся внутреннему ощущению перегруженности и беспомощности.

5. Адаптация коучингового подхода: практические рекомендации.

Если коуч распознаёт у клиента признаки функционального дефицита ИФ, первоочередная задача – снизить когнитивную нагрузку сессии, а не увеличивать глубину рефлексии. Ниже описаны ключевые принципы адаптации.

Структура вместо открытости. Открытые вопросы временно уступают место чётко структурированным, с ограниченным числом вариантов. Вопрос «Что сейчас важнее всего?» заменяется на «Из этих двух задач – какую решаем сегодня?». Бинарные выборы значительно снижают нагрузку на рабочую память.

Работа в горизонте «здесь и сейчас». Задачи, требующие долгосрочного планирования и работы с образом будущего, откладываются до восстановления ресурсов. Фокус смещается на ближайший горизонт: что клиент может сделать сегодня или завтра.

Физическая и сенсорная регуляция. Перед началом содержательной работы целесообразно использовать короткие практики, активирующие парасимпатическую нервную систему: медленное дыхание, осознанное движение, внимание к телесным ощущениям. Медленное дыхание напрямую связано с увеличением активности ПФК и улучшением когнитивного контроля [Zaccaro et al., 2018; Porges, 2011].

Микрошаги и экстернализация. Вместо постановки крупных целей – декомпозиция до минимально возможного действия. Вместо удержания плана «в голове» – запись, визуальные схемы, списки. Это снижает нагрузку на рабочую память за счёт переноса части когнитивной работы во внешнюю среду.

Признание состояния без патологизации. Называние происходящего («похоже, сейчас у тебя просто не хватает ресурсов, чтобы думать о большом – это нормально в такой нагрузке») снижает вторичную тревогу и восстанавливает контакт клиента с собой.

Внешние триггеры запуска. При дефиците ИФ произвольная инициация действия затруднена, однако реактивная инициация – в ответ на внешний стимул – может оставаться доступной. Практические инструменты: якорные ритуалы начала работы (один и тот же физический жест или действие перед задачей), формат *body double* («якорное присутствие», т.е. работа в присутствии другого человека), фиксированные временные контейнеры (25-минутный блок с таймером вместо открытого «я сяду и сделаю»).

5.1. Иллюстрация из практики.

Клиент – опытный коуч с более чем 1000 часов практики, глубоким знанием механизмов работы психики и коучинговых техник. В сессиях в роли клиента демонстрирует высокую рефлексивную способность: формулирует инсайты, выстраивает реалистичные планы, проверяет их на работоспособность. Между сессиями не предпринимает практически ничего. О принятых решениях помнит. Испытывает выраженный стресс из-за отсутствия прогресса, поскольку все запросы субъективно важны.

Контекст жизни клиента: параллельно с коучинговой практикой – активная родительская роль, руководство несколькими родительскими комитетами, микроменеджмент семейных задач. Клиент самостоятельно описывает своё состояние как «общую перегруженность». Диагноз СДВГ исключён психиатром.

Примечательно, что профессиональные знания клиента не только не помогали – они создавали дополнительный слой вторичного стресса: человек, понимающий механизмы сопротивления и прокрастинации, не мог применить это понимание к собственному состоянию, что усиливало ощущение беспомощности.

После переформулирования происходящего в нейробиологических терминах (функциональный дефицит инициации, а не сопротивление или страх) и внедрения адаптированных техник – декомпозиция до минимально возможного первого шага, внешние триггеры запуска, фиксированные временные блоки, экстернализация планов в физические списки, нормализация состояния как нейробиологического, а не характерологического – динамика изменилась. За один месяц клиент достиг результатов по своим запросам, к которым не мог приблизиться на протяжении двух лет работы с разными коучами.

Этот случай наглядно демонстрирует центральный тезис статьи: барьер находился не на уровне осознанности или мотивации – оба ресурса были в полной мере доступны клиенту. Барьер находился на уровне нейрокогнитивного механизма инициации, и именно к нему потребовалось обратиться напрямую.

5.2. Иллюстрация из практики.

Клиент – женщина, топ-менеджер крупной компании, параллельно развивающая собственный товарный бизнес, преподающая и консультирующая по основной специальности. Обратилась с запросом на соблюдение собственных приоритетов: несмотря на чёткое понимание того, что является главным, она систематически переключалась на срочное или субъективно лёгкое, не могла перейти из режима планирования в режим действия и находилась в состоянии хронической усталости и ощущения бессилия.

С точки зрения дефицита ИФ профиль клиента включал прежде всего нарушение тормозного контроля – неспособность подавить реактивное переключение на менее значимые задачи – и дефицит когнитивной гибкости в части произвольного перехода между режимами. Характерно, что клиент осознавала происходящее в момент переключения, однако это осознание не останавливало поведение: знание о паттерне и способность его прервать оказались разделены.

В работе последовательно применялись: прояснение личных ценностей и их операционализация в конкретные приоритеты на неделю (как якорная точка для возврата); выявление индивидуальных триггеров переключения – ситуаций, эмоциональных состояний и телесных сигналов, предшествующих уходу на срочное или лёгкое; развитие телесной осознанности как раннего детектора перегрузки; декомпозиция ключевых задач до минимальных шагов с фиксированным временным контейнером; техники возврата к приоритетной задаче без самокритики (нейтральная фиксация факта переключения и простое возвращение); структурирование рабочего дня с защищёнными блоками для стратегической работы, недоступными для срочного.

За шесть сессий клиент вышла на стабильное соблюдение расставленных приоритетов, последовательные действия по плану и сформированный навык саморегуляции в момент «залипания» или импульса переключиться между задачами, не завершив ключевую.

Этот случай дополняет предыдущий, демонстрируя иной аспект дефицита ИФ: не затруднённую инициацию, а нарушенное торможение и переключение. Оба случая объединяет одно: прогресс стал возможен не после углубления рефлексии, а после прямой работы с нейрокогнитивными механизмами, блокирующими переход от намерения к устойчивому действию.

6. Заключение.

Когнитивная перегрузка – не психологический конструкт и не метафора. Это фактическое нейробиологическое состояние, при котором префронтальная кора функционирует в режиме сниженной эффективности, а поведенческая картина клиента может напоминать симптоматику СДВГ. Это состояние принципиально меняет условия коучинговой работы.

Коуч, не осведомлённый об этом феномене, применяет инструменты, разработанные для «ресурсного» клиента, к клиенту в состоянии нейрокогнитивного истощения – и получает результаты, которые ошибочно интерпретирует как сопротивление или недостаточную готовность к изменениям.

Включение нейрокогнитивной грамотности в подготовку коучей и в стандарты коучинговой компетентности представляется обоснованным направлением развития профессии. Умение распознавать функциональное состояние клиента и адаптировать к нему методологию – это не отклонение от коучинга, а его углубление.

References

1. Arnsten A.F.T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10 (6), 410–422. <https://doi.org/10.1038/nrn2648>. EDN: LYKQMB
2. Arnsten A.F.T. (2015). Stress weakens prefrontal networks: molecular insults to higher cognition. *Nature Neuroscience*, 18 (10), 1376–1385.
3. Arnsten A.F.T., Li B.-M. (2005). Neurobiology of executive functions: catecholamine influences on prefrontal cortical functions. *Biological Psychiatry*, 57 (11), 1377–1384.
4. Barkley R.A. (1997). Behavioral inhibition, sustained attention, and executive functions: constructing a unifying theory of ADHD. *Psychological Bulletin*, 121 (1), 65–94. EDN: HKBIRV
5. Diamond A. (2013). Executive functions. *Annual Review of Psychology*, 64, 135–168.
6. Liston C., McEwen B.S., Casey B.J. (2009). Psychosocial stress reversibly disrupts prefrontal processing and attentional control. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106 (3), 912–917.
7. Porges S.W. (2011). *The polyvagal theory: Neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. W.W. Norton & Company.
8. Sheeran P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12 (1), 1–36.
9. Shields G.S., Sazma M.A., Yonelinas A.P. (2016). The effects of acute stress on core executive functions. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 68, 651–668.
10. Zaccaro A., Piarulli A., Laurino M. [et al.] (2018). How breath-control can change your life: A systematic review on psycho-physiological correlates of slow breathing. *Frontiers in Human Neuroscience*, 12, 353. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2018.00353>. EDN: ZCYXPR

Жакина Арина Павловна

коуч АСС ICF, коуч-практик ФПКИН, арт-терапевт, искусствовед
г. Кальпе, Королевство Испания

ОТ ОБРАЗА К СИМВОЛУ. ВИЗУАЛЬНАЯ МЕТАФОРА КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ В КОУЧИНГЕ

Аннотация: в статье рассматривается роль образного мышления, метафоры и символа в коучинговом процессе, а также их связь с художественными практиками и визуальным восприятием. Особое внимание уделяется феномену упрощения формы как способу выявления сущности внутреннего опыта, что прослеживается как в истории искусства, включая творчество Анри Матисса, так и в современных подходах арт-коучинга. Анализируются функции цвета и визуального образа как средств выражения эмоционального и когнитивного содержания. Рассматривается влияние процесса рисования на психику и когнитивные процессы с опорой на современные исследования в области психологии и нейроэстетики. В статье предлагается авторская техника для работы с визуальной метафорой, описывающая последовательный переход от внутреннего переживания к символическому образу и его интеграции в поведенческие изменения клиента.

Ключевые слова: арт-коучинг, коучинг, искусство, визуальная метафора, символ, образное мышление, трансформация, самопознание, осознанность, нейроэстетика, когнитивные процессы, бессознательное, личностный рост.

Методы исследования.

Настоящее исследование основано на анализе литературы, научных публикаций в области психологии, коучинга и искусствоведения, а также на эмпирических данных, полученных в ходе индивидуальных и групповых арт-коучинговых сессий с использованием визуальных метафор и практик рисования.

Введение.

В современных подходах к коучингу наблюдается устойчивый рост интереса к методам, выходящим за рамки рационального анализа и вербального взаимодействия. Многие аспекты внутреннего опыта клиента: эмоциональные состояния, ценности, смыслы, интуитивные представления, не поддаются точному описанию с помощью языка и логических конструкций.

Роль образа, символа и цвета в коучинговом процессе остаётся недостаточно теоретически осмысленной и требует междисциплинарного анализа, объединяющего психологию, когнитивные науки и искусствоведение. Целью настоящей статьи является исследование визуальной метафоры как инструмента осознания и трансформации внутреннего опыта клиента.

Определение и особенности арт-коучинга.

Арт-коучинг представляет собой партнерский диалог, направленный на стимулирование мыслительных и творческих процессов клиента с целью раскрытия его личного и профессионального потенциала. Работа с образами, аналогиями и метафорами присутствует и в классическом коучинге, однако арт-коучинг целенаправленно интегрирует создание и исследование визуальных образов в сам процесс работы. Это позволяет задействовать не только вербальные, но и визуальные, сенсорные и ассоциативные механизмы самопознания. Использование образа, метафоры и символа способствует углублению рефлексии, выходу за пределы вербальных ограничений и формированию новых инсайтов через художественное выражение внутреннего опыта.

Образ и символ: от первобытного мышления к современности.

Задолго до появления письменности человек уже создавал образы. На стенах пещер Альтамиры, Ласко и Шове, датированных десятками тысяч лет назад, сохранились изображения животных, отпечатки рук, абстрактные знаки. Рисунки свидетельствуют о том, что визуальный образ был первичным языком человечества. Исследователи рассматривают появление

наскальной живописи как свидетельство развития сложных когнитивных способностей и символического мышления: через эти образы человек осмыслял мир и выражал то, что не поддавалось рациональному описанию. Символ выполнял смыслообразующую функцию задолго до появления развитой речи, обращаясь не к логике, а к переживанию.

Карл Густав Юнг показал, что символическое мышление не является архаическим пережитком, оно встроено в структуру психики. Архетипические образы, спонтанно возникающие в снах, фантазиях и творчестве, универсальны, они воспроизводятся независимо от культуры и эпохи, потому что укоренены в коллективном бессознательном. Символ, по Юнгу, это не знак с фиксированным значением, а образ, несущий нечто неопределенное и выходящее за рамки прямого объяснения.

Эрнст Кассирер определял человека как «animal symbolicum» – существо, конструирующее реальность через символические формы: миф, язык, искусство, науку. С этой точки зрения наскальная живопись и современный рисунок в сессии находятся в одном ряду. Оба являются попытками придать форму внутреннему опыту, сделать невидимое видимым.

На протяжении всей истории искусства этот процесс двигался в одном направлении: от сложного к простому, от детального изображения к знаку, от описания к сущности.

Образное мышление и метафора.

Символ указывает на то, что не поддается прямому выражению, образ же является самым языком мышления. Лев Выготский показал, что мышление не сводится к оперированию абстрактными понятиями: в его основе лежит живой, чувственно окрашенный образ, который предшествует слову и нередко богаче его. По Выготскому, «мысль можно было бы сравнить с нависшим облаком, которое проливается дождем слов» – то, что в мысли содержится как целое, в речи вынуждено разворачиваться по частям. Внутренняя речь насыщена образами и смыслами, лишь частично переведенными в вербальную форму, и именно в этом зазоре между образом и словом рождается то, что в коучинге называют инсайтом.

Джордж Лакофф и Марк Джонсон утверждали, что метафора – это не украшение речи, а фундаментальный механизм познания. Мы думаем метафорами: «время – это деньги», «спор – это война», «жизнь – это путь». Эти образы не просто описывают реальность, они ее организуют, определяя, какие аспекты опыта мы замечаем, а какие остаются в тени. Смена метафоры означает смену способа видения. Когда клиент говорит «я зашёл в тупик» и коуч предлагает исследовать этот образ, что за тупик, есть ли в нем свет, есть ли другие выходы, происходит не просто разговор, а реструктуризация внутренней картины реальности.

Алан Пайвио в теории двойного кодирования показал, что человек обрабатывает информацию одновременно в двух системах: вербальной и образной. Визуальный образ активирует иные нейронные цепи, чем слово, и при совместной работе обеих систем понимание становится глубже. Когда клиент не просто говорит о своем состоянии, но и рисует его или находит визуальную метафору, он задействует значительно больший ресурс осознания, чем при чисто вербальной рефлексии.

Таким образом, образ в коучинговой работе – это не иллюстрация к мысли, а самостоятельный способ мышления, открывающий доступ к тому, что не поддается вербальному выражению.

Цвет и форма как язык переживания. Опыт Анри Матисса.

На протяжении всей истории визуального искусства форма тяготела к лаконичности: случайное отступало, существенное оставалось. Импрессионисты первыми сделали шаг от точного воспроизведения к передаче мгновенного, живого, субъективного впечатления. В авангарде XX века этот принцип стал осознанным художественным методом. Сезанн последовательно разрабатывал принцип сведения природных форм к геометрической основе – цилиндру, шару, конусу – полагая, что именно в них скрыта устойчивая структура любой формы: это было не обеднение реальности, а ее очищение от случайного. Пикассо пошёл дальше: кубизм разобрал предмет на составляющие и собрал заново не так, как его видит глаз, а так, как его

знает разум, форма перестала быть оболочкой и стала структурой смысла. Малевич довел этот принцип до предела: его «Чёрный квадрат» и супрематические композиции оставили только чистые отношения формы и пространства. Кандинский через абстрактные композиции освобождал эмоцию от предметной оболочки. При всем различии подходов каждый из них двигался в одном направлении: от сложного к существенному, от описания к смыслу.

Среди художников, последовательно исследовавших возможности упрощения формы, особое место занимает Анри Матисс. Для Матисса цвет и линия были силами, в равновесии которых скрыта тайна творения. Колорит имел для художника решающее значение: краски передавали цвет и форму предмета, тогда как линия, разделяя цветовые пятна, создавала ритмическую гармонию и вносила орнаментальное начало. Сам художник говорил: «Цвет должен быть продуман, рожден воображением... Только та картина будет жить долго, которую ждали, которую видели в мечтах и которая была рождена воображением, а не одной лишь способностью руки наносить на холст краску». Это убеждение определило весь его творческий метод.

Наиболее полно этот принцип воплотился в панно «Танец» (1910). Матисс ограничился тремя красками (ярко-красной, зелёной и тёмно-синей), обрисовал фигуры тонкими контурами и отказался от мелких мазков и детализации. Сам художник формулировал это как творческое убеждение: «детализация нарушает чистоту линий и ослабляет силу чувства», «цвет действует тем сильнее, чем он проще», «интенсивность красок – вот что представлялось мне самым главным». В этом панно нет ни детализации, ни оттенков, и именно это делает его таким мощным.

Биограф художника Хилари Сперлинг точно описывает этот принцип: Матисс работал сначала во всех мельчайших подробностях, не упуская ни одной детали, а затем убирал все лишнее, оставляя только знак человека, его суть.

Фигуры в «Танце» лишены индивидуальности: это не конкретные женщины, а отвлеченные человеческие существа, воплощающие саму идею танца. Исходя из убеждения, что «отдаляясь от буквального воспроизведения движения, добиваются большей красоты и величия», Матисс утрирует жесты и нарушает пропорции, и фигуры становятся грандиозными и величественными. Ритм настолько всемогущ, что превращает фигуры в завитки: интервалы между ними имеют не меньшее ритмическое значение, чем они сами. При всём неистовстве этой дикой пляски в основе сохраняется чувство меры и гармонии.

Художник исходил от линейной экспрессивности Гогена, углублялся в архаичное искусство, чтобы черпать методы схематического упрощения, обращался к восточным коврам и греческой скульптуре. В итоге Матисс дал новое видение мира: яблоко из шара превратилось в круг, живопись лишилась глубины и начала изменять натуру, делая ее созвучной внутренним смыслам.

Этот принцип напрямую переключается с логикой коучинговой работы с визуальным образом. Когда клиент ищет метафору для своего состояния, он движется тем же путем: от сложного, перегруженного переживания к форме и цвету, которые концентрируют главное и делают внутреннее видимым. Упрощение здесь не потеря, а обнажение сущности.

Рисование как психический и когнитивный процесс.

Рисование часто воспринимается как навык или техника, доступная не каждому. Однако исследования в области психологии и когнитивных наук показывают иное. Рисование является фундаментальным способом мышления, доступным каждому человеку вне зависимости от художественной подготовки.

Кэти Мальчиоди показывает, что процесс создания изображения активирует одновременно несколько уровней психической жизни. В отличие от вербальной рефлексии, которая задействует преимущественно сознательный и контролируемый слой опыта, рисование включает эмоциональную память, телесные ощущения и воображение. Рука,двигающаяся по бумаге, обходит привычные защитные механизмы, и на поверхность выходит то, что не было бы

сказано словами. Именно поэтому рисунок нередко опережает осознание: клиент смотрит на то, что нарисовал, и только тогда понимает, что именно он переживал.

Карл Густав Юнг описывал свою ежедневную практику рисования мандал так: «Мои мандалы были криптограммами, они объясняли состояние моей души и каждый день принимали новую форму».

Стивен Косслин в своих исследованиях мысленных образов показал, что визуализация и реальное восприятие задействуют во многом одни и те же нейронные механизмы. Когда человек рисует образ, даже схематично, он не просто фиксирует мысль на бумаге, но проживает ее телесно и пространственно. Образ перестает быть абстракцией и становится опытом, с которым можно работать.

Исследования в области нейронауки показывают, что практики визуализации и работы с образами активируют особые состояния мозговой активности, характерные для творческого потока и повышенной нейропластичности (Doty J.R., 2024). Именно в этих состояниях ослабевает доминирование аналитического контроля и усиливается доступ к глубинным слоям опыта. Это объясняет, почему рисование в коучинге способно открывать то, что не поддается прямому вербальному исследованию.

Существенно и то, что работа с образом не заканчивается в момент завершения рисунка. Бессознательное продолжает обрабатывать созданный символ в фоновом режиме. Этот эффект инкубации объясняет, почему клиенты нередко сообщают о новых смыслах и решениях, пришедших спустя часы или дни после сессии.

Таким образом, рисование в контексте арт-коучинга – это полноценный способ мышления и осознания, работающий одновременно на уровне сознательного и бессознательного.

Визуальная метафора в коучинге.

Мэрилин Аткинсон рассматривает метафору не как риторический прием, а как инструмент трансформации. В её подходе метафоры – это «чудесные объединяющие двери, открывающие крупнейший трансформационный потенциал». Они переносят нас в сферы внутреннего ландшафта, куда мы сами часто не осмеливаемся шагнуть. Сильная метафора задействует не только разум, но и тело. С её помощью мы вспоминаем свои ценности физически, органы чувств оказываются вовлечены в процесс. Именно поэтому метафорический образ работает иначе, чем прямой вопрос или анализ. Он обходит сопротивление и позволяет увидеть ситуацию с неожиданной стороны.

Принципиальное свойство визуальной метафоры состоит в том, что она работает одновременно на двух уровнях психики. Бессознательное оперирует образами: именно там хранятся эмоциональные паттерны, интуитивные знания и глубинные смыслы, недоступные прямому вербальному анализу. Сознательное оперирует словами, мыслями и намерениями. В обычном разговоре эти две системы нередко существуют параллельно, не встречаясь: клиент говорит правильные слова, но ничего не меняется, потому что бессознательное не вовлечено. Визуальная метафора создает точку их подлинного контакта, образ рождается из бессознательного, затем осмысливается сознательно, и именно в этом пространстве происходит реальная трансформация.

Этот механизм получает объяснение на нейронаучном уровне. Когда клиент создает визуальный символ своего состояния, активируется поисковая система мозга: ретикулярная формация в связке с префронтальной корой. Мозг настраивается на поиск того, что соответствует созданному образу. Возникает эффект Баадера-Майнхофа: то, чему придана форма и образ, начинает «появляться» в реальности, потому что мозг теперь его замечает. Созданный символ становится фильтром восприятия, через который клиент начинает видеть возможности там, где раньше видел препятствия.

Работа с визуальной метафорой строится на нескольких принципах. Во-первых, образ возникает не из задания, а из состояния. Коуч создает условия, в которых образ рождается изнутри переживания. Во-вторых, интерпретация образа принадлежит клиенту, смысл

рождается в диалоге человека с собственным рисунком. В-третьих, образ не статичен, его движение и трансформация в ходе сессии часто и есть сама трансформация клиента.

Визуальная метафора – это пространство, в котором бессознательное и сознательное впервые начинают говорить на одном языке.

«Энергичный Матисс». Авторская техника от образа к символу.

Описанные теоретические основания находят свое практическое воплощение в авторской арт-технике «Энергичный Матисс» по работе с визуальной метафорой. Техника представляет собой последовательный процесс, в котором клиент движется от неструктурированного внутреннего переживания к концентрированному символическому образу и далее к конкретным изменениям в поведении и мышлении.

Шаг 1. Актуализация переживания.

Коуч создает условия, в которых клиент замедляется и направляет внимание внутрь: что сейчас есть, что ощущается в теле, какой эмоциональный фон присутствует. Рисунок или образ, рожденный из реального переживания, несет в себе живое содержание.

Шаг 2. Формирование образа.

Из состояния рождается метафора. Ключевой вопрос этого шага – «на что это похоже?» – открывает пространство, в котором переживание начинает обретать форму. Клиент не анализирует и не объясняет, находит образ, который резонирует с тем, что он чувствует. Образ может быть неожиданным, нелогичным, странным, и именно это говорит о том, что он настоящий.

Шаг 3. Визуализация.

Найденный образ переносится в рисунок или остается в пространстве диалога, в зависимости от готовности клиента. Художественное мастерство не имеет значения, важен процесс, а не результат.

Шаг 4. Упрощение.

Коуч приглашает клиента к исследованию созданного образа и задает вопросы: что здесь главное? Что в этом образе наиболее важно для тебя? Постепенно случайное и избыточное отступает, остается то, что несет наибольшую смысловую и эмоциональную нагрузку. Клиент сам обнаруживает, что для него действительно важно.

Шаг 5. Символизация.

Коуч задает вопрос: что в этом образе могло бы стать символом изменения? На основе упрощенного образа рождается символ как концентрированное визуальное или словесное выражение внутреннего содержания. Символ становится не просто итогом сессии, но активным фильтром восприятия, продолжающим работу за ее пределами.

Шаг 6. Осмысление.

Символ становится отправной точкой для диалога. Коуч задает вопросы, которые помогают клиенту развернуть смысл образа в слова и связать его со своей жизненной ситуацией. Бессознательное уже выразило себя в образе, и теперь сознательное получает возможность его осмыслить. Значение символа принадлежит клиенту и рождается в его собственном размышлении. Передко именно здесь возникают инсайты: то, что не давалось в прямом разговоре, становится очевидным через образ.

Шаг 7. Интеграция.

Завершающий шаг переводит осознание в действие. Коуч помогает клиенту ответить на вопрос: что этот образ говорит о том, что нужно сделать, изменить или попробовать?

Техника представляет собой движение по той же траектории, которую мы прослеживали на протяжении всей статьи: от сложного и неструктурированного через образ и упрощение к символу, в котором концентрируется смысл и направление изменений. При этом каждый шаг опирается не только на коучинговую практику, но и на нейронаучные механизмы, делающие эту работу эффективной на уровне мозговой активности.

Примеры из практики.

Приведенные примеры иллюстрируют разные грани техники. Символ, рождающийся в процессе, каждый раз уникален и отражает именно то, что клиент несет в своем переживании. Это может быть символ упорядочивания, обнаружения скрытого противоречия, аутентичности или импульса к изменению. Техника работает и без рисунка, образ может разворачиваться в пространстве диалога, сохраняя ту же структуру движения от переживания к символу.

Кейс 1. От клубка к витражу.

Показательным примером работы с визуальной метафорой является случай клиентки, обратившейся с запросом на прояснение жизненной ситуации. На момент начала сессии она описывала свое состояние как ощущение запутанности: множество задач, отношений и решений переплетались между собой, не давая возможности увидеть ни одно из них отчетливо.

На этапе актуализации переживания клиентка сосредоточилась на этом ощущении, не пытаясь его объяснить. На вопрос «на что это похоже?» она взяла карандаш и начала рисовать. На бумаге появился клубок, линия, которая петляла и завязывалась в узлы.

Коуч предложил исследовать рисунок и выделить в нем главное. Обводя часть линий разными цветами, клиентка обнаружила структуру: клубок превращался в витраж. В момент этого открытия произошел инсайт: то, что воспринималось как хаос, оказалось сложной, но связной структурой, где каждый элемент имеет свое место и свой цвет. Запутанность не исчезла, но изменился способ ее видения.

На этапе интеграции клиентка сформулировала конкретные шаги: работать с каждой темой поочередно, не пытаясь решить все сразу. Образ витража остался с ней как внутренний ориентир и, по ее словам, продолжал работать ещё долго после сессии.

Этот кейс демонстрирует ключевой принцип техники: трансформация происходит не через анализ, а через изменение образа. Клубок и витраж – это один и тот же рисунок, увиденный по-разному. Смена оптики, рожденная из цвета и формы, открывает путь к новому действию.

Кейс 2. От маски к сердцу.

В другом случае клиентка работала с запросом на профессиональный рост. На этапе актуализации она описала ощущение, что что-то важное не реализуется, несмотря на усилия. В процессе исследования выяснилось, что для неё важны живое общение и контакт с людьми.

В рисунке неожиданно появился образ, который она не планировала – маска.

В диалоге образ открыл важное противоречие: стремясь к результату, клиентка действовала правильно, сдерживая подлинное присутствие в общении. Именно это создавало невидимый барьер на пути к цели.

На этапе упрощения образ маски трансформировался. Символом изменений стало сердце – знак того, что аутентичный контакт с людьми и есть главный ресурс для достижения желаемого.

Этот кейс показывает, что символ в технике не обязательно связан с упорядочиванием хаоса. Иногда он обнаруживает скрытое противоречие и указывает на то, что нужно изменить в способе действия.

В практике автора встречались случаи, когда клиент не обращался к рисунку, но работа с образом в пространстве диалога оказывалась не менее эффективной. Техника сохраняет свою структуру: образ рождается из состояния, уточняется через вопросы коуча и постепенно концентрируется в символ. Трансформация происходит не через рисунок, а через последовательное движение от переживания к образу и от образа к символу. Символ становится маяком, указывающим направление больших изменений. Именно так работал Матисс: упрощая форму до знака, он играючи создавал монументальное, через цвет и линию приходил к тому, что остается в истории.

Вывод.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что визуальный образ, метафора и символ являются не вспомогательными, а фундаментальными инструментами коучингового процесса. Их эффективность обусловлена не методической новизной, а глубокой укорененностью в

природе человеческого мышления: от архаических символов наскальной живописи до нейронаучных механизмов творческого состояния мозга. Образ всегда был первичным языком внутреннего опыта.

Искусство на протяжении всей своей истории открывало и исследовало то, что коучинг сегодня применяет практически. Упрощение формы усиливает смысл, цвет передает то, что не поддается словам, а символ концентрирует содержание, недоступное прямому описанию. Опыт Матисса, Сезанна, Кандинского и других художников – это не культурный контекст, а рабочая модель того, как внутреннее переживание обретает форму и становится доступным для осознания.

Авторская арт-техника трансформации через визуальную метафору объединяет эти линии в последовательный практический процесс. Его эффективность опирается одновременно на когнитивную психологию (теория двойного кодирования Пайвио, концептуальная метафора Лакоффа) и нейронаучные данные о роли творческих состояний мозга, поисковой системы и эффекта инкубации в трансформационном процессе. Работа с визуальной метафорой позволяет задействовать обе системы психики одновременно: бессознательную, оперирующую образами, и сознательную, оперирующую смыслами. Именно в пространстве их встречи рождается подлинное изменение.

Заключение.

В коучинговом процессе, как и в искусстве, путь к пониманию проходит через упрощение: от сложного и неструктурированного переживания к образу, а затем к символу, в котором концентрируется смысл и направление изменений.

Список литературы

1. Анри Матисс. Живопись. Скульптура. Графика. Письма. – Л., 1969. – С. 15.
2. Анри Матисс. Заметки живописца. – СПб.: Азбука, 2001. – С. 74.
3. Аткинсон М. Путь к изменению. Трансформационные метафоры / М. Аткинсон. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – С. 16–18.
4. Выготский Л.С. Мышление и речь / Л.С. Выготский. – М.: Лабиринт, 1996. – С. 313.
5. Кассирер Э. Избранное. Опыт о человеке / Э. Кассирер. – С. 31, 472.
6. Косслин С.М. Мысленные образы / С.М. Косслин // Когнитивная психология: история и современность: хрестоматия / под ред. М. Фаликман, В. Спиридонова. – М., 2011. – С. 97–109.
7. Лакофф Дж. Метафоры, которыми мы живём / Дж. Лакофф, М. Джонсон. – С. 26–27.
8. Льюис-Уильямс Д. Разум в пещере – пещера в разуме: измененное сознание в верхнем палеолите / Д. Льюис-Уильямс, Ж. Клотт // Ученые записки Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского. Философия. Культурология. Политология. – 2023. – №1. – С. 80–88.
9. Пайвио А. Теория двойного кодирования и обучение / А. Пайвио // Когнитивная психология: история и современность. Хрестоматия / под ред. М. Фаликман, В. Спиридонова. – М., 2011. – С. 110–117.
10. Роджерс Н. Творческая связь. Исцеляющая сила экспрессивных искусств / Н. Роджерс.
11. Сантос-Эстевес М. Доисторическое искусство изменило наше сознание / М. Сантос-Эстевес // Muy Interesante. Paleoarte. – Madrid: Zinet Media Global, 2022. – №04. – С. 9.
12. Сперлинг Х. Матисс / Х. Сперлинг. – М.: Молодая гвардия, 2011. – С. 5.
13. Тугендхольд Я.А. Из истории западноевропейского, русского и советского искусства. Статьи и очерки / Я.А. Тугендхольд. – М.: Советский художник, 1987. – С. 60.
14. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М., 2018.
15. Этический кодекс Международной Федерации Коучинга (ICF).
16. Юнг К.Г. Человек и его символы / К.Г. Юнг. – М.: Серебряные нити, 2016. – С. 14.
17. Юнг К.Г. Воспоминания, сновидения, размышления / К.Г. Юнг. – М., 2017.
18. Doty J.R. Mind Magic: The Neuroscience of Manifestation and How It Changes Everything. New York: Avery, 2024.
19. Malchiodi C.A. The Art Therapy Sourcebook. New York: McGraw-Hill, 1998. P. 4–5, 12.

Кара Светлана Алексеевна
магистр, есесutive-коуч и коуч команд
ИП Кара Светлана Алексеевна
г. Москва

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА В ПРОЦЕССЕ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА: ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Аннотация: статья посвящена применению психоаналитической теории групповой динамики в практике командного коучинга. Работа имеет теоретико-аналитический характер и опирается на анализ практического кейса. Рассматриваются концепции Уилфреда Биона (базовые допущения) и Зигмунда Фукса (групп-анализ), их интеграция для работы с командами в организациях. Анализируются типичные бессознательные процессы: сопротивление, проективная идентификация, расщепление, регрессия. Предложена практическая модель диагностики и интервенций. Представлен кейс из российской практики.

Ключевые слова: командный коучинг, групповая динамика, психоаналитический подход, Уилфред Бион, базовые допущения, Зигмунд Фукс, групп-анализ, бессознательные процессы, проективная идентификация, расщепление, контейнирование.

1. Введение.

1.1. Актуальность темы

Командный коучинг является одним из инструментов организационного развития в российских компаниях. Если еще несколько лет назад коучинг ассоциировался преимущественно с индивидуальной работой, то сегодня все больше руководителей понимают, что реальные изменения происходят на уровне команд.

Большинство моделей командного коучинга фокусируются на видимых аспектах работы: постановка целей, распределение ролей, улучшение коммуникации. Однако указанные аспекты отражают лишь поверхностный уровень функционирования команды.

Под поверхностью рациональных процессов в любой команде протекают мощные бессознательные течения: невысказанные конфликты, скрытые альянсы, проекции и переносы, коллективные страхи и защиты. Именно эти глубинные процессы часто определяют, почему одни команды легко достигают результатов, а другие буксуют на месте, несмотря на наличие экспертизы и необходимых ресурсов. Для работы с такими командами коучу нужна концептуальная рамка, которую предоставляет психоаналитический подход к групповым процессам.

1.2. Проблема исследования.

В практике командного коучинга специалисты регулярно сталкиваются с ситуациями, которые сложно объяснить в рамках традиционных моделей. Команда на одной сессии вовлечена и активна, а на следующей сессии коуч сталкивается с молчанием и сопротивлением. В отделе постоянно появляется «проблемный сотрудник», даже после увольнения предыдущего. Команда настойчиво требует от коуча готовых решений.

Все это – проявление бессознательных групповых процессов, которые не осознаются ни командой, ни часто коучем, который не погружен в психоаналитические концепции. Это закономерные психологические механизмы, с помощью которых группа справляется с тревогой, поддерживает свою идентичность, защищается от изменений.

Ключевой вопрос исследования: как понимание психоаналитической теории групповой динамики может повысить эффективность командного коучинга и расширить репертуар интервенций коуча при работе с бессознательными процессами в командах.

1.3. Цель и задачи исследования.

Цель: обосновать применение психоаналитического подхода к групповой динамике в практике командного коучинга и предложить интегративную модель работы.

Задачи: 1) систематизировать психоаналитические концепции групповой динамики (Бюн, Фукс); 2) выявить ключевые бессознательные процессы в командах; 3) описать трансферентные отношения в триаде «коуч-лидер-команда»; 4) предложить практические инструменты; 5) представить кейс применения подхода.

2. Психоаналитические концепции групповой динамики.

2.1. Уилфред Бюн: базовые допущения группы.

Уилфред Бюн (1897–1979) обнаружил, что любая группа живет двойной жизнью. Рабочая группа (Work Group) функционально выполняет задачу: люди сотрудничают, работают с реальностью. Группа базовых допущений (Basic Assumption Group) – состояние регрессии, когда группа функционирует по бессознательным законам.

Бюн выделял три базовых допущения.

1. Зависимость: «Мы собрались, чтобы кто-то позаботился о нас». Команда пассивна, идеализирует лидера или коуча. Пример: команда после ухода харизматичного руководителя заывает коуча вопросами «Что нам делать?», хотя у каждого 10 лет опыта.

2. Борьба-бегство: «Мы собрались, чтобы бороться с врагом или убежать». Команда объединяется против «врага» (топ-менеджмент, другие отделы) или избегает реальности через интеллектуализацию, шутки.

3. Паринг (образование пар): «Мы собрались, чтобы родился мессия-спаситель». Нереалистичный оптимизм, надежда на будущее событие. Актуальные проблемы откладываются.

Ключевая идея Буна: группы колеблются между рабочим состоянием и базовыми Допущениями. Базовые допущения возникают при тревоге. Задача коуча – помогать команде возвращаться к рабочей группе.

В современной организационной психологии идеи Буна получили развитие в направлении организационной психодинамики, представленной работами Л. Хиршхорна, А. Обольцера и Д. Армстронга. В этих исследованиях показано, что бессознательные групповые процессы оказывают значительное влияние на функционирование организаций и управленческих команд.

2.2. Зигмунд Фукс: группа как развивающая матрица.

Зигмунд Фукс (1898–1976) видел в группе созидательный потенциал. Он рассматривал группу как живую сеть отношений (матрица), где каждый участник – узел. Когда один говорит, он озвучивает то, что витает в общем поле.

Резонансы: один участник выражает бессознательное всей команды. Развитие личности происходит через группу. Группа даёт поддержку для экспериментов с новым поведением. Фокус – на ресурсах, а не патологии.

3. Бессознательные процессы в командном коучинге.

3.1. Триада коуч-лидер-команда.

Коуч находится в парадоксальной позиции – одновременно внутри и снаружи процесса. В триаде действуют трансферентные отношения: команда может видеть в коуче всемогущего родителя, спасителя или критика. Лидер может воспринимать коуча как соперника или союзника. Контрперенос коуча (чувства к команде) при этом являются ценным диагностическим инструментом.

3.2. Типичные бессознательные процессы.

Проективная идентификация: группа проецирует невыносимую часть себя в другого. Так, в команде может быть «козел отпущения»: команда критикует Сергея за безответственность, но на бессознательном уровне проецирует в него свою вытесненную безответственность. Если Сергея уволить, найдется другой носитель этой проекции.

Расщепление: разделение на «абсолютно хороший» и «абсолютно плохой». Команда идеализирует нового руководителя («гений!»), а через месяц обесценивает («худший!»).

Соппротивление: защита от изменений. Формы: молчание, интеллектуализация, признание, что «у нас всё отлично, коучинг не нужен». Работа коуча: не бороться, а исследовать функцию – «от чего команда защищается?»

Групповая регрессия: возврат к примитивным способам функционирования. Признаки: потеря способности думать, хаос, смешение границ, активация базовых допущений. Триггеры: неопределенность, кризис, смена лидера.

3.3. Роль командного коуча.

Коуч при работе с командой может выполнять роль наблюдателя и роль контейнера для тревоги команды. Коуч как аналитический наблюдатель держит фокус на процессе (КАК команда обсуждает вопросы), а не содержании (ЧТО команда обсуждает). Наблюдает, кто говорит, кто молчит, какая атмосфера на сессиях, какие паттерны повторяются из раза в раз, какие метафоры возникают у членов команды, какие чувства испытывает в контрпереносе при работе с командой.

Коуч как контейнер принимает проецируемую тревогу, выдерживает хаос, возвращает в переработанном виде (слова, интерпретация). Это учит команду выдерживать сложные чувства.

4. Практическая модель работы с бессознательными процессами.

4.1. Диагностика бессознательной динамики.

Наблюдение за процессом: как входят члены команды, где садятся, кто первым говорит, кто молчит, какая атмосфера.

Наблюдение за собой: коучу важно осознавать свой контрперенос, который возникает в процессе работы с группой, и анализировать его. Так, сонливость коуча может означать, что команда избегает обсуждения важного; если коуч чувствует тревогу, то это может говорить о невысказанном конфликте в команде, который порождает напряжение.

Работа с метафорами: «Мы как тонущий корабль» – коуч развёртывает метафору: кто капитан, где пробоина, есть ли шлюпки? Через метафору проявляется внутренний образ ситуации.

4.2. Интервенции.

При базовом допущении зависимости коучу важно отказаться от экспертной позиции, возвращать вопросы команде, усиливать голоса участников, выдерживать молчание.

При базовом допущении борьба-бегство коучу важно легитимизировать напряжение, способствовать поиску внутреннего «врага» («с чем боретесь внутри команды?»), работать с избеганием («смех помогает не чувствовать что-то?»).

При базовом допущении паринга коучу важно прояснять мессианские ожидания («новый проект всё решит – а что конкретно изменится?»), и держать фокус на настоящем.

Работа с проекциями: возвращение («вы говорите, что ОН агрессивный. А когда ВЫ чувствуете агрессию?»), исследование функции («что делает для команды то, что Сергей безответственный?»).

Контейнирование: называние «слона в комнате», вербализация групповых аффектов, придание смысла хаосу.

5. Кейс из практики.

Кейс: «Команда в зависимости».

Представленный кейс рассматривается как иллюстрация командной динамики с точки зрения психоаналитических концепций. Все имена и детали изменены.

Контекст: Департамент аналитики (12 человек) ритейл-компании. Предыдущий руководитель Виктор был авторитарным, но команда его любила – он принимал все решения. После повышения Виктора новый руководитель Светлана обратилась к коучу: «Команда пассивна, постоянно спрашивает «что делать».

Диагностика: на первой сессии подавленная атмосфера. Команда говорит: «Не знаем, что от нас хотят. Виктор всегда говорил, а Светлана говорит: «Решайте сами». Но мы не знаем, как».

Базовое допущение – зависимость (по Биону). Команда демонстрировала зависимую позицию по отношению к фигуре предыдущего лидера.

Работа: сессии 2–3 – осознание.

Коуч: «Вижу, что команда ждёт указаний. Но вы профессионалы. Что мешает?»

Команда: «Страшно ошибиться».

Инсайт: зависимость защищала от ответственности.

Сессии 4–6 – активизация. Коуч отказывался от экспертной роли.

Команда: «Скажите!»

Коуч: «У меня нет ответа. У вас 10 лет опыта».

Эмоциональная реакция команды (раздражение и злость) интерпретируется как проявление фрустрации зависимого ожидания по отношению к фигуре авторитетного лидера.

Коуч выдерживал: «Вы хотите, чтобы я стал новым Виктором. Но это не поможет стать самостоятельными».

Поворот (сессия 7): упражнение «Скульптура команды». При Викторе: он в центре, все вокруг лицом к нему. Сейчас: Светлана в стороне, команда разрознена.

Команда увидела визуальную свою зависимость: «Мы как дети, потерявшие папу».

Коуч: «Теперь выбор: искать нового папу или взрослеть».

Результат (через 3 месяца): Команда начала принимать решения.

Светлана: «Они стали спрашивать не «что делать», а «мы думаем так, как ты считаешь?».

Участник: «Виктор нас инфантилизировал. Мы разучились думать. Сейчас сложнее, но чувствуем себя профессионалами».

6. Обсуждение и выводы.

Статья предложила интегративную психодинамическую модель для командного коучинга, соединяющую теорию Биона и Фукса. Новизна – адаптация психоаналитических концепций к бизнес-коучингу, практическая модель с конкретными инструментами.

Практическая значимость данной статьи – расширение инструментов коучей для работы с «трудными» ситуациями, углубление понимания динамики, профилактика бессознательных ловушек. Для организаций – более глубокие и устойчивые изменения.

Ограничения: теоретико-практический характер; небольшое количество кейсов; субъективность психодинамической интерпретации.

Основные выводы.

1. Психодинамический подход даёт глубокое понимание групповой динамики.
2. Бессознательные процессы значимо влияют на эффективность команды
3. Коуч нуждается в концептуальной рамке
4. Интеграция Биона и Фукса даёт баланс
5. Необходима специальная подготовка
6. Подход – не панацея, но важный инструмент.

Заключение.

Командный коучинг в России активно развивается, но практика остаётся преимущественно поверхностной. Психоаналитический подход к групповой динамике – живой и актуальный инструмент, который может значительно обогатить практику командных коучей.

Концепции Биона и Фукса дают концептуальную рамку для понимания бессознательного команды. Работа с проекциями, расщеплением, контрпереносом, контейнированием позволяет достигать глубинных, устойчивых изменений. Представленный кейс показал: когда коуч видит и работает с бессознательной динамикой, симптомы дисфункциональные проявления постепенно снижаются.

Будущее командного коучинга – в глубине, в способности работать не только с сознанием, но и с бессознательным команды.

Список литературы

1. Bion W.R. Experiences in Groups. London: Tavistock, 1961. 198 p.
2. Foulkes S.H. Therapeutic Group Analysis. London: George Allen & Unwin, 1964. 321 p.
3. Armstrong D. Organization in the Mind. London: Karnac, 2005. 256 p.
4. Hawkins P. Leadership Team Coaching. London: Kogan Page, 2011. 312 p.
5. Obholzer A. The Unconscious at Work / A. Obholzer, V.Z. Roberts. London: Routledge, 1994. 264 p.
6. Clutterbuck D. Coaching the Team at Work. London: Nicholas Brealey, 2007. 280 p.
7. Hirschhorn L. The Workplace Within. Cambridge: MIT Press, 1988. 234 p.
8. Антонова Н.В. Развитие evidence-based коучинга в России / Н.В. Антонова // Коучинг и наставничество: теория и практика. – 2024. – №1. – С. 97–104.
9. Шарипова И.Л. Большая пятёрка в коучинге / И.Л. Шарипова, К.А. Микулич // Коучинг и наставничество: теория и практика. – 2025. – №1. – С. 148–154.
10. Весманов С.В. Выявление дефицитов компетенций преподавателей в технологиях модерирования / С.В. Весманов, Д.С. Весманов // Коучинг и наставничество: теория и практика. – 2024. – №1. – С. 66–73.

Ковалев Андрей Васильевич

канд. психол. наук, частный психолог-коуч

РЕЗУЛЬТАТЫ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ИНТЕГРАТИВНОГО МЕТОДА БПСП К РЕШЕНИЮ КОУЧИНГОВЫХ ЗАПРОСОВ

Аннотация: в статье поднимается вопрос о недостаточной предсказуемости результатов в коучинге и психологическом консультировании, что приводит к снижению профессиональной устойчивости специалистов и отсутствию возможности объективной оценки эффективности вмешательств. Показано, что существующие подходы в основном ориентированы на процесс и субъективную оценку изменений. На основе анализа более 3000 сессий и выборки свыше 300 клиентов выявлены закономерности формирования типовых запросов, их причин, описываемых в рамках метода как биопсихосоциальные программы, и эффективных стратегий работы. Обоснована возможность алгоритмизации психотерапевтического процесса и перехода к модели, ориентированной на достижение предсказуемого результата в определённые сроки. Представлен интегративный метод биопсихосоциального программирования (БПСП), направленный на работу с бессознательными биопсихосоциальными программами. Приведены результаты применения метода при работе с различными типами запросов, подтверждающие его эффективность и устойчивость достигаемых изменений.

Ключевые слова: коучинг, биопсихосоциальная модель, биопсихосоциальное программирование, интегративный подход, психотерапия.

Автор выражает благодарность организаторам конференции – Ассоциации «Федерация профессиональных коучей и наставников».

В современном коучинге и психологическом консультировании сохраняется фундаментальная проблема – отсутствие предсказуемости результатов и сроков работы с клиентом. Несмотря на значительное количество эмпирических исследований, в настоящее время не существует универсального подхода, позволяющего с высокой точностью прогнозировать результат работы с конкретным клиентом. На практике коучи и психологи нередко опираются на субъективные ощущения клиента и его самоотчеты, которые могут не в полной мере отражать реальные изменения либо исказить их. Субъективное улучшение состояния в конце сессии (например, ощущение облегчения, вдохновения) не всегда сопровождается устойчивыми

поведенческими или когнитивными изменениями, что затрудняет объективную оценку эффективности воздействия помогающего практика.

В научной литературе эффективность психотерапии традиционно оценивается через групповые показатели: снижение симптоматики, улучшение субъективного состояния, повышение качества жизни, снижение тревожности и др. Однако подобные критерии, будучи значимыми на уровне выборки, оказываются ограниченными и непрезентативными при переносе на уровень отдельного человека. Это связано с тем, что усредненные данные сглаживают индивидуальные различия и не позволяют ответить на ключевой практический вопрос: какой результат будет у конкретного клиента с конкретным запросом и в какие сроки он может быть достигнут.

Дополнительную сложность создает высокая вариативность терапевтического или коучингового процесса. Даже при сходных запросах клиенты могут существенно различаться по глубине проблемы, структуре личности, уровню мотивации, особенностям опыта и характеру поведенческих стратегий. В результате эффективность одного и того же метода может существенно варьироваться, что подтверждается современными мета-аналитическим исследованием [10].

Еще одним принципиальным вопросом является соотношение эффективности психотерапии и эффектов плацебо. А.Б. Холмогорова, Н.Г. Гаранян, И.В. Никитина и О.Д. Пуговкина указывают на то, что значительная часть улучшений может быть обусловлена неспецифическими факторами: ожиданиями клиента, качеством терапевтического контакта, внушаемостью и т. д. [6]. Это ставит под сомнение возможность однозначной субъективной интерпретации полученных результатов и требует более строгих критериев оценки эффективности.

Кроме того, в ряде случаев наблюдается рассогласование между краткосрочными и долгосрочными результатами. Улучшение состояния клиента в ходе сессии не гарантирует устойчивости изменений в долгосрочной перспективе. Напротив, нередко фиксируются «откаты», при которых исходные симптомы или поведенческие паттерны возвращаются спустя некоторое время.

В то же время человек, приходящий в помогающую профессию, как правило, ориентирован на достижение конкретного результата – оказание реальной помощи клиенту, изменение его состояния, поведения или жизненной ситуации в лучшую сторону. Невозможность предсказать результаты психотерапии или коучингового процесса формирует у специалиста внутреннее напряжение и снижает его ощущение профессиональной опоры. В ряде случаев это проявляется в виде сомнений в собственной компетенции, снижении уверенности в эффективности и целесообразности используемых методов воздействия, возникновении синдрома самозванца [4]. В результате только около 10% выпускников коучинговых школ остаются в профессии, остальные по данной и другим причинам не справляются с внутренним дискомфортом из-за невозможности предсказать четкий и ясный результат работы для клиента.

При этом клиенты обращаются к специалистам в большинстве случаев не для того, чтобы открыть для себя что-то новое или воодушевиться, получить мотивацию. Они обращаются к помогающим специалистам только тогда, когда у них есть какая-то волнующая их ситуация, которую они сами не могут решить – проблемы с деньгами, отношениями, неудовлетворительное психоэмоциональное состояние и др. Клиенты готовы оплачивать не процесс психотерапии, а результат в виде решения сложившейся проблемы – увеличение своего материального благополучия, улучшение взаимоотношений с близкими и т. д. Иными словами, ценным для клиентов является ощутимый, объективный результат.

В этом состоит главный диссонанс современной психотерапии и коучинга: специалист предлагает процесс, в то время как клиент приходит за результатом. Это также вызывает у специалистов нежелание заниматься продвижением своих услуг. Согласно проведенному нами опросу коучей и психологов (более 30 человек), 95% предпочли бы вообще не заниматься своим продвижением и продажами.

Таким образом, особую актуальность приобретает использование подходов и методов, позволяющих повысить предсказуемость результатов и сроков их достижения, структурировать и алгоритмизировать процесс работы и использовать объективные критерии для оценки эффективности воздействия.

Соответственно, целью нашего исследования стал поиск ответа на вопрос, каким образом можно предлагать клиенту не процесс, а предсказуемый результат в определённые сроки и при этом опираться на объективные критерии эффективности воздействия помогающего практика.

В процессе работы были проанализированы и практически применены элементы таких направлений, как коучинг, гипнотерапия, эмоционально-образная терапия (ЭОТ), телесно-ориентированная терапия, психоаналитический подход, терапия принятия и ответственности (АСТ), биопсихосоциальная модель Дж. Энгеля [9]. При этом ключевой задачей являлось не механистическое объединение техник, а выявление закономерностей, лежащих в основе эффективности работы с клиентскими запросами.

В рамках исследования было проанализировано более 3000 сессий, каждая из которых фиксировалась в виде подробного протокола. Такой подход позволил перейти от субъективного восприятия эффективности к системному анализу применяемых интервенций и их результатов. Протоколирование сессий обеспечило сопоставление действий специалистов и полученных результатов, выявление повторяющихся паттернов, анализ успешных и неэффективных стратегий работы.

Группирование клиентов по основным типам запросов (отношения, финансы, психоэмоциональные состояния в виде тревожности или выгорания, поведенческие и эмоциональные трудности) позволило перейти к выявлению общих закономерностей. В результате сформулирован первый ключевой вывод: клиенты с аналогичными запросами демонстрируют сходные личностные характеристики, когнитивные установки и поведенческие стратегии. Например, при эмоциональном выгорании выявлены такие устойчивые паттерны, как выраженный перфекционизм, трудности в отдыхе и восстановлении, склонность к гиперответственности, стремление к тотальному контролю. В нашей терминологии это биопсихосоциальные программы (БПС-программы), на устранение которых и должно быть направлено воздействие коуча или психолога.

Следующим этапом исследования стало изучение причин возникновения проблем. Было установлено, что причины типовых запросов также носят повторяющийся характер и могут быть представлены в виде ограниченного набора факторов. Каждый случай представляет собой комбинацию данных факторов. Особенно показательной оказалась работа с запросами в сфере отношений, где практически во всех случаях выявлялась связь с нарушениями самооценки. Данные результаты согласуются с когнитивными моделями, в которых базовые убеждения играют ключевую роль в формировании эмоциональных и поведенческих реакций [8]. Таким образом, был сформулирован второй ключевой вывод: причины аналогичных проблем являются типовыми (БПС-программы) и поддаются структурированию.

Анализ практики показал, что эффективные способы работы с типовыми запросами также демонстрируют высокую степень повторяемости. Интервенции, приводящие к значимым изменениям у разных клиентов с одинаковыми запросами, во многом совпадали по своей структуре и последовательности. Это позволило сформулировать третий ключевой вывод: эффективная работа с типовыми запросами носит воспроизводимый характер.

Совокупность полученных результатов позволила сделать принципиально важное обобщение: решение типовых коучинговых и психотерапевтических запросов может и должно быть алгоритмизировано. Это означает, что работа специалиста может строиться не как каждый раз уникальный, «творческий» процесс поиска эффективных подходов, а как структурированная система, включающая диагностический этап, выявление биопсихосоциальных программ, последовательность различных вмешательств и проверку результата на основе конкретных объективных критериев. Подобный подход позволяет повысить предсказуемость результата,

сократить сроки работы, обеспечить воспроизводимость эффективности. Важно отметить, что алгоритмизация не исключает индивидуального подхода, а задает базовую структуру, в рамках которой учитываются особенности каждого конкретного клиента.

На основе этого был разработан интегративный метод биопсихосоциального программирования (БПСП). Интегративный характер метода заключается в объединении:

- различных психотерапевтических подходов;
- работы с телесными (био-), психическими (психо-) и поведенческими (социо-) аспектами человека как целостной системы;
- анализа бессознательных механизмов (БПС-программ) и целенаправленной работы с ними.

Ключевой теоретической предпосылкой метода является положение о том, что бессознательные процессы в значительной степени определяют поведение и психоэмоциональное состояние человека, а также наши собственные эмпирические исследования, результаты которых представлены в различных опубликованных работах [1–3]. Таким образом, устойчивые изменения в состоянии, поведении и жизни человека возможны только при работе с глубинными регуляторными механизмами, а не на уровне симптомов или осознанных установок и убеждений. В отличие от процессно-ориентированных моделей, метод БПСП ориентирован на достижение измеримого, воспроизводимого и устойчивого результата, что предполагает наличие четкой структуры работы и критериев ее эффективности.

Рассмотрим основные принципы метода:

1) принцип первичной диагностики – работа с клиентами в рамках БПСП начинается с диагностической сессии, целью которой является выявление причин проблемы (БПС-программ). В отличие от распространенной практики установочных или ознакомительных встреч, ориентированных преимущественно на формирование контакта и презентацию специалиста, диагностическая сессия имеет четкую исследовательскую задачу: выявление БПС-программ, определение структуры проблемы, оценка объема работы, прогнозирование сроков достижения результата;

2) принцип работы с причинами, а не симптомами – метод ориентирован на устранение БПС-программ, а не на временное облегчение их проявления;

3) принцип холистичности (целостности) – в рамках БПСП человек рассматривается как целостная система, в которой взаимосвязаны телесные процессы, психические (эмоционально-когнитивные) механизмы и поведенческие паттерны. Таким образом, диагностика, терапевтическое воздействие и оценка результата осуществляются одновременно на всех трех уровнях (телесные реакции, мышление и эмоции, поведение). Кроме того, помимо биологического, психического и социального уровней есть духовный аспект, который мы на данный момент встраиваем в предлагаемую модель;

4) принцип интегративности – в основе метода лежит принцип использования любых инструментов, демонстрирующих эффективность в решении конкретной задачи. Это позволяет сочетать разные методы и адаптировать процесс работы под особенности запроса, сохраняя при этом общую логику.

5) принцип результативности – ключевым критерием эффективности работы является не сам процесс взаимодействия, а достижение измеримого результата.

6) принцип научности – метод опирается на современные научные представления о психике и психотерапии и включает использование данных существующих исследований, проведение собственных эмпирических исследований, анализ результатов на основе наблюдаемых изменений. Это позволяет рассматривать БПСП не только как практический инструмент, но и как развивающуюся научную модель;

7) принцип алгоритмичности – работа в рамках метода строится по определенной логике и последовательности и включает следующие этапы: диагностика, выявление причин (БПС-программ), непосредственное вмешательство и проверку результатов. В отличие от

интуитивного подхода, алгоритмичность позволяет перейти к системной работе с предсказуемым результатом;

8) принцип использования объективных критериев результата – результат работы оценивается после каждой сессии, а также в конце психотерапевтического курса с помощью критериев, описывающих изменение психоэмоционального состояния (например, оценка уровня энергии по шкале от 1 до 10), изменение поведения и достижение конкретных жизненных результатов, изменение телесных ощущений и симптомов (например, в случае с психосоматическими нарушениями зрения это объективное улучшение зрения, при работе с расстройствами пищевого поведения – изменение пищевого поведения и нормализация веса и так далее);

9) принцип устойчивости результата – изменения считаются достигнутыми только в том случае, если они сохраняются в долгосрочной перспективе;

10) принцип прозрачности – процесс работы строится таким образом, чтобы и специалист, и клиент понимали, что именно происходит на каждом этапе, зачем применяется тот или иной инструмент, и как это связано с достижением результата;

11) принцип конкретизации – любая абстрактная проблема переводится в конкретные проявления в виде ситуации, реакций, телесных ощущений или поведенческих паттернов. Это позволяет работать не с обобщенными понятиями (например, «низкая самооценка»), а с конкретными механизмами, в которых проблема проявляется;

12) принцип экологичности – метод направлен на максимально быстрое и эффективное решение запроса. При этом долгосрочная работа возможна в том случае, когда она строится как последовательное решение различных задач, а не как длительное сопровождение одной и той же проблемы. Кроме того, в рамках метода любые изменения происходят с учетом ресурсов клиента без насилия над психикой.

Отдельно стоит отметить, что продолжительность сессии в рамках БПСП не ограничивается определенным временем. На решение запроса выделяется столько времени, сколько необходимо клиенту.

На данный момент проводится активная апробация предлагаемого метода – проанализировано более 3000 сессий, а выборку составляет более 300 клиентов. Для того чтобы процесс исследования был более эффективным, записи демо-сессий с разрешения клиентов выкладываются в общий доступ [22], а также приглашаются к сотрудничеству психологи и коучи.

Среди основных результатов применения БПСП стоит отметить следующие:

- улучшение психосоматических нарушений зрения через инструменты психотерапии [1] – выборка в рамках данного направления составляет около 10 человек, однако в среднем за 5–6 сессий у клиентов отмечалось улучшение зрения на 1 диоптрию, что было подтверждено осмотрами офтальмологов;

- нормализация пищевого поведения клиентов с РПП – выборка составляет около 40 человек, при этом за 5–8 сессий удавалось достигать устойчивых изменений пищевого поведения. В данном направлении есть только один клиент, с которым не удалось добиться устойчивых улучшений;

- устранение эмоционального выгорания [3] – БПСП показал свою эффективность в устранении выгорания у клиентов за 8–12 сессий благодаря выявлению биопсихосоциальных программ, лежащих в его основе. БПСП позволяет выявлять ключевые паттерны, приводящие к выгоранию, восстанавливать адаптационные ресурсы организма, изменять поведенческие стратегии. Объективным критерием результативности при этом выступает повышение уровня энергии в среднем с 2 баллов до 7 и более из 10;

- решение финансовых проблем – показано, что финансовые трудности во многом обусловлены ограничивающими убеждениями, поведенческими стратегиями и эмоциональными реакциями на деньги. Применение БПСП позволяет выявлять глубинные ограничения, изменять отношение к деньгам, формировать новые стратегии поведения. Объективным

показателем эффективности метода в рамках данного направления является значительное увеличение доходов клиента в течение одного года;

– устранение фобий – у 8 из 11 участников фобические реакции были полностью устранены уже после одной терапевтической сессии, в двух случаях для достижения устойчивого результата потребовалось две встречи; в одном случае потребовалось 6 сессий в связи с тем, что у участницы наблюдается обсессивно-компульсивное расстройство, требующее длительной работы. В большинстве случаев интенсивность страха снизилась со 100% до 0–15%.

В рамках продолжающихся исследований получены также предварительные результаты в области психосоматических состояний (мигрени, аллергии), посттравматических реакций, репродуктивных нарушений.

Таким образом, полученные данные позволяют сделать следующие выводы:

– метод БПСП демонстрирует высокую эффективность при работе с различными типами запросов;

– результаты достигаются в конкретные и относительно короткие сроки;

– изменения носят системный и устойчивый характер;

– метод построен на алгоритмизации психотерапевтического воздействия, а также объективных критериях оценки эффективности.

Выводы.

Предлагаемый метод биопсихосоциального программирования позволяет по-новому взглянуть на проблему эффективности психотерапии и коучинга. Полученные данные показывают, что в большинстве случаев клиентские запросы имеют типовой характер, а в их основе лежат определенные биопсихосоциальные программы – бессознательные механизмы и паттерны поведения. Это, в свою очередь, открывает возможность перехода от интуитивной и процессно-ориентированной практики к более системной работе, основанной на алгоритмизации и использовании объективных критериев результата.

Разработанный метод биопсихосоциального программирования демонстрирует, что достижение предсказуемых и устойчивых изменений возможно при условии работы с глубинными причинами проблемы на всех уровнях – телесном, психическом и поведенческом. Практическая апробация метода на значительной выборке подтверждает его эффективность при решении различных типов запросов. Дальнейшие исследования могут быть направлены на расширение выборки, уточнение диагностических критериев и развитие стандартизированных протоколов работы, что позволит ещё больше повысить точность прогнозирования результатов и укрепить научную базу метода. В совокупности представленные результаты подтверждают, что интегративный метод биопсихосоциального программирования обладает высокой практической и научной значимостью.

Список литературы

1. Ковалев А.В. Биопсихосоциальный подход в психотерапии нарушения зрения / А.В. Ковалев // Методология современной психологии. – 2024. – №22. – С. – 162–170. EDN QAAXQZ
2. Ковалев А.В. Сущность биопсихосоциальной адаптации к стрессу / А.В. Ковалев // Вестник интегративной психологии. – 2024. – №32. – С. 238–245.
3. Ковалев А.В. Психокоррекция эмоционального выгорания с применением биопсихосоциальной модели / А.В. Ковалев // Социальный психолог. – 2024. – №50. – С. 174–184.
4. Наумова Н.В. Идентичность профессионального психолога: синдром или феномен самозванца? / Н.В. Наумова // Актуальные вопросы развития личности профессионала: идентичность в контексте межкультурной коммуникации: сборник материалов Международного психологического форума (Самара, 25–26 апреля 2024 года). – Самара: Московский городской педагогический университет, 2024. – С. 155–160. – DOI 10.55000/IPsF.2024.92.32.029. – EDN BOCFWK.
5. Психолог Андрей Индиго. Официальный канал. – URL: <https://www.youtube.com/@AndreyIndigo/videos> (дата обращения: 20.08.2024).
6. Холмогорова А.Б. Научные исследования процесса психотерапии и ее эффективности: современное состояние проблемы. Ч. 1 / А.Б. Холмогорова, Н.Г. Гаранян, И.В. Никитина, О.Д. Пуговкина // Социальная и клиническая психиатрия. – 2009. – №3. – С. 92–100. EDN KYYSRL

7. Absolute and relative outcomes of psychotherapies for eight mental disorders: a systematic review and meta-analysis / P. Cuijpers [et al.] // World Psychiatry. – 2024. No. 23 (2). Pp. 267–275. doi: 10.1002/wps.21203 33. EDN IFECMG
8. Beck A.T. Cognitive Therapy of Anxiety Disorders: Science and Practice / A.T. Beck, D.A. Clark. New York: Guilford Press, 2010. 564 p.
9. Engel G.L. The need for a new medical model: A challenge for biomedicine // G.L. Engel // Science (New York, N.Y.). 1977. No.196(4286). Pp. 129–136. EDN IDLHVT
1. Zhu Y. Factors of treatment success in psychotherapy: a within-therapist analysis of early session processes / Y. Zhu, M.J. Hilsenroth. 2025. No. 28 (2). Pp. 1–23. doi: 10.4081/ripppo.2025.848. EDN CLSZSS

Мусич Елена Александровна
менеджер по обучению и развитию
АО «РТЛабс»
г. Москва

ВЛИЯНИЕ КОУЧИНГОВОЙ ПРОГУЛКИ (WALK-AND-TALK COACHING) НА ПСИХОЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Аннотация: в статье представлен анализ исследований, посвящённых влиянию коучинговой прогулки (walk-and-talk coaching, коучинг в движении) на психоэмоциональное состояние руководителей, приводятся теоретические основания, механизмы действия данной практики, а также ограничения и направления дальнейших исследований. Анализ исследований показывает, что сочетание ходьбы, природного окружения и рефлексивного диалога приводят к заметным результатам: снижает симптомы выгорания, повышает когнитивную гибкость, восстанавливает концентрацию внимания и усиливает рефлексивную активность, критически важную для принятия управленческих решений.

Ключевые слова: коучинг, коучинговая прогулка, коучинг в движении, walk-and-talk coaching.

Сегодня руководители сталкиваются с беспрецедентным уровнем информационной нагрузки, ролевой неопределённости и хронического стресса. 53% руководителей сообщают о симптомах выгорания, что выше, чем среди рядовых сотрудников (HBR, 2023). Вовлечённость менеджеров упала с 36% (2020) до 31% в 2024 году, что показывает самый резкий спад за последние годы (Gallup, 2024). В связи с этим все чаще говорят о новом феномене – «тихий уход» («quiet quitting») руководителя. Они машинально выполняют самые необходимые обязанности, но перестают вкладываться в команду, стратегию и развитие.

Руководители ощущают хронический стресс, связанный с постоянно меняющимися условиями ведения бизнеса, а также с ощущением «зажатости» между необходимостью выдавать предсказуемый результат и постоянно менять и адаптировать свои подходы. Руководители не знают, как управлять собственным выгоранием, управляя выгорающими командами.

Выгорание (burnout) по модели Маслач включает три компонента: эмоциональное истощение (чувство опустошенности и отсутствия сил), деперсонализация (циничное, равнодушное отношение к людям/клиентам) и редукция личных достижений (снижение самооценки, ощущение своей некомпетентности). Специфика управленческой роли характеризуется необходимостью постоянного принятия решений в условиях неопределённости, высокой ответственностью и ролевой перегрузкой, что влечет за собой все три компонента выгорания.

На этом фоне индивидуальный коучинг руководителей закрепился в качестве доказательно эффективной практики психологической поддержки и развития лидерских компетенций. Метаанализы последнего десятилетия фиксируют значимое снижение симптомов выгорания и повышение субъективного благополучия при коучинговых интервенциях (Sánchez et al., 2023).

Параллельно активно развивается направление терапии в движении (walk-and-talk therapy), формат, в котором сессия проходит во время прогулки, как правило, на природе.

Сочетание двух направлений – коучинга руководителей и ходьбы в природном окружении – создало формат, известный как коучинговая прогулка, walk-and-talk coaching. Несмотря на его растущую практическую популярность, академическая база для применения данной практики остаётся фрагментированной. Настоящий обзор ставит целью систематизировать существующие данные, сформулировать рабочую теоретическую модель и определить направления дальнейших исследований.

Определение метода.

Walk-and-talk coaching – это формат сессии, при котором коуч и клиент ведут диалог во время совместной прогулки, преимущественно в природном или озелененном пространстве. Метод сочетает три компонента: физическое движение (лёгкая аэробная активность – ходьба со средней интенсивностью), природная среда (парк, лес, набережная, другие природные ландшафты), рефлексивный диалог (структурированная беседа с применением техник активного слушания, вопросов, рефлексии).

В профессиональной литературе метод обозначается также как «коучинг на природе» («outdoor coaching», «green coaching», «walking coaching» и «ecotherapy-based coaching»). Принципиальное отличие от кабинетного формата – устранение физической фиксации (кресло, стол) и традиционного «лицо в лицо» взаимодействия в пользу движения «плечом к плечу» по открытому пространству.

Теоретические основания и исследования.

Теория восстановления внимания (ART) имеет особое значение для руководителей: длительное использование направленного внимания в когнитивно требовательной управленческой деятельности ведёт к его истощению. ART, разработанная Рэйчел и Стивеном Каплан в 1980-х годах, утверждает, что пребывание на природе или созерцание природных пейзажей восстанавливает когнитивные ресурсы и способность к концентрации. Природная среда задействует механизмы непроизвольного внимания, позволяя произвольному вниманию восстановиться. Согласно обзору Glover et al. (2024), в 71,4% включённых исследований зафиксирована положительная связь между пребыванием на природе и когнитивными функциями (Glover et al., 2024).

Ходьба является одним из наиболее изученных форм физической активности с точки зрения психического здоровья. Систематический обзор и метаанализ Chan et al. (2024) на основе рандомизированных контролируемых исследований подтвердили, что различные виды ходьбы достоверно снижают симптомы депрессии и тревожности, при этом эффекты сопоставимы с другими видами активных интервенций (Chan et al., 2024). Grassini (2022) дополнительно подтвердил значимое снижение симптомов депрессии и тревоги во время прогулок на природе (Grassini, 2022).

Для руководителей, чьи рабочие задачи системно задействуют направленное внимание (планирование, принятие решений, генерация новых подходов), восстановление когнитивных и эмоциональных ресурсов с помощью природных прогулок имеет непосредственное прикладное значение.

Позиция «плечо к плечу» при ходьбе качественно отличается от взаимодействия «лицо к лицу» в кабинете. Отсутствие прямого зрительного контакта снижает воспринимаемую социальную угрозу, уменьшает воспринимаемую иерархию ролей, способствует более открытому взаимодействию. Ряд авторов, работающих в формате коучинговой прогулки, описывают это как феномен «равного пространства»: клиент и коуч одновременно принадлежат одной среде, и природа выступает «третьим участником» диалога, создавая семантические ресурсы для метафор и аналогий (ICF Blog, Liebhenguth, 2019).

Наиболее методологически строгим прямым исследованием формата на сегодняшний день является исследование van den Berg & Beute (2021). В исследовании участвовали 40 человек с

симптомами выгорания и стресса; экспериментальная группа прошла 18-недельную программу коучинговых прогулок в природных условиях. Измерения проводились на старте, на промежуточном этапе и по завершении программы. Согласно результатам исследования, экспериментальная группа показала достоверно значимые изменения по следующим показателям: выгорание, стресс, концентрация внимания, удовлетворённость работой, вовлечённость, уверенность, самооценка, осознанность и «ощущение радости от работы». Улучшения были наиболее выраженными по завершении программы, но некоторые эффекты фиксировались уже на промежуточном измерении (van den Berg & Beute, 2021).

Coventry et al. (2021) обобщил данные исследований дополнения сессий природными элементами для психоэмоционального здоровья взрослых. Авторы заключили, что включение природы демонстрирует доказательный потенциал для улучшения психического здоровья, при этом неясными остаются вопросы о наиболее эффективном формате, продолжительности и интенсивности (Coventry et al., 2021).

Большое исследование Irvine, Marselle & Warber (2019) на выборке более 1500 участников показало, что групповые прогулки на природе оказывали значимое действие на психическое здоровье: положительные эффекты прогулок превышали по величине отрицательные эффекты стрессовых жизненных событий (Irvine, Marselle & Warber, 2019).

Исследование van den Berg & Beute (2021) включало качественный анализ высказываний участников: природа приносит «тишину и перспективу», «безопасность и открытость», «вдохновение»; ходьба «выводит из головы» и «возвращает в тело». Участники описывали не только снижение симптомов выгорания, но и качественные сдвиги в самовосприятии – рост уверенности в завтрашнем дне, самооценки, осознанности.

Все это приводит к гипотезе о том, что коучинговая прогулка воздействует на все три измерения выгорания одновременно благодаря физиологическому эффекту аэробной ходьбы, восстанавливающему эффекту природной среды (ART), работе с эмоциональными и поведенческими паттернами в диалоге с коучем.

Теоретическая модель для дальнейшего исследования, ограничения метода.

На основании синтеза рассмотренных исследований предлагается следующая модель механизмов влияния коучинговой прогулки на психоэмоциональное состояние руководителей: ходьба + природная среда + коучинговый диалог = ↓ощущения эмоционального истощения, ↓деперсонализация, ↑восприятие значимости личных достижений.

Существующие исследования коучинговой прогулки имеют ряд ограничений: малые выборки (менее 50 участников), что ограничивает статистическую значимость результатов; разнообразие применяемых шкал затрудняет метаанализ; отсутствие специфических исследований на выборках среди руководителей.

Помимо этого, метод имеет и практические ограничения для применения: зависимость от погодных условий, требования к физическому здоровью, вопросы конфиденциальности в публичных пространствах, сложность документирования и записи сессий.

Тем не менее, направления дальнейших исследований коучинговой прогулки как инструмента влияния на состояние выгорания у руководителей могут включать расширение метода выборке руководителей, сравнение эффектов коучинговой прогулки и кабинетного коучинга при равных профессиональных характеристиках участников, изучение долгосрочного эффекта через 6 и 12 месяцев (лонгитюдные исследования), а также измерение влияния на экономические показатели в организациях, инвестирующих в программы коучинговой прогулки руководителей.

Коучинг в движении представляет собой методологически обоснованный и практически применимый подход к поддержке психоэмоционального благополучия руководителей. Сочетание трёх компонентов – аэробной ходьбы, природной среды и структурированного коучингового диалога – создаёт многоуровневое воздействие, охватывающее нейробиологические, когнитивные и межличностные механизмы.

Заключение.

Существующие данные убедительно подтверждают эффективность каждого компонента в отдельности: коучинг снижает выгорание руководителей (Sánchez et al., 2023); ходьба снижает тревогу и депрессию (Chan et al., 2024); природная среда восстанавливает когнитивные ресурсы и снижает стресс (McDonnell & Strayer, 2024). Прямое исследование объединённого формата van den Berg & Beute (2021) подтвердило значимые и устойчивые изменения после серии коучинговых прогулок по широкому спектру показателей психоэмоционального здоровья, но выборка респондентов была разнообразная.

Научно-академическая база для практики коучинговых прогулок требует дальнейшего расширения и углубления – прежде всего прямых исследований на выборке руководителей в сопоставлении с эффектом от кабинетного коучинга. Тем не менее совокупность уже полученных ранее данных создаёт достаточное научное обоснование для включения коучинговых прогулок в систему корпоративных программ поддержки руководителей, а теоретическая база позволяет исследовать данную практику как возможность более широкого влияния на различные показатели ощущаемого сотрудниками благополучия.

References

1. Brooks P.J., Ripoll P., Sánchez C., Torres M. Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. P. 1259672.
2. Chan D. C., Zhang D., Ding H. [et al.]. The Effect of Walking on Depressive and Anxiety Symptoms: Systematic Review and Meta-Analysis. *JMIR Public Health and Surveillance*. 2024.
3. Coventry P. A., Brown J. M., Pervin J. [et al.]. Nature-based outdoor activities for mental and physical health: Systematic review and meta-analysis. *SSM – Population Health*. 2021. Vol. 16. P. 100934.
4. Gallup. State of the Global Workplace. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (date of request: 10.03.2026).
5. Glover S., Cleland C., Trott M., Hunter R.F. A systematic review of urban green and blue spaces and cognitive function including discussion of mechanistic pathways. *IOP SciNotes*. 2024.
6. Grassini S. A Systematic Review and Meta-Analysis of Nature Walk as an Intervention for Anxiety and Depression. *Journal of Clinical Medicine*. 2022. Vol. 11. No 6.
7. ICF. Step Outside: Walk and Talk Coaching. URL: <https://coachingfederation.org/blog/step-outside-walk-and-talk-coaching/> (дата обращения: 10.03.2026).
8. Irvine K.N., Marselle M.R., Warber S.L. Growing Resilience through Interaction with Nature: Can Group Walks in Nature Buffer the Effects of Stressful Life Events on Mental Health? // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019. Vol. 16. No. 6. P. 986.
9. Sianoja M., Kinnunen U., Bloom J. [et al.]. The Effects of Relaxation Exercises and Park Walks During Workplace Lunch Breaks on Physiological Recovery // *Scandinavian Journal of Work, Organizational and Health Psychology*. 2017. Vol. 2. No. 1. P. 19.
10. Van den Berg A.E., Beute F. Walk it off! The effectiveness of walk and talk coaching in nature for individuals with burnout- and stress-related complaints // *Journal of Environmental Psychology*. 2021. Vol. 76. P. 101641.
11. WHO. Mental Health at Work: Policy Brief // World Health Organization. 2022. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052> (date of request: 10.03.2026).

Нерсисян Ольга Павловна
магистр, бизнес-психолог, психодинамический
организационный консультант
Ассоциация психоаналитического коучинга
и бизнес-консультирования
г. Москва

DOI 10.31483/r-155107

ОБОБЩЕННАЯ СТРУКТУРА МЕТОДА АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РОЛИ В ФОРМАТЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО КОУЧИНГА (КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ) В СИСТЕМНО-ПСИХОДИНАМИЧЕСКОМ ПОДХОДЕ ДЛЯ РАБОТЫ С ЗАПРОСОМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В РОЛИ

Аннотация: статья является вкладом в развитие метода анализа организационной роли в системно-психодинамическом подходе, путем создания описания подробной обобщенной структуры процесса проведения этого метода в индивидуальном формате коучинга (консультирования) с точки зрения практической применимости, которого раньше не было в психодинамической литературе. Для этого был использован описанный опыт работы в данном методе более 10 авторов, являющихся ключевыми фигурами в его развитии. Данная обобщенная структура метода может облегчить психодинамическим специалистам понимание того, как конкретно применять на практике данный метод в индивидуальном формате при работе с запросом повышения эффективности в роли, а также какие важные аспекты стоит учитывать.

Ключевые слова: системная психодинамика, системно-психодинамический подход, психодинамическое консультирование, организационная роль, ролевой анализ, анализ организационной роли, повышение эффективности роли.

Введение.

В современных реалиях перед организациями становятся все более сложные задачи и вызовы, им приходится функционировать в условиях высокой неопределенности, кризисы и организационные изменения становятся неотъемлемой частью деловой среды. Как следствие, у сотрудников организаций возрастает внутреннее напряжение и тревога, особенно у руководителей, что в свою очередь ведет к снижению эффективности их функционирования в своих ролях и снижению эффективности организации в целом. Так как тревога значительно подавляет поведенческие ресурсы индивида и сильно снижает вероятность как генерации эффективных решений, так и их успешной реализации (Lazar, 2011).

В таких условиях метод анализа организационной роли становится наиболее актуальным для работы по повышению эффективности обладателей ролей, так как позволяет системно исследовать их ролевые дилеммы, разработать более эффективные стратегии поведения и оптимизировать их функционирование в роли.

Системно-психодинамический взгляд на организационную роль.

Системно-психодинамический подход (системная психодинамика), представляет собой интеграцию психодинамических концепций, теории групповых отношений и системное мышление. В соответствии с этим подходом, организация рассматривается как сложная система, где взаимодействие между индивидом и системой формирует общую динамику. В отличие от психодинамического подхода, который исследует непосредственно внутренние конфликты индивида, влияющие на эффективность его работы, взаимоотношения в команде и организацию в целом, системная психодинамика фокусируется на том, как организационные процессы, факторы, структуры создают динамику, которая поддерживает или препятствует эффективности работы, как внешние относительно Я параметры (внешняя среда, роль, задача, полномочия, иерархия, конкуренция и т. д.) влияют на взаимоотношения людей в группе/организации, как

структуры усугубляют проблемы, и то, как индивид как часть системы справляется с тревогой и что он выражает от лица системы. По сути, системная психодинамика построена на стыке организационных триггеров и внутренних конфликтов индивида, которые активизируются этими триггерами.

Организационная роль в системной психодинамике является связью между индивидом и системой. Если должность в организации – это часть формальной структуры, то организационная роль является более многогранным и обширным понятием, и подразумевает пространство, на которое влияет как организация (восприятие системой человека, занимающего роль, ожидания системы и ее представления о задачах, функциях, ресурсах и т. д.), так и сам индивид, занимающий эту роль (его личностные особенности, внутренняя мотивация, ценности и т. д.). В том числе на организационную роль оказывает влияние детский ролевой опыт индивида в социальных системах (как осознаваемый, так и подавляемый), который индивид бессознательно привносит в свою работу. Организационная роль вбирает в себя и формальные и неформальные рабочие особенности в компании (*Visholm, 2021*). Таким образом характер роли является интеграцией того, что индивид привносит в нее сам и того, что ожидает от него система, так называемой динамикой принятой роли и данной роли (*Krantz et. al., 1997*).

Согласно Ларри Хиршхорну (*Hirschhorn, 1988*), принятие организационной роли сопровождается индивидуальными психическими реакциями – от удовлетворения до тревоги. И хотя любая роль потенциально тревожна и включает риски, интенсивность этой тревоги будет разной для разных людей, она будет определяться не только личностными особенностями человека, но и спецификой организационной роли, и тем, как другие воспринимают данную роль.

Проблемы с эффективностью работы индивида в организационной роли появляются тогда, когда тревога от функционирования в данной роли повышается и провоцирует психологический регресс, в результате которого человек прибегает к поведенческим паттернам и защитным механизмам, сформированным более ранним опытом (*Newton, 2013*). Чем сильнее тревога, тем больше человек выходит из своей роли и отходит от реальности в мир фантазий, что делает его отношения с окружающими искаженными (*Visholm, 2021*). При регрессе, возникающем из-за тревоги, ролевое поведение заменяется поведением из особенностей личности индивида и из особенностей его внутренних конфликтов. И это поведение может сильно не соответствовать эффективным действиям, требуемым в данной роли (*Шаповалова, 2020*). Тревога значительно подавляет поведенческие ресурсы индивида и сильно снижает вероятность как генерации эффективных решений, так и их успешной реализации (*Lazar, 2011*).

Для успешной и эффективной работы организации важно то, как люди принимают свои организационные роли. В этом помогает метод Анализа организационных ролей (*Newton, 2013*).

Анализ организационной роли.

Анализ организационной роли (ролевой анализ, организационное ролевое консультирование) – это метод коучинга (консультирования) в системно-психодинамическом подходе для работы с обладателями ролей в организациях, позволяющий прояснить и поддержать эффективное исполнение своих ролей для выполнения основных задач компании. Задача ролевого анализа – увидеть, как организационная роль формируется системой и самим носителем роли (осознанно или бессознательно). Данный метод помогает совокупно исследовать ролевые дилеммы, чтобы разработать более эффективные стратегии поведения (*Mersky, 2006*). В том числе метод позволяет учитывать скрытую семейную динамику детского опыта индивида, функционирующего в роли. Это в свою очередь дает возможность увидеть, насколько его более ранний опыт оказывает влияние на его текущие действия, а также помогает осознать повторяемые старые сценарии из прошлого и увидеть возможность выбора между продолжением привычных схем и использованием новых подходов (*Visholm, 2021*). Метод помогает повысить эффективность человека в роли, что в итоге повышает эффективность организации (*Stapley, 2006*).

Основы метода ролевого анализа зародились в конце 1950-х – начале 1960-х годов в рамках Тавистокских конференций по групповым отношениям (Newton, 2013). Далее метод применяли как в групповом, так и в индивидуальном форматах. На протяжении многих лет формирование методологических основ ролевого анализа происходило разрозненно, разные специалисты создавали собственные подходы параллельно друг другу.

Одной из фигур, внесших ключевой вклад в развитие метода и участвовавших в его зарождении в рамках конференций по групповым отношениям, был Ирвинг Борвик (Newton et. al., 2006). Он обозначил концепцию анализа организационной роли в виде треугольника: *Система – Роль – Личность* (каждый человек играет определенную роль в системе), и предложил новый взгляд на организацию – исследовать людей в их ролях, а не характер людей. Следовательно, менять нужно не человека или систему, а саму роль (Lawrence, 2006).

Также большой вклад в развитие метода сделали Брюс Рид и Джон Базалгетт (Reed et. al., 2006), развивавшие Анализ Организационной Роли в Институте поведенческих исследований Грабба в Лондоне (The Grubb Institute of Behavioural Studies).

Особенно актуальным инструментом в консультировании Анализ организационной роли становится в условиях возрастающего внутреннего и внешнего давления на обладателя роли. Как правило это сопряжено с карьерными переходами, организационными изменениями, кризисными периодами и конфликтными ситуациями. Данный инструмент также представляет особую ценность для руководителей, поскольку способствует повышению эффективности управленческой деятельности (Krantz et. al., 1997; Newton et. al., 2006).

Обобщенная структура процесса проведения анализа организационной роли в формате индивидуального коучинга (консультирования)

На этапе изучения важных прикладных аспектов метода анализа организационной роли автором статьи было проведено глубокое исследование теоретических основ и концепций данного метода и было обнаружено, что в литературе нет единого детального описания структуры процесса проведения данного метода в формате индивидуального коучинга (консультирования). Так как изначально у данного метода не было единой модели, он развивался параллельно сразу несколькими авторами, вариации проведения ролевого анализа разных авторов различаются по конфигурациям, в том числе каждый автор отмечает свои важные нюансы. При этом, конечно, такая подробная обобщенная структура была бы полезна с точки зрения практического применения метода для коучей (консультантов), желающих использовать ролевой анализ в своей практике. Она могла бы облегчить им понимание того, как конкретно проводить анализ организационной роли в индивидуальном формате и какие важные аспекты стоит учитывать.

Поэтому автором статьи была предпринята попытка обобщения и систематизации имеющейся информации о процессе проведения анализа организационной роли в индивидуальном формате сессий (один на один с клиентом), а также ее описание с точки зрения практической применимости. Для этого использован описанный опыт работы в данном методе следующих авторов, являющихся ключевыми фигурами в его развитии: Джеймс Кранц и Марк Мальтс (Krantz et. al., 1997), Робер Френч и Питер Симпсон (Simpson et. al., 1998), Ирвинг Борвик (Borwick, 2006), Брюс Рид и Джон Базалгетт (Reed et. al., 2006), Буркард Зиверс и Ульрих Боймер (Sievers et. al., 2006), Роуз Мерски (Mersky, 2006), Джон Ньютон (Newton et. al., 2006; Newton, 2013), Сьюзан Лонг (Long et. al., 2006; Long, 2013), Лайонел Стэпли (Stapley, 2006). И хотя Борвик основным форматом проведения ролевого анализа считал групповую работу, он признавал, что данный метод можно модифицировать под индивидуальный формат работы. Так же Зиверс и Боймер в своей статье описали больше групповой процесс метода, но они тоже отметили, что анализ организационной роли можно рассматривать как концепцию для индивидуального консультирования.

Как правило, индивидуальный коучинг (консультирование) по ролевому анализу состоит из нескольких ограниченных по длительности сессий (у большинства изученных авторов

длительность сессий 1–2 часа), проводимых через регулярные промежутки времени (в среднем 1–2 недели, иногда даже месяц (*Simpson et. al.*, 1998)). Промежутки важны, чтобы клиент мог пробовать внедрять новые идеи в свою реальную работу. Количество сессий может быть разным, в зависимости от необходимости, как всего одна или две сессии (*Sievers et. al.*, 2006), так и большое количество сессии в течение длительного времени, от одного до двух лет и более (*Stapley*, 2006; *Mersky*, 2006).

Сессии лучше проводиться не на территории клиента, чтобы на работу не накладывалось личное впечатление коуча (консультанта) об организации (*Reed et al.*, 2006).

Возможен вариант, что консультанта нанимает организация, однако он при этом работает на своего непосредственного клиента, а не выполняет какие-то требования компании. В данном случае их задача – работать с индивидуальными лицами, предоставляя им обратную связь, а не отчитываться перед компанией (*Krantz et. al.*, 1997).

В рамках сессий проводится совместный с клиентом анализ его опыта в организационной роли. Это основная задача ролевого коучинга.

Клиентам ролевого анализа важны практические результаты (а не терапевтические), поэтому сессии проводятся не для обсуждения теорий, а для исследования реальности, чтобы клиент мог найти наиболее эффективный способ быть в роли и выполнять задачи организации для улучшения ситуации (*Reed et al.*, 2006; *Newton*, 2013). При этом в методе ролевого анализа важен принцип открытия (человек должен сам найти ответ), поэтому задача помочь клиенту самому обнаружить невидимую суть системы, а не рассказывать о ней и не давать советы (*Borwick*, 2006). Так как метод построен на принципе сотрудничества, консультант и клиент работают вместе над исследованием роли и системы в качестве соавторов. Консультант не выступает здесь в экспертной позиции и не советует клиенту как себя вести в своей рабочей роли и что ему делать. Идея сотрудничества только повышает значимость профессионализма консультанта (*Long et. al.*, 2006).

Сессии добровольные и конфиденциальные, их задача предоставить клиенту безопасное пространство для размышлений. Консультант и клиент заранее обсуждают содержание работы, чтобы проговорить ожидания и желаемые результаты (*Krantz et. al.*, 1997).

Консультант следит за сеттингом, чтобы сохранить фокус на основной задаче ролевого анализа и оставаться в роли консультанта. А клиенту нужно активно участвовать в обсуждении своего рабочего опыта в роли, чтобы данная работа была эффективной. Эта *рамка* держит границы фокуса работы и отличает ролевое консультирование от личной терапии. Однако на практике это дискуссионный вопрос, какие личные аспекты клиента стоит обсуждать, потому что они могут быть полезны для выполнения задачи ролевого анализа, а какие следует оставить в частной сфере, не уходя в их обсуждение. Если же консультант также является терапевтом или психоаналитиком, то эта граница может требовать более внимательных обсуждений (*Newton*, 2013).

В центре внимания держится описание клиентом его взаимодействия с компанией, основанное на его ежедневном опыте работы и том, как он воспринимает этот опыт. Особое внимание направлено на действия и решения клиента, а также на его интерпретации поведения других по отношению к нему и тому, как это помогает раскрыть сознательные и бессознательные системы, существующие в его голове (*Reed et al.*, 2006). При этом метод предполагает открытую повестку сессии, начиная с вопросов, ситуаций и дилемм, которые в текущий момент являются для клиента более значимыми. Любая информация, предоставленная клиентом (даже что-то личное или какие-то смешные истории) рассматривается как системно важный материал для работы (*Krantz et. al.*, 1997). Так же психоаналитически подготовленному консультанту важно обращать внимание на собственные чувства и образы, возникающие в процессе работы (подобно переносу и контрпереносу в аналитической сессии), так как ролевой анализ позволяет почувствовать бессознательную динамику (*Reed et al.*, 2006; *Newton*, 2013).

Важный аспект анализа организационной роли заключается в выдвижении рабочих гипотез, вместо высказывания мнений. Потому что гипотезы, в отличие от мнений, не вызывают у клиента защитную реакцию, так как не создают столкновения с позицией, которую нужно защищать или оспаривать. Рабочая гипотеза выдвигает предположение о системе, помогая исполнителю роли исследовать и понять свою систему, не представляя при этом угрозу для него лично. Концепция гипотезы позволяет исследовать и внедрять идеи без возникновения конфликта, гнева и сопротивления. Она помогает консультанту и клиенту быть *на одной стороне*, а не противопоставлять их друг другу. Когда консультант формулирует свои вопросы и комментарии в контексте рабочей гипотезы, это позволяет ему работать в позиции сотрудничества с клиентом. Также нельзя претендовать на *истину* и точность гипотезы, рабочие гипотезы должны постоянно проверяться, обсуждаться, дорабатываться, отбрасываться и создаваться новые. Все время пересматривая рабочие гипотезы, можно подойти ближе к истине. И даже когда появляется гипотеза, кажущаяся очень точной, находятся и другие гипотезы, оказывающиеся еще более точными. Рабочие гипотезы клиент может использовать для проверки реальности как во время сессий, так и уже в рамках своей реальной работы (Borwick, 2006; Reed et al., 2006; Long et al., 2006).

Также важный элемент метода – контекст. Таким образом фокус ролевого анализа направлен на систему, в которой находится исследуемая организационная роль. Когда начинается исследование системы (образа организации в уме клиента), то возникают следующие вопросы: как воспринимается система со стороны этой роли; каковы ожидания системы от роли; что система привносит в эту роль с помощью своей структуры и динамики; когда изучается опыт носителя роли, то появляются такие вопросы: какие чувства и мысли вызывает эта роль? Какие навыки и способности приносит индивид в роль из своего образования, характера, опыта? Как они влияют на формирование его роли? (Long et al., 2006).

Начинается работа обычно с того, что консультант предлагает клиенту рассказать о своей организационной роли (Что она собой представляет? Что в себя включает? Как помогает выполнению основной задачи организации? и т. д.) и описать какую-то текущую ситуацию, отражающую возникающие у клиента трудности и проблемы в этой роли. Обсуждение с клиентом его текущих рабочих ситуаций, позволяет ему начать выражать свои мысли и чувства по отношению к происходящему, говорить о своих целях, ожиданиях, надеждах, разочарованиях и т. д. И это начинает формировать рабочий контекст клиента (Newton, 2013; Reed et al., 2006).

Однако дальнейшей целью анализа является не решение озвученной клиентом проблемы, а понимание того, в чем на самом деле заключается проблема. К сожалению, руководители часто решают не те проблемы, которые действительно нужно решать, а те, которые они знают, как решить. То, что клиент озвучивает вначале, чаще всего является не реальной проблемой, а симптомом. Задача ролевого анализа отличить симптом от проблемы, выйти за рамки симптома и найти настоящую проблему. Для это важно исследовать то, как клиент выполняет свою роль в системе (Borwick, 2006).

Борвик выделил (Borwick, 2006, с. 13) 5 смысловых уровней для изучения поведения и взгляда на реальность (*Эффект Пиранделло*):

Первый эффект Пиранделло – симптом (обозначается вопрос или проблема с точки зрения клиента). Клиент здесь также может описать организационную схему, включающую менеджеров, которых клиент считает частью проблемы.

Второй эффект Пиранделло – корень / корневой смысл (соединяет симптомы или объекты). Корневая проблема не сразу заметна, она раскрывается постепенно при исследовании поведения в роли, и тогда начинает связывать воедино части системы.

Третий эффект Пиранделло – область / область смыслов (объединяет несколько корней). Выделяет паттерн, который объединяет одну часть поведения с другой (через исследование вопроса: В чем заключается описанная роль в данной ситуации?).

Четвертый эффект Пиранделло – макросистема (объединяет ряд смысловых областей).

Пятый эффект Пиранделло – унисистема (соединение всех макросистем).

Исходя из этих уровней, Борвик обозначает задачей метода раскрыть корневой смысл и область смыслов, исследуя первые три уровня: симптом, корень и область. Иногда возможно выделить макросистему.

Рид и Базалгетт выделяют три этапа исследования: поиск роли, создание роли и принятие своей роли.

На этапе поиска роли клиент описывает рабочий контекст (свою роль, текущую проблемную рабочую ситуацию, свои мысли и чувства по отношению к этому и т. д.). Консультанту может потребоваться исследовать опыт клиента более подробно, чтобы клиент начал видеть *целое* в своей работе – связанное и имеющее смысл, а не просто набор разрозненных частей. Данный процесс помогает клиенту осознать, что структура его организации или бизнеса существует не как внешняя сущность, а как внутренний образ в его сознании (субъективная мысленная конструкция). Учитывая опыта клиента, консультант выдвигает рабочие гипотезы, которые клиент может применить для проверки реальности как во время сессии, так и на своем рабочем месте. На этом этапе у клиента появляется возможность оценить то, чем является организация в действительности и определить каковы ее задачи. Этот этап также дает клиенту понимание ценности ролевого анализа и понимание идеи систем. Особенно это важно для руководителей, которые начинают понимать, что анализ организационной роли направлен помочь им начать работать *в роли*, то есть найти позицию, с которой могут легально действовать в интересах системы, учитывая все сложности, с которыми они сталкиваются. Задача консультанта помочь клиенту более четко описывать систему, формулировать реальные результаты, необходимые для жизнеспособности и развития системы, а также помочь клиенту определить свое место на границе системы по отношению к другим руководителям и рабочим процессам. Это включает в себя распределение ресурсов и готовность принять риск действий. Этап поиска роли помогает определить, что в мысленном образе организации клиента есть место для роли, в которую он начинает верить и которая соответствует его потребностям и ожиданиям.

Создание и принятие роли происходит, когда человек определяет образ и цель системы, соотносит свои желания с этой целью, принимает за нее ответственность как член системы и выбирает действия, способствующие достижению этой цели. Для выполнения роли нужно принять на себя эту роль. Принятие на себя роли предполагает способность человека определить или почувствовать внутренний принцип, позволяющий регулировать свое поведение для выполнения основной задачи организационной системы, где находится эта роль. После принятия роли человек может осознать, что цель системы требует изменений, и что в своей роли он обладает полномочиями инициировать такие изменения.

В методе анализ организационной роли можно также использовать различные рисуночные методы (обычно это делают на первой или второй сессии). Например, можно использовать рисунок рабочей роли, биографию роли или историю роли (Newton et. al, 2006; Long, 2013).

Заклучение.

Созданная автором и описанная в данной статье обобщенная структура метода анализа организационной роли в формате индивидуального коучинга (консультирования) в системно-психодинамическом подходе, которой ранее не было в психодинамической литературе, является полезной с точки зрения практической применимости для коучей (консультантов), желающих использовать метод ролевого анализа в своей практике.

Данная обобщенная структура метода может облегчить психодинамическим специалистам понимание того, как конкретно применять на практике данный метод в индивидуальном формате при работе с запросом повышения эффективности в роли, а также какие важные аспекты стоит учитывать.

Список литературы

1. Шаповалова Е.В. Психодинамический подход к организационному развитию / Е.В. Шаповалова // Журнал клинического и прикладного психоанализа. – 2020. – Т. 1. №1. – С. 126–146.

2. Borwick I. Organizational Role Analysis: Managing Change in Business Settings // Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). London: Karnac, 2006. Pp. 3–28.
3. Hirschhorn L. The workplace within: Psychodynamics of organizational life. Cambridge: MIT Press, 1988. 265 p.
4. Krantz J., Maltz M. A framework for consulting to organizational role. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 1997. Vol. 49. No 2. Pp. 137–151.
5. Lawrence W.G. Organizational Role Analysis: the birth and growth of ideas. Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 29–42.
6. Lazar R. Who's Afraid of the Organisation?: «Angst» in Organisational Life and What (If Anything) To Do About It // Organisational & Social Dynamics. – 2011. Vol. 11. No. 2. Pp. 196–218.
7. Long S., Newton J., Chapman J. Role dialogue: Organizational Role Analysis with pairs from the same organization. Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 95–112.
8. Long S. (Ed.). Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems (1st ed.). Karnac, 2013. 352 p.
9. Mersky R. R. Organizational Role Analysis by telephone: the client I met only once. Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 113–125.
10. Newton J., Long S., Sievers B. (Eds.). Coaching in depth: The Organizational Role Analysis approach. Karnac, 2006.
11. Newton J. Organisational role analysis. Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems (1st ed.) / S. Long (Ed.). Karnac, 2013. Pp. 205–226.
12. Reed B., Bazalgette J. Organizational Role Analysis at the Grubb Institute of Behavioural Studies: origins and development. Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 43–62.
13. Sievers B., Beumer U. Organizational Role Analysis and consultation: the organization as inner object. Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 65–81.
14. Simpson P., French R. Managing Oneself in Role: A Working Tool for the Management of Change. Public Money & Management. 1998. Vol. 18. No. 2. Pp. 45–50.
15. Stapley L. Role consultancy: an application in the field of sports psychology. Executive Coaching: Systems-Psychodynamic Perspective / H. Brunning (Ed.). – Karnac, 2006. Pp. 201–216.
16. Visholm S. Family Psychodynamics in Organizational Contexts: The Hidden Forces that Shape the Workplace. Routledge, 2021.

Парфенова Ольга Васильевна

генеральный директор
коуч руководителей высшей международной квалификации MCC ICF
ООО «Вперед и Вверх»
г. Санкт-Петербург

РАБОТА СО СМЫСЛОМ В КОУЧИНГЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Аннотация: в статье рассматривается проблема дефицита смыслов в современном контексте и её влияние на запросы руководителей к коучингу. На материале идей Виктора Франкла (логотерапия) и Александра Асмолова (психология достоинства) обосновывается, что поиск и конструирование смысла становится ключевым слоем в запросах лидеров, переживающих кризисы достижений, идентичности и профессиональной траектории. Executive коучинг при этом трактуется как особое пространство, где лидер может переосмыслить свою роль, ценности, вклад и отношение к неизбежным ограничениям, восстанавливая связь с личным достоинством и ответственностью.

Методологическую основу исследования составили теоретико-концептуальный анализ трудов Франкла и Асмолова, анализ моделей коучинговой зрелости и компетентности (в частности, подходов Дэвида Клаттербака (David Clutterbuck)), а также качественный

анализ практических коучинговых кейсов из работы автора с собственниками и топ-руководителями. Используются методы контент-анализа, теоретического моделирования и обобщения профессионального опыта: на их основе предложена интегративная модель работы со смыслом в коучинге руководителей и чек-лист компетенций коуча, необходимый для работы с такими запросами.

В результате показано, что запросы о смысле в коучинге руководителей системно связаны с этапами жизненного и профессионального развития лидера, характером переживаемых кризисов и контекстом организационных изменений. Выделены типичные группы клиентов (лидеры в кризисе достижения, в переходах карьеры, в ценностных конфликтах, испытывающие внутреннюю пустоту при внешней успешности) и описаны специфические коучинговые задачи в работе с каждой группой. Обосновано, что эффективная работа со смыслом требует от коуча высокой степени личностной и профессиональной зрелости: развитой рефлексии, способности выдерживать неопределённость и экзистенциальную тревогу клиента, системного мышления и интеграции нескольких теоретических подходов.

Сформулирован комплекс компетенций коуча для работы с экзистенциальными запросами руководителей, включающий личностную зрелость и этику, отношенческую компетентность, системное понимание бизнес-контекста, коучинговое мастерство и экзистенциальную чувствительность. Предложенный чек-лист может использоваться для самооценки коучей, в качестве подготовки к супервизии, а также как основа для повышения качества коучинга руководителей в условиях нарастающего дефицита смыслов.

Статья демонстрирует, что интеграция логотерапевтического и «достоинство-ориентированного» подходов в коучинг руководителей способствует не только личностному росту лидеров, но и формированию более гуманной и осмысленной организационной культуры.

Ключевые слова: коучинг руководителей, поиск смысла, дефицит смыслов, экзистенциальный кризис, экзистенциальная тревога, логотерапия Виктора Франкла, психология достоинства, Александр Асмолов, достоинство личности, смыслообразование, кризис достижения, кризис идентичности, карьерные переходы руководителей, зрелость лидера, лидерская субъектность, человекоцентричное лидерство, организационная культура, коучинговая зрелость, компетентность коуча, модели коучинговой зрелости, системное мышление в коучинге, супервизия коучей, экзистенциальная компетентность коуча, ценности и смыслы в бизнесе, осмысленное лидерство, гуманизация организационной среды.

Сегодня, работая с руководителями и собственниками бизнеса, мы видим не только запрос на эффективность и результаты, но и растущий запрос, касающийся дефицита смысла: «зачем всё это?», «ради чего я живу и работаю?», «что дальше, если цели уже достигнуты?». Вопрос смысла становится системной темой. Может ли руководитель или собственник бизнеса, не понимающий смысла своей деятельности строить успешный бизнес, создавать эффективные команды, мотивировать других людей?

1. Специфика момента: дефицит смыслов как контекст текущего момента.

Мы живем в эпоху ускорения, неопределенности и постоянных кризисов: экономических, политических, ценностных. Старые модели успеха и карьерных траекторий перестали работать как гарант стабильности и идентичности.

Многие профессионалы «по всем внешним показателям успешны» – должность, доход, статус – но внутренне переживают состояние экзистенциальной пустоты: «я функционирую, но не живу». Это ярко проявляется в запросах клиентов, связанных с выгоранием и «потерей вкуса к жизни».

Виктор Франкл описывал это как экзистенциальный вакуум – состояние, когда врожденное стремление к смыслу не находит реализации. Человек может быть продуктивен, но теряет ощущение значимости происходящего.

Александр Асмолов, говоря о «культуре обезличивания и унификации», подчеркивает, что современный мир часто предлагает человеку чужие, стандартизированные смыслы и модели успеха, вместо того чтобы поддерживать его уникальность и достоинство.

В результате возрастают:

- ощущение заменимости и обезличенности,
- тревога, связанная с потерей собственной траектории развития,
- и, как следствие, необходимость в новых форматах профессиональной поддержки – в том числе коучинга.

Для executive-коуча это означает, что работа со смыслом – не «дополнительная опция», а ключевая тема любого запроса развития и идентичности руководителя: «кто я как лидер, куда и ради чего я веду людей и бизнес».

2. Какие клиенты приходят с темой смысла и на каких этапах развития они находятся.

Тема смысла у клиентов коучинга редко звучит как готовая тема, с которой они приходят. Чаще клиент формулирует: «не радует», «выгорел», «не понимаю, куда дальше», «всё есть, но чего-то не хватает».

Условно можно выделить несколько типов клиентов и этапов их развития, на которых тема смысла становится центральной.

А. Лидеры в переходах и кризисах развития

1. Кризис достижения: «я всё сделал, но счастья не прибавилось».

Топ-руководители и собственники, реализовавшие ключевые карьерные и материальные цели.

Возможные запросы: утрачена мотивация, нет внутреннего драйва, появляется чувство «переживания чужой жизни» или «я заложник собственной успешности».

2. Кризис середины карьеры.

В настоящее время это клиенты 35–50 лет, когда переоцениваются ценности, профессиональные и личные решения.

Возможные запросы: смена места работы, поиск смысла работы, поиск новой профессиональной роли, баланс между личной жизнью и бизнесом.

3. Кризисы идентичности и ценностей.

Ситуации, когда контекст резко меняется: рынок, страна, отрасль, ценностная повестка.

Возможные запросы: «кем я остаюсь, если мир вокруг меняется таким образом», «как продолжать руководить бизнесом и не потерять себя», «как найти смысл для дальнейшей деятельности».

Б. Клиенты со значительной внешней успешностью и внутренней пустотой.

Руководители, демонстрирующие высокие показатели, но переживающие внутреннюю бессмысленность происходящего: «у меня нет больше энергии, хотя я продолжаю всё делать правильно».

Часто это люди с высоким уровнем ответственности и перфекционизма, привыкшие жить в «режиме достижений», для которых тема собственного смысла долгое время была подчинена целям бизнеса и ожиданиям других.

В. Лидеры, созревшие до вопросов достоинства и ценностей.

Собственники и руководители, задающие себе вопрос о вкладе в развитие других, желающие «оставить след», или сталкивающиеся с вопросами наследования и передачи бизнеса.

Г. Идеи Асмолова позволяют увидеть еще один важный пласт: *запросы лидеров на сохранение собственного достоинства и уважения к достоинству других.*

Это клиенты, которые:

- не готовы больше жить в логике «только результат любой ценой»;
- ищут способы строить бизнес в человекоцентричной модели, основанной на ценности каждого и партнерстве.

У таких лидеров тема смысла проявляется в вопросах:

- как строить бизнес, не разрушая людей и себя;
 - как соединить личные ценности, достоинство и лидерство;
 - как поддерживать разнообразие, инаковость и при этом действовать эффективно?
- На каком уровне развития находятся эти клиенты?*

Чаще всего это:

- люди с уже сформированной профессиональной идентичностью и устойчивой карьерой;
- клиенты, которые переходят от логики «я – успешный исполнитель и лидер» к логике «я – автор собственной жизни и создатель смыслов для других».

Именно для таких клиентов коучинг руководителей становится пространством, где лидер может безопасно исследовать вопросы смысла, достоинства и своего места в большем контексте.

3. Как работать с темой поиска смысла в коучинге руководителей.

3.1. Позиция коуча: пространство достоинства и свободы.

Для Асмолова достоинство – это внутренний стержень человека, его право на собственный выбор и уникальность, а также способность быть «дарителем» – отдавать свои ресурсы и таланты миру.

В практическом коучинге это означает то, что коуч строит доверительные отношения, в которых клиенту не ставится диагноз, клиент не является проблемой или «носителем дефицита», а субъектом, способным к свободному выбору и ответственности.

Коуч не навязывает другие смыслы, не проповедует «правильную» картину мира, а помогает клиенту обнаружить и присвоить свои смыслы.

Позиция коуча в этот момент близка к логотерапевтической: коуч не отвечает на вопрос «в чем смысл жизни клиента», а задает вопросы с целью помочь клиенту услышать собственный внутренний голос, совесть, интуитивное знание того, что для него действительно ценно.

3.2. Три пути смысла по Франклу в коучинговой работе.

Франкл выделял три пути нахождения смысла: через творчество, переживание и отношение к неизменному. В коучинге руководителей эти направления можно перевести в практические линии исследования.

1. Смысл через творчество и вклад.

Вопросы и техники:

«Какой вклад вы уже делаете через свою работу – для людей, организации, отрасли?»;
«Если смотреть шире бизнеса, кому и чему служит ваша деятельность?»

Упражнения на картирование вкладов, рефлексия успешных проектов, выявление тем, где клиент чувствует себя созидателем, а не исполнителем.

2. Смысл через переживание ценностей.

Здесь фокус на том, что оживляет клиента эмоционально и ценностно.

Вопросы и техники.

«Когда вы последний раз ощущали, что живёте по-настоящему?», «С кем и где вы чувствуете себя собой?».

Исследовать ситуации, где клиент чувствовал подлинную радость, интерес, вдохновение.

3. Смысл через отношение к тому, что изменить невозможно.

В бизнесе это кризисы, ограничения рынка, внешние события, в личной жизни – болезни или личные утраты.

Вопросы и техники.

«Какой ответ вы хотите дать этой ситуации как человек и как лидер?»

«Что в этом испытании может стать источником роста вашей команды и вас лично?»

Фокус коуча на том, как лидер выбирает свою позицию по отношению к неизбежному, какую историю он рассказывает себе и команде о происходящем.

3.3. Смыслы, достоинство и лидерство: идеи Асмолова, применимые в коучинге.

Из «Психологии достоинства» для коучинговой практики особенно важны несколько опорных линий.

1. Смысл как осознанный выбор, проявление свободы и достоинства.

В сессиях важно постоянно возвращать клиента к позиции автора:

«Какой выбор здесь сделаете вы?», «Какое решение будет достойным вас и уважительным к другим?»

2. Ценность разнообразия и партнерства.

Асмолов говорит о важности различий и взаимодополнения людей. В коучинге с руководителями это переходит в фокус на работу с командой: от желания «управлять» к готовности видеть в команде носителей иных смыслов, создавать пространство диалога и совместной деятельности, созидания.

3. Человек как создатель собственной жизненной траектории.

Человек каждый день строит свою картину мира, свое настоящее, как реализацию образа будущего. Сам строит и сам отвечает за результат.

Коуч помогает лидеру увидеть, что он не только «реагирует на рынок», но и конструирует будущую реальность для себя, людей и бизнеса.

Пример из практики: руководитель, находящийся в состоянии выгорания и в цинизме, постепенно переходит от позиции «я заложник системы», к пониманию, что его выбор создавать или разрушать пространство достоинства в своей команде. Это уже смена смысла роли лидера.

3.4. Инструменты и форматы работы со смыслом в executive-коучинге.

1. Коучинговое исследование биографии и личной истории.

Анализ ключевых жизненных поворотных точек: какие решения были «про смысл», а какие про желание соответствовать внешним, навязанным ожиданиям. Выделение сквозных тем: что человек неизменно защищал на протяжении всей жизни, к чему возвращался, за что платил ценой ресурсов.

2. Работа с ценностями и критерием «достойно/недостойно меня».

Вместо абстрактного списка ценностей – конкретизация: «Как вы узнаете, что действуете достойно себя?», «В каких случаях вы предаете свои ценности?». Это позволяет клиенту сформировать внутренний компас для принятия сложных решений.

3. Логотерапевтические элементы в коучинге.

Вопросы о будущем, на которое клиент хочет оглянуться с чувством «это была осмысленная жизнь». Упражнения с воображаемым взглядом со стороны: «Что скажет о ваших решениях человек, которому вы глубоко доверяете?».

4. Работа с экзистенциальными кризисами.

Нормализация: кризис смысла – не поломка, не ошибка, а сигнал о переходе на следующий уровень личностной зрелости, смене задач и смыслов.

Помощь клиенту в расставании с устаревшими смыслами («я должен всегда быть сильным», «ценность только в результате»), в формулировании новой жизненной и профессиональной задачи.

5. Перевод смысла в действие.

Важно, чтобы смысл не остался красивой идеей. «Если этот смысл для вас реален, как он проявится в вашем календаре на ближайшие три месяца?»

«Какие конкретные решения/действия вы готовы изменить в управлении командой, выборе проектов для того, чтобы следовать найденному смыслу?».

3.5. Эффекты работы со смыслом для лидера и бизнеса.

Осознанный поиск и реализация смысла лидером:

- повышают его устойчивость и способность выдерживать неопределенность и кризисы;
- усиливают вовлеченность и лояльность команды, когда люди видят в лидере носителя понятной, разделяемой всеми миссии;

– помогают предотвращать и разруливать затяжные конфликты, переводя их в плоскость ценностей и общего будущего, и встать над уровнем персональных столкновений.

Работа со смыслом лидера – это стратегический ресурс развития бизнеса и организации.

Опираясь на Франкла, мы помогаем клиенту обнаружить его уникальный путь смысла. Опираясь на Асмолова, мы поддерживаем в нем достоинство и готовность творить не только свою карьеру, но и человекоцентричный контекст вокруг себя.

Возможно, именно через такую точечную работу с отдельными лидерами мы шаг за шагом двигаемся от культуры обезличивания к культуре достоинства и осмысленного лидерства.

4. Какими знаниями и навыками должен обладать коуч, чтобы успешно работать с темой поиска смысла.

Для работы с запросами о смысле в коучинге руководителей недостаточно владеть техниками и подходами коучинга, от коуча требуется определённый уровень зрелости, личной устойчивости, а также системное мышление. Об этом пишет, например Дэвид Клаттербак. Он описывает «коучинговую зрелость» как движение от опоры на готовые модели к способности «быть» с клиентом в сложных, неопределённых темах, в том числе экзистенциальных.

Для работы со смыслом коуч, по сути, должен быть на уровне системно-эклетики/зрелого коуча:

- уметь свободно комбинировать подходы, не застревая в одной школе;
- опираться на свою философию и этику, а не только на техники;
- выдерживать «не-знание» клиента и не спешить к быстрым решениям.

Клаттербак выделяет ключевые качества эффективного коуча по модели «4С» : «compassion, curiosity, courage, connectedness (сострадание, любознательность, смелость, связанность)». Для коуча, который работает со смыслами, они критичны.

Сострадание: умение быть рядом с клиентом в боли, пустоте, кризисе смыслов, не патологизируя и не спасая.

Любознательность: глубокий интерес к внутреннему миру клиента и его контексту; готовность задавать «bloody difficult questions» (по-настоящему трудные вопросы).

Смелость: готовность работать с экзистенциальными темами, проживать с клиентом неопределённость, конфликты ценностей, не сворачивая в «лайфхаки» и быстрые решения. Это также и про способность коуча бросить вызов клиенту.

Связанность: чувствительность к системному контексту: организации, культуре, рынку; понимание, как личные смыслы лидера вплетены в смыслы команды и бизнеса.

Клаттербак также подчёркивает важность «смирения и умения отпускать контроль» в работе коуча руководителей, быть именно коучем, а не «решателем проблем» клиента.

Чтобы работать со смыслами в бизнес-контексте, коучу также необходимы перечисленные ниже.

1. Понимание бизнес-реальности.

Клаттербак подчёркивает, что хороший коуч руководителей должен понимать реальные вызовы корпоративного мира, глубоко понимать контекст работы в организации, иначе есть риск навредить клиенту или предлагать оторванные от реальности интервенции.

2. Знание моделей развития взрослой личности и карьерных переходов.

Это позволяет видеть, что кризис смысла – нормальный этап развития, а не «сбой в программе» клиента, позволяет работать с этой темой экологично, уверенно и глубоко. Быть партнером клиента на пути возрастных и карьерных изменений.

3. Теоретическая и практическая база в коучинге и менторинге.

Клаттербак отличает коучинг (как фокус на эффективности и навыках) от развивающего менторинга (как фокус на потенциале и целостном развитии). Опираясь на осознанную философию и ценности коучинга, в работе с темой смыслов, коуч часто движется к более «менторинговой» позиции в поддержке самоосознания, рефлексии, расширения перспектив клиента.

Коуч также свободно двигается между подходами, держит в фокусе системную картину, «присутствует» с клиентом, вместо того чтобы «применять техники».

Клаттербак пишет о необходимости постоянной внутренней работы для самого коуча. Зрелые коучи признают себя «work in progress», постоянно развивающимся проектом, который учится на каждом коучинговом проекте, а также имеет опыт собственной рефлексии и прохождения кризисов смыслов, супервизии, личной терапии, личного коучинга.

Зрелый коуч честно смотрит на свои «слепые зоны», понимает, где ему самому страшно, стыдно, пусто, и не переносит это на клиента. Он регулярно осмысляет, на что он сам опирается: в чём смысл его собственной работы и жизни как коуча. Для большей эффективности внутренней работы коуч работает со своим коучем или ментором, регулярно посещает супервизора. При возникновении необходимости, обращается к помощи психолога или психотерапевта.

Представляю чек-лист компетенций коуча для работы со смыслами, ориентированный на развитие коучинговой зрелости. Он фокусируется на переходе от техник к глубокому присутствию и работе с экзистенциальными запросами клиента, включая поиск смысла в коучинге руководителей. Его можно использовать как инструмент самооценки, для подготовки к супервизии или разработки программы развития коуча.

Таблица

Компетенция/Шкала	Да	Частично	Нет
<i>1. Личная зрелость и проработанность</i>			
Я глубоко рефлексирую свой собственный опыт кризисов смыслов и восстановления (личная терапия/коучинг/супервизия)			
Я честно осознаю свои «слепые зоны» (страхи, стыд, пустота) и не переношу их на клиента в сессиях			
Я регулярно анализирую смысл своей практики как коуча, осознаю, в чём мой вклад в жизнь клиентов и мир			
Я комфортно существую в неопределённости, без нужды «спасать» клиента его быстрыми ответами			
<i>2. Системное мышление и контекст</i>			
Я вижу запрос клиента о смысле в контексте его системы (карьера, команда, организация, жизненный этап)			
Я помогаю клиенту замечать связи между личным смыслом и внешними факторами (культура, изменения)			
Я избегаю линейных вопросов, фокусируясь на динамике и паттернах в жизни клиента			
Я интегрирую системный взгляд: как смысл клиента влияет на его лидерство и окружение			
<i>3. Качество присутствия и эмпатия</i>			
Я остаюсь полностью присутствующим в любых эмоциях клиента (боль потери смысла, экзистенциальный вакуум), не сливаясь с ним и не бросая клиента одного			
Я использую деликатные вопросы для глубокого исследования смысла без навязывания своего или «общепринятого» взгляда			
Я замечаю невысказанное: метафоры, тело, паузы, противоречия и возвращаю это клиенту, чтобы расширить его понимание ситуации			
Я создаю принимающее пространство для клиента «быть с незнанием», где смысл рождается естественным путем			

<i>4. Работа с экзистенциальными запросами</i>			
Я помогаю клиенту отличать «цели/задачи» от «смысла/идентичности» и углублять запрос			
Я опираюсь на логотерапию и предлагаю клиенту двигаться по его уникальному пути, включая страдание, творчество, отношения			
Я поддерживаю клиента в обнаружении достоинства как ресурса для осмысленного лидерства			
Я перевожу инсайты о смысле в лидерские действия			
<i>5. Этика и ответственность в работе со смыслами</i>			
Я соблюдаю границы: отличаю коучинг от терапии и направляю клиента при необходимости к другому специалисту			
Я уважаю автономию клиента в поиске смысла, избегая проекций своих или общепринятых ценностей			
Я обеспечиваю конфиденциальность и безопасность в уязвимых темах (смысл, ценности, кризис)			
Я регулярно супервизирую такие сессии для проверки своей зрелости и беспристрастности			
<i>6. Развитие и поддержка зрелости</i>			
У меня есть регулярная практика само-рефлексии по смыслу собственной жизни/работы			
Я изучаю дополнительные материалы и прохожу обучение для углубления своего профессионального подхода к работе со смыслами			
Я получаю фидбек от клиентов/супервизоров по работе с экзистенциальными темами			

В заключение следует отметить, что предложенная интегративная модель работы со смыслом в коучинге руководителей, опирающаяся на логотерапию В. Франкла и психологию достоинства А.Г. Асмолова, а также на концепцию коучинговой зрелости Д. Клаттербака, открывает перспективы для развития человекоцентричных подходов в профессиональной поддержке лидеров. В условиях нарастающего дефицита смыслов, кризисов идентичности и ускоряющихся организационных трансформаций коучинг руководителей перестает быть инструментом лишь операционной эффективности, становясь пространством восстановления субъектности, достоинства и осмысленного лидерства.

Разработанный чек-лист компетенций коуча позволяет не только оценивать готовность специалистов к сопровождению экзистенциальных запросов, но и служить основой для программ подготовки, супервизии и сертификации в области коучинга руководителей. Полученные результаты подчеркивают необходимость перехода от технически ориентированных моделей коучинга к зрелым, системно-рефлексивным практикам, способным выдерживать сложность современных вызовов лидерства.

В практическом плане интеграция логотерапевтических и достоинственно-ориентированных подходов способствует не только личностному росту отдельных руководителей, но и формированию гуманистической организационной культуры, где смыслы становятся связующим звеном между индивидуальной мотивацией, командной вовлеченностью и устойчивым развитием бизнеса. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую проверку эффективности предложенной модели в контролируемых коучинговых программах, а также на изучение долгосрочных эффектов работы со смыслом для организационных показателей.

Список литературы

1. Асмолов А.Г. Психология достоинства. Искусство быть человеком / А.Г. Асмолов. – М.: Альпина Паблишер, 2025. – 400 с.

2. Франкл В. Человек в поисках смысла. Психолог в концлагере / В. Франкл. – М.: Прогресс, 1990. – 368 с.
3. Clutterbuck D. Advanced Executive Coaching. – URL: <https://clutterbuck-cmi.com/programmes/advanced-executive-coaching-and-mentoring/> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Clutterbuck D. Coaching and Mentoring: A Journey Through the Models, Theories, Frameworks and Narratives of David Clutterbuck. London: Routledge, 2022. 312 p.

Реветнева Олеся Евгеньевна

СЕО, коуч-мастер ФПКиН, MCC ICF, арт-терапевт
Академия арт-коучинга

АРТ-КОУЧИНГ КАК ПРОСТРАНСТВО РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ РЕФЛЕКСИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Аннотация: в статье рассматривается потенциал арт-коучинга – практики, объединяющей коучинговый подход и взаимодействие с различными видами искусства (живопись, музыка, кино, театр, фотография, литература, сказки, арт-эко-практики, работа с пластилином и глиной и др.) – как инструмента развития креативного мышления. Опираясь на культурно-историческую психологию Л.С. Выготского, современные теории творчества (Дж. Гилфорд, Э.П. Торренс) и исследования художественного восприятия, автор обосновывает, что обращение к искусству в присутствии коуча создает уникальные условия для актуализации воображения, преодоления когнитивных стереотипов и формирования творческих стратегий. Показано, что разные виды искусства активируют различные механизмы творчества, что открывает возможности для дифференцированного применения метода. Сформулированы гипотезы для дальнейших эмпирических исследований, направленных на выявление эффективности арт-коучинга и его видовых особенностей. Предложена концептуальная рамка и обозначены перспективы развития метода.

Ключевые слова: арт-коучинг, креативное мышление, дивергентное мышление, воображение, культурно-историческая психология, Выготский Л.С., виды искусства, арт-эко-коучинг, работа с пластилином, работа с глиной, гипотезы исследования, перспективы.

Введение.

В эпоху неопределенности, технологических сдвигов и нарастающей сложности социальных взаимодействий креативное мышление признается одним из ключевых ресурсов адаптации и развития. Способность порождать новые идеи, находить нестандартные решения, выходить за пределы привычных схем становится необходимым условием успешности не только в профессиональной деятельности, но и в личностном росте. Вопрос о том, как можно целенаправленно развивать творческий потенциал, приобретает особую актуальность.

Искусство издавна рассматривается как область, где воображение работает наиболее свободно. Однако долгое время взаимодействие с художественными произведениями воспринималось либо как форма досуга, либо как область профессиональной деятельности художников и искусствоведов. В последние десятилетия происходит переосмысление роли искусства: оно начинает рассматриваться как инструмент психологической работы, образования и личностного развития. Особое место в этом движении занимает арт-коучинг – метод, объединяющий коучинговый подход, арт-терапевтические техники и взаимодействие с произведениями искусства в различных форматах: музейном, театральном, музыкальном, литературном, кинематографическом, а также в практиках, связанных с природными материалами и тактильным творчеством.

В чем же заключается специфика этого метода, позволяющая ему активизировать творческое мышление? Какие психологические механизмы лежат в основе его воздействия? На эти вопросы призвана ответить предлагаемая теоретическая рефлексия, дополненная перспективой эмпирических исследований.

Теоретические основания: от культурно-исторической психологии к современным теориям креативности.

1.1. Л.С. Выготский: воображение как высшая психическая функция.

Фундаментальный вклад в понимание творчества внес Л.С. Выготский. В работах «Психология искусства» и «Воображение и творчество в детском возрасте» он показал, что воображение не является врожденной способностью, а формируется в процессе культурного развития [1; 2]. Выготский подчеркивал, что воображение опирается на опыт, а опыт возникает из присвоения культурных форм, прежде всего – искусства. Произведение искусства, по его мысли, есть «социальная техника чувств», которая позволяет человеку переработать собственные аффекты и подняться над ними.

Ключевое для нашего анализа положение Выготского заключается в том, что воображение действует по принципу комбинаторики: оно разъединяет и соединяет элементы опыта, создавая новые конфигурации. Именно это свойство воображения – способность к комбинации – лежит в основе любого творчества. Искусство предоставляет богатейший материал для такой комбинаторной работы, а также задает образцы того, как можно соединять несоединимое, находить неожиданные связи, строить новые миры.

1.2. Современные теории креативности: дивергентное мышление и его компоненты.

Современная психология творчества, восходящая к работам Дж. Гилфорда [4] и Э.П. Торренса [9], выделяет дивергентное мышление как центральный механизм креативности. Дивергентное мышление характеризуется четырьмя основными параметрами:

- беглость – количество идей, порождаемых в единицу времени;
- гибкость – способность переключаться между разными категориями, видеть проблему с различных точек зрения;
- оригинальность – степень редкости, неочевидности предлагаемых идей;
- разработанность – детализация, проработка возникших образов.

Эти параметры не являются фиксированными; они могут развиваться под влиянием среды и специально организованных практик. Особенно важную роль играет когнитивная гибкость – способность отказываться от привычных способов действия, преодолевать стереотипы, выходить за рамки застывших категорий.

1.3. Искусство как стимул дивергентного мышления.

Современные исследования подтверждают, что взаимодействие с искусством стимулирует именно те процессы, которые составляют ядро дивергентного мышления. При восприятии художественного произведения зритель сталкивается с неоднозначностью, с нарушением ожиданий, с необходимостью достраивать смысл. Это требует активной работы воображения, поиска ассоциаций, выхода за пределы шаблонных интерпретаций [7; 11].

Произведения искусства, особенно те, которые относят к «открытым» (по определению У. Эко), провоцируют множественность прочтений. Один и тот же образ может означать разное для разных людей и для одного и того же человека в разное время. Именно эта множественность смыслов тренирует способность видеть не единственное, а множественное – важнейшую характеристику творческого мышления.

Арт-коучинг: разнообразие форм и их специфика.

Арт-коучинг не ограничивается работой с изобразительным искусством. В зависимости от целей и предпочтений клиента могут использоваться самые разные виды искусства. Каждый из них обладает своей спецификой, активирующей определенные механизмы творческого мышления. Вот некоторые примеры, которые автор использует в своей работе с клиентами и в обучении специалистов этому направлению.

2.1. Кино-коучинг.

Кино предоставляет готовые нарративы, визуальные образы, временную динамику. Работа с фильмом позволяет клиенту идентифицироваться с героями, увидеть альтернативные сценарии развития событий, проанализировать решения персонажей и перенести полученные

инсайты в собственную жизнь. Кино-коучинг особенно эффективен для работы с сюжетными структурами, временной перспективой и жизненными сценариями. Динамика кадра, монтаж, музыкальное сопровождение создают мощный эмоциональный резонанс, который коуч может использовать для выхода клиента на глубинную рефлекссию.

2.2. Сказко-коучинг.

Сказки обращаются к архетипическим образам и универсальным жизненным ситуациям. Работа со сказками позволяет клиенту безопасно исследовать сложные темы (страхи, желания, конфликты), находить ресурсы в символической форме. В отличие от кино, сказка предлагает более условный, метафорический мир, что снижает защитные механизмы и облегчает доступ к бессознательному. Сказко-коучинг может строиться как на известных сюжетах, так и на сочинении новых сказок самим клиентом.

2.3. Театральный коучинг.

Театр включает элемент живого действия, телесного воплощения, взаимодействия с другими участниками (в групповом формате). Театральный коучинг использует упражнения на импровизацию, сценическое движение, работу с голосом и телом. Он особенно эффективен для развития спонтанности, гибкости, способности к перевоплощению и преодолению телесных зажимов. Здесь креативность проявляется не только в мышлении, но и в действии.

2.4. Фотокоучинг.

Фотография – искусство остановленного мгновения. Работа с фотографией (как с готовыми снимками, так и с процессом фотографирования) развивает внимательность, умение видеть необычное в обыденном, чувство композиции и перспективы. В арт-коучинге фотография часто используется для рефлексии жизненного пути («история в фотографиях»), для выявления ценностей (снимки того, что важно), для развития ассоциативного мышления.

2.5. Музыкальный коучинг

Музыка воздействует на эмоциональную сферу напрямую, минуя рациональные барьеры. В музыкальном коучинге могут использоваться как прослушивание готовых произведений, так и импровизация (вокал, игра на инструментах, работа с ритмом). Музыка активизирует правополушарные механизмы, способствует снятию интеллектуального контроля и высвобождению творческих импульсов.

2.6. Литературный коучинг.

Работа с художественной литературой (рассказы, романы, поэзия) позволяет исследовать глубинные смыслы, психологические мотивы, нравственные дилеммы. Чтение вслух, анализ текста, написание собственных текстов – все это развивает образное мышление, способность к эмпатии, пониманию иносказаний. Литературный коучинг особенно близок людям, у которых преобладает вербальный интеллект.

2.7. Музейный арт-коучинг.

Работа в музее с подлинными произведениями изобразительного искусства обладает уникальным свойством – аурой подлинности. Пространство музея, архитектура, хронотоп культуры создают особое состояние, которое коуч может использовать для углубленной рефлексии. В отличие от репродукций, подлинник несет энергию времени и творческого акта автора, что усиливает воздействие. Музейный арт-коучинг открывает новые возможности для личностного развития, объединяя коучинговый подход с взаимодействием с подлинными произведениями искусства в музейной среде [12].

2.8. Арт-эко-коучинг.

Арт-эко-коучинг объединяет творческий процесс с взаимодействием с природой. В его основе лежит работа с природными материалами (ветки, камни, листья, песок, вода, земля) или создание арт-объектов в природной среде. Такой подход активизирует сенсорный опыт, возвращает к «базовым» ощущениям, способствует заземлению и снижению тревоги. Арт-эко-коучинг особенно эффективен для развития интроцепции, восстановления ресурса и преодоления ментальных блоков, связанных с городской средой и информационной перегрузкой.

2.9. Коучинг с пластилином и глиной.

Работа с пластилином, глиной, полимерной массой или тестом представляет собой форму тактильного арт-коучинга. Эти материалы обладают высокой пластичностью, позволяют лепить, мять, разрушать и пересоздавать формы.

Каждая из перечисленных форм может применяться как самостоятельно, так и в сочетании с другими. Выбор конкретного вида искусства зависит от целей работы, индивидуальных особенностей клиента и контекста. Однако все они объединены общим принципом: искусство выступает как культурный знак, опосредующий развитие творческих способностей.

Механизмы воздействия арт-коучинга на креативное мышление.

Интегрируя представленные теоретические подходы и видовую специфику, можно выделить несколько ключевых механизмов, через которые арт-коучинг влияет на творческие способности.

3.1. Активация дивергентного мышления через множественность смыслов.

Произведение искусства, особенно современное или неоднозначное, не имеет единственно верной интерпретации. Коуч, задавая открытые вопросы, усиливает эту множественность, побуждая клиента порождать разные версии, варианты, ассоциации. Такая практика тренирует беглость и гибкость мышления.

3.2. Преодоление когнитивных фиксаций через «остранение».

Искусство часто изображает знакомые вещи незнакомым образом, «остраняет» их. Сталкиваясь с таким изображением, клиент вынужден отказаться от автоматического узнавания и заново увидеть предмет. Коуч может усилить этот эффект, направляя внимание на детали, которые обычно ускользают. Это помогает преодолевать когнитивные стереотипы.

3.3. Развитие воображения через комбинаторную практику.

Выготский подчеркивал, что воображение есть комбинирование элементов опыта. В арт-коучинге клиент постоянно упражняется в таком комбинировании: соединяет образы произведения с собственными воспоминаниями, с профессиональными задачами, с абстрактными идеями. Коуч поддерживает и направляет этот процесс.

3.4. Формирование креативной самооффективности.

Успешный опыт порождения оригинальных интерпретаций, одобрение коуча, признание ценности собственных ассоциаций – все это повышает уверенность человека в своих творческих способностях. Креативная самооффективность, в свою очередь, стимулирует дальнейшие творческие проявления [8].

3.5. Перенос творческих стратегий в другие контексты.

Важнейший результат арт-коучинга – не только инсайты, полученные во время сессии, но и формирование устойчивых когнитивных стратегий. Человек учится подходить к любой проблеме как к открытому произведению, искать множественные решения, видеть неочевидные связи, удерживать неопределенность. Эти навыки затем переносятся в профессиональную и личную жизнь.

Гипотезы для дальнейшего обоснования и поиска практики.

Предложенная теоретическая рамка открывает перспективу для эмпирических исследований. Ниже формулируются гипотезы, которые автор статьи планирует проверить в экспериментальных и квази-экспериментальных исследованиях.

Гипотеза 1. О влиянии арт-коучинга на дивергентное мышление.

Участие в программе арт-коучинга (независимо от вида искусства) приводит к статистически значимому повышению показателей дивергентного мышления (беглость, гибкость, оригинальность, разработанность) по тесту Торренса по сравнению с контрольной группой, не участвовавшей в такой программе.

Гипотеза 2. О видовой специфике арт-коучинга.

Разные виды искусства в рамках арт-коучинга оказывают различное влияние на компоненты креативности: например, музыкальный арт-коучинг в большей степени повышает

показатели эмоциональной гибкости, кино-коучинг – способность к сценарному мышлению, музейный арт-коучинг – оригинальность и способность к множественным интерпретациям, арт-эко-коучинг – интроцептивную гибкость и ресурсность, а работа с глиной – способность к трансформации и наглядно-действенное мышление.

Гипотеза 3. О роли коучингового сопровождения.

Эффективность взаимодействия с искусством для развития креативности выше в условиях арт-коучинга (с присутствием коуча), чем при самостоятельном посещении музея, просмотре фильма или лепке без сопровождающей рефлексии. Это подтвердит тезис о зоне ближайшего развития, где коуч выступает как «более знающий другой».

Гипотеза 4. О переносе творческих стратегий.

Участники арт-коучинга будут демонстрировать более высокий уровень креативной самоэффективности и способность применять творческие стратегии в решении реальных жизненных и профессиональных задач (измеряемую, например, через анализ поведенческих примеров в интервью или через оценку проектов) по сравнению с участниками контрольной группы.

Гипотеза 5. О взаимодействии с индивидуальными особенностями.

Эффект арт-коучинга будет более выражен у лиц с исходно низкими показателями дивергентного мышления и у лиц с высокой сенситивностью к искусству (измеряемой, например, через опросник эстетической чувствительности). Это позволит уточнить показания к применению метода.

Гипотеза 6. Об устойчивости изменений.

Повышение показателей креативности, достигнутое в процессе арт-коучинга, сохранится в отсроченном периоде (3–6 месяцев) и будет выше, чем в контрольных группах, где использовались другие методы развития креативности или не использовались вовсе.

Перспективы развития и практического применения.

Развитие арт-коучинга как научно обоснованного метода и востребованной практики открывает несколько взаимосвязанных направлений.

5.1. Научно-исследовательские перспективы.

Прежде всего, необходима эмпирическая верификация выдвинутых гипотез. Помимо традиционных психометрических методов (тесты Торренса, опросники креативности), целесообразно включать физиологические измерения (вариабельность сердечного ритма, кожно-гальваническую реакцию) для объективизации состояния «творческого потока» и снижения тревоги. Перспективным является использование методов нейровизуализации (ЭЭГ, фМРТ) для изучения активации мозговых сетей, связанных с воображением и дивергентным мышлением, в процессе арт-коучинга. Также важно проводить лонгитюдные исследования, отслеживающие устойчивость изменений и перенос творческих стратегий в профессиональную деятельность.

5.2. Технологические инновации.

Цифровая трансформация открывает новые возможности для арт-коучинга. Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR) позволяют создавать иммерсивные художественные среды, доступные независимо от географического положения. Уже существуют проекты виртуальных музеев, которые могут стать платформой для дистанционного музейного арт-коучинга. Искусственный интеллект может использоваться для подбора произведений искусства в соответствии с запросом клиента, для анализа рефлексивных дневников и выявления паттернов творческого мышления. Онлайн-платформы для совместного творчества (цифровое рисование, музыкальные коллаборации) расширяют возможности группового арт-коучинга.

5.3. Расширение практических контекстов.

Арт-коучинг может быть еще глубже интегрирован в различные сферы:

1) бизнес и управление: программы развития креативного лидерства, инновационного мышления команд, преодоления «когнитивной ригидности» в принятии решений;

2) образование: внедрение арт-коучинговых техник в школьное и вузовское обучение для развития воображения, критического мышления и навыков решения открытых задач;

3) психологическая помощь и социальная работа: использование арт-коучинга как мягкого, ресурсного метода для работы с выгоранием, тревогой, адаптацией к изменениям, особенно в группах, где вербальная терапия затруднена (подростки, люди с травмой);

4) культурные институции: музеи, театры, библиотеки могут создавать арт-коучинговые программы для посетителей, превращаясь из мест пассивного потребления в пространства активного личностного развития.

5.4. Подготовка специалистов и стандартизация.

Автор статьи разработала и активно использует программу подготовки арт-коучей, включающую не только коучинговые компетенции, умение работать с различными формами коучинга, но и знания в области психологии творчества, культурно-исторической психологии, нейробиологии.

5.5. Междисциплинарное сотрудничество.

Наиболее глубокие результаты могут быть достигнуты на стыке психологии, нейронауки, искусствоведения, педагогики и технологий. Совместные проекты психологов, художников, музейных педагогов, IT-специалистов позволяют создавать инновационные форматы, сочетающие научную обоснованность с художественной ценностью и технологической доступностью.

Заключение.

Арт-коучинг предстает как уникальная практика, в которой пересекаются три мощных ресурса: искусство как стимул воображения, коучинг как процесс направленной рефлексии и поддержки, а также богатство разных художественных форм – от традиционных (живопись, музыка, театр, литература) до телесно-тактильных (глина, пластилин) и экологических (арт-эко-коучинг). В их сочетании создаются условия для развития креативного мышления, которые трудно воспроизвести в кабинетных форматах или при самостоятельном обращении к искусству.

Теоретическая рамка, опирающаяся на культурно-историческую психологию Выготского и современные теории творчества, позволяет понять, почему этот метод работает: он задействует фундаментальные механизмы – дивергентное мышление, воображение, преодоление когнитивных фиксаций, формирование креативной самооффективности. При этом разнообразие видов искусства дает возможность гибко адаптировать метод под разные задачи и предпочтения клиентов.

Сформулированные гипотезы и обозначенные перспективы открывают путь для эмпирических исследований, технологических инноваций и широкого практического внедрения. Результаты такой работы позволят создать научно обоснованные протоколы для использования арт-коучинга в сфере образования, бизнеса, личностного развития и культурных институций.

В эпоху, когда креативность становится не роскошью, а необходимостью, обращение к ресурсам культуры и искусства открывает новые, экологичные пути личностного и профессионального развития.

Список литературы

1. Выготский Л.С. Психология искусства / Л.С. Выготский. – М.: Искусство, 1986.
2. Выготский Л.С. Воображение и творчество в детском возрасте / Л.С. Выготский. – М.: Просвещение, 1991.
3. Выготский Л.С. История развития высших психических функций / Л.С. Выготский // Собр. соч. – В 6 т. Т. 3. – М.: Педагогика, 1983.
4. Guilford J.P. (1967). The Nature of Human Intelligence. New York: McGraw-Hill.
5. Torrance, E.P. (1974). Torrance Tests of Creative Thinking. Lexington: Personnel Press.
6. Amabile T.M. (1996). Creativity in Context. Boulder: Westview Press.
7. Fancourt D., Finn, S. (2019). What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? Copenhagen: WHO.

8. Tierney P., Farmer, S.M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. EDN EJFYEB
9. Runco M.A. (2014). *Creativity: Theories and Themes*. Amsterdam: Elsevier.
10. Mastandrea S., Fagioli S., Biasi, V. (2019). Art and psychological well-being: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 9(12), 138.
11. Taylor S., Ladkin D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8(1), 55–69.
12. Реветнева О.Е. Практика арт-коучинга: эффективность и перспективы / О.Е. Реветнева // Коучинг и наставничество: теория и практика. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 136–142. – DOI 10.31483/г-126884. EDN ULZDQP

Реветнева Олеся Евгеньевна

СЕО, коуч-мастер ФПКиН, MCC ICF, арт-терапевт
Академия арт-коучинга

МУЗЕЙНЫЙ АРТ-КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КОГНИТИВНОЙ ГИБКОСТИ И ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА: НЕЙРОНАУЧНЫЙ ПОДХОД

Аннотация: в статье рассматривается музейный арт-коучинг как междисциплинарный подход, объединяющий достижения нейронауки, психологии и коучинга. Анализируются нейробиологические механизмы восприятия искусства и их влияние на когнитивные и эмоциональные процессы. Представлены результаты авторского пилотного исследования, демонстрирующие влияние метода на развитие когнитивной гибкости, эмоционального интеллекта и устойчивости личностных изменений. Обсуждаются этические аспекты нейронаучного подхода в арт-коучинге и перспективы интеграции VR/AR-технологий.

Ключевые слова: нейроэстетика, арт-коучинг, музейная среда, нейропластичность, эмоциональный интеллект, когнитивная гибкость, тормозной контроль.

Введение.

Современные музеи трансформируются из пространств хранения культурного наследия в активные образовательные и культурные среды. Как отмечает Л. Смит, посетители музеев выступают активными субъектами, использующими культурное пространство для осмысления собственной идентичности и актуального опыта [5].

В данном контексте возрастает интерес к использованию искусства как инструмента личностного развития. Одним из перспективных направлений является музейный арт-коучинг – метод, объединяющий коучинг, арт-терапию и взаимодействие с произведениями искусства [12].

Однако в научной литературе сохраняется значимый разрыв между растущей практикой применения искусства в коучинговых форматах и недостаточностью нейронаучного обоснования механизмов, обеспечивающих устойчивость личностных изменений именно в музейной среде. Существует необходимость операционализации понятий и выявления нейробиологических коррелятов изменений, инициируемых арт-коучинговым взаимодействием.

Цель статьи – обосновать нейронаучные и психологические основания музейного арт-коучинга на основе интегративного подхода и проанализировать его эффективность по данным пилотного эмпирического исследования.

Теоретические основания исследования.

Нейроэстетика и восприятие искусства.

Исследования в области нейроэстетики показывают, что восприятие произведений искусства сопровождается активацией областей мозга, связанных с системой вознаграждения и эмоционального реагирования. Эксперименты с использованием функциональной магнитно-

резонансной томографии демонстрируют, что созерцание художественных произведений вызывает состояние удовольствия и эмоционального отклика.

Нейроэстетика рассматривает искусство через призму работы мозга. С. Зеки подчёркивает, что «изучение искусства неизбежно связано с изучением мозга» [1].

Исследования показывают, что восприятие искусства активирует зоны мозга, связанные с системой вознаграждения. В частности, переживание красоты связано с активностью орбито-фронтальной коры [2].

Значительную роль играют зеркальные нейроны, обеспечивающие механизм эмпатического «проживания» художественных образов. Кроме того, активация дефолт-системы мозга (DMN) способствует саморефлексии, так как она связана с внутренним мышлением и автобиографической памятью [6].

Важным дополнением к пониманию нейродинамики арт-коучинга является роль тормозного контроля. Взаимодействие с искусством в формате коучинговых вопросов («Что вы видите?», «Что откликается?», «Что было бы иначе?») тренирует не только активацию новых нейронных паттернов, но и способность вентролатеральной префронтальной коры (VLPFC) подавлять доминантные, стереотипные способы мышления. Развитие когнитивной гибкости, таким образом, обеспечивается не только расширением ассоциативных связей, но и укреплением нейронных механизмов торможения нерелевантных реакций.

Кроме того, в контексте музейной среды необходимо учитывать активацию блуждающего нерва (вагуса). Эстетическое переживание в сочетании с безопасной, сенсорно обогащенной средой музея способствует снижению уровня кортизола и активации парасимпатической нервной системы. Состояние «безопасной социальной вовлеченности» является нейробиологическим условием, необходимым для устойчивой нейропластичности. Именно такое состояние создается в музейном арт-коучинге, что отличает его от вербальных практик, реализуемых в традиционных кабинетных форматах.

Таким образом, искусство выступает как стимул, активирующий когнитивные и эмоциональные процессы, а также механизмы нейропластичности на фоне нейробиологически безопасного состояния.

Искусство в аналитической психологии.

С точки зрения аналитической психологии К.Г. Юнга, искусство является выражением коллективного бессознательного. Архетипические образы, проявляющиеся в искусстве, являются универсальными структурами, через которые бессознательное становится доступным сознанию [4].

Художественные образы позволяют человеку взаимодействовать с глубинными структурами психики, минуя рациональные защитные механизмы. Искусство не просто отражает реальность, а формирует символические структуры, через которые человек может перерабатывать эмоциональные переживания, страхи и внутренние конфликты. Это делает его эффективным инструментом психологической трансформации.

В рамках предлагаемого междисциплинарного подхода необходимо установить методологический мост между аналитической психологией и нейронаукой. Архетипические образы, активируемые при взаимодействии с искусством, могут быть поняты как нейронные паттерны высокой степени обобщения, закрепленные в филогенетически древних структурах мозга. Их активация вовлекает дефолт-систему мозга (DMN), отвечающую за автобиографическую память и саморефлексию [6], а также лимбическую систему, связанную с эмоциональным оценением. Таким образом, символическая природа искусства позволяет одновременно задействовать глубинные психологические структуры и соответствующие им нейронные сети, создавая основу для интегративного воздействия.

Музейный арт-коучинг как метод.

Музейный арт-коучинг представляет собой синтез коучинга, арт-терапии и взаимодействия с произведениями искусства в музейной или виртуальной среде [12].

В отличие от арт-терапии, данный подход ориентирован не только на выражение эмоций, но и на достижение конкретных целей. Искусство используется как метафорический инструмент, позволяющий:

- углублять рефлекссию;
- выявлять внутренние ресурсы;
- формулировать цели;
- находить новые решения.

Согласно теории метафоры, «метафоры структурируют наше мышление и способствуют пониманию сложных явлений» [7], что объясняет эффективность работы с художественными образами. Сессии могут проводиться как в индивидуальном, так и в групповом формате, включая онлайн- и VR-среду.

Влияние искусства на благополучие.

Современные исследования подтверждают положительное влияние искусства на психологическое состояние. В отчёте ВОЗ отмечается, что вовлечённость в искусство способствует улучшению благополучия и снижению уровня стресса [8].

Искусство также рассматривается как инструмент эмоциональной регуляции и формирования устойчивых позитивных состояний [8].

Эмпирическое исследование.

Дизайн и методология исследования.

Исследование проводилось автором статьи в период с сентября 2025 по январь 2026 года. В нём приняли участие 24 человека – собственники бизнеса, топ-менеджеры и руководители среднего звена.

Выбор данной профессиональной группы обусловлен спецификой запроса: высокий уровень когнитивной нагрузки, профессиональное выгорание, выраженные защитные механизмы рационализации. Символическая природа взаимодействия с искусством позволяет снизить эго-защиты, что критически важно для данной аудитории и обеспечивает доступ к глубинным ресурсам, недоступным в вербальных форматах [4].

Участники были разделены на две группы:

- экспериментальная (музейный арт-коучинг);
- контрольная (классический коучинг).

Каждая группа прошла по 6 сессий. Периодичность сессий составила одну встречу в две недели, что позволило отследить динамику изменений без эффекта «интенсивного погружения», который мог бы исказить результаты.

Гипотезы исследования.

H1: Участники экспериментальной группы (музейный арт-коучинг) продемонстрируют более высокий прирост показателей когнитивной гибкости по сравнению с контрольной группой (классический коучинг).

H2: Участники экспериментальной группы покажут более высокую динамику развития эмоционального интеллекта, особенно в компонентах, связанных с пониманием и регуляцией эмоций.

H3: Устойчивость изменений через три месяца после завершения программы будет выше в экспериментальной группе за счет вовлечения эпизодической памяти и эмоционально значимого контекста музейной среды.

Качественные результаты.

Результаты полуструктурированных интервью показали:

- 100% участников экспериментальной группы отметили более глубокий уровень рефлексии;
- 73% сообщили о снижении сопротивления.

Это подтверждает, что символическая форма взаимодействия с искусством позволяет обходить психологические защиты, что соответствует юнгианскому пониманию искусства как

посредника между сознательным и бессознательным [4]. Участники описывали опыт как «неожиданные открытия о себе», «взгляд со стороны», «доступ к тому, о чем даже не думал раньше», что свидетельствует о преодолении когнитивных стереотипов и активации дефолт-системы мозга [6].

Количественные результаты.

Когнитивная гибкость.

Оценка проводилась с использованием теста Торренса, измеряющего способность к генерации оригинальных идей [9]. Дополнительно оценивалась способность к переключению когнитивных стратегий.

Результаты теста Торренса (средние значения, $M \pm SD$):

Экспериментальная группа: до – 67.8 ± 11.9 , после – 83.5 ± 10.2 .

Контрольная группа: до – 68.4 ± 12.1 , после – 75.9 ± 11.8 .

Участники музейного арт-коучинга показали более выраженную положительную динамику по сравнению с контрольной группой.

Эмоциональный интеллект.

Согласно модели эмоционального интеллекта Майера, Саловея и Карузо, он включает способность распознавать, использовать, понимать и регулировать эмоции [10]. Оценка проводилась с использованием методики MSCEIT.

Наибольший прирост в экспериментальной группе зафиксирован в ветвях «Понимание эмоций» и «Управление эмоциями», что подтверждает, что работа с искусством способствует развитию именно рефлексивных и регуляторных компонентов эмоционального интеллекта.

Работа с искусством способствовала развитию данных навыков.

Устойчивость изменений.

Повторное измерение через 3 месяца показало:

72% сохранения результатов в контрольной группе;

84% – в экспериментальной группе.

Это согласуется с данными о том, что эмоционально значимый опыт способствует закреплению нейронных связей [11]. Более высокая устойчивость изменений в экспериментальной группе объясняется не только эмоциональной значимостью опыта, но и вовлечением гиппокампальной системы через пространственный опыт нахождения в музее. Эпизодическая память, обогащенная сенсорными, пространственными и эмоциональными компонентами, обеспечивает более плотную консолидацию новых нейронных связей по сравнению с вербальным коучингом в кабинете.

Обсуждение.

Интерпретация результатов.

Полученные результаты подтверждают эффективность музейного арт-коучинга. Это связано с рядом факторов:

- сенсорное и эмоциональное вовлечение;
- использование метафорического мышления [7];
- снижение сопротивления благодаря символической природе искусства [4];
- активация нейропластичности.

Искусство, таким образом, выступает как катализатор когнитивных и личностных изменений.

Для систематизации механизмов воздействия предлагается трехфакторная модель музейного арт-коучинга.

1. Нейроэстетический резонанс: активация системы вознаграждения (орбитофронтальная кора) [2], создание нейробиологической базы для обучения через состояние безопасности.

2. Символическая метафора: обход эго-защит через архетипические образы [4], активация дефолт-системы мозга и автобиографической памяти [6], доступ к глубинным смысловым структурам.

3. Коучинговое закрепление: формирование новых нейронных связей через постановку целей, рефлексию и языковое оформление инсайта, перевод имплицитного опыта в эксплицитные стратегии.

Эта модель позволяет интегрировать нейронаучные, юнгианские и поведенческие объяснительные механизмы в единую рамку.

Ограничения исследования.

Автор осознает ограничения представленного исследования, которые необходимо учитывать при интерпретации результатов:

- малый объем выборки ($n = 24$), что позволяет рассматривать данную работу как пилотное исследование, требующее валидации на больших выборках;
- отсутствие нейробиологических маркеров (ЭЭГ, фМРТ), что не позволяет напрямую подтвердить гипотезы о нейродинамических механизмах изменений;
- однородность выборки, что ограничивает генерализацию результатов на другие профессиональные и возрастные группы.

Этические аспекты.

Интеграция нейронаучного подхода в арт-коучинг порождает новые этические вопросы, требующие осмысления. Использование знаний о нейропластичности и особенностях функционирования дефолт-системы мозга [6] налагает на практика повышенную ответственность. Состояние, вызванное взаимодействием с искусством, может сопровождаться повышенной открытостью, что создает риск неосторожного формирования воспоминаний или навязывания интерпретаций. В связи с этим необходима разработка этических стандартов музейного арт-коучинга, включающих:

- информированное согласие с разъяснением нейробиологических эффектов;
- запрет на интерпретативную позицию коуча в работе с художественными образами;
- постсессионную поддержку для интеграции инсайтов.

Перспективы развития.

Дальнейшее развитие метода связано с:

- интеграцией VR/AR-технологий для дистанционной работы;
- использованием цифровых инструментов (например, AI-дневников);
- внедрением корпоративных программ;
- расширением междисциплинарных исследований;
- сравнительным анализом эффективности офлайн- и онлайн-форматов.

Особый интерес представляет гипотеза о том, что виртуальная среда (VR) может обеспечить нейробиологически аутентичный опыт, сопоставимый с реальным музеем. За счет сужения поля внимания, контроля сенсорной стимуляции и подавления внешних отвлекающих факторов VR-среда может создавать условия для глубокого сосредоточения, необходимого для работы с метафорическими образами [7]. Это открывает перспективы для применения метода с людьми, имеющими ограниченную мобильность, высокую социальную тревожность или проживающими в регионах с ограниченным доступом к музеям.

Кроме того, перспективным направлением является дифференциация целей вмешательства: использование музейного арт-коучинга как инструмента *enhancement* (развитие потенциала здоровых людей) и как инструмента мягкой ремедиации (снижение профессионального выгорания, работа с тревожностью).

Заключение.

Музейный арт-коучинг является перспективным междисциплинарным методом развития человеческого потенциала. Его эффективность обусловлена интеграцией нейробиологических, психологических и коучинговых механизмов.

Предложенная трехфакторная модель (нейроэстетический резонанс – символическая метафора – коучинговое закрепление) позволяет систематизировать механизмы воздействия и создает теоретическую основу для дальнейших исследований. Результаты пилотного

исследования подтверждают влияние метода на когнитивную гибкость, эмоциональный интеллект и устойчивость изменений, демонстрируя преимущества экспериментальной группы перед контрольной.

Осознание этических аспектов нейронаучного подхода и разработка соответствующих стандартов являются необходимым условием для безопасного внедрения метода в практику. Дальнейшее развитие музейного арт-коучинга связано с интеграцией цифровых технологий, расширением эмпирической базы и междисциплинарным диалогом между нейронаукой, психологией и искусством.

Результаты исследования подтверждают его влияние на когнитивную гибкость, эмоциональный интеллект и устойчивость изменений, что открывает широкие перспективы для дальнейших научных исследований и практического применения.

Список литературы

1. Zeki S. Inner Vision: An Exploration of Art and the Brain. Oxford: Oxford University Press, 1999.
2. Zeki S. The neurology of beauty. Journal of Consciousness Studies. 2004. Vol. 11. P. 3–41.
3. Jung C.G. The Spirit in Man, Art and Literature. Princeton: Princeton University Press, 1966.
4. Jung C.G. The Archetypes and the Collective Unconscious. Princeton: Princeton University Press, 1968.
5. Smith L. Uses of Heritage. London: Routledge, 2006.
6. Raichle M.E., MacLeod A.M., Snyder A.Z. [et al.]. A default mode of brain function // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2001. Vol. 98. Pp. 676–682.
7. Lakoff G., Johnson M. Metaphors We Live By. Chicago: University of Chicago Press, 1980.
8. Fancourt D., Finn S. What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? Copenhagen: WHO, 2019.
9. Torrance E.P. Torrance Tests of Creative Thinking. Lexington: Personnel Press, 1974.
10. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. MSCEIT User's Manual. Toronto: Multi-Health Systems, 2002.
11. Immordino-Yang M.H. Emotions, Learning, and the Brain. New York: W.W. Norton, 2015.
12. Реветнева О.Е. Музейный арт-коучинг: инновационный подход к взаимодействию с искусством // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 246–249. – ISBN 978-5-907965-52-2. – DOI 10.31483/r-138012. EDN JPJQKG

Реветнева Олеся Евгеньевна

СЕО, коуч-мастер ФПКИН, MCC ICF, арт-терапевт
Академия арт-коучинга

МУЗЕЙНЫЙ АРТ-КОУЧИНГ КАК КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА: ОТ ОПОСРЕДОВАНИЯ К ДОСТОИНСТВУ

Аннотация: в статье обосновывается музейный арт-коучинг с позиций культурно-исторической психологии Л.С. Выготского и психологии достоинства А.Г. Асмолова. Показано, что взаимодействие с искусством в присутствии коуча создает зону ближайшего развития, в которой произведение искусства выступает как культурный знак, опосредующий перестройку эмоционально-смысловой сферы личности. Музейная среда рассматривается как «сосуд достоинства», позволяющий человеку восстановить связь времен, укрепить субъектность и сконструировать образ желаемого будущего. Сформулированы шесть теоретических тезисов, задающих концептуальную рамку метода, и предложен дизайн эмпирического исследования, включающий качественные (феноменологический анализ переживания) и количественные (психологическое благополучие, рефлексия, толерантность к неопределенности) методы. Работа открывает перспективу для интеграции классического наследия отечественной психологии в современные арт-коучинговые практики.

Ключевые слова: музейный арт-коучинг, культурно-историческая психология, Выготский Л.С., Асмолов А.Г., зона ближайшего развития, переживание, достоинство, музейная среда, культурное опосредование.

Введение.

Современные музеи все чаще осознаются не только как хранилища культурного наследия, но и как пространства, способствующие личностному развитию, рефлексии и психологическому благополучию [5; 8]. В этом контексте формируются новые практики, объединяющие искусство, психологию и коучинг. Одним из таких методов является музейный арт-коучинг – синтез коучингового подхода, арт-терапевтических техник и взаимодействия с подлинными произведениями искусства в музейной или виртуальной среде [12].

Несмотря на растущий интерес к методу, его теоретическое обоснование в отечественной психологической традиции остается фрагментарным. Между тем культурно-историческая психология Л.С. Выготского и ее современное развитие в работах А.Г. Асмолова дают мощный концептуальный аппарат для понимания того, как искусство становится инструментом развития высших психических функций, эмоциональной регуляции и смыслообразования.

Цель настоящей статьи – представить теоретическое обоснование музейного арт-коучинга на основе идей Л.С. Выготского и А.Г. Асмолова, сформулировать ключевые тезисы, задающие концептуальную рамку метода, а также предложить программу эмпирического исследования, позволяющую верифицировать выдвигаемые положения.

Теоретические основания.

2.1. Культурно-историческая психология Л.С. Выготского: искусство как знак и зона ближайшего развития.

Л.С. Выготский заложил фундамент для понимания искусства как «социальной техники эмоций» и средства культурного опосредования психического развития [2; 4; 6]. В работе «Психология искусства» он показал, что произведение искусства действует через механизм катарсиса – переработки «сырых» аффектов в сложные эстетические переживания, что ведет к разрешению внутренних конфликтов и росту личности. Искусство, по Выготскому, не отражает реальность, а преобразует ее, создавая особую форму действительности, в которой человек может испытать и освоить новые смыслы [2].

Центральное для нашего анализа понятие психологического орудия (знака) Выготский ввел для объяснения того, как человек овладевает собственными психическими процессами. Знак – это культурно созданное средство, которое, будучи интериоризированным, перестраивает естественные психические функции в высшие. В контексте музейного арт-коучинга произведение искусства выступает именно как внешний знак, который коуч помогает клиенту присвоить. Через диалог с произведением клиент учится управлять своими эмоциями, строить рефлексивные отношения к собственным переживаниям, выходить за пределы привычных стереотипов.

Другим ключевым понятием является зона ближайшего развития (ЗБР) – расхождение между актуальным уровнем развития и тем, что человек может выполнить с помощью взрослого или в сотрудничестве с более опытным партнером [6]. В музейном арт-коучинге ЗБР создается одновременно двумя факторами: во-первых, самим искусством, которое предлагает новые способы видения и понимания; во-вторых, коучем, который своими вопросами, поддержкой и рефлексивным диалогом помогает клиенту совершить переход от поверхностного восприятия к личностно значимому смыслу.

Важное для арт-коучинга понятие переживания Выготский определял как единицу, объединяющую среду и личность, в которой среда преломляется через внутренний мир человека [2; 6]. Переживание – это не просто эмоция, а структурная единица сознания, в которой представлена динамическая связь личности и ситуации. В процессе музейного арт-коучинга происходит трансформация переживания: художественный образ становится катализатором, позволяющим переосмыслить жизненный опыт, найти новые смыслы и ресурсы.

Таким образом, с позиций культурно-исторической психологии, музейный арт-коучинг может быть понят как процесс опосредованного развития, в котором искусство выступает знаком, коуч – посредником, а их взаимодействие создает зону ближайшего развития для

формирования высших форм рефлексии, эмоциональной регуляции и личностного смыслообразования.

2.2. Психология достоинства А.Г. Асмолова: музей как пространство смыслов и памяти.

Развивая культурно-историческую традицию, А.Г. Асмолов формулирует концепцию, в которой центральное место занимают понятия достоинства, памяти и культурной идентичности [1; 3; 5]. В своих работах и публичных лекциях, в частности на конференции «Пространство трансформации: музеи для ментального и эмоционального благополучия» (2025), он подчеркивает особую роль музеев в современном мире.

Асмолов определяет музей как «сосуд достоинства» – пространство, где человек может сохранить связь времен, ощутить свою принадлежность к истории и культуре, укрепить чувство собственной ценности. В эпоху, когда мир сталкивается с травматическими событиями и ускоряющимися изменениями, музеи становятся местами, где возможно восстановление опоры, обретение устойчивости и смысла [5].

Важной для арт-коучинга является идея Асмолова о том, что память – это не только окно в прошлое, но и орган предвосхищения будущего [1; 5]. Работа с культурной памятью (через искусство, артефакты, исторические нарративы) позволяет человеку не просто осмыслить свой опыт, но и сконструировать образ желаемого будущего, определить траекторию своего развития. Эта идея напрямую перекликается с коучинговой ориентацией на достижение целей: клиент не просто «прорабатывает прошлое», но использует ресурсы культуры для проектирования своего будущего.

Вводя различие между культурой достоинства (поддерживающей разнообразие, свободу, уникальность личности) и культурой обезличивания (унифицирующей, стирающей память и подчиняющей человека), Асмолов помещает музейные практики в ценностное измерение [5]. Музейный арт-коучинг, с этой точки зрения, является практикой культуры достоинства, поскольку он способствует развитию субъектности, способности к самоопределению, эмоциональной и смысловой автономии.

Таким образом, идеи Асмолова дополняют выготскианскую рамку, акцентируя ценностно-смысловой и экзистенциальный аспект музейного арт-коучинга: это не только развитие когнитивных и эмоциональных навыков, но и утверждение достоинства, обретение голоса, восстановление связи с культурной традицией как ресурсом для будущего.

2.3. Теоретические тезисы музейного арт-коучинга.

На основе синтеза идей Л.С. Выготского и А.Г. Асмолова могут быть сформулированы следующие ключевые тезисы, задающие концептуальную рамку музейного арт-коучинга:

1. Тезис о культурном опосредовании.

Произведение искусства в музейном арт-коучинге выступает как культурный знак (психологическое орудие), с помощью которого клиент овладевает собственными эмоциями, мыслями и действиями. Коуч способствует интериоризации этого знака – превращению внешнего средства во внутренний ресурс саморегуляции.

2. Тезис о зоне ближайшего развития

Совместная деятельность клиента, коуча и произведения искусства создает зону ближайшего развития, в которой клиент выходит за пределы актуальных способов восприятия, мышления и эмоционального реагирования. Коуч выступает как «более знающий другой», поддерживая движение от внешней помощи к самостоятельному осмыслению.

3. Тезис о переживании как единице анализа.

Единицей изменений в музейном арт-коучинге является переживание – структурное образование, объединяющее личность и среду. Трансформация переживания, происходящая в диалоге с искусством и коучем, ведет к интеграции аффективного и смыслового опыта.

4. Тезис о музее как сосуде достоинства.

Музейная среда предоставляет уникальные условия для восстановления чувства достоинства, связи времен и культурной идентичности. Пространство музея, его архитектура,

этика поведения и отсутствие оценочности создают безопасный контекст для личностных изменений.

5. Тезис о памяти как органе предвосхищения будущего.

Работа с культурной памятью в музейном арт-коучинге позволяет клиенту не только переработать прошлый опыт, но и сконструировать образ желаемого будущего. Память выступает не как фиксация прошлого, а как ресурс для проектирования жизненного пути.

6. Тезис о культуре достоинства.

Музейный арт-коучинг является практикой культуры достоинства, поскольку он способствует развитию субъектности, автономии, способности к самоопределению, а также утверждению уникальности и ценности личности.

Эти тезисы могут служить основой для операционализации переменных в эмпирическом исследовании и для разработки практических протоколов музейного арт-коучинга.

Методологическая рамка и дизайн исследования.

Предлагаемый дизайн ориентирован на проверку гипотез, вытекающих из сформулированных теоретических тезисов, с использованием качественных и количественных методов.

3.1. Тип исследования.

Рандомизированное контролируемое исследование (РКИ) с параллельными группами. Возможно также использование смешанного дизайна (количественные измерения + качественные интервью).

3.2. Участники.

Выборка: 60–90 человек (по 30 в каждой группе) – взрослые люди, не имеющие тяжелых психических расстройств, желающие развить когнитивную гибкость и эмоциональный интеллект (например, руководители, специалисты помогающих профессий).

Группы:

1) экспериментальная группа (ЭГ) – музейный арт-коучинг (6 сессий по 90 минут в художественном музее);

2) контрольная группа 1 (КГ1) – классический коучинг в кабинете (6 сессий, тот же коуч);

3) контрольная группа 2 (КГ2) – самостоятельное посещение музея с заданием рефлексии (контроль эффекта коучинга и среды).

3.3. Процедура.

1. Предварительное тестирование – психологические опросники, тесты, краткое интервью.

2. Интервенция – 6 сессий с периодичностью раз в две недели.

В ЭГ: сессии в музее; каждая сессия включает выбор произведения, диалог с коучем, рефлексивные упражнения (ведение дневника, создание метафор).

В КГ1: классический коучинг в кабинете (те же темы, но без искусства).

В КГ2: участники посещают музей самостоятельно, получают задания на рефлекссию, но без коуча.

3. Пост-тестирование – сразу после завершения программы.

4. Отсроченное тестирование – через 3 и 6 месяцев.

3.4. Инструментарий.

Количественные методы.

Шкала психологического благополучия К. Рифф (адаптация Т.Д. Шевеленковой, П.П. Фесенко) – субшкалы «автономия», «личностный рост», «цели в жизни», «позитивные отношения», «управление средой», «самопринятие».

Тест Торренса (вербальная часть) – для оценки когнитивной гибкости.

Висконсинский тест сортировки карточек (WCST) – для оценки когнитивной гибкости и способности к переключению.

Опросник «Стиль саморегуляции поведения» (ССПМ) – для оценки осознанной саморегуляции.

Шкала толерантности к неопределенности (MSTAT-II) – как показатель готовности к новым смыслам.

Адаптированная шкала рефлексивности (А.В. Карпов) – для оценки уровня рефлексии.

Качественные методы.

Полуструктурированное интервью до и после программы, направленное на выявление динамики переживания, ценностных изменений, опыта взаимодействия с искусством.

Феноменологический анализ интервью (IPA) – для реконструкции субъективного опыта.

Контент-анализ речевых высказываний – для выявления тем, связанных с достоинством, свободой, выбором, культурной идентичностью.

Анализ рефлексивных дневников (если велись участниками).

3.5. Гипотезы.

Н1. Участники экспериментальной группы продемонстрируют статистически значимое повышение уровня рефлексии (по шкале Карпова) по сравнению с контрольными группами, что подтверждает тезис о зоне ближайшего развития и культурном опосредовании.

Н2. Прирост показателей когнитивной гибкости (тест Торренса, WCST) в экспериментальной группе будет выше, чем в контрольных группах, и будет коррелировать с качественными изменениями в структуре переживания (тезис о переживании как единице изменений).

Н3. В экспериментальной группе произойдут качественные изменения в структуре переживания: от аффективных, ситуативных описаний к интегрированным, ценностно-смысловым, включающим метафоры и личные нарративы, что подтверждает тезис о трансформации переживания.

Н4. Показатели психологического благополучия (особенно субшкалы «личностный рост», «автономия», «цели в жизни») будут выше в экспериментальной группе, причем эти изменения будут связаны с субъективной значимостью выбранных произведений искусства, что согласуется с тезисами о достоинстве и памяти как органе предвосхищения будущего.

Н5. В интервью участников экспериментальной группы будут чаще встречаться высказывания, относящиеся к темам «достоинства», «свободы», «уникальности», «связи времен», чем в контрольных группах, что подтверждает тезис о культуре достоинства.

Н6. Эффект музейного арт-коучинга будет более выражен у участников с исходно низким уровнем рефлексии и эмоциональной регуляции, поскольку для них создание зоны ближайшего развития с опорой на искусство дает наибольший прирост.

3.6. Статистический и качественный анализ.

Для количественных данных: смешанный ANOVA с повторными измерениями (факторы: группа, время), корреляционный анализ (Пирсон), регрессионный анализ для выявления предикторов изменений.

Для качественных данных: тематический анализ, феноменологический анализ (IPA) с выделением суперординатных тем, кластеризация высказываний по теоретическим категориям (знак, ЗБР, переживание, достоинство).

Ожидаемые результаты и их интерпретация.

Если гипотезы подтвердятся, это позволит следующее.

1. Эмпирически обосновать шесть теоретических тезисов музейного арт-коучинга, показав, что метод действительно работает через механизмы культурного опосредования, зоны ближайшего развития, трансформации переживания, а также реализует ценности достоинства и субъектности.

2. Продемонстрировать преимущества музейного арт-коучинга перед классическим коучингом и самостоятельным посещением музея по ряду психологических показателей (рефлексия, когнитивная гибкость, психологическое благополучие).

3. Выявить механизмы изменений через анализ качественных данных, что позволит уточнить теоретическую модель и разработать практические рекомендации.

Обсуждение.

4.1. Значение предлагаемого исследования.

Предлагаемое исследование вносит вклад в развитие теоретических основ музейного арт-коучинга, возвращая его в русло классической отечественной психологии. Сформулированные шесть тезисов задают четкую концептуальную рамку, которая может быть использована как для дальнейших теоретических разработок, так и для эмпирической проверки.

В отличие от западных подходов, акцентирующих нейробиологические механизмы, культурно-историческая рамка позволяет увидеть в арт-коучинге практику, направленную на развитие высших психических функций через культурное опосредование и утверждение субъектности. Интеграция идей Выготского и Асмолова создает уникальную теоретическую оптику, в которой музей предстает не как «приятное дополнение» к коучингу, а как необходимое пространство, где искусство становится знаком для личностной трансформации.

4.2. Ограничения.

Качественные методы требуют высокой квалификации исследователя и могут быть подвержены субъективности; для минимизации необходимо использовать независимое кодирование и проверку на согласованность.

Размер выборки ограничен, что требует осторожности при генерализации результатов.

Эффект новизны музея может влиять на результаты; в дизайне предусмотрена контрольная группа с самостоятельным посещением, что позволяет отделить эффект среды от эффекта коучинга.

Культурная специфика выбранных музеев и произведений может ограничить переносимость результатов на другие контексты.

4.3. Перспективы.

Сравнительное изучение разных типов музеев (художественные, исторические, естественнонаучные) и видов искусства.

Использование цифровых технологий (виртуальные музеи) для проверки возможности создания зоны ближайшего развития в онлайн-среде.

Лонгитюдные исследования для оценки устойчивости изменений.

Разработка программ подготовки музейных арт-коучей, основанных на культурно-историческом подходе и сформулированных тезисах.

Заключение.

Музейный арт-коучинг, рассмотренный через призму культурно-исторической психологии Л.С. Выготского и психологии достоинства А.Г. Асмолова, предстает как практика, в которой искусство становится знаком, опосредующим развитие высших психических функций, а музейная среда – пространством, где человек может восстановить связь времен, укрепить чувство достоинства и сконструировать образ желаемого будущего.

Сформулированные шесть теоретических тезисов задают концептуальную рамку, которая может служить основой для эмпирических исследований и практической работы. Предложенный дизайн исследования открывает путь для верификации этих тезисов и получения данных о механизмах изменений, происходящих в музейном арт-коучинге. Проверка выдвинутых гипотез позволит не только обосновать эффективность метода, но и обогатить отечественную психологическую науку новыми данными о роли искусства в развитии личности.

Список литературы

1. Асмолов А.Г. Психология достоинства / А.Г. Асмолов. – 2025.
2. Выготский Л.С. Психология искусства / Л.С. Выготский. – М.: Искусство, 1986.
3. Асмолов А.Г. Люди в музее: смыслы и ценности: лекция на конференции «Пространство трансформации: музеи для ментального и эмоционального благополучия» / А.Г. Асмолов. – 2025.
4. Connery M.C., John-Steiner V.P., Marjanovic-Shane A. (Eds.). Vygotsky and Creativity: A Cultural-Historical Approach to Play, Meaning Making, and the Arts. 2nd ed. New York: Peter Lang, 2018.
5. Асмолов А.Г. Музей как пространство достоинства / А.Г. Асмолов // Музей и личность: культурно-историческая перспектива. – М.: ГМИИ им. А.С. Пушкина, 2024.

6. Выготский Л.С. История развития высших психических функций / Л.С. Выготский // Собр. соч. – В 6 т. Т. 3. – М.: Педагогика, 1983. –
7. Smith L. Uses of Heritage. London: Routledge, 2006.
8. Fancourt D., Finn S. What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2019.
9. Torrance E.P. Torrance Tests of Creative Thinking. Lexington: Personnel Press, 1974.
10. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. MSCEIT User's Manual. Toronto: Multi-Health Systems, 2002.
11. Lakoff G., Johnson M. Metaphors We Live By. Chicago: University of Chicago Press, 1980.
12. Реветнева О.Е. Музейный арт-коучинг: инновационный подход к взаимодействию с искусством / О.Е. Реветнева // Психология коучинга: методология, теория, практика. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 246–249. DOI 10.31483/r-138012. EDN JPJQKG
13. Карпов А.В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики / А.В. Карпов // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. №5. – С. 45–57. EDN ООУBSN
14. Шевеленкова Т.Д. Психологическое благополучие личности (обзор основных концепций и методика исследования) / Т.Д. Шевеленкова, П.П. Фесенко // Психологическая диагностика. – 2005. – №3. – С. 95–129.
15. McLain D.L. The MSTAT-II: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity // Educational and Psychological Measurement. 2009. Vol. 69. No. 5. Pp. 813–831.

Шарипова Ирина Леонидовна

канд. экон. наук, коуч МСР
пгт Токсово, Ленинградская область

Микулич Ксения Александровна

коуч МСР
пгт Токсово, Ленинградская область

ПЯТИФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ЛИЧНОСТИ (BIGFIVE) КАК ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА КОУЧИНГА

Аннотация: в статье анализируется потенциал пятифакторной модели личности (Big Five) как теоретической и методологической основы коучинга. Рассматривается диспозиционный подход к объяснению поведения клиента и его значение для формирования устойчивых профессиональных изменений. Представлена процессуальная модель интеграции Big Five в коучинговую работу, включающая этапы диагностики, формулирования гипотез, проведения интервенций и оценки динамики изменений. На основе анализа практического опыта авторов показано, что понимание личностного профиля способствует развитию метакогнитивной осознанности, снижению повторяющихся неадаптивных поведенческих стратегий и формированию более устойчивых моделей поведения. Обсуждаются ограничения использования психометрических данных в коучинге и перспективы дальнейших исследований в русле доказательного коучинга.

Ключевые слова: пятифакторная модель личности, Big Five, коучинг, индивидуальные различия, профессиональное развитие, саморегуляция, метакогнитивная осознанность.

Введение.

В последние годы профессиональный коучинг все активнее интегрируется с академической психологией и постепенно проходит этап институционализации. В практической среде усиливается запрос на научно обоснованные и воспроизводимые методы работы с клиентами. Специалистам важно не только понимать, какие инструменты оказываются эффективными, но и объяснять механизмы их действия и условия, при которых они дают устойчивый результат.

В этой связи особый интерес представляют диспозиционные модели личности, позволяющие описывать устойчивые индивидуальные различия и их поведенческие проявления. Одной из наиболее эмпирически подтвержденных концепций в дифференциальной и организационной психологии является пятифакторная модель личности – Big Five. Она

широко применяется в исследованиях лидерства, эффективности деятельности и профессионального развития и рассматривается как универсальный язык описания личностных характеристик [6, с. 509–516].

Несмотря на широкое распространение данной модели в научной литературе, в коучинговой практике она нередко используется лишь как вспомогательный теоретический элемент или образовательная рамка. Гораздо реже Big Five выступает методологической основой организации коучингового процесса.

Цель настоящей статьи – обосновать применимость пятифакторной модели личности в качестве теоретической и методологической основы коучинга, а также представить процессуальную модель интеграции диспозиционного анализа в коучинговую сессию. Эмпирический материал основан на анализе практического опыта авторов и наблюдении повторяющихся поведенческих паттернов клиентов, которые становятся заметными при использовании диспозиционного подхода.

Теоретические основания.

Пятифакторная модель личности сформировалась в рамках лексического подхода, согласно которому социально значимые индивидуальные различия отражаются в языке и могут быть выявлены посредством факторного анализа. Современная концептуализация модели связана прежде всего с исследованиями Р. Costa и Р. McCrae и разработкой психометрических инструментов семейства NEO [4].

Эта модель 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).

Исследования показывают, что структура этих факторов воспроизводится в различных культурах и обладает относительной стабильностью во времени [6, с. 509–516]. Для коучинговой практики это имеет важные методологические последствия.

Во-первых, работа с личностными чертами не предполагает их прямого изменения. Более продуктивным является развитие способов реализации черт и расширение поведенческого репертуара клиента.

Во-вторых, при росте сложности задач и уровня ответственности проявления личностных характеристик могут усиливаться. Данный феномен описывается в рамках концепции активации черт (trait activation) [7, с. 500–517]. Таким образом, одна и та же черта может выступать одновременно источником ресурса и потенциальных трудностей.

Метааналитические исследования демонстрируют статистически значимые связи факторов Big Five с лидерством и управленческой эффективностью. В частности, экстраверсия и кропотливость устойчиво ассоциированы с лидерским поведением и результативностью деятельности руководителей [5, с. 765–780]. При этом личностный профиль влияет не только на уровень эффективности, но и на особенности принятия решений, поведение в условиях неопределенности и стиль саморегуляции.

Российские психологические исследования подчеркивают значение толерантности к неопределенности в процессе выбора и принятия решений [1]. Кроме того, важную роль в устойчивых изменениях поведения играют смысловые структуры личности, определяющие систему целей и направленность активности человека [2]. Данные подходы дополняют диспозиционный анализ, позволяя рассматривать личностные черты как основу вероятностных тенденций поведения, а смысловые механизмы – как фактор, определяющий их конкретную реализацию.

Методология применения Big Five в коучинге.

Интеграция модели Big Five в коучинговую практику может рассматриваться как процессуальная методология, в которой психометрические данные используются не как окончательный диагноз, а как инструмент формирования гипотез и повышения точности наблюдения.

Работа начинается с согласования рамки взаимодействия. Коуч подчеркивает, что модель описывает вероятностные поведенческие тенденции и не является инструментом нормативной оценки личности. Такое позиционирование способствует снижению сопротивления клиента и поддерживает этическую корректность работы.

Диагностический этап может включать использование стандартизированного опросника или проведение структурированного интервью, направленного на выявление поведенческих проявлений факторов личности. Полученные результаты рассматриваются как отправная точка для совместного анализа жизненного и профессионального опыта клиента.

На основании обсуждения формируются рабочие гипотезы о том, какие черты выступают ресурсом в достижении целей клиента, а какие могут создавать типичные риски при росте нагрузки и ответственности.

Следующий этап предполагает перевод факторов личности в язык практических задач. Например, высокая открытость опыту может проявляться как способность к генерации идей, но одновременно сопровождаться распылением внимания. Кропотливость поддерживает системность и надежность, однако часто усиливает перфекционизм. Экстраверсия способствует влиянию в коммуникации, но может повышать риск импульсивных решений. Нейротизм усиливает чувствительность к риску, а аккомодация облегчает сотрудничество, но иногда затрудняет установление границ.

Интервенционный этап направлен на развитие метакогнитивной осознанности и навыков саморегуляции. Клиент учится распознавать ранние признаки дисбаланса в проявлении черты и применять заранее согласованные корректирующие стратегии.

Этап оценки динамики изменений в коучинге целесообразно строить как анализ поведенческих изменений, а не трансформации личности. В качестве индикаторов могут выступать снижение частоты повторяющихся неадаптивных сценариев, формирование устойчивых рабочих привычек и повышение субъективного чувства управляемости.

Анализ практического коучингового опыта.

Практический опыт авторов показывает, что значительная часть клиентских запросов связана с усилением сильных сторон личности в процессе профессионального роста. По мере увеличения ответственности и скорости принятия решений ресурсная черта проявляется более интенсивно, что одновременно повышает вероятность характерных ошибок. Данные наблюдения согласуются с концепцией активации черт [7, с. 500–517] и исследованиями взаимосвязи личности и лидерства [5, с. 765–780].

Клиенты с высокой открытостью опыту часто сталкиваются с потерей фокуса и перегрузкой инициативами. В таких случаях эффективными оказываются интервенции, направленные на структурирование процессов генерации и реализации идей.

Клиенты с выраженной кропотливостью нередко описывают трудности чрезмерного контроля и сложности делегирования. Коучинговая работа в подобных случаях включает пересмотр стандартов качества и развитие доверия к процессам и людям.

При повышенном нейротизме наблюдаются трудности принятия решений и повышенная тревожность в условиях неопределенности. В этих случаях полезно сочетать диспозиционный анализ с разработкой процедур принятия решений и определением допустимого уровня риска, что соответствует исследованиям психологии неопределенности [1].

Клиенты с высокой экстраверсией могут сталкиваться с риском импульсивных решений и чрезмерной ориентацией на коммуникацию. Интервенции направлены на введение пауз анализа и развитие стратегического мышления.

Для клиентов с выраженной аккомодацией характерны трудности установления границ и избегание конфликтов. В таких случаях коучинговая работа включает развитие навыков конструктивного согласования интересов и ясного обозначения ожиданий.

Ограничения применения психометрических данных.

Использование модели Big Five в коучинге связано с рядом ограничений. Психометрические результаты отражают вероятностные тенденции и неизбежно содержат погрешность измерения. Кроме того, проявления личностных черт зависят от контекста – организационной культуры, профессиональной роли и жизненного этапа человека. Существует также риск редукционизма, когда сложность личности сводится к набору факторов. Для предотвращения такого упрощения важно сочетать диспозиционный анализ с исследованием ценностей и смыслов клиента, поскольку именно смысловые структуры определяют устойчивость изменений [2].

Заключение.

Пятифакторная модель личности может рассматриваться как научно обоснованная концептуальная основа коучинга. Диспозиционный подход позволяет систематизировать анализ индивидуальных различий, повышает точность коучинговых гипотез и способствует разработке интервенций, направленных на устойчивые изменения поведения без попытки «изменить личность». Осознание личностного профиля способствует развитию метакогнитивной осознанности, снижению повторяемости неадаптивных сценариев и формированию эффективных стратегий саморегуляции.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка протоколов доказательного коучинга, в которых модель Big Five используется как единая рамка для описания механизмов изменений и накопления воспроизводимых практических данных.

Список литературы

1. Корнилова Т.В. Психология неопределенности: выбор, риск, толерантность / Т.В. Корнилова, М.А. Чумакова. – М.: Юрайт, 2021.
2. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2021.
3. Сергиенко Е.А. Контроль поведения и регуляция деятельности / Е.А. Сергиенко. – М.: Институт психологии РАН, 2021.
4. Costa P.T., McCrae R.R. NEO PI-R Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992.
5. Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., Gerhardt M.W. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol. 87. No. 4. Pp. 765–780.
6. McCrae R.R., Costa P.T. Personality trait structure as a human universal // American Psychologist. 1997. Vol. 52. No. 5. Pp. 509–516. EDN HEZJGX
7. Tett R.P., Burnett D.D. A personality trait-based interactionist model of job performance // Journal of Applied Psychology. 2003. Vol. 88. No. 3. Pp. 500–517.

ВЫСТРАИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТЕОРЕТИКОВ И ПРАКТИКОВ

Баширова Райся Расватбековна

коуч-наставник

г. Астрахань, Астраханская область

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО: НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ПОДДЕРЖКУ СОВРЕМЕННОГО УЧИТЕЛЯ

Аннотация: в статье рассмотрены возможности эффективной поддержки современных педагогов. Раскрыты пути использования коучинга и наставничества в педагогическом сообществе. Представлены результаты изучения потребностей учителей в получении профессиональной поддержки.

Ключевые слова: учитель, коучинг, наставничество, коуч-наставник, осознанность, школьное пространство, ребёнок, родители, потребности педагогов, формы поддержки.

*...главными болями нашего времени
являются три базовых дефицита:*

дефицит понимания, дефицит доверия и дефицит смыслов.

Александр Асмолов

Как жить во времена постоянно меняющегося мира, сохранять спокойствие, смелость, честность и решать собственные задачи максимально эффективно во благо себя и других? «Насколько это важно для меня?» – один из сильных вопросов, с которого начинается путь к осознанности.

«Поиск человеком смысла является в его жизни первичной мотивацией, а не вторичной рационализацией инстинктов» (Виктор Франкл «Человек в поиске смысла»). Размышления известного автора логотерапии были представлены миру в 1948 году, но они актуальны и в наши дни и полезны для многих, кто хочет жить осознанно, с принятием себя как цельной личности, управляя работой мозга через ясное понимание истинных чувств, желаний, мыслей и выбранных действий.

Коучинг и наставничество как устойчивые конструкции построения диалога уже доказали свою эффективность, когда активно вошли сначала в подготовку спортсменов, затем в пространство бизнеса. Фокус внимания не случайно обращён на эти инструменты. Производственная реальность требует от каждого работника независимо от его уровня и статуса проявлять такое качество как осознанность.

Из книги «Коучинг высокой эффективности» (автор Дж. Уитмор): «Предлагаемое коучингом повышение осознания учитывает и подчеркивает уникальные характеристики тела и разума каждого индивидуума, одновременно развивая способность к совершенствованию без чужих рецептов. Оно помогает сохранять уверенность в себе, полагаться на собственные силы и брать на себя ответственность» [5, с. 39].

Феномен коучинга заключается в том, что как современный способ поддержки человека он применим во всех сферах нашей жизни. Его ключевые характеристики – открытость, доверие, признание уникальности личности каждого, недирективность, безоценочность, партнёрство – востребованы обществом в эпоху нестабильности и неопределённости, тревожности и отсутствия у многих людей уверенности. Научная основа коучинга, глубоко связанная с психологией, её законами и принципами, позволяет не только расширить мышление и мотивировать человека на осознанные изменения, но позволяет качественно влиять на повышение производительности труда через эффективность исполнения работы каждым.

Профессия коуча официально включена в Общероссийский классификатор профессий, что даёт зелёный свет специалистам не только в бизнесе, но и в других направлениях. В отличие

от коучинга наставничество как руководство опытного профессионала молодыми специалистами существует достаточно давно: мастера во все времена передавали секреты ремесла тем, кто только начал путь в профессии. Наставник готов поддерживать человека, выполняющий различные трудовые обязанности. Но в двадцать первом веке наставник опирается во взаимодействии с обучаемым на его и собственную индивидуальности.

По мнению председателя президиума ассоциации «Федерация профессиональных коучей и наставников» Ольги Рыбиной, коуч – это «человек, владеющий эффективными навыками коммуникации, умеющий слушать, слышать и направляющий собеседника к принятию правильных решений. Наставник же делится знаниями на основе собственного опыта, без отрыва от производства. Поддерживать мотивацию человека, видеть его потенциал и помочь реализовать задуманное. Основа таких отношений – доверительный диалог» [6].

В рамках данной статьи рассмотрим возможности использования коучинга и наставничества в такой сложной профессии как учитель. Современная школа как организация до сих пор мало изучена с точки зрения её эффективности. Хотя именно учителя и ученики создают уникальное сообщество, в котором его участники вольно или невольно влияют друг на друга. Но для многих детей и взрослых школа становится источником негативных эмоций и тревожного состояния.

Академик Александр Асмолов считает, что «школа – это место договора между поколениями. Если мы не сможем договориться, то распадется связь времён» [4]. Педагог с мировым именем Шалва Амонашвили уверен, что дети пришли в этот мир, чтобы помочь нам измениться к лучшему. Любому ребенку – это носитель огромного богатства, которое мы запираем в сейфы так, что потом дети никогда сами не смогут открыть [1].

Автор гуманной педагогики на одной из встреч с родителями выделил раздражение как корень зла в отношениях с детьми. К сожалению, это становится нормой как субъективное принятие мира. У мастера простой способ: перестать раздражаться и вовлечь противника в союзника.

Но существует проблема взаимодействия школы и семьи. Как точно отмечает профессор психологии Марина Мелия: «Мы готовы исполнить любые желания наших детей в надежде, чтобы они будут расти счастливыми. А в ответ они демонстрируют безразличие, безволие, инфантилизм или откровенную меркантильность, ни к чему не стремятся и ничего не хотят» [5].

Часть родителей, не справляясь с воспитанием собственных детей, предъявляют претензии учителям. Учителя в свою очередь испытывают постоянный дискомфорт от такого общения. Не удивительно, что дети учатся в такой атмосфере без мотивации и удовольствия.

Как стать для ребёнка взрослым, который является и примером, и защитой, и вдохновителем, и вместе с тем эмоционально самим не выгорать? Какая поддержка необходима учителю, чтобы он был готов решать конструктивно вопросы обучения и воспитания своих учеников, соединяя деловые задачи с человечностью, понимая особую миссию, встречая в классе юное будущее страны?

Для изучения вопроса потребности учителя в помощи и поддержке в педагогической деятельности был проведён опрос среди практиков российских школ, гимназий, лицеев. Опыт работы, учебный предмет и возраст не учитывался. Для проведения опроса использовались соцсети и электронная почта [8]. Задан был один вопрос и предложено выбрать один из шести вариантов.

Какая помощь больше всего необходима современному учителю-практику:

- 1) методическая; 2) психологическая; 3) педагогическая; 4) юридическая; 5) финансовая;
- 6) другое (написать свой вариант)?

В исследовании приняли участие 72 человека. Результаты представлены ниже.

«Методическая помощь» – 15,3% (11 человек). «Психологическая помощь» – 23,6% (17 человек). «Педагогическая помощь» – 2,8% (2 человека). «Юридическая помощь» – 8,3% (6 человек). «Финансовая помощь» – 25% (18 человек). «Свой вариант» – 25% (18 человек)

Результаты опроса показывают, что финансовая помощь и выбор своего варианта получили одинаковое число голосов – по 25%. Психологическая помощь стоит в списке выбора на втором месте – 23,6%. Методическая помощь важна для 15,3% респондентов. Отрыв от первых трёх вариантов значительный. Достаточно большое количество учителей выбрали 6 вариант. Участники опроса давали различные пояснения, аргументируя необходимость комплексной помощи. Некоторые мнения приведены ниже. Пунктуация и орфография авторов сохранены для более точной картины.

«Сложно выделить в целом. Ведь каждому нужна своя помощь. Но мне кажется, что психологическая, юридическая и финансовая – это прям то, что необходимо». «Если расставить по приоритету к профессии, тогда просто необходима методическая помощь, а если по отношению к учителю – психологическая, юридическая помощь сегодня будет актуальна, учитывая накал страстей в отношениях между учителем и учениками и даже между коллегами. Педагогическая помощь тоже необходима и в первую очередь для молодых педагогов». «Финансы мы не будем обсуждать, т.к. этот вопрос мы можем решить по принципу, что если не хватает финансов, тогда можно ещё и взять подработку или, как вариант, живём по доходам и расходы». «Мы сейчас живём и работаем в то время, когда дети и подростки меняют свои предпочтения и вкусы, ссылаясь на различные интернет источники получения информации. Хочется быть с ними на одной волне, не теряя свое личное!!!, уметь мотивировать новое поколение зуммеров». «Пожалуй, я бы добавила ещё социальную помощь независимо от возраста и места работы (город/сельская местность) в виде разных возможностей: путевка в санаторий или небольшое путешествие по стране, льготы на коммунальные услуги, проездной на автобус и др.». «На мой взгляд, важна любая помощь, но больше всего – психологическая». «Если от сердца – психологическая помощь нужна больше всего сегодня». «Да, начинающим – больше методическая. Многим требуется юридическая – ой, какие мы в этих делах безграмотные!» И финансовое просвещение тоже надо – что начисляют, как начисляют, за что начисляют...). В общем, мы рады любой помощи».

Учителю необходимо понимание, принятие, уважение, диалог на равных.

«Очень важен микроклимат среди учителей в коллективе. В наставник должен идти тот, кто готов поддерживать, а не те, кто критикует. Мне нужна не критика, а поддержка, чтобы была мотивация работать» (один из участников опроса). Стоит обратить внимание на одну особенность ответов из 6 варианта. Все 18 учителей говорили об эмоциональной составляющей помощи. Поддержки не формальной, но с учётом мнения самих учителей. Таким образом, потребность психологической поддержки выходит на первое место.

Академик А.Г. Асмолов в одном из интервью рассуждает так: «Школа тогда и только тогда будет желанной для творческих учителей, когда она станет миром свободы и достоинства» [2]. «Человек всякую минуту полон неосуществившихся возможностей», – считал советский психолог, педагог и педолог Л.С. Выготский. Услышать учителя – это и есть первый шаг помощи, чтобы появилась возможность для изменения отношения к себе как личности, профессионалу. Учителю необходимо понимание, принятие, уважение, диалог на равных. В контексте данного исследования нам показалось важным снова обратиться к мнению А.Г. Асмолова, который говорит о том, что волнует учителей: «Существует такая сфера – смысловой консалтинг, анализ смыслов. В ходе этого смыслового консалтинга ответить за весь мир я не могу. Я должен в буквальном смысле стать коучем для того, кто создает школу» [3].

Используя итоги данного опроса, мы пришли к выводу, что каждому учителю нужен и коуч, и наставник. Ведь именно комплексную поддержку ждут многие практики. Только один учитель из 72 написал, что «А я сама для себя поддержка».

Для нового подхода в поддержке учителя мы предлагаем модель сотрудничества с учителями школ, с учётом их конкретных запросов. Коуч-сессии, коучинговые диалоги и формат наставничества составляют основу модели под условным названием «*Пути профессионального счастья*».

Модель может использоваться в общеобразовательных школах через работу с небольшими группами учителей. Модель состоит из 3 блоков. В каждом блоке 20% теории и 80% практики.

Цель: помочь учителю осознать профессиональную и личную уникальность.

Первый блок «Услышать учителя».

Цель: знакомство с коучингом как с современным инструментом поддержки учителей.

Содержание: теория коучинга, диагностические сессии, ответы на вопросы.

Формат: мини-лекции, разборы кейсов учителей, творческие посиделки.

Второй блок «Понять себя».

Цель: вовлечь учителей в процесс самопознания и саморазвития.

Содержание: работа с целью, привычками, мышлением, эмоциями, телом.

Формат: серии индивидуальных и групповых коуч-сессий.

Третий блок «Учитель как человек будущего».

Цель: показать способы сотрудничества и поиска смыслов в своей деятельности, ресурсов для заботы о себе.

Содержание: варианты наставничества и другие формы сотрудничества, разработка стратегии поведения.

Формат: наставничество, самонаблюдение, самоанализ.

Учителю важно прочувствовать такую поддержку, чтобы он был готов сам использовать в работе с детьми составляющие осознанной личности. Мы исходим из того, что именно коучинг помогает управлять жизнью по собственному сценарию. Не случайно коучинг признан наиболее экологически эффективным методом раскрытия потенциала человека: не только создаёт поддерживающую безопасную среду для расширения мышления, но помогает человеку увидеть нереализованные желания, осознать ответственность за свой профессионализм, Коуч внимателен к человеку, а не проблеме.

Именно внимания не хватает многим учителям, как показало наше небольшое исследование. Главное – у учителя, как и у каждого человека, уже есть необходимые внутренние ресурсы, чтобы достичь целей и решить свои задачи. Такое видение себя и было бы полезно каждому, кто работает с детьми. Наставничество поддерживает начинания, через рекомендации повышается вероятность вносить коррективы в выбранном плане или стратегии. Происходит личная трансформация, истинное Я позволяет увидеть реальность, и это помогает развитию сильных сторон личности. И как следствие повышается её самооценочность.

Как новые форматы сотрудничества взрослых людей на равных, на основе доверия и партнёрства, наставничество и коучинг готовы поддерживать российского учителя, чтобы профессия «учить будущее» вызывало искреннее уважение у детей, их родителей и общества.

Список литературы

1. Амонашвили Ш.А. Основы гуманной педагогики / Ш.А. Амонашвили. – В 20 кн. Кн. 5 Учитель. – 2-е изд. – М.: Свет, 2015. – 288 с.
2. Асмолов А.Г. Школа тогда и только тогда будет желанной для творческих учителей, когда она станет миром свободы и достоинства / А.Г. Асмолов. – URL: <https://asmolovpsy.ru/> (дата обращения: 20.10.2025).
3. Асмолов А.Г. Достоинство как точка опоры в мире перемен / А.Г. Асмолов. – URL: <https://asmolovpsy.ru/> (дата обращения: 18.04.2020).
4. Асмолов А.Г. Школа – это место договора между поколениями / А.Г. Асмолов. – URL: <https://asmolovpsy.ru/> (дата обращения: 23.03.2023).
5. Мелия М.И. Наши бедные богатые дети. Как исправлять ошибки воспитания / М.И. Мелия. – 3-е изд., обновл. – М.: Эксмо, 2026. – 208 с.
6. Рыбина О. Как молодым набраться опыта? Наставник поможет быстрее стать мастером / О. Рыбина // Аргументы и факты. – 18.06.2023.
7. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
8. Важно мнение учителя // Педагогическая мастерская Райси Башировой. – URL: https://vk.com/wall534364529_2902 (дата обращения: 16.03.2026).

Дахмани Мария Валерьевна

генеральный директор, сертифицированный коуч РСС ICF,
член Международной Федерации Коучинга (ICF),
член Федерации профессиональных коучей и наставников
ООО «Ньютек Лингва»
г. Москва

Научный руководитель

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

DOI 10.31483/r-154580

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА КАК МЕХАНИЗМ МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКОЙ КООПЕРАЦИИ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация: в статье рассматривается применение институционального подхода для анализа межпоколенческого взаимодействия в семейном бизнесе. Показано, что кооперация поколений связана с передачей неявных знаний и формированием механизмов институциональной координации. Особое внимание уделяется роли наставничества и коучинга как механизмов передачи предпринимательского опыта и развития управленческих компетенций следующего поколения.

Ключевые слова: институциональная теория, неоинституционализм, межпоколенческая кооперация, неявные знания, наставничество, коучинг, семейный бизнес.

Современные исследования управления всё чаще обращаются к институциональному подходу, позволяющему рассматривать экономические и организационные процессы в более широком социальном контексте. В отличие от традиционных экономических моделей, сосредоточенных преимущественно на рациональном поведении экономических факторов и эффективности распределения ресурсов, институциональная теория анализирует влияние устойчивых правил, норм и практик на функционирование организаций и экономических систем [6].

Основы институционального анализа были заложены представителями классического институционализма, среди которых особое место занимает Торстейн Веблен. Веблен рассматривал экономическое поведение как результат действия социальных институтов – устойчивых моделей мышления и поведения, формирующихся в процессе исторического развития общества [7]. С этой точки зрения экономические решения и управленческие практики не могут быть объяснены исключительно логикой рационального выбора; они во многом обусловлены культурными нормами, ценностями и традициями деловой среды.

Дальнейшее развитие институциональный подход получил в рамках неоинституциональной экономической теории. Одним из её ключевых представителей является Дуглас Норт, который определял институты как «правила игры» в обществе [4]. По Норту, институты включают как формальные ограничения – законы, нормы и организационные структуры, – так и неформальные правила, такие как традиции, социальные ожидания и деловые практики. Совокупность этих факторов формирует институциональную среду, в которой действуют организации и принимаются управленческие решения.

Важным направлением развития институциональной теории стало исследование организационных структур и механизмов координации внутри фирм. В рамках теории транзакционных издержек Оливер Уильямсон показал, что выбор форм управления организацией связан с необходимостью минимизации издержек взаимодействия между участниками экономических

отношений [8]. С этой точки зрения эффективность организации во многом определяется тем, насколько устойчиво и предсказуемо выстроены механизмы распределения полномочий, принятия решений и координации действий.

Значительный вклад в развитие институционального анализа организаций внесли исследования институциональной социологии. В частности, Пол ДиМаджио и У. Пауэлл показали, что организационные практики формируются не только под влиянием экономической эффективности, но и под воздействием институциональной среды – профессиональных стандартов, образовательных моделей и ожиданий делового сообщества [2]. Этот процесс получил название институционального изоморфизма, отражающего стремление организаций соответствовать признанным моделям управления.

Институциональный подход позволяет рассматривать организационные процессы как результат взаимодействия различных уровней институтов – культурных норм, формальных правил и организационных практик [6]. Такой метод анализа оказывается особенно продуктивным при исследовании межпоколенческого взаимодействия в семейном бизнесе.

Институциональные предпосылки межпоколенческой кооперации в бизнесе

Межпоколенческое взаимодействие в семейном бизнесе является сложным организационным процессом, который формируется под влиянием институциональной среды. Институциональный анализ позволяет рассматривать взаимодействие поколений не только как вопрос личных отношений или управленческих предпочтений, но и как результат действия формальных и неформальных институтов, определяющих структуру власти, распределение ответственности и способы принятия решений в организации.

Одной из ключевых предпосылок межпоколенческой кооперации является наличие устойчивых культурных норм, определяющих отношение к передаче опыта и роли старшего поколения в управлении. В институциональной теории такие нормы рассматриваются как культурные институты, формирующие устойчивые модели поведения экономических факторов. Как отмечал Торстейн Веблен, экономическая деятельность во многом определяется укоренившимися социальными привычками и ценностями, которые формируются в процессе исторического развития общества. В контексте семейного бизнеса эти культурные институты проявляются в уважении к предпринимательскому опыту основателя, признании ценности накопленного управленческого знания и стремлении обеспечить преемственность бизнеса.

Важную роль играет также институциональная среда, в которой функционирует компания. Согласно концепции институтов как «правил игры», предложенной Дуглас Норт, устойчивость экономических отношений зависит от наличия формальных и неформальных механизмов координации. В семейном бизнесе такими механизмами могут выступать распределение управленческих ролей между поколениями, участие наследников в операционном управлении, а также формирование процедур передачи ответственности. Наличие подобных правил позволяет снижать неопределенность и обеспечивает более предсказуемое взаимодействие между участниками управленческого процесса.

Кроме того, формирование устойчивых моделей межпоколенческого взаимодействия во многом связано с влиянием институциональной среды профессионального сообщества. Исследования институциональной социологии показывают, что организации склонны перенимать управленческие практики, которые считаются легитимными и эффективными в деловой среде. Этот процесс был подробно описан Пол ДиМаджио в рамках концепции институционального изоморфизма. Под воздействием профессиональных стандартов, образовательных программ и опыта других компаний семейные предприятия начинают внедрять специальные механизмы координации между поколениями, включая программы подготовки наследников, формирование семейных советов и развитие практик наставничества.

С точки зрения организационной теории важным фактором межпоколенческой кооперации является эффективная архитектура управления внутри компании. В рамках теории транзакционных издержек Оливер Уильямсон показал, что устойчивость организации зависит от способности выстраивать такие формы координации, которые минимизируют издержки

взаимодействия между участниками. В контексте семейного бизнеса это означает необходимость создания механизмов, позволяющих согласовывать стратегическое видение основателей с управленческими подходами следующего поколения.

Таким образом, межпоколенческая кооперация в бизнесе формируется на пересечении нескольких институциональных факторов: культурных норм, регулирующих передачу опыта, формальных и неформальных правил взаимодействия внутри организации, а также профессиональных практик, распространяющихся в деловой среде. Институциональный анализ позволяет выявить эти предпосылки и определить механизмы, способствующие эффективной координации между поколениями. Среди таких механизмов особое значение приобретают практики наставничества и коучинга, которые создают условия для передачи управленческих знаний и формирования устойчивых моделей сотрудничества между представителями разных поколений предпринимателей.

Неявные знания как ключевой ресурс межпоколенческой кооперации

Одними из важнейших факторов, определяющих эффективность передачи опыта между поколениями в бизнесе, являются так называемые неявные знания (tacit knowledge). Значительная часть управленческого опыта основателей компаний не существует в виде формализованных инструкций или регламентов и передается преимущественно через практику, совместную работу и личное взаимодействие.

Понятие неявных знаний было введено венгерским философом и ученым Майклом Полани в работе *Personal Knowledge* [5]. Полани сформулировал известный тезис: «мы можем знать больше, чем можем рассказать» («we can know more than we can tell»). Эта идея подчеркивает, что значительная часть человеческого знания носит неформализованный характер и не может быть полностью выражена через правила, инструкции или письменные описания.

Неявные знания представляют собой знания, которые трудно формализовать и передать посредством стандартных процедур обучения. Они формируются в процессе личного опыта и практической деятельности и поэтому часто остаются скрытыми в индивидуальных навыках и интуитивных решениях специалистов.

Индивидуальные неявные знания

Индивидуальные неявные знания связаны с личным опытом и профессиональным мастерством человека. К ним относятся:

- профессиональные навыки и личная экспертиза
- интуиция и способность принимать решения на основе опыта
- личные убеждения и ценности
- предпринимательское «чутьё».

В бизнесе такие знания проявляются в конкретных управленческих компетенциях, например:

- умении вести сложные переговоры
- способности «читать» поведение клиентов или партнёров
- навыке быстрого принятия решений в кризисных ситуациях.

Подобные компетенции формируются в процессе длительной практической деятельности и часто не поддаются точному описанию в виде формальных алгоритмов.

Коллективные неявные знания

Помимо индивидуального опыта, важную роль играют коллективные формы неявных знаний, которые формируются внутри организации и отражают особенности её корпоративной культуры и управленческих практик. К таким знаниям относятся:

- корпоративная культура и сложившиеся модели поведения
- навыки коллективных действий и взаимодействия внутри команды
- неформальные правила коммуникации
- коллективная память организации.

На практике это может проявляться в таких явлениях, как:

- устоявшиеся традиции принятия управленческих решений

- способность команды эффективно действовать в условиях кризиса
- негласные нормы взаимодействия между сотрудниками.

Коллективные неявные знания формируются в процессе совместной работы и становятся частью организационной идентичности компании.

Характеристики неявных знаний

Неявные знания обладают рядом особенностей, отличающих их от формализованных знаний. Во-первых, они имеют ярко выраженный личностный характер и связаны с индивидуальным опытом и профессиональной практикой. Во-вторых, такие знания трудно артикулировать и документировать, поскольку они часто основаны на интуитивных решениях и неосознанных навыках. Наконец, значительная часть неявных знаний функционирует на подсознательном уровне и проявляется в процессе практической деятельности. Именно поэтому передача неявных знаний требует особых форм взаимодействия, основанных на совместной деятельности, регулярном общении и доверии между участниками процесса.

Неявные знания и преемственность в бизнесе

Для семейного бизнеса значение неявных знаний особенно велико. Основатели компаний обладают уникальным предпринимательским опытом, который включает:

- понимание специфики рынка;
- особенности взаимодействия с ключевыми партнерами;
- стратегические принципы принятия решений;
- способность действовать в условиях неопределенности.

Значительная часть этого знания не зафиксирована в документах и существует в форме практических навыков и управленческой интуиции. Поэтому процессы межпоколенческой кооперации неизбежно связаны с задачей передачи именно такого типа знания.

Наставничество и коучинг как механизмы межпоколенческой кооперации в бизнесе

В условиях смены поколений в семейном бизнесе особое значение приобретают механизмы, позволяющие обеспечить передачу управленческого опыта и согласование различных управленческих подходов. Институциональный анализ показывает, что устойчивость организаций во многом зависит от наличия механизмов, обеспечивающих воспроизводство управленческих практик и организационных ценностей. В этой связи наставничество и коучинг могут рассматриваться не только как инструменты развития управленческих компетенций, но и как важные элементы институциональной архитектуры организации, позволяющие создать пространство для совместной работы, рефлексии управленческого опыта и постепенной передачи предпринимательских компетенций следующему поколению руководителей.

Представители разных поколений предпринимателей формируются в различных институциональных условиях и, соответственно, опираются на разные управленческие модели и практики принятия решений. Основатели бизнеса часто обладают значительным предпринимательским опытом и практическими знаниями, сформированными в условиях высокой неопределенности, тогда как следующее поколение чаще ориентируется на системные управленческие подходы и современные организационные инструменты [3].

В этом контексте межпоколенческое взаимодействие можно рассматривать как процесс кооперации между носителями различных управленческих компетенций и институциональных практик. Институциональный анализ позволяет выявить механизмы, которые способствуют эффективной координации таких различий и обеспечивают устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

Наставничество позволяет передавать неявные знания и предпринимательский опыт основателей следующему поколению управленцев, тогда как коучинг способствует развитию способности к самостоятельному принятию управленческих решений и формированию нового управленческого мышления.

Наставничество является управляемой формой взаимодействия, благодаря чему опыт предыдущего поколения может быть осмыслен и постепенно интегрирован в управленческую

практику следующего поколения. Наставничество является одним из наиболее эффективных механизмов передачи неявных знаний, поскольку позволяет выстраивать системный диалог между поколениями и формировать пространство для передачи предпринимательского опыта. Исследования наставничества в организациях показывают, что системные программы менторинга являются важным инструментом передачи профессионального опыта и развития управленческих компетенций [1].

Коучинг, в свою очередь, выполняет несколько иную, но не менее важную функцию. Если наставничество ориентировано преимущественно на передачу опыта и практических знаний, то коучинг способствует развитию способности к самостоятельному принятию управленческих решений и формированию нового управленческого мышления. В контексте межпоколенческой кооперации коучинг помогает участникам процесса лучше осознавать свои роли, ожидания и зоны ответственности, а также способствует выстраиванию конструктивного взаимодействия между поколениями.

С институциональной точки зрения наставничество и коучинг выполняют функцию механизмов координации внутри организации. Они создают пространство, в котором различные управленческие подходы могут быть согласованы и интегрированы в единую систему управления. Это особенно важно в условиях, когда представители разных поколений опираются на различные управленческие модели и профессиональные практики.

Кроме того, развитие наставничества и коучинга отражает более широкий процесс институционализации практик управления в семейном бизнесе. Под влиянием профессионального сообщества, бизнес-образования и международного опыта многие компании начинают формировать системные программы развития наследников и управленческих команд. Такой процесс можно рассматривать как проявление институционального давления среды, описанного в исследованиях Пол ДиМаджио, согласно которому организации перенимают управленческие практики, признанные легитимными в профессиональной среде.

Таким образом, наставничество и коучинг можно рассматривать как важные институциональные механизмы, обеспечивающие устойчивость межпоколенческого взаимодействия в бизнесе. Они способствуют передаче управленческого опыта, формированию новых управленческих компетенций и развитию культуры сотрудничества между поколениями. В долгосрочной перспективе такие механизмы позволяют объединить предпринимательский опыт основателей с управленческими подходами нового поколения, создавая основу для устойчивого развития семейного бизнеса.

Модель передачи организационного знания между поколениями

Процессы межпоколенческой кооперации в семейном бизнесе можно рассматривать как систему передачи организационного знания, включающую несколько взаимосвязанных уровней.



Рис. 1. Институциональная модель передачи организационного знания между поколениями (разработка автора)

Пояснение к модели

Предложенная модель отражает институциональную логику формирования и передачи управленческих знаний в организации.

На верхнем уровне находится *институциональная среда*, включающая формальные правила и неформальные нормы, которые определяют способы организации бизнеса и модели управленческого поведения. Как отмечал Дуглас Норт, институты задают «правила игры», формирующие рамки взаимодействия экономических факторов.

На следующем уровне формируется *организационная культура и управленческие практики* компании, отражающие особенности её развития и предпринимательского опыта основателей. Эти практики во многом основаны на культурных институтах и социальных привычках поведения, о которых писал Торстейн Веблен.

Далее возникает слой *неявных знаний*, представляющих собой предпринимательский опыт, интуитивные управленческие решения и практические навыки, накопленные в процессе развития бизнеса. Как показал Майкл Полани, значительная часть человеческого знания носит неформализованный характер и может передаваться только через практическое взаимодействие.

Передача этих знаний осуществляется через *механизмы взаимодействия между поколениями*, среди которых особую роль играют наставничество и коучинг. Они создают условия для совместной работы, обмена опытом и осмысления управленческих практик.

В результате формируются *управленческие компетенции следующего поколения*, которые соединяют предпринимательский опыт основателей с современными управленческими подходами.

Заключение

Институциональный подход позволяет рассматривать процессы управления организациями в более широком контексте социальных норм, правил и профессиональных практик, формирующих поведение экономических факторов. В отличие от традиционных управленческих моделей, сосредоточенных преимущественно на индивидуальных компетенциях руководителей, институциональная теория показывает, что устойчивость организаций во многом определяется способностью воспроизводить управленческие практики и ценности через механизмы передачи опыта и знаний.

Применение институционального анализа к исследованию межпоколенческого взаимодействия в бизнесе позволяет по-новому взглянуть на процессы передачи управления и ответственности. Представители разных поколений предпринимателей формируются в различных институциональных условиях и, соответственно, обладают различными управленческими моделями и профессиональными практиками. Основатели бизнеса чаще выступают носителями предпринимательского опыта и практических знаний, сформированных в условиях высокой неопределенности, тогда как следующее поколение приносит в организацию новые управленческие инструменты и системные подходы к управлению.

В этих условиях ключевой задачей становится не столько преодоление различий между поколениями, сколько создание механизмов их эффективной кооперации. Институциональный анализ показывает, что устойчивость межпоколенческого взаимодействия зависит от наличия формальных и неформальных механизмов координации, позволяющих объединить предпринимательский опыт основателей с управленческими подходами нового поколения.

Одними из таких механизмов выступают практики наставничества и коучинга. Они создают пространство для передачи неявных управленческих знаний, способствуют формированию диалога между поколениями и позволяют постепенно институционализировать процессы преемственности в организации. В этом контексте наставничество и коучинг можно рассматривать не только как инструменты развития управленческих компетенций, но и как элементы институциональной архитектуры бизнеса, обеспечивающие устойчивость межпоколенческой кооперации и долгосрочное развитие семейных компаний.

Список литературы

1. Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor. London: CIPD, 2004.
2. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 1983. Vol. 48.
3. Gersick K., Davis J., Hampton M., Lansberg I. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press, 1997.
4. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. EDN YQDVYE
6. Polanyi M. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago: University of Chicago Press, 1958.
7. Scott W. Institutions and Organizations. SAGE Publications, 2008.
8. Veblen T. The Theory of the Leisure Class. New York: Macmillan, 1899.
9. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М.: Прогресс, 1984.
10. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985.
11. Уильямсон О. Экономические институты капитализма / О. Уильямсон. – СПб.: Лениздат, 1996.

Дмитриенко Елена Сергеевна

коуч, работающая по стандартам ICF, конфликтолог-медиатор

ООО «АМА»

г. Санкт-Петербург

**ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОУЧА
ДЛЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ В КОНФЛИКТЕ:
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОПРОВОЖДЕНИЮ**

Аннотация: статья посвящена методологическому и практическому инструментарию коуча, сталкивающегося с запросами, связанными с межличностными конфликтами. Особое внимание уделяется пониманию стадий развития конфликта как ключевому фактору эффективного коучингового сопровождения. Анализируется корреляция длительности конфликта с развитием синдрома эмоционального выгорания клиента, возникновением стратегий избегания. Приводятся конкретные рекомендации по применению коучинговых инструментов на каждой стадии с учетом психологических состояний клиента. Материал опирается на данные отечественных и зарубежных исследований, а также на опыт автора как конфликтолога и коуча, работающего по стандартам ICF.

Ключевые слова: коучинг, межличностный конфликт, стадии конфликта, эмоциональное выгорание, нейропластичность, коучинговый инструментарий, конфликтология.

Введение.

Профессиональные коучи постоянно думают о том, как повысить эффективность работы с клиентами. Коуч может мастерски проявлять необходимые компетенции, но работа идет медленно, возможны откаты и повышенная неудовлетворенность результатами, если за первоначальным запросом стоит нерешенный межличностный конфликт в жизни клиента. Опыт автора как конфликтолога-медиатора и коуча показывает – знание динамики развития конфликтов, особенности психологического состояния участников на разных стадиях помогает более эффективно выбирать инструменты для работы, вести клиентов более коротким путем к поставленным целям, восстанавливать их ресурс и использовать конфликтологический опыт в качестве мощного ресурса для личностного роста клиента. В то же время игнорирование наличия конфликта, его динамики приводит к неадекватному выбору интервенций, риску ретравматизации клиента и снижению эффективности процесса.

Цель статьи – систематизировать инструментарий коуча, работающего с конфликтными запросами и дать практический набор инструментов для разных стадий конфликта, с которым столкнулся клиент.

Межличностные конфликты и эмоциональное выгорание клиента.

В коучинговой практике клиенты приходят с определённым запросом, который фиксируется в коучинговом контракте. Но нередко по ходу работы коуч может увидеть, что клиент сопротивляется изменениям, саботирует свои же решения, демонстрирует излишнюю осторожность, хотя на словах показывает горячее желание идти к поставленной цели. Если при этом он или она упоминает наличие в жизни конфликта, даже не связанного с темой работы с коучем – это повод обратить на него более пристальное внимание. Дело в том, что конфликтное взаимодействие неизбежно занимает ресурсы клиента – и ментальные, и физические, что значительно снижает эффективность коучинговой работы.

Затяжные конфликты выступают хроническим межличностным стрессором, приводя к истощению эмоциональных ресурсов, деперсонализации и снижению личных достижений [4; 14]. Эмпирические данные показывают статистически значимую связь между продолжительностью конфликта более 1 месяца и уровнем эмоционального истощения ($r = 0,52-0,68$) [2; 7]. Хронический конфликт на рабочем месте (свыше 3–6 месяцев) значительно повышает риск выгорания через перманентное напряжение и нарушение восстановления ресурсов [4; 12, 14].

Получается, что если коуч не учитывает такой важный фактор в жизни клиента – наличие конфликта – то работа по запросу может идти с дополнительными сложностями.

В то же время, когда коуч видит конфликт, обращает внимание клиента на него, и они вместе сознательно ведут работу, связанную с конфликтом, это повышает эффективность коучинга [18].

Нейрофизиологические механизмы избегания конфликта и роль нейропластичности в коучинге.

Согласно современной нейронауке, мозг функционирует как предиктивная система, тратя значительную часть ресурсов на прогнозирование событий для минимизации ошибок предсказания. В травматичных опытах, таких как межличностные конфликты, мозг развивает стратегии избегания, чтобы предотвратить активацию связанных воспоминаний и дистресса: конфликт воспринимается как угроза, вызывая гиперактивацию сетей прошлого травматического опыта и поведенческое избегание для снижения энергетических затрат [13, 19].

Такое избегание мешает развитию клиента: провоцирует сопротивление изменениям, хроническое уклонение от конструктивных взаимодействий и снижение мотивации к самоанализу. В коучинге возникают барьеры для рефрейминга и постановки целей, поскольку клиент подсознательно минимизирует эмоциональные риски.

Однако коучинг опирается на нейропластичность – способность мозга перестраивать связи через новые опыты и практики. Техники осознанности, постановки целей и повторения позитивных паттернов активируют префронтальную кору и переднюю поясную кору, улучшая эмоциональную регуляцию и когнитивную гибкость, снижая избегание и повышая адаптивность. Исследования показывают, что нейронаучно-ориентированный коучинг усиливает мотивацию, ингибиторный контроль и долгосрочные изменения, способствуя эффективному разрешению конфликтов и профилактике выгорания [11; 16–18]. Автор берет на себе смелость утверждать, что работа в коучинге с учетом конфликтологического анамнеза клиента также вписывается в концепцию нейронаучно-ориентированного коучинга.

Стадии развития конфликта и их значение для коучинговой практики.

Для того, чтобы понять, что происходит с клиентом в конфликте, важно понимать динамику развития конфликта.

Конфликт представляет собой динамичный процесс, обладающий четкой внутренней логикой развития: напряжение, инцидент, конфликтные действия, эскалация, кульминация и разрешение [1; 3].

Стадия напряжения (латентная, предконфликтная) характеризуется накоплением противоречий, ростом недоверия, избеганием контактов, формированием скрытых претензий и неявных угроз [1]. На этом этапе объективная конфликтная ситуация существует, но еще не осознана как таковая в полной мере. Исследования показывают, что именно здесь закладывается

эмоциональная основа будущего противостояния: происходит сужение когнитивной сферы и формирование «образа врага» [5]. Как коуч может понять, что клиент на данной стадии? По описанию ситуации, когда видно, что она еще не имеет долгой истории, когда клиент говорит о том, что его беспокоит, но нет ярких эмоций, сильных потрясений, демонизации оппонента. Нередко, клиент даже не обозначает происходящее как конфликт, а может говорить о том, что ему что-то не нравится в отношениях с конкретным человеком или группой людей, что это не самое главное, есть вещи важнее.

Инцидент – первый открытый акт, «спусковой крючок», когда скрытое напряжение прорывается в явную стычку, обвинения или эмоциональный взрыв. Эта стадия кратковременна, но критически важна: именно инцидент переводит конфликт в открытую фазу [3]. Коуч легко может понять, что клиент на этой стадии, так как описание ситуации будет иметь некоторую предысторию и яркий эпизод. Клиент может испытывать потрясение от случившегося, страх, негодование. В таком состоянии клиент не может мыслить рационально, так как находится в стрессе [8], часто неосознаваемом. Некоторые клиенты проявляют склонность к каким-то резким решениям, движимые желанием наказать обидчика или разорвать отношения. Например, автор много работает с трудовыми конфликтами, и именно после инцидентов некоторые клиенты хотят написать заявление об увольнении, что может быть совсем не в их интересах.

Конфликтные действия представляют собой серию взаимных противодействий, где стороны начинают реализовывать свои стратегии (соперничество, избегание, приспособление и др.). Здесь усиливается эмоциональная вовлеченность, начинает формироваться устойчивый образ врага. Клиентам кажется, что проблемы невозможно решить, пока в их жизни есть оппонент. Коуч может увидеть, что ситуация клиента на данной стадии, когда история имеет достаточно длительное течение, она тянется и становится привычным фоном в жизни, начинают проявляться признаки эмоционального выгорания. Часто клиенты говорят об оппоненте с пренебрежением или используя обезличенные эпитеты – например, вместо, «Лариса из маркетинга» могут говорить «эта дама из маркетинга». На этой стадии обычно вовлечены другие люди.

Эскалация – нарастание интенсивности борьбы: сужение когнитивной сферы, дегуманизация оппонента, переход к личным выпадам, расширение границ конфликта. По данным Аллахвердовой [1], на этой стадии происходит деиндивидуализация участников и формирование установки «победа любой ценой». Тут коуч может заметить возбуждение клиента, желание накопить сил на «последнюю битву». При рассказе о ситуации, клиент демонстрирует решимость, желание получить дополнительную мотивацию, укрепиться в правильности принятого решения. Конфликт к этому моменту обычно длится достаточно долго, и клиент показывает усталость от него и желание быстрее завершить. Обычно звучат крайне негативные оценки оппонента, в речи клиента могут прорываться сильные эпитеты.

Кульминация – пик эскалации, «взрывной» эпизод или серия эпизодов, когда ущерб становится очевидным для обеих сторон. Продолжение борьбы осознается как нецелесообразное [5]. На этой стадии, как правило, клиент не может думать и говорить о чем-то другом, кроме происходящего. Если коуч работает по другой теме, например, обсуждается бизнес клиента, а в речи постоянно прорывается ситуация с разводом, важно понимать, что в таком состоянии клиент не сможет эффективно работать над первоначальным запросом, весь его мыслительный ресурс занят доминантой, согласно Ухтомскому [6], связанной с разводом.

Разрешение включает деэскалацию, поиск компромисса или интегративного решения и переход к постконфликтной стабилизации отношений. На этой стадии клиент говорит о ситуации как об истории с началом, развитием, яркими эпизодами, кульминацией. Может прийти к коучу с запросом на нахождение наилучшего решения по ней. Нередко можно заметить усталость клиента от конфликта, желание решить его быстрее, даже поступившись своими интересами. Но бывает и так, что клиент дошел до этой стадии, но так и не завершил конфликт, что не позволяет ему идти дальше. И именно коуч может помочь ему превратить этот опыт в ресурс.

Понимание стадий критично для коуча, поскольку каждая из них требует специфического набора интервенций. Игнорирование особенностей каждой из стадий приводит к риску применения техник, неадекватных текущему эмоциональному и когнитивному состоянию клиента (например, глубокий рефрейминг на стадии кульминации может быть воспринят как обесценивание переживаний). Эмпирические данные подтверждают: учет динамики конфликта повышает эффективность медиативных и коучинговых интервенций на 40–60% [1; 7].

Конкретные рекомендации коучу по работе на разных стадиях межличностного конфликта.

Когда коуч понимает, что необходима проработка имеющегося у клиента конфликта, ориентиром для него может служить приведенная ниже Памятка (табл. 1), где собраны основные темы, которые важно держать в фокусе внимания:

- признаки, по которым можно понять, на какой стадии конфликт;
- что обычно переживает клиент на той или иной стадии;
- на чем важно сфокусироваться коучу;
- какие инструменты могут быть использованы для помощи клиенту.

Тут важно отметить несколько важных моментов.

1. Переживания клиентов обязательно требуют отдельной сверки. Мы, коучи, помним, что каждый клиент уникален, не стоит заранее за клиента решать, что он чувствует.

2. Инструменты также указаны из практики автора, но каждый коуч может расширять их ассортимент [9,10].

3. Помним, что в целом работу именно над конфликтом мы можем предложить клиенту, обосновав важность проработки в контексте его/ее основного запроса, но клиент вправе отказаться, и коуч с уважением и в партнерстве принимает это решение.

Далее описаны инструменты для каждой стадии конфликта, а в Памятке ниже (табл. 1) они даны коротко.

Стадия напряжения.

Мощные вопросы на рефлексии потребностей и скрытых противоречий: открытые вопросы, стимулирующие клиента к глубокому самоанализу, такие как «Что именно вызывает у вас дискомфорт в этих отношениях?» или «Какие ваши базовые потребности здесь не удовлетворены?». Они помогают выявить латентные противоречия без эскалации.

Техника «Линия жизни» – ряд вопросов, позволяющих клиенту увидеть место конфликтной ситуации в жизни как длинной дороги от рождения до будущего в 3–5 лет вперед от настоящего. И после этой визуализации проводится исследование отношений с оппонентом до начала напряжения, поиск ресурсных моментов в этих отношениях, пики эмоций, корреляция между конкретными событиями и ощущением напряжения. Попутно могут выявиться похожие ситуации с другим людьми, опыт решения в прошлом, который уместно использовать.

Техника «Трех позиций восприятия»: клиент последовательно рассматривает ситуацию с собственной позиции (1-я), позиции оппонента (2-я) и нейтральной (3-я, «метапозиция»), что снижает эмоциональную заряженность и развивает эмпатию. Инструмент позволяет клиенту легче провести анализ ситуации, выйти из туннельного мышления.

Использование метафор для обозначения текущей ситуации и желаемого будущего: «Какой образ вам приходит, когда вы думаете об этой ситуации?», «А чем бы вы хотели, чтобы эта ситуация была – метафорически?»

Стадия инцидента.

Техника работы с эмоциями и автоматическими мыслями ABC из когнитивно-поведенческой терапии.

Техники заземления и дыхания для стабилизации: простые практики, такие как «4–7–8 дыхание» (вдох на 4 секунды, задержка на 7, выдох на 8) или сенсорное заземление (описание 5 вещей, которые видишь, 4 – трогаешь, и т. д.), направленные на быстрое снижение адреналина и восстановление эмоционального контроля – в случае сильного эмоционального возбуждения клиента.

GROW-модель с фокусом на Goal и Reality: структурированная модель (Goal – цель, Reality – реальность, Options – варианты, Will – воля), где акцент на четком определении текущей реальности инцидента и желаемого исхода, без углубления в опции до стабилизации.

Стадии конфликтных действий.

Анализ конфликта и его места в жизни клиента через вопросы: «Какое место конфликт занимает в вашей жизни?», «Какие сферы жизни чувствуют положительное, а какие – негативное влияние данного конфликта в вашей жизни?», «Что изменится в вашей жизни, если вы решите конфликт?»

Рефрейминг: техника переосмысления ситуации, где коуч помогает клиенту изменить перспективу (например, «Вместо «он враг» – «он тоже переживает стресс»), вопросы для нового взгляда на конфликт, как источник опыта, усиления клиента, его личного роста.

«Три позиции восприятия» (см. Стадию напряжения).

Мониторинг признаков выгорания (опросник МБИ): использование адаптированного опросника для оценки уровня истощения, деперсонализации и достижений. В партнерстве предложить клиенту пройти мониторинг, обосновав необходимость понимания, насколько ему или ей необходимо восстановление для того, чтобы идти дальше.

«Стол менторов» / «Совет мудрецов» – для ситуаций «застревания» клиента. Клиент мысленно сажает за стол 3–5 фигур (реальных или архетипических), которым он доверяет (родитель, учитель, будущий Я, Виктор Франкл и т. д.). Задаёт вопрос: «Как бы каждый из вас посоветовал мне экологично завершить этот конфликт?» Часто рождаются очень точные и неожиданные решения.

Стадия эскалации.

Техники заземления и дыхания для стабилизации (см. Инцидент).

«Враг на ладони» – техника диссоциация с элементами юмора. Клиент представляет оппонента (или всю ситуацию) маленьким, как фигурка на ладони – машущим ручками, кричащим тоненьким голоском. Часто вызывает спонтанный смех или хотя бы улыбку, что дает быстрое снижение накала. И далее анализ: «Что ты теперь видишь в этой ситуации с такой высоты?», «Что можно сделать по-другому?»

Шкалирование эмоционального накала с переходом на будущее «Что будет через 10 минут / через час / завтра?» серия вопросов для снижения эмоционального напряжения и вывода клиента из «здесь и сейчас» в будущее, активируя префронтальную кору и показывая последствия необдуманных действий: «Насколько сейчас сильно желание ответить резко / уйти / ударить – по шкале 0–10?». «Что произойдет через 10 минут, если ты прямо сейчас реализуешь этот импульс?» «А через час? А завтра утром, когда эмоции спадут?» «Что ты получишь / потеряешь в долгосрочной перспективе?»

Рекомендация медиации, если самостоятельное разрешение невозможно. При этом коучу важно сохранение нейтральности, избегание давления.

Стадия кульминации.

Техники заземления и дыхания для стабилизации (см. Инцидент).

Кризис-коучинг: фокус на немедленной безопасности – краткосрочные сессии, направленные на оценку рисков (физических, эмоциональных) и разработку плана действий для деэскалации, такие как «Что вы можете сделать в ближайшие 24 часа для защиты себя?».

Техника «Колпак» / «Энергетический купол» (быстрый диссоциативный приём). Клиент представляет прозрачный невидимый колпак/купол над головой оппонента (или над всей ситуацией). Всё, что говорит/делает другой человек, «стекает» по куполу, не проникая внутрь. Это мгновенно создаёт психологическую дистанцию, снижает реактивность и позволяет клиенту вернуться в наблюдательскую позицию. Вопрос коуча после: «Как изменилось твоё состояние, когда ты надел этот колпак?»

Инструмент «Лучший возможный исход прямо сейчас». Когда накал немного снизился, можно использовать вопросы: «Представь, что через 30 минут ты выходишь из этой ситуации в гораздо более спокойном и сильном состоянии. Что именно помогло тебе туда прийти?».

«Какой маленький шаг ты можешь сделать уже сегодня/завтра, чтобы приблизиться к этому состоянию?» Это мягко переводит фокус с «против кого» на «что я могу сделать» и открывает новые возможности, создавая ресурсный якорь

Стадия разрешения.

Рефлексия уроков: структурированный процесс, где клиент отвечает на вопросы вроде «Что вы узнали о себе?» или «Как это изменит ваши будущие взаимодействия?», фиксируя инсайты для интеграции опыта.

Техника «Два стула» или «Два будущего» (визуализация сценариев), если стоит необходимость принятия решений. Клиент физически или мысленно садится на два стула/две позиции: 1) «Я через 6–12 месяцев, если выберу вариант А 2) «Я через 6–12 месяцев, если выберу вариант Б». Коуч задаёт вопросы: «Как ты себя чувствуешь в каждом будущем?», «Что видишь вокруг?», «Какие эмоции?», «Какие слова говоришь себе?». Это помогает телесно и эмоционально «прожить» последствия и выбрать то, что резонирует глубже.

Техника «Письмо в будущее себе» или «Письмо другой стороне (неотправляемое)» Клиент пишет или проговаривает письмо себе через год (благодарность за принятое решение) или письмо оппоненту (высказать всё, что не сказал, но без отправки). Это даёт мощное эмоциональное завершение и помогает принять решение без лишней драматизации.

«Три позиции восприятия» (см. Стадию напряжения).

Метафоры с упором на то, какое решение будет наилучшим.

Таблица 1

Памятка коучу для работы с клиентами в конфликтах

Признаки стадии конфликта	Что переживает клиент	Фокус внимания коуча	Инструменты
Напряжение			
Клиент говорит о своих ощущениях напряжения, недовольства взаимодействием с другим. Без ярких личностных оценок оппонента. Ситуация «свежая», без длинной истории	Может говорить и анализировать ситуацию без сильных эмоций. Об оппоненте говорит с досадой, раздражением, но без обезличивания, демонизации. Есть готовность решить ситуацию разумно. Клиент может надеяться, что ситуация разрешится сама. Клиент может чувствовать растерянность	Помочь клиенту «выйти из ситуации», посмотреть на нее по-другому. Поиск опор клиента для решения ситуации. Помощь клиенту в поиске решений для профилактики дальнейшего выгорания из-за конфликта. Фокус на зону влияния клиента	Вопросы на выявление ценностей, потребностей, интересов клиента. Колесо баланса «Три позиции восприятия» Использование метафор для обозначения текущей ситуации и желаемого будущего
Инцидент			
Яркий эпизод, рассказ о нем эмоциональный. Ситуация относительно «свежая»	Клиент выражает эмоции удивления, возмущения, страха. Нет усталости от конфликта. Может демонстрировать желание отомстить. В целом эмоции в моменте могут быть яркими, но способность к рефреймингу сохраняется	Стабилизация эмоционального состояния клиента. Фокус на безопасности, поиске ресурсов. Помощь в поиске решения	ABC GROW-модель с фокусом на Цели и Реальность. Техники заземления и дыхания для стабилизации

Признаки стадии конфликта	Что переживает клиент	Фокус внимания коуча	Инструменты
Конфликтные действия			
Клиент говорит о систематических действиях. Ситуация длится достаточно долго. Вовлечены другие люди	Клиент демонстрирует усталость, отзывается об оппоненте негативно, появляются признаки обезличивания (не Иван Иванович, а «этот человек» или «эти личности»), больше негативных оценок, в том числе оскорбительных. Вера в успешное решение конфликта снижена – чем дольше конфликт, тем она меньше. Чем больше людей вовлечено, тем клиенту сложнее системно посмотреть на ситуацию	Прояснение картины конфликта, с тем чтобы клиент четче увидел, как конфликт влияет на его жизнь, как он системно связан с другими сферами, как изменится его\её жизнь, если решить спор. Настрой на то, что любую ситуацию можно решить, поддержка усталого клиента, мотивация. Помощь в разработке конкретных шагов	Анализ конфликта и его места в жизни клиента Рефрейминг «Три позиции восприятия» Мониторинг признаков выгорания «Стол менторов»
Эскалация			
Ситуация стремительного нарастания конфликтных действий. Описывается мобилизация ресурсов для финального решения	Клиент может демонстрировать азарт, если он/она инициатор эскалации. Или страх и даже ужас, если клиент ощущает, что нападают на него	Приоритет на безопасности. Стабилизация эмоционального состояния и только потом – поиск решений. Упор на ценности и интересы клиента, про которые он/она может забыть в пылу эскалации	Техники заземления и дыхания для стабилизации «Враг на ладони» Шкалирование эмоционального накала и вывод в будущее. Рекомендации медиации
Кульминация			
Пик конфликта, поведение в духе «всё или ничего», «последняя битва»	Острое желание довести проблему до финала – хоть какого-то. Оппонент описывается как главная причина беды. Клиент может находиться в очень нестабильном эмоциональном состоянии	Снижение эмоционального возбуждения, стабилизация. Фокус на безопасности.	Техники заземления и дыхания Кризис-коучинг «Колпак» Техника «лучший исход»
Разрешение			
Этап подсчета убытков, подведения итогов, принятия окончательных решений	Клиент приходит к коучу за поиском решения или за подкреплением своей уверенности с правильности принятого решения. Чем дольше был конфликт – тем более уставшим и даже выгоревшим может быть клиент. Нередко желание быстрее решить и забыть о ситуации вступает в противоречие с истинными интересами клиента	Здесь клиент может «потерять» себя из-за усталости от конфликта. Коуч выступает стражем интересов клиента, мягко фокусирует его на его целях, возможностях, поддерживает в принятых решениях, помогает найти опоры	Рефлексия уроков «Два стула» «Письмо оппоненту»/ «Письмо себе в будущее» «Три позиции восприятия» (если ранее не делалось) Метафоры

Кейс из практики «Как развивать бизнес без команды».

В работу пришла клиентка с запросом на развитие своего бизнеса. В ходе формирования коучингового контракта были чётко обозначены критерии успешности бизнеса, его место в жизни клиентки, миссия, отвечающая ценностям клиентки.

Но далее в ходе работы раз за разом клиентка упиралась в то, что для осуществления задуманного ей необходима команда. Она сама обосновывала, что даст ей команда, какого масштабирования можно добиться в результате грамотного подбора членов команды, как их отбирать. А дальше она постоянно говорила о том, что она сама не готова к этой команде.

Выяснилось, что прошлый ее проект был для нее очень энергозатратным из-за разразившегося конфликта в команде, которым она не знала, как управлять. И этот конфликт стал для нее настолько травматичен, что она готова была отказаться от своих амбициозных целей, лишь бы не иметь дело с командой снова.

Мы определили стадию конфликта – разрешение. Клиентка после кульминации так и не нашла решения, а просто мысленно «закрыла для себя историю».

Провели анализ конфликта с помощью инструментов: «Три позиции», где клиентка смогла увидеть ситуацию с нескольких сторон, что значительно расширило ее представление о том, что происходило, снизило ощущение вины и ответственности (заняло примерно 20 минут), «письмо оппоненту» (минуты 3) – клиентка проговорила все, что она хотела бы сообщить оппоненту, что дало ощущение завершения противостояния. И в конце сделали рефлексию уроков (минут 10) – связали опыт с ее текущими целями, исследовали, что она теперь будет делать по-другому, чему научил ее конфликт.

В дальнейших двух сессиях тема страха перед командой больше не поднималась.

В итоге через некоторое время клиентка решилась на набор команды и смогла запустить проект так, как мы и прорабатывали. По ее словам, ушел груз этого конфликта, ушел панический страх повторения ситуации, появилось больше сил для профессиональной деятельности.

Заключение.

Стадийно-ориентированный подход, дополненный пониманием нейрофизиологических механизмов избегания и нейропластичности, позволяет коучу эффективнее работать с клиентами, столкнувшимися с межличностными конфликтами. Коуч может быстро по речи клиента определить, на какой стадии конфликта находится клиента, что с ним происходит в этот момент, и выбирать подходящие инструменты для поддержки и развития клиента, а также для решения целей и задач, с которыми клиент пришел к коучу.

Также грамотная работа с конфликтами позволяет предотвращать хронизацию стресса и выгорания клиента, учит его видеть в сложных ситуациях ресурс.

Для развития темы применения конфликтологических знаний в работе коучей автор считает важным продолжение изучения эффективности применения указанных в статье подходов, сбор обратной связи от профессиональных коучей для развития методологии применения инструментов конфликтологии.

Список литературы

1. Аллаhverдова О.В. Динамика эмоционального состояния участников переговоров в процессе урегулирования конфликта / О.В. Аллаhverдова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 12. – 2009. – №2–1. – С. 14–19.
2. Ануфриев А.Ф. Исследование факторов возникновения межличностных конфликтов педагогов / А.Ф. Ануфриев // Психология и право. – 2018. – Т. 8. №3. – С. 112–125.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2023. – 560 с.
4. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с. EDN QXSISV
5. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 576 с. EDN VXPKNZ

6. Зуева Е.Ю. Учение о доминанте А. Ухтомского. На стыке естествознания, религии, философии, психологии и литературы / Е.Ю. Зуева // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2015. – №3 (31).
7. Иванова Е.Н. Когнитивные аспекты работы с конфликтом / Е.Н. Иванова. – СПб., 2012. – 262 с.
8. Розанов И.А. Психологические, психофизиологические и психоэндокринные корреляты принятия решений в условиях стресса и экстремальных факторов / И.А. Розанов, И.А. Наумов // Журнал медико-биологических и социально-психологических проблем безопасности в чрезвычайных ситуациях. – 2025. – №3. – С. 152–161.
9. Старр Д. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / Д. Старр. – М.: Претекст, 2016. – 397 с.
10. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
11. Physical and Emotional Interventions in Modulating Neuroplasticity: A Narrative Review of Recent Evidence / B. Babu, F. Mohideen Bawa, G. Parvathy [et al.] // Cureus. 2025. Vol. 17. No. 12. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12765202/#ref-list1> (дата обращения: 13.04.2026).
12. Burnout: A Review of Theory and Measurement / S. Edú-Valsania [et al.] // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022. Vol. 19. No 3. – 1780. DOI: 10.3390/ijerph19031780. EDN UKVUNG
13. Rethinking PTSD: A predictive processing perspective / T. Kube, M. Berg, B. Kleim, F. Herzog // Neuroscience & Biobehavioral Reviews. 2020. Jun. DOI: 10.1016/j.neubiorev.2020.04.014.
14. Maslach C. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry // World Psychiatry. 2016. Vol. 15. No. 2. Pp. 103–111.
15. Mayer B. The Dynamics of Conflict: A Guide to Engagement and Intervention. – 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 384 p.
16. Shaffer J. Neuroplasticity and Clinical Practice // Frontiers in Psychology. 2016. Jul. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27507957/> (дата обращения: 13.04.2026).
17. Tang Yi-Yuan. Self-Directed Neuroplasticity / Yi-Yuan Tang, R. Tang // Journal of Integrative. 2025. Vol. 24. No 11. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/41351444/> (дата обращения: 13.04.2026).
18. From Coaching to Neurocoaching: A Neuroscientific Approach during a Coaching Session to Assess the Relational Dynamics between Coach and Coachee – A Pilot Study / R. Valesi, G. Gabrielli, M. Zito [et al.] // Behavioral Sciences (Basel). 2023. Vol. 13. No. 7: 596. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37504044/> (дата обращения: 13.04.2026).
19. Wilkinson S. Predictive Processing and the Varieties of Psychological Trauma // Frontiers in Psychology. 2017. Vol. 8. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01840.

Калугина Татьяна Геннадиевна

канд. ист. наук, доцент

ГАУ ДПО «Институт развития образования Иркутской области»

г. Иркутск, Иркутская область

НАСТАВНИЧЕСТВО В ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ СТУДЕНТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация: в статье исследуются проблемы развития наставничества как эффективной технологии повышения качества профессионального образования, удовлетворения спроса рынка труда на квалифицированных сотрудников. Дано определение понятия наставничество, показано разнообразие подходов к оценке этого явления. Отмечена важность сопровождения студентов наставниками в ходе практической подготовки на предприятиях и в организациях. Обозначены функции наставников студентов в период производственной практики, отмечена необходимость развития психолого-педагогических компетенций наставников.

Ключевые слова: среднее профессиональное образование, наставничество, производственная практика, психолого-педагогическое сопровождение.

В настоящее время перед российской экономикой остро стоит вопрос подготовки квалифицированных кадров, использования новых подходов к развитию профессиональных компетенций и творческого потенциала молодых специалистов. Одной из таких эффективных практик является наставничество.

В целевой модели наставничества для сферы образования это понятие определяется как «универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве» [4, с. 3].

Технология наставничества находит свое применение во многих сферах социального взаимодействия, обеспечивая личностно-профессиональную социализацию, профессиональное развитие, рост мастерства, формирование духовно-нравственных и гражданско-патриотических качеств человека. Многообразие функций наставничества, форм его осуществления, задач, решаемых в ходе наставнической деятельности, эффективных наставнических практик отражено, в частности, в Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года [3, с. 3].

Формирование практик наставничества в различных сферах социальной жизни в современной России поддержано важными законодательными инициативами, в числе которых: Федеральный закон от 07.06.2025 г. №144-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации», где в статье 351.8 дано определение наставничества в сфере труда, а также условия осуществления функций наставника на предприятии; Указ Президента РФ от 02.03.2018 г. №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».

Значимым документом последних лет является «Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года». В концепции, в частности, обозначены цели наставничества в молодежном и детско-взрослом коллективе: «разносторонняя поддержка наставляемого, помощь в профессиональной ориентации и социальной адаптации, получении общего и профессионального образования, опыта участия в созидательном труде, а также формирование у наставляемого традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [3, с. 8–9].

Наставничество является неотъемлемым элементом системы среднего профессионального образования. Сегодня мы наблюдаем тенденцию все более тесного взаимодействия колледжей с работодателем, увеличение доли практической подготовки в образовательных программах, повышение заинтересованности сторон в более технологичном и эффективном взаимодействии.

Особая роль в ходе практики на производстве студентов отводится наставнику, который приобщается к процессу профессиональной подготовки студента на конкретном предприятии, на обозначенном участке деятельности. Участие наставника в процессе производственной практики предусмотрено федеральными образовательными стандартами и регламентируется различными локальными актами колледжей (положения о производственной практике обучающихся, договоры о партнерстве с конкретными предприятиями, положения о наставничестве в период производственной практики и других) [5, с. 32].

При анализе наставнической деятельности во взаимодействии «работодатель-студент» нужно приять во внимание следующее. Студенты колледжей пребывают в процессе профессионального самоопределения, подтверждают для себя правильность выбора для себя той или иной профессии, утверждают в ее ценности и значимости, ближе знакомятся со специфическими характеристиками профессии и условиями труда.

В этом процессе особенно важно знакомство студентов с профессионалами в реальной производственной ситуации. Молодые люди идентифицируют себя с представителями профессиональной среды, оценивают не только их профессиональные качества, но также этические и моральные качества, примеряются к лучшим с их точки зрения моделям «успешных профессионалов».

В ситуации первого включения в профессиональную среду обучающиеся могут испытывать общий эмоциональный стресс, в частности, такие его проявления, как растерянность, тревожность, нарушение концентрации внимания. Все эти обстоятельства необходимо учитывать руководству и сотрудникам предприятия, принимающего студентов на практику. Именно в этой ситуации важно привлечь хорошо подготовленного и мотивированного наставника.

Студенческая практика становится более эффективной при условии, когда на предприятии сформировано комплексное понимание деятельности наставника. Прежде всего наставнику необходимо владеть методами и технологиями обучения в условиях реального производственного процесса. Важно использовать не только репродуктивный подход (предоставление информации в готовом виде и воспроизведение деятельности по заданному алгоритму), но и проблемно-поисковый метод, который развивает самостоятельность мышления подопечного, повышает его уверенность на пути овладения профессией. Необходимым дидактическим приемом наставника является обратная связь, которая предполагает оценку деятельности на основе принципов конструктивности, своевременности, опоры на самооценку.

В то же время обязательной для наставника является деятельность по психолого-педагогической поддержке студентов, поскольку успешность практики студента во многом зависит от того, насколько уверенно и комфортно он чувствует себя в непривычных условиях обучения. Действия наставника по психолого-педагогической поддержке предполагают: диагностику мотивов и образовательных дефицитов студента, создание комфортных психологических условий освоения деятельности, мотивационную (эмоционально-психологическую) поддержку, формирование у наставляемого установки на преодоление образовательных дефицитов и переход к самоуправляемой деятельности, помощь в организации деятельности (планирование, подготовка рабочего места, тайм-менеджмент), демонстрацию образцов поведения, отвечающих требованиям определенной (корпоративной) культуры [2, с. 42].

Показательны в этом отношении результаты исследования удовлетворенности студентов организацией производственной практики с закрепленным наставником (проведено в 2025 году в Нижнеудинском техникуме железнодорожного транспорта среди студентов, обучающихся по специальности «Слесарь по обслуживанию и ремонту подвижного состава»). В ответах студентов прежде всего отмечается важность обучения на реальном производстве. Подавляющее большинство из 170 участников опроса отметили, что практика для них – это первый шаг в будущую профессию (84%), «получение профессиональных навыков – (98%), возможность дальнейшего трудоустройства (97%). Также единодушны были студенты в оценке важности эффективного и комфортного взаимодействия с наставником (98%). По мнению студентов, особо эффективным в ходе практики было взаимодействие с наставником в таких направлениях, как инструктирование по соблюдению техники безопасности и правил внутреннего трудового распорядка, а также передача необходимых практических навыков. В то же время значительно меньшее число студентов отметили наличие таких форм взаимодействия с наставником, как «помощь в раскрытии и оценке личного профессионального потенциала студента» (60%), «помощь при возникновении проблемных ситуаций» (55%), открытое обсуждение хода практики с обратной связью от наставников (65%).

Нужно отметить, что определение функций наставника как симбиоза различных видов деятельности, связанных как с обучением, так и с психолого-педагогической поддержкой, предусмотрено в проекте профессионального стандарта «Наставник», предложенного к обсуждению Министерством труда и социальной защиты РФ в октябре 2023 года.

В той связи особое значение имеет вопрос подготовки работников предприятий и организаций к наставнической деятельности. Основываясь на принципе добровольности, работники должны сами определиться, интересна ли им наставническая деятельность, есть ли у них желание работать с молодыми людьми, есть ли искреннее желание помочь личностному и профессиональному становлению подопечного, готовность посвятить этому свои силы и время.

Условием эффективности программ наставничества является развитие партнерских отношений предприятий и образовательных организаций. Заинтересованные в сотрудничестве,

стороны не ограничиваются соглашениями о практической подготовке, а внедряют различные инструменты технологии наставничества: мастер-классы успешных наставников, конференции по результатам практики, памятки для наставников, анкеты обратной связи для студентов и наставников, программы обучения психолого-педагогическим аспектам деятельности наставника.

Изучение психолого-педагогических аспектов деятельности наставников для студентов среднего профессионального образования является крайне важным. Квалифицированный наставник, который мотивирован на деятельность по сопровождению студента, готов к освоению психолого-педагогического инструментария в работе со студентом, может стать примером успешного профессионала, а также существенно повысить мотивацию студента на развитие в области выбранной профессии.

Список литературы

1. Головнев А.В. Модель психолого-педагогической подготовки наставников производственной практики студентов колледжа / А.В. Головнев // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. Педагогические науки. – 2019. №1. – С. 1–10.
2. Клиник О.Ф. Справочник для наставников-рабочих / О.Ф. Клиник, С.Г. Кукушкин, А.А. Факторович. – М.: Грин Принт, 2024. – 32 с.
3. Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. №1264-р. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411951838/?ysclid=mmu7fmpmk277989015> (дата обращения: 19.03.2026).
4. Методические рекомендации по внедрению 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 (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. №Р-145). – URL: <https://2-metodicheskie-rekomendatsii-po-vnedreniyu-metodologii-tselevoy-modeli-nastavnichestva.pdf> (дата обращения: 17.03.2026).
5. Особенности наставничества в процессе реализации программ среднего профессионального образования: методические рекомендации для руководящих работников профессиональных образовательных организаций Свердловской области. – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2019. – 49 с.

Мальцева Полина Николаевна

канд. экон. наук, доцент

Терлянский Роман Геннадьевич

студент

ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет»

г. Магадан, Магаданская область

КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ: НАСТАВНИЧЕСТВО, МЕНТОРСТВО И КОУЧИНГ

Аннотация: в статье проводится компаративный анализ трех ключевых инструментов профессионального и личностного развития: коучинга, наставничества и менторинга через призму основных параметров сравнения – целей, продолжительности и роли специалистов, требований к их подготовке, опыту и сертификации. В работе также рассматриваются различия в формате контактов, оплате и юридических соглашениях, анализируется специфика обратной связи и оценки результатов. Результаты анализа позволяют определить наиболее эффективные сценарии применения каждого метода в корпоративной среде и образовательной практике для достижения максимального потенциала сотрудников.

Ключевые слова: наставничество, менторство, менторинг, коучинг, компаративный анализ, сравнительный анализ, менеджмент, управление, компетенции, фасилитация, эдвайзинг.

В стремительно меняющемся ландшафте современного бизнеса и личностного роста, вопросы развития человеческого потенциала приобретают первостепенное значение. Для достижения успеха как на корпоративном, так и на индивидуальном уровне, критически важно постоянно совершенствовать навыки, расширять знания и адаптироваться к новым вызовам. В контексте этих процессов все чаще звучат термины: «коучинг», «наставничество» и «менторинг».

Под наставничеством понимается система направленной передачи компетенций (знаний, умений и практических навыков) от профессионала к менее опытному сотруднику. В рамках этого процесса наставник обеспечивает методическое сопровождение ученика: разъясняет внутренние алгоритмы решения задач, осуществляет оперативную коррекцию действий и поддерживает обучающегося до момента достижения им устойчивых самостоятельных результатов.

Основное преимущество внедрения системы наставничества в организации заключается в том, что реализация программ наставничества создает синергетический эффект как для предприятия в целом, так и для конкретного сотрудника.

К ключевым выгодам для молодого сотрудника относят ускоренную интеграцию и быстрое раскрытие потенциала, выход на целевые показатели производительности, снижение уровня стресса в период адаптации, рост профессиональной уверенности и удовлетворенности трудом за счет адресной поддержки, а также возможность ранней демонстрации лидерских качеств и высокой мотивации перед руководством компании [3].

Коучинг в организациях представляет собой научно обоснованный процесс развития персонала, объединяющий предметную экспертизу с методологией фасилитации. Профессиональная позиция коуча требует глубокого понимания рабочих процессов для эффективной передачи опыта, а также специальной подготовки по методологии развивающего обучения. Несмотря на общую цель коучинга и наставничества – развитие персонала через передачу экспертизы – данные подходы различаются методами воздействия на обучающегося.

К основным формам корпоративного коучинга можно отнести следующие.

1. Индивидуальный коучинг, при котором проводится внешнее консультирование топ-менеджеров и руководителей высшего звена.
2. Управленческий коучинг как стиль руководства, направленный на повышение эффективности исполнителей.
3. Групповой коучинг направлен на работу с участниками без строгих функциональных связей.
4. Проектный коучинг связан формированием и сопровождением рабочих групп.
5. Системный коучинг в качестве основной задачи рассматривает оптимизацию взаимодействия в командах с прочными внутренними связями и иерархией [1, с. 216].

Под менторством понимаются долгосрочные партнерские отношения, в которых опытный сотрудник («ментор») делится своей мудростью, связями и видением с менее опытным («менти»), чтобы помочь тому вырасти как личности и профессионал. Можно выделить следующие известные формы менторства:

- стратегическое менторство предполагает назначение на роль менторов топ-менеджеров и руководителей высшего звена для передачи опыта более молодым руководителям и подготовки приемников;
- экспертный менторинг – передача знаний от наиболее опытных экспертов («старожил» компании) более молодым руководителям;
- кросс-функциональное менторство – передача знаний и умений от одного функционального руководителя к другому;
- реверсивный менторинг, когда молодые специалисты, обладающие современными знаниями (например, в IT) обучают опытных руководителей;
- внешний менторинг с приглашенными менторами для внедрения новых современных практик управления.

Сравнительный анализ сущности и содержания наставничества, коучинга [1; 2] и менторинга представлен в таблице 1.

Таблица 1

Компаративный анализ наставничества, коучинга и менторинга

Параметр для сравнения	Наставничество	Коучинг	Менторинг
Цель и предназначение	Передача конкретных знаний и навыков в целях профессиональной адаптации	Раскрытие потенциала для поиска решений и достижения целей.	Передача мудрости, жизненного опыта для развития карьеры и бизнеса
Причина и продолжительность	Краткосрочно или среднесрочно, ограничено во времени: в период адаптации или обучение новому процессу (от 2 недель или более)	Краткосрочно или среднесрочно: временные рамки определяются контрактом на достижение цели (от 3 до 12 сессий)	Долгосрочно: проводится для развития личности карьеры в целом (от 3 месяцев до нескольких лет).
Роль специалиста	Наставник, делится опытом, дает прямые указания, демонстрирует, корректирует	Фасилитатор, задает вопросы, помогает найти собственные ответы, поддерживает самоосознание	Ментор, партнер, поддерживает, направляет, вдохновляет, помогает раскрыть потенциал
Образование и подготовка к роли	Среднее специальное или высшее образование. Внутреннее обучение компании методикам передачи навыков	Российская сертификация, международная сертификация, коуч-подготовка	Высшее образование, наличие значимых достижений и опыта в профессии
Навыки и жизненный опыт	Для наставника важен глубокий практический опыт в тех задачах, обучением которым он занимается	Для ментора важны харизма и признанное лидерство, развитые навыки фасилитации и активного слушания	Коуч часто опирается на свою харизму и авторитет, при этом коуч может обладать значимым опытом в той же сфере, что и клиент
Форма контакта	Директивная. Наставник дает инструкции и контролирует выполнение	Совещательная. Ментор делится опытом, дает советы, предлагает варианты развития	Недирективная. Коуч задает вопросы, не дает советов и работает на равных с клиентом
Сертификация и лицензирование	Прямого требования в российском законодательстве нет. Роль внутреннего наставника обычно подтверждается внутренним приказом по организации	Для внешнего коучинга необходима сертификация в целях чистоты контракта обеспечения и доверия клиента	Для менторства прямого требования в российском законодательстве нет
Соглашения	Обычно оформляется внутренним приказом или закрепляется пунктом в должностной инструкции	Официальный договор (контракт) с конкретными целями	Обычно неформальное соглашение о доверии или внутренний регламент
Компенсация или гонорар	Доплата к окладу в рамках компании или часть должностных обязанностей руководителя	Часто внешняя коммерческая услуга с почасовой оплатой или пакетным контрактом за сессии	Часто на личных или неформальных началах или гонорар за эдвайзинг в бизнесе

Параметр для сравнения	Наставничество	Коучинг	Менторинг
Оценка	Проводится через выполнение плана стажировки, итоговый экзамен, тест или чек-лист, КРІ (ключевые показатели эффективности), скорость выхода на целевые показатели	Оценка по шкале достижения целей до и после проведения коучинга, окупаемость инвестиций (ROI)».	Оценка субъективная и долгосрочная по результату – личностному росту и успеху «менти»
Обучение и обратная связь	Прямая коррекция действий («Сделал – исправь»): наставник говорит, что исправлено и как надо делать	Рефлексивная обратная связь («Подумай о смысле»): обсуждение ситуаций и передача смыслов	Развивающая обратная связь («Оцени себя сам»): клиент сам оценивает свой прогресс через вопросы коуча

Понимание различий между рассмотренными моделями профессионального сопровождения позволяет организациям и отдельным специалистам более осознанно подходить к выбору и применению релевантных инструментов развития. Эффективное использование коучинга, наставничества и менторинга, зачастую в комплексе, способствует не только росту профессиональных компетенций, но и личностной зрелости, что является критически важным для успеха в современном динамичном мире.

Список литературы

1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – 6-е изд. – М.: Дашков и К°, 2026. – 388 с. – ISBN 978-5-394-06366-4. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=731134> (дата обращения: 24.03.2026).
2. Как стать коучем ICF с нуля: сертификация АСС, РСС, МСС в 2025 году // Онлайн-институт психологический професий и коучинга «Психодемия»: сайт. – URL: <https://psychodemia.ru/blog/stat-kouchem-s-nulya> (дата обращения: 24.03.2026).
3. Что такое наставничество и как его используют в бизнесе. – URL: <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-nastavnichestvo-i-kak-ego-ispolzuyut-v-biznese/> (дата обращения: 24.03.2026).

Подлесная Татьяна Алексеевна

г. Москва

DOI 10.31483/r-154851

НАСТАВНИЧЕСТВО В СПОРТЕ КАК ПРОВОДНИК В МОЁ СОЗНАТЕЛЬНОЕ, ПОДСОЗНАТЕЛЬНОЕ И БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ

Аннотация: в статье рассматривается влияние наставничества на жизнь человека через спорт, а именно в направлении кроссфит, которое приводит к здоровому образу всех сфер жизни человека. Показано, что работа наставника в одной сфере жизни (спорт) закономерно приводит к позитивным изменениям в целостной структуре личности: мировоззрении, привычках, приоритетах, образе жизни. Делается вывод, что наставничество является универсальным инструментом активизации внутренних ресурсов человека, воздействующим на личность как на целостную систему.

Ключевые слова: кроссфит, фокус, атлет, наставничество, целостность человека, сознательное, подсознательное, бессознательное, тренировка, когнитивный контроль.

Выражаю благодарность ФПКиН, а также непосредственно Ольге Рыбиной за возможность делиться с миром своими личными наблюдениями и исследованиями.

В жизни любого человека события происходят, а действия направлены туда, где находится его фокус. Иными словами, при умении человека концентрироваться на определенных идеях, цели или предмете/образе желаемого, то такой человек достигает результата – однозначно.

Для примера представим себе поле для гольфа, с огромного склона сбрасывается тысяча мячей, каждый мяч катится по своей траектории, ударяется о землю и об пересекающие его траекторию шары, скорость у каждого мяча разная в зависимости от препятствий на пути, но при этом ни один из тысячи свободно скатывающихся мячей для гольфа не попадает в лунку с флажком. Тогда как гольфист имея опыт тренировок и сфокусирован на цели – попадает четко в лунку с флажком одним ударом.

Или как сказал Марк Спиз, участник и победитель Олимпийских игр 1972 года в Мюнхене, который стал участником семи заплывов и выиграл семь золотых медалей, а также установил семь мировых рекордов: «Все любят побеждать, но многие ли любят трудиться?». Его победа не была случайностью или удачей [2, с. 153–154]. Это была сумма всех его действий, направленных на результат. Действия которого также как и в случае с гольфистом были направлены на результат, т.е. сфокусированы.

Для исследования взят атлет женского пола 38 лет, который занимается кроссфит. Кроссфит – это направление в спорте, где применяются постоянно меняющиеся функциональные движения, которые выполняются с высокой интенсивностью. Основателем кроссфит является Грег Глассман, как создатель революционной системы тренировок. «Наша специализация – отсутствие специализации», – говорит Грег Глассман. Под руководством Глассмана было создано около 4 миллионов кроссфитеров, 300 000 тренеров кроссфит и 15 000 филиалов, где ежедневно применялась его методика. кроссфит стал известен как решение самой большой проблемы в мире – хронических заболеваний [3].

Фокус спортсмена, который занимается кроссфит устремлен на результат комплекса упражнений за определенный срок времени с высокой интенсивностью. Также не стоит забывать и про развитие силы воли. Бросать комплекс упражнений на полпути, не закончив его, – против правил кроссфита. Начатый круг упражнений (комплекс) нужно обязательно закончить, а желательно еще и побить вчерашний рекорд [1, с. 9].

Тогда возник вопрос, почему именно это направление в спорте отражает внутренний сценарий спортсмена и как наставник (тренер) влияет на этот внутренний сценарий? Ведь выбор определенного вида спорта – это как лакмусовый лист его жизненных блоков, приоритетов, сценариев, ограничений, боли и т. д. И тогда тренер с авторской программой тренировки выступает в роли наставника, а атлет в роли клиента.

Мне стало интересно рассмотреть реакции спортсмена во время интенсивных тренировок. Перенести реакции на жизненные ситуации и как влияет наставник (тренер) с программой авторской тренировки не только на здоровье, но и на жизнь в целом клиента (атлета).

Итак, интенсивность тренировки высокая. Особенно когда атлет уже не новичок. Возьмем для примера один комплекс упражнений:

атлет за один подход должен выполнить: становую тягу штанги с весом 55 кг сделав 3 тяги и после сразу приступить к выполнению 8 бёрпи через штангу. Подходы повторяются каждые 2 минуты на протяжении 10 минут, т.е. всего пять повторяющихся подхода и один комплекс упражнений. На отдых между подходами остается около 1 минуты. Интенсивность растет и с ней сила воли. Что происходит с атлетом, особенно на крайних подходах, когда время на отдых сокращается, вес ощущается тяжелее и мышцы находятся в стадии нагрузки? Учёные из парижского медицинского центра Питье-Сальпетриер, а именно один из авторов этого исследования врач Матиас Пессиглионе – выяснили, что во время тренировок утомляется область мозга, ответственная за когнитивный контроль. Этот контроль нужен, чтобы просчитывать, хватит ли сил для выполнения упражнения, или думать, как поступить в неожиданных ситуациях. В коучинге мы это называем – отключить сознательное, т.е. человек перестает думать о бытовых проблемах, а отдается процессу здесь и сейчас. Тело запускает процесс выживания,

а мышцы готовы так сказать на всё. И вот тут, во время тренировки, начинается самое интересное, назову это двумя лакмусами контроля движений атлета.

Рассмотрим первый лакмус контроля. Когда атлет думает только о том, что это последний подход, чувствует, что вес на штанге тяжелеет и осталось совсем немного, тем самым запускает подсознательную команду – терплю.

Рассмотрим второй лакмус. Когда атлет думает только о технике, тем самым запускает подсознательную команду – делаю технически правильно.

Что же мы получаем на выходе?

Атлет при первом лакмусе свое подсознательное фокусирует на «терпим», то и в жизни он применяет данную команду. То есть в моменты, когда ему тяжело, несет тяжелый пакет продуктов, нет сил, не видит выхода из ситуации и т. п. – он говорит себе бессознательно «терпим». И тогда в жизни такой атлет фокусируется на терпении во всём и всех сферах жизни.

Атлет при втором лакмусе свое подсознательное фокусирует на технике «делаем правильно», то и в жизни он применяет такую команду. В моменты, когда он сталкивается с трудностями, его бессознательно диктует ему технику решения вопроса. И тогда жизнь такого атлета фокусируется на технике как именно сделать так, чтоб решить жизненную задачу.

Тогда возникает вопрос: «При чем же тут наставник/тренер?». А это ключ в руках атлета. Наставник/тренер выступает посредником между сознательным, подсознательным и бессознательным атлета, потому как: в первом случае атлет, который сфокусирован на «терпим» автоматически выполняет технику некорректно. Наставник, наблюдая фиксирует это и направляет/показывает, как выполнить техники правильно. При таких условиях у атлета не остается ничего как через какой-то промежуток времени прислушиваясь научиться и заточить бессознательное на фокус «делаем правильно» и одновременно перефокусировать мозг с «терпим» на «технику». Именно в этот момент атлет начинает осознавать, что при использовании нового фокуса ему гораздо легче выполнить комплекс упражнений, так помимо этого еще и с большим весом, потому как наставник (тренер) следит за ростом показателей и увеличением веса на штанге своего клиента (атлета). Тогда наставник (тренер) является тем самым обобщающим звеном сознательного, подсознательного и бессознательного не только в спортивной, но и в целом жизни атлета. Атлет начал заниматься спортом, чтоб изменить своё тело, а в итоге изменилось: мировоззрение, цели, здоровье, приоритеты, образ жизни, питание, круг общения, питание и форма.

В заключение скажем, что не важно с какой сферы наставник начнет взаимодействие с человеком/клиентом. На сегодняшний день огромное разнообразие в наставничестве начиная от питания и заканчивая серьезными финансовыми бизнес-процессами. Мое наблюдение основано на личном опыте через спорт, но данное наблюдение показывает, что работа наставника влияя на одну сферу жизни взаимодействует полностью с человеком, ведь невозможно при работе с сознательным, подсознательным и бессознательным повлиять только на какую-то часть внутреннего мира человека. Человек – есть целостность и личность. Наставник – есть всеобъемлющий проводник в целостность человека: его взгляды, привычки, цели и фокус на жизнь.

Основываясь на вышеизложенном, на своем личном опыте и опыте своей работы с клиентами могу с уверенностью заявить, что наставничество – это прямой путь, которым может пойти человек доверив себя наставнику/тренеру/коучу.

Так что не спорт делает человека здоровым, а именно наставничество делает человека здоровым, взаимодействуя с ним через любое направление из сфер жизни человека.

Список литературы

1. Диц С.Г. Кроссфит в системе общей физической подготовки студентов: учебно-методическое пособие / С.Г. Диц, И.Н. Азизова, Л.М. Никитина; Казанский федеральный университет. – Казань, 2018. – 34 с.
2. Кехо Д. Подсознание может всё! / Д. Кехо; пер. с англ. – Минск: Попурри, 2020. – 160 с.
3. The Broken Science Initiative. – URL: <https://brokenscience.org/author/greg/> (дата обращения: 17.03.2026).

РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЫШЛЕНИЯ У НАЧИНАЮЩИХ КОУЧЕЙ И ЭКСПЕРТОВ В НАСТАВНИЧЕСКОМ ТРЕКЕ: МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

Аннотация: актуальность исследования обусловлена потребностью начинающих и практикующих коучей в систематизации деятельности и переходе от разрозненных действий к устойчивой предпринимательской практике. В статье представлена методология коуч-компетентного наставничества, направленная на развитие предпринимательского мышления через проектирование индивидуальной стратегии. Вводится понятие «внутреннего компаса» как инструмента сверки действий с запланированным финансовым результатом. Особое внимание уделяется динамике фокуса внимания и эволюции идентичности эксперта на разных этапах развития: от выхода на первый доход до масштабирования и работы с состоянием. Предложена матрица фокуса внимания, интегрирующая этапы развития практики и уровни идентичности, позволяющая диагностировать текущую ситуацию и выстраивать аутентичную траекторию роста. В основе статьи – практический опыт ведения шестимесячных наставнических треков в Федерации персональных коучей и наставников (ФПКиН). Материал будет полезен коучам, экспертам и наставникам, помогающим специалистам выстраивать системный бизнес.

Ключевые слова: коуч-компетентный наставник, предпринимательское мышление, экспертная практика, индивидуальная стратегия, финансовое планирование, «внутренний компас», идентичность, матрица фокуса внимания, аутентичность, зона ближайшего развития.

Введение.

Современный рынок коучинговых и экспертных услуг предъявляет высокие требования к специалистам. Успех практики сегодня зависит не только от профессионального мастерства и качества сессий, но и от способности эксперта выстроить устойчивую систему, которая приносит стабильный доход и позволяет чувствовать себя в ресурсе. Однако именно на этапе перехода от экспертной роли к предпринимательской многие сталкиваются с трудностями.

В более чем трехлетней практике сопровождения коучей и экспертов в наставнических треках был выявлен устойчивый запрос со стороны начинающих и практикующих экспертов. Его можно сформулировать как непонимание системной организации деятельности: «Я не понимаю, с какой стороны подойти к задачам, которые передо мной стоят. В голове каша, сложно систематизировать, нет понимания своего пути». Фокус эксперта часто смещается на операционный вопрос «как я буду это делать?», что порождает состояние неопределённости и тревоги.

Актуальность исследования заключается в необходимости сместить фокус с поиска готовых «волшебных» инструментов на развитие предпринимательского мышления – способности видеть свою практику как бизнес, планировать результат и сверять с ним свои решения и действия.

Цель данной статьи – показать методику и практику коуч-компетентного наставничества, направленную на развитие у экспертов предпринимательского мышления через проектирование индивидуальной стратегии и формирование «внутреннего компаса».

Научная новизна заключается в синтезе коучинговых инструментов (работа с самоопределением, ценностями, состоянием [1]) и предпринимательского подхода (стратегирование, финансовое планирование, приоритизация задач). Теоретической рамкой исследования

выступает понятие «зоны ближайшего развития» Л.С. Выготского [7], позволяющее осмыслить роль наставника в постепенной передаче ответственности за стратегирование подопечному. Метод апробирован в рамках программы «Наставник для коучей» ФПКиН.

Постановка проблемы.

В работе с начинающими предпринимателями в экспертной сфере можно выделить несколько ключевых проблем.

1. Отсутствие системного видения. Эксперт видит множество разрозненных задач (позиционирование, продвижение, упаковка, продажи), но не понимает, как они связаны между собой и с конечным финансовым результатом.

2. Сопротивление планированию. В мягких нишах, к которым относится коучинг, наблюдается психологическое сопротивление «сухим» расчётам, таблицам и прогнозам. Это воспринимается как нечто чужеродное, противоречащее творческой природе помогающей практики, что требует особого подхода к выстраиванию системности в таких сферах [4].

3. Подмена цели средствами. Желание получить готовый алгоритм («сколько контактов нужно сделать, чтобы получить 10 клиентов») заслоняет главное – понимание собственной уникальной траектории и того состояния, из которого действия рождаются наиболее эффективно, тогда как в основе результативной практики лежит четко сформулированная цель [5].

4. Сложность работать в условиях неопределённости. Предпринимательская деятельность часто сопряжена с рисками и нестабильностью («то густо, то пусто»). Без внутренней системы координат эксперт легко теряет опору в периоды спадов.

Таким образом, противоречие заключается в том, что, с одной стороны, для устойчивого бизнеса необходимы системность и планирование, а с другой – готовые шаблонные решения не работают, потому что игнорируют уникальность самого эксперта. Данная проблема находит подтверждение в актуальных исследованиях коучинговых стратегий работы с предпринимателями [2].

Методология коуч-компетентного наставничества.

В ответ на этот запрос совместно с ФПКиН была разработана методология наставнического сопровождения, базирующаяся на синтезе двух подходов [3, 4]:

1) коучинговый подход: глубинная работа с идентичностью эксперта («Кто я?»), его ценностями, самоопределением, состоянием и самооценностью. Именно здесь рождается аутентичность, которая впоследствии становится основой для уникального позиционирования;

2) предпринимательский подход: стратегирование, финансовое планирование, приоритизация задач, анализ эффективности деятельности с точки зрения достижения бизнес-результата.

Ключевая роль наставника в этой методологии – не дать готовые решения, а научить подходу. Наставник делится насмотренностью, кейсами, опытом, но во главу угла ставится способность самого эксперта проектировать свою деятельность и адаптироваться к изменениям рынка.

Центральным понятием методологии является «запланированный бизнес-результат» – конкретная финансовая цифра, к которой эксперт стремится в определённый срок. Важен сам факт наличия этой цифры как точки сверки. Она может быть определена разными способами: логическим расчётом, исходя из жизненных задач, или интуитивным телесным откликом. Наличие этой цифры позволяет превратить «кашу в задачах» в чёткую, приоритизированную систему.

Однако для эффективного применения этого подхода необходимо понимать, что финансовая цель достигается по-разному в зависимости от глубинной идентичности самого эксперта. Анализ более чем трехлетней практики позволил выделить эволюцию идентичности, которая является драйвером всех внешних изменений в практике. На начальных этапах доминирует идентичность «Я – эксперт», сфокусированная на мастерстве и качестве услуги. По мере роста дохода и задач она сменяется идентичностью «Я – продукт», где в центре внимания оказывается упаковка и позиционирование. И только на этапе масштабирования формируется идентичность «Я – бизнес-система», позволяющая делегировать и выстраивать устойчивые

процессы. Эта эволюция нелинейна и требует от наставника умения работать с самоопределением подопечного на каждом из этапов.

Практическая реализация: динамика фокуса внимания и эволюция идентичности.
Предлагаемая методология не является статичной. В зависимости от этапа развития экспертной практики меняется фокус внимания, ключевые задачи и даже роль, которую эксперт преимущественно реализует.

Интеграция данных, полученных в ходе диагностических интервью и наставнических треков, позволила выделить два ключевых вектора развития эксперта, которые наглядно представлены в материалах разбора коучинговой практики (рис. 1).



Рис. 1. Два ключевых вектора развития эксперта

Вектор 1: Формирование практики (Коуч-эксперт).
На этом этапе специалист находится в состоянии «создаю основу практики». Его ключевой запрос — навигация и опора. Отсутствие платных клиентов или нестабильный доход (до 50–70 тыс. руб.) часто сопровождается фрагментарными знаниями и страхом продаж. Основная задача наставника — помочь сформировать базовую идентичность, присвоить компетенции и перевести фокус с сомнений на первые конкретные шаги.

Вектор 2: Масштабирование практики (Коуч-предприниматель).
Специалист с опытом от 100 часов и доходом 50–150 тыс. руб. сталкивается с вызовом систематизации. Его запрос смещается от «как сделать?» к «как масштабировать и балансировать?». Здесь ключевым становится переход к идентичности «бизнес-система», работа с самооценностью для повышения чека и поиск стратегий, позволяющих сохранять энергию при росте доходов.

Для системного отражения этих процессов была разработана интегративная Матрица фокуса внимания коуча-эксперта (табл. 1), которая учитывает не только этап развития практики, но и соответствующий ему уровень идентичности.

Таблица 1

Интегративная матрица фокуса внимания и идентичности

Компонент фокуса	Этап 1: Старт / Основа практики (до 50–70 тыс. руб.)	Этап 2: Рост / Стабилизация (до 100–150 тыс. руб.)	Этап 3: Масштабирование (от 300 тыс. руб.)
Доминирующая идентичность	«Я – эксперт» (работа с мастерством)	«Я – продукт» (работа с упаковкой)	«Я – бизнес-система» (работа со стратегией)
Главная задача этапа	Сформировать «внутренний компас», привязать действия к финансам, получить первые платные заказы, преодолеть страх	Систематизировать потоки, оптимизировать процессы, повысить стабильность дохода, упаковать экспертизу в продукты	Повысить ценность, обеспечить баланс дохода и ресурса, масштабировать влияние, делегировать
Состояние / Самоощущение	Неуверенность («не-до» эксперт), поиск опоры	Уникальность, поиск своей «изюминки» и ниши	Решительность, ответственность, спокойная уверенность
Фокус на «Количестве»	Базовый расчёт («сколько сессий по какой цене»), учёт клиентов, отработка гипотез по привлечению	Упаковка услуг, увеличение среднего чека, оптимизация воронки, тестирование новых каналов продаж	Ценностное ценообразование, создание капитала (продукты), анализ эффективности системы в целом
Фокус на «Качестве»	Базовая идентичность, присвоение диплома и навыков, работа со страхами и синдромом самозванца	Углубление ниши, портрет идеального клиента, создание аутентичного позиционирования, профилактика выгорания	Личный бренд как актив, поддержание «высокого» состояния, осознанный выбор проектов
Вопрос для сверки с «внутренним компасом»	«Приближает ли это действие меня к первому стабильному доходу?»	«Позволяет ли эта система стабильно достигать цели с меньшими усилиями и сохраняя аутентичность?»	«Соответствует ли это моим ценностям, стратегии и сохраняет ли мою энергию для жизни?»

Матрица служит диагностическим инструментом, позволяющим эксперту совместно с наставником определить не только текущую финансовую точку, но и уровень зрелости его идентичности. Это помогает выстраивать индивидуальную траекторию, где действия не противоречат внутреннему состоянию, что является ключевым условием устойчивости. Значимость такой диагностики для долгосрочного развития карьеры и бизнеса подтверждается современными исследованиями в области наставничества [6].

Эмпирическая иллюстрация метода: трансформация запроса от поиска алгоритма к опоре на собственную стратегию (этап 2, табл. 1).

Эффективность предложенной методологии коуч-компетентного наставничества можно рассмотреть на примере типичного запроса, с которым специалисты обращаются в рамках наставнической программы. Данный случай репрезентативен для коучей, находящихся на втором этапе развития практики согласно предлагаемой Матрице фокуса внимания (табл. 1), – этапе «Рост / Стабилизация» с целевым доходом до 100–150 тыс. рублей.

Исходная ситуация и запрос. В практике наставнического сопровождения регулярно встречаются коучи, имеющие опыт работы от двух лет и стабильный ежемесячный доход в районе 100 тысяч рублей. На этом этапе специалист уже владеет инструментарием, у него есть клиенты, но сохраняется ощущение нестабильности. Основной запрос таких коучей часто формулируется как потребность в четком алгоритме: они просят дать готовую схему или «воронку» для системного привлечения клиентов, чтобы сделать процесс предсказуемым и гарантированным. В терминах Матрицы, фокус специалиста все еще смещен в сторону

«количества» (стабильный поток), но запрос уже начинает затрагивать вопросы систематизации и оптимизации, что характерно для второго этапа.

Диагностика и выявление противоречия. В ходе первичной диагностики выясняется, что попытки использовать стандартные маркетинговые схемы (например, жесткое планирование количества встреч или постов) не только не дают ожидаемого результата, но и вызывают внутреннее сопротивление. Специалисты описывают это состояние как «действие через силу», «ощущение фальши» и рост тревожности. Возникает противоречие: внешне логичные шаблоны вступают в конфликт с внутренним состоянием и индивидуальными особенностями коуча, что снижает эффективность и приводит к эмоциональному истощению. Это подтверждает тезис о том, что готовые шаблонные решения не работают, если они игнорируют уникальность самого эксперта [2; 6].

Анализ успешных случаев из прошлого опыта позволяет выявить важную закономерность. Наиболее ценные и лояльные клиенты приходили к коучу не в моменты активного следования плану, а тогда, когда он действовал из естественного, ресурсного состояния: проводил эфиры легко и с интересом, писал посты искренне, без оглядки на контент-план, или просто находился в состоянии внутренней наполненности. Это наблюдение указывает на то, что эффективная стратегия у специалиста уже существует, но она не осознана и не структурирована.

В ходе рефлексии выясняется, что работающая система у коуча фактически уже выстроена. Например, в периоды, когда он сознательно снижал маркетинговую активность, доход мог оставаться стабильным. Это свидетельствует о том, что органичная стратегия присутствует, но действует на неосознаваемом уровне и требует не замены, а выявления и усиления. В терминологии Л.С. Выготского, наставник работает в «зоне ближайшего развития» [7], помогая специалисту осознать и присвоить то, что уже есть в его опыте, но пока не стало инструментом сознательного управления.

Исходя из этого, фокус наставничества смещается с поиска внешнего «идеального алгоритма» на помощь в осознании и оформлении собственной стратегии подопечного. Работа строится по трем направлениям, соответствующим логике коуч-компетентного подхода [3, 4]:

- отказ от навязанных способов продвижения, которые требуют чрезмерных энергетических затрат и не приносят результата. Это позволяет высвободить ресурс для более эффективных действий;
- выявление 1–2 ключевых действий, которые естественно даются специалисту и стабильно приводят клиентов, с последующим фокусом на их качественном выполнении;
- осознанное культивирование и защита того внутреннего состояния, в котором эти действия рождаются наиболее эффективно (уверенность, искренность, состояние потока). Работа с состоянием является ключевым элементом коучингового подхода [1] и на втором этапе развития практики выходит на первый план как профилактика выгорания.

Главным итогом работы становится не получение готового алгоритма, а качественное изменение подхода к организации своей практики. Коуч приходит к пониманию, что его уникальная стратегия уже существует и требует не копирования чужих схем, а усиления того, что уже работает. Это позволяет не только стабилизировать доход, но и сохранять ощущение свободы и профессиональной реализации, что соответствует задаче второго этапа Матрицы: «систематизировать потоки, оптимизировать процессы, повысить стабильность дохода».

Данный пример демонстрирует, что задача наставника заключается не в трансляции готовых решений, а в создании условий, при которых специалист может осознать и раскрыть собственный уникальный способ достижения результата, основанный на его опыте и индивидуальных особенностях, что соответствует ключевым принципам коуч-компетентного наставничества [3].

Долгосрочный эффект, зона ближайшего развития и выводы.

Описанная методология реализуется в формате шестимесячных наставнических треков. Такой срок выбран не случайно: именно за это время у эксперта начинает сформироваться новая идентичность, а освоенные навыки стратегирования переходят в привычку. В

терминологии Л.С. Выготского [7], наставник работает в «зоне ближайшего развития» подопечного. Он создает условия для того, чтобы эксперт мог сделать самостоятельно то, что вчера мог сделать только с поддержкой. В контексте развития предпринимательского мышления, это означает постепенную передачу ответственности за стратегирование от наставника к эксперту.

Ключевой долгосрочный эффект заключается в том, что эксперт, прошедший такой трек, впоследствии способен самостоятельно адаптировать свою стратегию под изменения рынка. Зона ближайшего развития, освоенная с наставником, позволяет ему в дальнейшем перестраивать свою практику без внешней поддержки, поскольку он владеет не готовым решением, а универсальным подходом к проектированию. Данный вывод коррелирует с исследованиями [6], которые подчеркивают значимость наставничества для устойчивого карьерного и бизнес-роста, выходящего за рамки краткосрочного решения проблем.

Выводы.

1. Развитие предпринимательского мышления является необходимым условием для перехода экспертной практики из разряда «хобби» в устойчивый малый бизнес. Этот процесс неразрывно связан с эволюцией идентичности специалиста.

2. Ключевым элементом методологии является формирование «внутреннего компаса» на основе запланированного финансового результата, что позволяет эксперту самостоятельно оценивать эффективность своих действий.

3. Эффективная стратегия не может быть шаблонной. Задача наставника – работая в зоне ближайшего развития подопечного, помочь ему обнаружить и усилить его уникальную, аутентичную траекторию роста.

4. Фокус внимания и идентичность эксперта динамичны и зависят от этапа развития практики. Предложенная интегративная матрица позволяет осознанно управлять этим фокусом, синхронизируя внешние действия (количество, системы) с внутренним состоянием (ценности, самооценка).

5. Истинная системность – это не слепое следование внешним инструкциям, а осознанный порядок в уникальных процессах самого эксперта, позволяющий достигать финансовых целей без потери ресурса и вовлеченности. Такой подход к выстраиванию практики соответствует современным представлениям о системном наставничестве в помогающих профессиях [4].

Практическая значимость.

Результаты исследования и предложенная методология могут быть непосредственно использованы в деятельности:

- наставников и супервизоров: как готовая рамка для диагностики запросов подопечных и проектирования траектории их развития;

- образовательных организаций: для интеграции в программы подготовки наставников и повышения квалификации коучей, фокусируясь не только на инструментах, но и на развитии предпринимательского мышления;

- действующих и начинающих коучей: как инструмент саморефлексии для анализа собственного этапа развития, выявления ограничений и постановки стратегических целей;

- бизнес-школ и акселераторов: для адаптации методологии при работе с экспертами и консультантами в мягких нишах.

Список литературы

1. Кимси-Хаус Г. Коактивный коучинг / Генри Кимси-Хаус, Карен Кимси-Хаус, Фил Сандал; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 264 с. – ISBN 978-5-9614-2827-8.

2. Павленко О.В. Коучинговые стратегии работы с предпринимателями: как вывести бизнес на новый уровень / О.В. Павленко // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник трудов II Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 226–230. – DOI 10.31483/r-127331. EDN DGETDX

3. Парслоу Э. Коучинг и наставничество / Эрик Парслоу, Мелвилл Лидхем; пер. с англ. – М.: Библос, 2021. – 448 с. – ISBN 978-5-905641-75-6.

4. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебник для вузов / М.В. Кларин. – М.: Юрайт, 2026. – 288 с. – ISBN 978-5-534-02811-9.

5. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности = Coaching for Performance / Джон Уитмор; пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с. ISBN 5-98397-003-8.

6. Чернигова С.В. Влияние наставничества на развитие карьеры и бизнеса / С.В. Чернигова, М.Н. Курдина // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник трудов II Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 183–188. – DOI 10.31483/r-127082. EDN ITJGNV

7. Выготский Л.С. Мышление и речь / Л.С. Выготский. – М.: АСТ, 2023. – 576 с.

Таратухина Дарья Николаевна
коуч, психолог, игропрактик

САМООЦЕНКА НАЧИНАЮЩИХ КОУЧЕЙ: СПЕЦИФИКА КРИЗИСА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ И СТРАТЕГИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы самооценки у начинающих коучей сквозь призму так называемого карьерного транзита. Анализируется специфика той целевой аудитории, когда в коучинг приходят состоявшиеся специалисты (экономисты, педагоги, юристы, психологи), имеющие богатый профессиональный опыт и сформированную личностную парадигму. В работе раскрываются причины возникновения заниженной самооценки на начальном этапе коучинговой практики, среди которых ключевыми являются контраст между прошлым экспертным опытом и необходимостью начинать практику «с нуля», а также деструктивный эффект сравнения собственных навыков «на фоне великих» мастеров, и предлагаются пути повышения самооценки.

Ключевые слова: самооценка, коучинг, профессиональная идентичность, синдром самозванца, смена профессии, начинающий специалист.

Введение.

В современных социально-экономических реалиях имеет место быть тенденция к смене профессиональной деятельности в зрелом возрасте. Особое место занимает коучинг. Как показывает практика, интерес к этой помогающей профессии неуклонно растет. Особенностью данной сферы является профессиональный профиль начинающих в этой области специалистов: это не вчерашние студенты, а взрослые люди, сформировавшиеся личности, за плечами которых имеется солидный багаж знаний и успешный опыт работы в других отраслях, таких как экономика, юриспруденция, педагогика, менеджмент и многих других.

И, как ни парадоксально это звучит, но именно этот накопленный профессиональный капитал становится катализатором внутриличностного конфликта при переходе в новую сферу деятельности. Данная категория «начинающих» коучей сталкивается с проблемой заниженной самооценки, сомнениями в собственной компетентности и развитием синдрома самозванца. Данная статья рассматривает происхождение этого феномена и поиск эффективных инструментов повышения самооценки у начинающих коучей, переживающих кризис профессиональной идентичности.

Базовая теория о самооценке и коучинге.

Для понимания рассматриваемой проблематики необходимо обратиться к теоретическим основам самооценки и коучинга. В психологической науке самооценка традиционно трактуется как базовый конструкт Я-концепции, представляющий собой ценность и значимость, которыми индивид наделяет себя в целом и отдельные стороны своей деятельности. Согласно классическим исследованиям М. Розенберга, самооценка отражает глобальное позитивное или негативное отношение человека к самому себе и выступает важнейшим индикатором психологического благополучия [8].

Отечественные исследователи (А.В. Захарова) подчеркивают, что самооценка формируется как результат длительного процесса взаимодействия субъективного анализа собственных успехов и неудач с оценками, получаемыми от окружающего социума [2]. Она выполняет регуляторную функцию, определяя постановку целей и личностный выбор, а также защитную функцию, обеспечивая внутреннюю стабильность. При этом самооценка не является статичной величиной; она состоит из самопознания (осознания своих сильных и слабых сторон) и самоотношения, которые могут подвергаться серьезным колебаниям в периоды жизненных кризисов и так называемых карьерных транзитов.

Коучинг, в свою очередь, представляет собой структурированный процесс взаимодействия, направленный на раскрытие личностного и профессионального потенциала клиента. Как отмечал один из основоположников направления Дж. Уитмор, суть коучинга заключается не в инструктировании или передаче готовых знаний, а в фасилитации процессов осознанности и ответственности самого клиента [9]. Этот личностно-ориентированный подход требует от специалиста создания безопасной, эмпатичной и безоценочной среды. В отличие от классического консалтинга, где специалист выступает носителем экспертного решения, коучинг требует так называемой позиции «незнания», умения задавать открытые вопросы и следовать за мыслью клиента. Именно этот парадигмальный сдвиг в методологии работы с людьми становится первым серьезным испытанием для самооценки состоявшихся профессионалов.

Специфика начинающих коучей: кризис рабочей идентичности.

Вхождение в профессию коуча в подавляющем большинстве случаев представляет собой вторичную профессионализацию. Сюда приходят экономисты, руководители бизнеса, педагоги, юристы, психологи, чья личность и профессиональная идентичность уже полностью сформированы. Это люди, которые в своей прошлой или даже текущей параллельной деятельности обладают признанным авторитетом, статусом и высокой квалификацией.

Исследователь карьерных трансформаций Э. Иббарра в своей фундаментальной работе о смене профессиональной парадигмы («Working Identity») [6] доказывает, что переход из одной сферы в другую не сводится к простому приобретению новых навыков. Зачастую это болезненный процесс деконструкции старой идентичности и формирования новой. Для успешного руководителя или юриста их экспертность долгие годы служила главным источником самоуважения и социальной валидации. Переходя в коучинг, они оказываются в позиции новичка, что провоцирует когнитивный диссонанс. Профессиональная идентичность, которая ранее была интегрированной и незыблемой, распадается, требуя от индивида заново отвечать на вопрос о собственной ценности. Эта специфическая уязвимость зрелых специалистов кардинально отличает их от молодых выпускников вузов, для которых позиция ученика является естественной и социально ожидаемой.

Причины заниженной самооценки у специалистов, меняющих сферу деятельности.

Анализ психологической динамики начинающих коучей позволяет выделить несколько ключевых триггеров, провоцирующих резкое падение самооценки на ранних этапах их практики.

1. Колоссальным стрессовым фактором выступает контраст между прошлым опытом и необходимостью начинать все с нуля. В своей предыдущей или нынешней профессии эти люди привыкли действовать в зоне бессознательной компетентности: они автоматически решают сложные задачи, дают точные советы и получают немедленное подтверждение своей компетенции и значимости. Коучинг же подразумевает полный отказ от директивности. Эксперт, который способен разрешить самый сложный юридический или управленческий кейс, внезапно обнаруживает, что не может удержаться от того, чтобы дать совет на коуч-сессии, или испытывает трудности с формулированием простого открытого вопроса. По своим ощущениям такие специалисты возвращаются в статус «юных студентов», что сопровождается острым внутренним чувством потери и обесцениванием своего богатого профессионального и личного багажа.

2. Самооценка начинающего коуча критически страдает из-за так называемого эффекта «на фоне великих». В процессе обучения новички изучают демонстрационные сессии уже именитых мастеров коучинга, читают классические труды и наблюдают за работой опытных менторов. В то время как коуч, который уже давно в профессии, профессионально адаптирует свою практику к ситуации, начинающий коуч порой старается механически имитировать модель, испытывая при этом немалую когнитивную нагрузку. Сравнивая свои первые неуклюжие шаги с филигранной работой мастеров, начинающий коуч делает ложный вывод о своей профессиональной непригодности, забывая, что мастерство формируется годами непрерывной практики.

3. Данная категория специалистов наиболее подвержена «синдрому самозванца». Научные исследования подтверждают, что этот феномен характерен именно для интеллектуально развитых профессионалов, склонных к глубокой рефлексии. Синдром самозванца проявляется в стойком убеждении, что все предыдущие достижения были результатом случайности или удачи, а в новой профессии их некомпетентность неминуемо будет разоблачена. Эффект Даннинга-Крюгера работает здесь в обратную сторону: чем больше жизненный и профессиональный опыт человека, тем острее он осознает границы своего знания, что парадоксальным образом усиливает неуверенность в себе.

Пути помощи в повышении самооценки и перспективы развития.

Восстановление и укрепление адекватной самооценки у начинающих коучей требует системной и многоуровневой поддержки. Психологическая помощь в данном контексте должна быть направлена не на обесценивание страхов, а на их нормализацию и конструктивную трансформацию.

Первым и очень важным шагом является изменение внутреннего нарратива и рефрейминг прошлого опыта. Как подчеркивают исследователи карьерных переходов, прошлый профессиональный багаж не является балластом; он представляет собой ценный карьерный капитал, который необходимо интегрировать в новую идентичность. Аналитические способности экономиста, системное мышление юриста, эмпатия психолога или дидактический опыт педагога делают каждого коуча уникальным. Наставникам и супервизорам необходимо помогать новичкам выявлять эти кросс-функциональные навыки, демонстрируя, что они не начинают «с нуля», а лишь осваивают новый инструмент для реализации своего богатого жизненного опыта.

Вторым направлением выступает применение практик децентрации. Современные исследования в области спортивной и профессиональной психологии показывают, что децентрация – способность наблюдать за своими негативными мыслями (включая в том числе мысли о собственной некомпетентности) со стороны, не сливаясь с ними, – выступает мощным инструментом, снижающим влияние стресса на самооценку. Обучение начинающих коучей навыкам осознанности позволяет им воспринимать эффект «на фоне великих» не как приговор, а как ориентир для профессионального роста.

Третьим направлением видится использование методологии системного коучинга для работы с самим синдромом самозванца. В рамках системного подхода неуверенность рассматривается не как патология, а как естественный элемент развивающейся системы. Как вариант, в работе с супервизором можно проанализировать, какие сомнения начинающего коуча и как именно блокируют карьерное продвижение (например, мешают повысить стоимость сессии или заявить о себе), и разработать конкретные шаги и действия для преодоления этого барьера. Так как формирование уверенности происходит через действие, то каждая проведенная сессия формирует новый нейронный паттерн и подкрепляет профессиональную самоэффективность.

Заключение.

Переход в профессию коуча в зрелом возрасте – это сложный экзистенциальный и профессиональный вызов. Заниженная самооценка, с которой сталкиваются состоявшиеся специалисты из других сфер, обусловлена не отсутствием таланта, а возникающим кризисом смены профессиональной идентичности. Контраст между привычным ощущением экспертности и

позицией новичка, усугубляемый сравнением себя с признанными мастерами, неизбежно порождает временную неуверенность и проявления синдрома самозванца. Однако при грамотной психологической поддержке, включающей рефрейминг прошлого опыта, развитие навыков децентрации, прохождении менторингов и супервизий, регулярном участии в различных конференциях, открытых дискуссиях, участии в профессиональных сообществах, этот кризис преодолевается. Накопленный жизненный и профессиональный багаж интегрируется в новую роль, позволяя специалисту выйти на качественно новый уровень осознанности и эффективности в коучинговой практике, формируя свой уникальный, аутентичный стиль работы с клиентами.

Список литературы

1. Еникеева А.М. Самооценка как один из ключевых компонентов развития лингвистических способностей в подростковом возрасте / А.М. Еникеева // *Ceteris Paribus*. – 2022. – №1. – С. 86–88.
2. Захарова А.В. Психология формирования самооценки / А.В. Захарова. – Минск, 1993. – 97 с.
3. Маккей М. Самооценка. Проверенная программа когнитивных техник для улучшения и поддержки вашего самоуважения / М. Маккей, П. Фаннинг. – СПб.: Весь, 2022. – 464 с.
4. Нор-Аревян О.А. Профессиональная идентичность как предмет научно-исследовательских практик / О.А. Нор-Аревян, О.Ю. Посухова, А.М. Шаповалова // *Социально-гуманитарные знания*. – 2016. – №11. – С. 66–76.
5. Эллис А. Вредная самооценка. Как перестать оценивать себя и начать жить. Методы рационально-эмоционально-поведенческой терапии / А. Эллис. – М.: АСТ, 2026. – 352 с.
6. Ibarra H. Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career. Harvard Business School Press, 2003. 199 p.
7. Nash C., Sproule J. Insights into Experiences: Reflections of an Expert and Novice Coach. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2011. Vol. 6. Iss. 1. Pp. 149–161.
8. Rosenberg M. Society and the adolescent self-image. Princeton NJ: Princeton University press, 1965.
9. Whitmore J. Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills. Nicholas Brealey Publishing, 1992. 118 p.
10. Xianbang Huang and Ling Li. The relationship between athletes' self-esteem and perceived social support: the mediating effect of decentering and the moderating effect of training years. *Frontiers in Psychology*. 2025.

ПРОБЛЕМАТИКА ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Домброван Мария Александровна
MCC ICF, CEO

Школа бизнес-коучинга и менторинга «Человеческий Капитал»
г. Казань, Республика Татарстан

НЕВРОЗ УСПЕХА В КОМПАНИЯХ КАК КУЛЬТУРНЫЙ ФЕНОМЕН: ВЗГЛЯД И ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОУЧА

Аннотация: в статье рассматривается феномен невроза успеха как системного явления, укорененного в современной организационной культуре. Автор анализирует психологические механизмы формирования невроза успеха через призму психоаналитической традиции (З. Фрейд, К. Хорни) и современных организационных подходов (М. Кетс де Врис, Л. Хирихорн). Показано, что стремление к постоянным достижениям, подкрепляемое корпоративной средой, приводит к хроническому внутреннему напряжению, которое проявляется в перфекционизме, синдроме самозванца, контролирующем лидерстве и профессиональном выгорании. Особое внимание уделяется роли организационной системы в воспроизводстве невротических паттернов. На основе практического опыта организационного коучинга предлагаются направления интервенций, направленных на переосмысление критериев успеха, нормализацию уязвимости, развитие рефлексивного лидерства и формирование культуры устойчивости в организациях.

Ключевые слова: невроз успеха, организационный коучинг, корпоративная культура, выгорание, синдром самозванца, перфекционизм, рефлексивное лидерство, психоаналитический подход, организационная психология, тирания долженствования.

Введение.

Современные организации функционируют в условиях постоянного давления: ускорение технологических изменений, сокращение циклов между кризисами, четвёртая промышленная революция и глубокая цифровая трансформация всех отраслей создают среду, в которой требования к продуктивности, скорости и результативности неуклонно растут. В этом контексте успех все чаще перестает восприниматься как свободный выбор и становится обязательством – как для отдельных руководителей, так и для организационных систем в целом.

Практика организационного коучинга в последние годы все отчетливее фиксирует смещение клиентских запросов. Если ранее преобладал ориентированный на решения подход (solution-focused), направленный на постановку целей и преодоление ограничений, то в настоящее время организации и их лидеры все чаще обращаются с запросами иного характера: помочь справиться с хроническим напряжением, вернуть утраченный смысл деятельности, выдержать неопределённость без потери субъектности [1].

Настоящая статья посвящена феномену невроза успеха – понятию, которое объединяет индивидуальную психологическую динамику и системные организационные процессы. Цель работы – рассмотреть невроз успеха как культурный феномен, проанализировать его механизмы и проявления в организационном контексте, а также обозначить практические направления работы организационного коуча с данным явлением.

1. Понятие невроза успеха: место в современной культуре.

Невроз успеха представляет собой специфический тип психологического конфликта, отличающийся от классического невроза по своей структуре. Если классический невроз, в трактовке З. Фрейда, строится вокруг конфликта между желанием и запретом («я хочу – но мне нельзя»), то невроз успеха основан на принципиально иной логике: конфликт возникает не между желанием и запретом, а между реальным «Я» и образом «идеального успешного Я» [2].

Здесь нет запрета на желание – напротив, присутствует императивное требование быть успешным, продуктивным, эффективным и превосходящим других.

Социальная система, ориентированная на бесконечный рост и продуктивность, постепенно превращает успех из ценности в обязательную норму. Внутреннее напряжение, связанное с необходимостью соответствовать этому идеалу, приобретает хронический характер. Невроз успеха, таким образом, представляет собой попытку соответствовать среде, в которой понятие «достаточно хорошо» фактически не существует.

Данное явление следует рассматривать не как индивидуальную патологию, а как системный феномен. Отдельные люди – лидеры, предприниматели, менеджеры – воспроизводят в себе и в организациях паттерны гипермобилизации, самонагрузки и истощения, которые поддерживаются и легитимируются культурой постоянного достижения [3].

2. Предпринимательство и психическая уязвимость: эмпирические данные.

Эмпирические исследования подтверждают связь между предпринимательской деятельностью и повышенной психической уязвимостью. Исследование «Are Entrepreneurs «Touched with Fire»?» (2015), а также работы, опубликованные в Journal of Affective Disorders (2018), системно проверяют гипотезу о том, что люди, занимающиеся предпринимательской деятельностью, чаще сталкиваются с аффективными состояниями [4].

Согласно данным исследований, у людей, занимающихся предпринимательством и управлением на высоком уровне, показатели аффективных и тревожных состояний выше, чем в общей популяции. Почти половина предпринимателей сообщают о переживании хотя бы одного клинически значимого психического состояния в течение жизни; треть отмечают сочетание нескольких состояний.

Распределение состояний повышенной уязвимости среди предпринимателей и лидеров представлено в таблице 1.

Таблица 1

Профили повышенной уязвимости среди предпринимателей и лидеров

Состояние	Распространённость	Комментарий
Депрессия	30%	Часто развивается в процессе предпринимательской деятельности, связана с хроническим стрессом и высокой ответственностью
СДВГ	29%	Связан с импульсивностью, поиском новизны и высокой энергией; помогает в запуске проектов, но создаёт сложности с устойчивостью
Тревожные расстройства	27%	Повышенная чувствительность к неопределённости и риску; усиливается в условиях постоянного давления
Злоупотребление ПАВ	12%	Используется как способ регуляции напряжения и эмоциональной перегрузки
Биполярный спектр	11%	Периоды повышенной энергии способствуют креативности, но сопровождаются риском эмоциональных колебаний

Похожие тенденции выявляются и в выборках топ-менеджеров: высокая энергия, склонность к риску и гипермобилизация сочетаются с повышенной уязвимостью к выгоранию, депрессии и тревожным расстройствам [5]. Примечательно, что организации нередко «любят» именно такие состояния: маниакальная энергия и тревожная мобилизация обеспечивают высокую краткосрочную продуктивность, однако в долгосрочной перспективе делают организацию уязвимой.

3. Психологический механизм формирования невроза успеха.

Для понимания психологического механизма невроза успеха целесообразно обратиться к классическим и современным психоаналитическим концепциям.

З. Фрейд в работе «Недовольство культурой» (1930) показал, что культура требует от человека подавления и перенаправления природных влечений. Успех может становиться социально одобряемой формой этой переработки – своеобразной компенсацией внутреннего напряжения. Стремление к достижениям нередко связано не только с интересом, но и с бессознательным чувством вины и потребностью доказать свое право на признание [2].

К. Хорни в работах «Невротическая личность нашего времени» (1937) и «Невроз и личностный рост» (1950) описала механизм формирования невроза вокруг базовой тревоги и стремления компенсировать ее через невротические потребности – во власти, признании, превосходстве. Человек создает идеализированный образ себя – успешного, сильного, исключительного – и начинает жить под давлением внутреннего «я должен». Эта «тирания долженствования» приводит к хроническому напряжению, страху неудачи и ощущению собственной недостаточности [6].

С позиции теории объектных отношений ключевым процессом выступает интериоризация – присвоение внешних требований, которые становятся внутренним голосом человека. Механизм формирования невроза успеха может быть представлен следующим образом. Во-первых, в культуре закрепляется идея о тождестве успеха и ценности человека; через медиа, образование и корпоративную среду это требование постепенно становится частью внутреннего Сверх-Я. Во-вторых, человек начинает отождествлять себя с идеалом, формируя Идеал-Я – образ себя как эффективного, сильного лидера. В-третьих, реальное Я, будучи живым, ограниченным и устало, не совпадает с этим идеализированным образом, вследствие чего возникает хронический разрыв и чувство «я недостаточен». Наконец, для снижения тревоги человек начинает гиперинвестировать в деятельность, а символические награды системы (деньги, статус, признание) временно подтверждают Идеал-Я, но не устраняют разрыв, и цикл воспроизводится.

4. Роль организационной системы в поддержании невроза успеха.

Современные организационные подходы, представленные в работах М. Кетс де Вриса и Л. Хиршхорна, показывают, что в корпоративной среде невроз успеха проявляется как синдром самозванца у топ-менеджеров, перфекционизм, превращающийся в управленческую жесткость, и выгорание как следствие постоянного соответствия недостижимому идеалу [3; 7].

Современные компании все чаще внедряют инструменты поддержки: традиционный коучинг, направленный на достижение целей, программы по управлению временем, тренинги по устойчивости, wellbeing-инициативы. Однако запрос, как правило, направлен на помощь человеку лучше справляться с нагрузкой, а не на пересмотр самой логики нагрузки.

Организация, таким образом, оказывается в парадоксальной позиции: она одновременно усиливает императив «быстрее, выше, больше, сильнее» и помогает сотрудникам справляться с его последствиями. Пока рост остаётся главным критерием ценности, тревожная гипермобилизация продолжает воспроизводиться. Система предлагает способы быть более эффективным в условиях постоянного давления, но не ставит под вопрос само требование непрерывного роста.

5. Проявления невроза успеха в организационном контексте.

Практика организационного коучинга позволяет выделить ряд типичных проявлений невроза успеха в организациях.

Перфекционизм как паралич: проекты не завершаются, поскольку результат воспринимается как «еще недостаточно хороший»; ошибка переживается не как рабочая ситуация, а как угроза личной ценности. Синдром самозванца: достижения обесцениваются, успех объясняется случайностью; присутствует ожидание, что «вот-вот разоблачат», что побуждает к еще

большей гиперкомпенсации. Жесткое контролирующее лидерство: высокие требования к себе автоматически транслируются на команду; невозможное становится нормой, а уязвимость – слабостью. Выгорание: эмоциональное истощение, раздражительность, цинизм; психика перестает выдерживать постоянную мобилизацию, при этом признание собственного выгорания воспринимается как недопустимое проявление слабости. Отсутствие смысла: при внешнем благополучии возникает внутренняя пустота; вопрос «зачем я это делаю?» становится неразрешимым [7; 8].

На системном уровне эти индивидуальные проявления порождают ряд организационных последствий: культуру страха и молчания, в которой люди избегают говорить об ошибках и сомнениях; вымывание зрелых талантов, когда рефлексирующие и самостоятельные сотрудники покидают среду постоянной гипермобилизации; приоритет краткосрочной результативности в ущерб устойчивости; снижение адаптивности в условиях кризиса; воспроизводство модели, при котором руководители бессознательно продвигают тех, кто похож на них по стилю гипермобилизации [9].

6. Практические выводы для организационного коучинга.

Работа с неврозом успеха в организационном коучинге предполагает не «лечение» отдельных лидеров, а пересмотр самой логики управленческих требований. Если невроз успеха поддерживается системой, то работать необходимо с системой правил и культурных норм.

На основе практического опыта могут быть предложены следующие направления интервенций организационного коуча и консультанта.

Переосмысление понятия успеха предполагает расширение представления о нем за рамки количественных показателей и включение в понятие успеха устойчивости, качества отношений, способности выдерживать сложность и неопределённость. В этом контексте оказывается востребованной концепция «достаточно хорошего лидера», по аналогии с концепцией Д. Винникотта «достаточно хорошая мать» [10].

Нормализация уязвимости направлена на создание управленческой культуры, в которой допустимо говорить об ошибках, сомнениях и ограничениях без риска потери статуса. Задача коуча – формирование переходного безопасного пространства, в котором неидеальность легитимна.

Расширение критериев эффективности предполагает дополнение финансовых КРІ вниманием к долгосрочной адаптивности, сохранению энергии команд, качеству решений и преемственности. Коуч помогает лидеру различать давление системы и реальные приоритеты.

Регулярная рефлексия культуры включает осознанный анализ управленческих паттернов, атмосферы давления, способов принятия решений и распределения ответственности. Коучинг в этом контексте выступает как переходное пространство, где можно остановиться, замедлиться и осознать происходящее.

Развитие рефлексивного лидерства предполагает формирование у лидеров способности замечать собственные драйверы, отличать амбицию от тревоги и не транслировать внутреннее давление на систему. Рефлексивная управленческая элита рассматривается как главный ресурс организации для перехода от культуры хронического напряжения к культуре устойчивости и адаптивности [1, 11].

Заключение.

Невроз успеха представляет собой не только индивидуальную психологическую трудность, но и системный культурный феномен, глубоко укорененный в современной организационной среде. Его воспроизводство обеспечивается взаимодействием индивидуальных психологических механизмов (интериоризация культурных императивов, формирование Идеал-Я, гиперинвестирование в деятельность) и организационных структур (культ продуктивности, символические системы вознаграждения, HR-практики, ориентированные на рост).

Организационный коучинг, основанный на системно-психодинамическом подходе, располагает инструментарием для работы с данным феноменом на нескольких уровнях: индивидуальном (осознание собственных невротических драйверов), командном (изменение групповых динамик и защит) и организационном (пересмотр культурных норм и управленческих практик).

Ключевая задача состоит не в устранении амбиций или снижении продуктивности, а в создании условий, при которых профессиональная деятельность опирается на зрелый выбор, а не на тревожную гипермобилизацию. Развитие рефлексивного лидерства и формирование культуры, допускающей «достаточность», представляются наиболее перспективными направлениями этой работы.

Список литературы

1. Армстронг Д. Организация в уме: психоаналитические эссе о консультировании и организационном развитии / Д. Армстронг. – Лондон: Karnac Books, 2005. – 224 с.
2. Фрейд З. Недовольство культурой / З. Фрейд // Малое собрание сочинений. – СПб.: Азбука-Аттикус, 2014. – С. 567–632.
3. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 280 с.
4. Are Entrepreneurs Touched with Fire? / M.A. Freeman, P.J. Johnson, P.J. Staudenmaier [et al.]. – URL: <http://www.michaelafreemanmd.com/Research.html> (дата обращения: 15.02.2026).
5. Wiklund J. Mental disorders in the entrepreneurship context: When being different can be an advantage / J. Wiklund, W. Yu, R. Tucker, L. Marino // *Academy of Management Perspectives*. 2017. Vol. 31. No. 2. Pp. 182–206.
6. Хорни К. Невроз и личностный рост. Борьба за самоосуществление / К. Хорни. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.
7. Hirschhorn L. *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge: MIT Press, 1988. 275 p.
8. Maslach C. Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry / C. Maslach, M.P. Leiter // *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15. No 2. Pp. 103–111.
9. Obholzer A. *The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services* / A. Obholzer, V.Z. Roberts. London: Routledge, 2019. 232 p.
10. Винникотт Д.В. Игра и реальность / Д.В. Винникотт. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002. – 288 с.
11. Kets de Vries M.F.R. *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Chichester: Wiley, 2006. 416 p.

Зайцева Дарья Андреевна

магистр, педагог-психолог, коуч, член ФПКиН, специалист
ГАУСО СО «КЦСОН Ленинского района г. Нижний Тагил»
г. Нижний Тагил, Свердловская область

Булыгина Лариса Николаевна

канд. пед. наук, доцент
Нижнетагильский филиал ГАОУ ДПО СО «Институт
развития образования»
г. Нижний Тагил, Свердловская область

DOI 10.31483/r-153425

КОУЧИНГ РЕПЕРСОНАЛИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОФИЛАКТИКИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПЕДАГОГОВ: МОДЕЛЬ ВНЕДРЕНИЯ В ШКОЛЕ

Аннотация: в статье рассмотрены причины и формы эмоционального выгорания педагогов в современной школе. Представлена модель профилактики эмоционального выгорания педагогов, разработанная на основе внедрения инструмента коучинга реперсонализации, направленного на восстановление контакта педагога с собственными ресурсами через смещение фокуса оценки от внешнего долженствования к внутреннему разрешению. Цель статьи – помочь педагогам сохранить профессиональный потенциал для достижения образовательных и воспитательных результатов, требования к которым представлены в обновленном образовательном стандарте.

Ключевые слова: синдром эмоционального выгорания педагогов, коучинг реперсонализации, модель профилактики эмоционального выгорания педагогов, профессиональная ресурсность, профессиональная субъектность, групповой коучинг.

Ключевая проблема современного школьного образования – дефицит кадров. По данным Министерства просвещения Российской Федерации, в 2025–2026 году открыто более 18 тысяч вакансий (1,75% от общего числа), а реальная потребность до 2030 года оценивается в 96 тысяч специалистов. В качестве основных показателей кадрового кризиса в школах называют старение кадров (доля учителей старше 60 лет составляет 16,5%) и «вымывание» молодых специалистов (из числа выпускников педвузов в школы трудоустраивается лишь 40–50%, при этом многие увольняются в первые годы работы). В качестве решения проблемы педагоги-исследователи предлагают «профориентационную работу с обучающимися общеобразовательных организаций, ориентированными на получение педагогической профессии», «развитие предметных ассоциаций, педагогических профессиональных сообществ» [1], «снижение нагрузки на педагогов», «повышение престижа профессии» [16].

Как видим, все предложения ограничиваются внешними воздействиями для изменения ситуации: в педагогических классах мотивируют, в институте готовят, в правительстве добавляют зарплату, в профессиональном сообществе улучшают условия. Но возможно ли внешними предметными факторами изменить состояние отчаявшегося педагога-наставника? Задержать в профессии растерянного молодого специалиста? Ответ однозначный – нет.

«Верните мне меня – я больше не летаю! Верните мне меня! Зачем я вам такая? Верните мне меня, пока мне светят звезды! Верните мне меня, пока еще не поздно!» – пишет учитель-наставник в социальных сетях. Ей ставят лайки и смайлики – и никого рядом! Можно внешними предметными факторами (уменьшением нагрузки, увеличением зарплаты, популяризацией профессии и т. п.) вернуть человека себе? Снова однозначный ответ – нет. Здесь нужен коуч. Но такой профессии в штатном расписании школы нет. Пока нет. Надеемся, что пока. Обоснуем наше утверждение.

Педагог – это не просто профессия, это призвание (как модно сейчас говорить), требующее постоянной самоотдачи, сил и искренней вовлеченности. Но эти личностные ресурсы требуют восполнения. Ведь постоянная эмоциональная нагрузка, стремление соответствовать требованиям обновленного Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС), расширяющего требования к педагогу и в области «воспитательной ценности современного урока», и в подготовке выпускника, «обладающего готовностью к непрерывному обучению, активной социальной и профессиональной жизни» [12], часто приводят к разочарованию педагогов в профессиональной результативности и обязательно следующему за ним эмоциональному выгоранию.

Для определения инструмента профилактики эмоционального выгорания педагогов рассмотрим основные причины возникновения этого явления. Прежде всего, это *эмоциональное заражение* – «воздействие на человека путем передачи собственного эмоционального состояния», поскольку «идеалы, нормы поведения превращаются в реальные мотивы деятельности» учащихся только в условиях «устойчивых эмоциональных отношений» с педагогом [10]. Это обстоятельство актуализирует необходимость для педагога, с одной стороны, овладевать способностью к эмоциональному заражению, с другой стороны, осваивать техники «экономии эмоций». Значительную помощь в этом и могут оказать специальные занятия с педагогом-коучем. Иначе запускается *синдром эмоционального выгорания (СЭО)* – сочетание признаков физического, эмоционального и умственного истощения, имеющих общий механизм возникновения и характеризующих определенное состояние организма, проявляющееся в раздражительности, апатии и снижении работоспособности.

Несмотря на значительный прогресс в области изучения эмоционального выгорания (исследования Водопьяновой Н.Е. [2], Гречневой Е.А. и Баляевой П.В. [14], Дикой Л.Г. и Наличаевой С.А [3], Кларина М.В. [9], Леонтьева Д.А [7], Семеновой К.С. [13] и др.), его содержание, причины появления и механизмы коррекции до сих пор остаются предметом научных исследований и дискуссий. Интересная ретроспектива зарубежных и отечественных концепций выгорания представлена в работе Е.А. Трухан [17].

Сравнивая модели Голембиевского (1981), Лейтера – Маслах (1988), Ли – Эшфорта (1993), ван Дирендонка (2001), Тариса (2005), автор останавливается на процессуальной модели выгорания К. Маслах [18]. Данная модель представляется и нам особенно важной, поскольку позволяет наиболее полно определить механизмы коррекции эмоционального выгорания педагогов в современной школе (рис. 1).

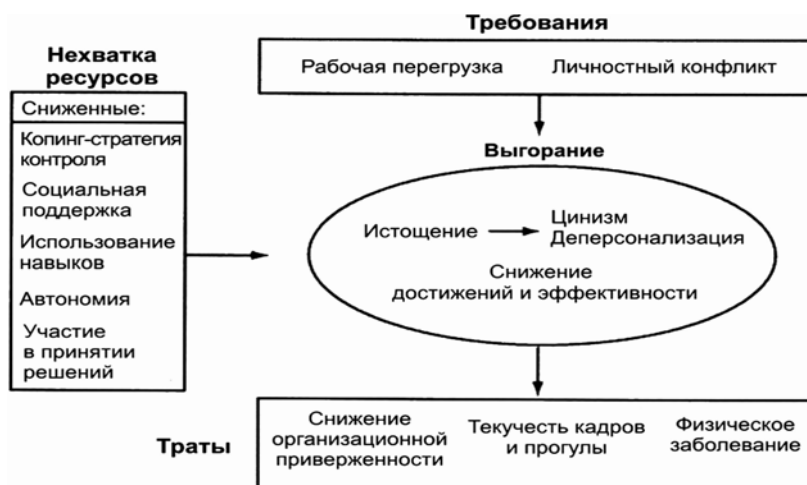


Рис. 1. Процессуальная модель выгорания (К. Маслах, 2000)

Значительное внимание К. Маслах уделяет процессу *профессиональной дегуманизации*, при котором происходит снижение осознания человеком (в нашем случае – педагогом) значимости личностных качеств других людей, потеря человеческого участия в межличностном взаимодействии. «В результате дегуманизирующего процесса происходит ухудшение качества оказываемых услуг» [19]. Так, межличностная дистанцированность педагога при выполнении профессиональных обязанностей помогает ему сберечь эмоциональные ресурсы, но в итоге он дегуманизирует и самого себя.

С опорой на процессуальную модель выгорания К. Маслах и исследования Л. А. Китаева-Смыка, определим формы проявления эмоционального выгорания педагогов.

Во-первых, *«уплощение эмоций»*. В ситуации деформации остроты чувств и переживаний на фоне утомления у педагогов возникает стремление лучше работать с учениками: общаться душевнее, даже «по-родственному», но это не повышает качество результата, поскольку желание продолжать работать вопреки утомлению приводит к приступам равнодушия к себе и своей профессии.

Во-вторых, *конфронтация*. В ситуации возбуждения, вызванного утомлением, необходимость сдерживать внутренний протест проявляется в пренебрежительном отношении к ученикам, в появлении чувства стойкой неприязни к работе.

В-третьих, *потеря ценностных ориентаций*. В ситуации утомления и перегрузки при общении с учениками и родителями у педагогов возникает стойкое недоверие к их высказываниям, критичное отношение к их ошибкам и недостаткам. Фокусируясь лишь на плохом, выгорающий педагог «не доволен собой, ощущает снижение собственной компетентности и томится мучительным чувством педагогической несостоятельности» [5].

Итак, анализ исследований явления эмоционального выгорания убедил нас в необходимости определения механизмов его выявления и коррекции в условиях средней школы. Сделаем это на основе педагогического моделирования (рис. 2). В качестве инструмента профилактики эмоционального выгорания педагогов в школе применяем коучинг реперсонализации. Обоснуем значимость обозначенного инструмента в сложившейся ситуации. Прежде всего, разберемся в определении.

В современных психолого-педагогических исследованиях есть понятие «деперсонализация», которое обозначает «расстройство самовосприятия личности и отчуждение её психических свойств, утрату чувства собственного «Я» и ощущение пустоты» [6]. «При деперсонализации собственные действия воспринимаются как бы со стороны и сопровождаются ощущением невозможности управлять ими, это часто сопровождается явлениями дереализации» [6].

Мы считаем «деперсонализацию» не синонимичной «реперсонализации». В своем утверждении опираемся на позицию В.П. Руднева, который также разводит понятия и дает следующие трактовки. «Деперсонализация – невротический механизм защиты, при котором человек ощущает чувство собственной измененности по отношению к себе прежнему и окружающему миру». Противоположное деперсонализации – состояние реперсонализации, «при котором человек становится самим собой, оживает от защитно-приспособительного онемения» [15]. Дадим собственное определение реперсонализации.

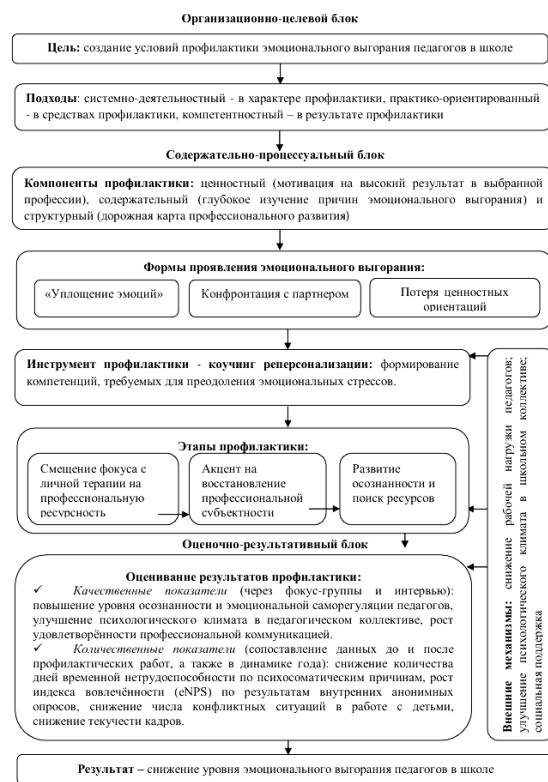


Рис. 2. Модель профилактики эмоционального выгорания педагогов в школе на основе внедрения инструмента коучинга реперсонализации

Если «персонализация» – «процесс обретения субъектом общечеловеческих, общественно значимых, индивидуально-неповторимых свойств и качеств, позволяющих оригинально выполнять определенную социальную роль, творчески строить общение с другими людьми, активно влиять на их восприятие и оценки собственной личности и деятельности» [4], а приставка «ре-» в русском языке образует слова, указывающие на повторное, возобновляемое действие, значит, «реперсонализация» – процесс возвращение субъекту ранее утраченных свойств и качеств, позволяющих продуктивно выполнять необходимую социальную роль, активно влиять на восприятие и оценки других собственной личности и деятельности. Коучинговая реперсонализация – это ответ на восклицание учителя в соцсетях о возвращении себя себе.

В основе коучинга реперсонализации, как инструмента профилактики эмоционального выгорания педагогов, лежит работа по смещению фокуса оценки педагога с внешних «должен» на внутренние «разрешения», которая осуществляется в несколько этапов.

Во-первых, смещение фокуса педагога с личной терапии на профессиональную ресурсность. Педагог обращается с запросом не диагностировать профессиональные деструкции и личностные особенности (для этого есть школьные психологи) [11], а восстановить профессиональную устойчивость и осознанность. Инструменты профилактики (дневник микронаблюдений, техника «Разрешение vs. Обязательство») применяются к профессиональным ситуациям: взаимодействие с «трудным» учеником, ведение документации, общение с родителями, коллегами и администрацией.

Во-вторых, акцент на восстановление профессиональной субъектности. Этап проходит в групповой работе, целью которой становится не просто снятие стресса, а возвращение педагогу чувства авторства и выбора в рамках его профессиональной деятельности.

В-третьих, развитие осознанности и поиск ресурсов. использование групповой динамики. Этап также проходит в групповой работе. Группа коллег (например, все классные руководители параллели) создаёт уникальную среду для нормализации опыта («Я не одинок в своём выгорании»), обмена стратегиями и формирования внутренней поддержки, что само по себе является мощным антивыгорательным фактором.

Внедрение предложенной модели обеспечивает достижение позитивных результатов, измеримых как на личностном, так и на организационном уровне. Данное утверждение основано на практическом опыте применения модели в общеобразовательном учреждении Лицей города Нижний Тагил Свердловской области в 2023–2025 годах. Реализация модели происходила в несколько этапов.

На первом этапе (*диагностика и контейнирование*) выявлялись ключевые «зоны истощения» через анонимные опросы и групповое обсуждение. В течение двух встреч создавалась безопасная среда, легитимизировалась усталость и «разочарование без осуждения». В качестве инструментов использовался «мозговой штурм» на тему «Что отнимает у нас силы?» и работа с метафорой «профессионального рюкзака», который нужно разобрать.

На следующем этапе (*работа с профессиональными «должен» и восстановление границ*) происходила идентификация и деконструкция токсичных установок («Я должен любить всех детей», «Я должен быть идеальным на каждом уроке», «Я должен соответствовать требованиям ФГОС»). На встречах шла групповая работа по трансформации установок: «Я разрешаю себе быть «достаточно хорошим» учителем», «Я разрешаю себе делегировать и просить о помощи». В качестве инструмента использовалась техника «Разрешение vs. Обязательство», адаптированная для школы.

На заключительном этапе (*развитие осознанности и поиск ресурсов*) было организовано обучение простым техникам эмоциональной и телесной осознанности (майндфулнес) для использования в рабочем процессе (перед уроком, после конфликта). На встречах происходил поиск и актуализация внутренних и внешних «островков ресурса». В качестве инструмента использовалась практика «3-минутной паузы», дневник «микро-радостей» в профессии, составление индивидуальной «карты ресурсов».

Реализация модели дала ощутимые результаты. Так, изменились *качественные показатели*: произошло повышение уровня осознанности и эмоциональной саморегуляции педагогов (до 28%), отмечен рост удовлетворённости профессиональной коммуникацией (до 70%). Положительно изменились и *количественные (управленческие) показатели*. В динамике учебного года было обнаружено снижение количества дней временной нетрудоспособности по психосоматическим причинам, снижение числа конфликтных ситуаций педагогов с учениками и родителями.

При реализации модели были определены и некоторые барьеры.

1. *Ресурсный*. Первичное нежелание администрации школы выделять рабочее время учителя для взаимодействия с коучем.

2. *Ценностный*. Скептицизм со стороны части педагогов и руководства, воспринимающей коучинг как «модную психологию», не влияющую на повышение качества образования.

3. *Оценочный*. Отсутствие системы мониторинга результатов педагогической деятельности при работе с коучем.

Для оценки качественных показателей (уровня осознанности и эмоциональной саморегуляции педагогов, психологического климата в методических объединениях и организации в целом, удовлетворённости профессиональной деятельности) мы использовали материалы «Психологического практикума» О.В. Бакановой [8].

Итак, внедрение инструментов коучинга реперсонализации в школу – это стратегическая инвестиция в повышение качества современного школьного образования. Предложенная модель сфокусирована на восстановлении субъектности и профессиональной опоры педагога, поэтому она позволяет сместить парадигму поддержки учителя с компенсаторной («как выжить») на ресурсную («как развиваться и оставаться осмысленным профессионалом»).

Список литературы

1. Аширова Д.Н. Проблемы и рекомендации по совершенствованию кадрового состава образовательного учреждения в современных условиях / Д.Н. Аширова // Молодой ученый. – 2022. – №35 (430). – С. 77–79.
2. 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.
3. Выгорание и профессионализация / под ред. В.В. Лукьянова, А.Б. Леоновой, А.А. Обознова, А.С. Чернышева, Н.Е. Водопьяновой. – Курск: Курск. гос. ун-т, 2013.
4. Коджаспирова Г.М. Педагогический словарь / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. – М.: Академия, 2005. – URL: <https://docs.google.com/document/d/1-to80RE7Zjlqobnobry7up87IlyOJ81fwP9j5iWatNo/edit?pli=1&tab=t.0> (дата обращения: 05.02.2026).
5. Китаев-Смык Л.А. Стресс. Эмоции и соматика / Л.А. Китаев-Смык. – М.: Академический проект, 2020.
6. Колоколов Г.Е. Энциклопедия клинической психиатрии / Г.Е. Колоколов. – URL: <https://www.litres.ru/book/georgiy-kolokolov/enciklopediya-klinicheskoy-psihiatrii-180796/> (дата обращения: 05.02.2026).
7. Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2011.
8. Методики диагностики эмоциональной сферы: психологический практикум / сост. О.В. Барканова. – Вып. 2. – Красноярск: Литера-принт, 2009. – 237 с.
9. Основы коучинга: методические рекомендации СПК УП для подготовки к независимой оценке квалификаций. – М.: СПК УП, 2025.
10. Педагогический словарь: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.И. Загвязинский, А.Ф. Закирова, Т.А. Строкова [и др.]; под ред. В.И. Загвязинского, А.Ф. Закировой. – М.: Академия, 2008.
11. Плаксина И.В. Психолого-педагогическая диагностика в образовательной практике: учеб.-метод. пособие / И.В. Плаксина, К.В. Дрозд. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2022.
12. Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 №287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 05.07.2021 №64101). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389560/ (дата обращения: 05.02.2026).
13. Психология здоровья в образовательном процессе: материалы III региональной научно-практической конференции (с использованием дистанционных технологий) (Курск, 20 октября 2022 г.) / под ред. В.А. Липатова. – Курск: КГМУ, 2022.
14. Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / науч. ред. Н.В. Антонова. – Чебоксары: Среда, 2025. – 367 с. – URL: <https://phsreda.com/e-publications/e-publication-10698.pdf> (дата обращения: 05.02.2026).
15. Руднев В.П. Деперсонализация и реперсонализация (на материале пьесы Бернарда Шоу «Дом, где разбиваются сердца» и фильма Александра Сокурова «Скорбное бесчувствие») / В.П. Руднев // Культура и искусство. – 2025. – №4 (28).
16. Серкина Ю.О. Кадровый дефицит в образовательных организациях: понятия, причины, последствия / Ю.О. Серкина // Вестник науки. – 2025. – Т. 4. №4 (85).
17. Трухан Е.А. Концепция выгорания К. Маслак: синдром и процесс / Е.А. Трухан // Вестник Московского информационно-технологического университета – Московского архитектурно-строительного института. – 2024. – №1. – С. 85–97. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-vygoraniya-k-maslak-sindrom-i-protsess/viewer> (дата обращения: 05.02.2026).
18. Maslach C., Leiter M.P. A multidimensional Theory of Burnout // Theories of Organizational Stress / ed. C.L. Cooper. – New York, 2000.
19. Maslach C., Pines A. The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting // Child Care Quarterly. 1977. Vol. 6 (2).

Кузьменкова Ирина Викторовна

генеральный директор

ООО «АПСТЕП»

г. Санкт-Петербург

КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЕ: МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ

Аннотация: в статье рассматривается актуальная практика корпоративного карьерного консультирования как эффективного инструмента управления персоналом в современных российских компаниях. Автор анализирует причины растущего спроса на такой формат работы как со стороны бизнеса, так и со стороны сотрудников. Особое внимание уделяется определению места корпоративного карьерного консультирования среди других помогающих профессий, описанию ключевых компетенций внутреннего консультанта и его роли в организации.

Практическая значимость материала заключается в представлении четкого алгоритма внедрения системы карьерного консультирования в компании, а также результатов исследования сложившейся российской практики корпоративного карьерного консультирования. Статья будет полезна HR-специалистам, руководителям и представителям помогающих профессий (психологам, коучам, менторам), рассматривающим карьерное консультирование как новое направление для своего профессионального роста внутри корпоративного сектора.

Ключевые слова: карьерное консультирование, корпоративное обучение, удержание персонала, развитие талантов, HR-практики, карьерный консультант, внутренний рынок труда, мотивация персонала, модель компетенций.

Актуальность карьерного консультирования для бизнеса и сотрудников.

С 2020-х годов в России крупные компании активно интегрируют практику карьерного консультирования в систему управления персоналом. Карьерное консультирование усиливает ценностное предложение работодателя и становится частью совокупного вознаграждения.

Авторами запроса на поддержку в построении карьеры внутри компании выступают сотрудники, специалисты по управлению персоналом, а также руководители.

Среди причин востребованности карьерного консультирования у сотрудников можно выделить следующие.

1. *Непрерывные изменения внешней среды*, среди которых: организационные изменения бизнеса, активное развитие технологий, трансформация профессий и квалификационных требований. Все это приводит к дезориентации сотрудников в отношении их карьерных возможностей.

2. *Доступность карьерных изменений*. Смена профессии, роли, карьерного трека во взрослом возрасте стала возможной благодаря распространению дистанционных форматов образования, появлению краткосрочных программ переквалификации, популяризации смены профессии на «более выгодную» со стороны провайдеров обучения. Кроме того, многие крупные бизнесы включают в себя разные направления деятельности, распределены географически и могут предложить своим сотрудникам разнообразные возможности для карьерных переходов.

3. *Высокий уровень стресса и выгорания*, на который жалуются многие работники в после-пандемийные годы, формирует мощный запрос на изменения в сфере карьеры – от увольнения до полной смены профиля.

Таким образом, зачастую вопросов о развитии в карьере и профессии у сотрудников становится больше, чем ответов. Возникает спрос на консультацию с экспертом по карьере.

Для бизнеса спрос на карьерное консультирование возникает по другим причинам.

1. *Удержание талантов*. В условиях дефицита уникальных специалистов и высокой стоимости привлечения персонала компаниям выгоднее растить и удерживать свои кадры, чем

нанимать новых сотрудников извне. Для этого сотрудникам необходимо показывать перспективы развития карьеры внутри компании, делать доступными возможности карьерных переходов между подразделениями, помогать в постановке и реализации карьерных целей.

2. *Развитие потенциальных сотрудников.* Многие компании успешно реализуют проекты оценки сотрудников и выделения наиболее перспективных кадров. Однако затем они сталкиваются с дилеммой – как обеспечить реализацию потенциала талантливых сотрудников при невозможности гарантий карьерного продвижения ввиду отсутствия организационных возможностей.

3. *Рост удовлетворенности сотрудников карьерными возможностями в компании.* Многие работодатели сталкиваются с тем, что в опросах удовлетворенности и вовлеченности сотрудники отмечают, что у них недостаточно информации о том, какие возможности для развития карьеры у них есть в компании. Этот блок вопросов оказывается в «красной» зоне, несмотря на усилия HR по развитию карьерных порталов, рассылке открытых вакансий по сотрудникам и другие меры. Это напрямую влияет на мотивацию сотрудников, их продуктивность и решение продолжать свою карьеру в компании.

Таким образом, карьерное консультирование становится для компаний не просто имиджевой историей, а инструментом решения реальных бизнес-задач.

Карьерное консультирование: определение и отличительные особенности.

Прежде чем внедрять практику, необходимо четко определить, что же такое корпоративное карьерное консультирование и чем оно отличается от других помогающих профессий.

Карьерное консультирование – это консультирование по вопросам профессионального выбора, развития и построения карьеры.

Корпоративное карьерное консультирование ограничивается вопросами развития карьеры внутри конкретной компании.

Отличительными особенностями карьерного консультирования являются перечисленные ниже.

1. Консультант имеет дело исключительно с карьерными запросами. Вопросы из области физического здоровья, психологического благополучия, семейных отношений и другие принимаются во внимание как факторы, оказывающие влияние на карьеру, но для проработки адресуются профильным специалистам.

2. Работа карьерного консультанта лежит преимущественно в горизонте настоящего и будущего сотрудника.

3. Карьерный консультант может сочетать в своем взаимодействии с сотрудником методы диалога, информирования, применения диагностических и оценочных процедур, специальные инструменты карьерного консультирования. Он может выражать свою экспертную позицию в отношении карьерной ситуации сотрудника, оставляя за ним свободу выбора и действий.

4. Корпоративный карьерный консультант взаимодействует с человеком как с личностью, принимая во внимание его мотивацию, профессиональные интересы, способности, и как с работником, который является частью организации с ее правилами, возможностями и ограничениями – организационной структурой, вакансиями, принятыми карьерными маршрутами.

5. Результатом корпоративного карьерного консультирования чаще всего становятся: уточнение карьерной цели сотрудника, разработка плана развития, осуществление карьерного выбора.

Компетенции и роль корпоративного карьерного консультанта.

Анализ международных моделей компетенций специалистов по поддержке карьерного и профессионального развития, а также анализ сложившейся российской практики карьерного консультирования позволяют выделить ключевые навыки современного карьерного консультанта.

1. *Навык работы с карьерными запросами*: понимание типовых карьерных запросов на разных этапах жизненного цикла сотрудника, знание этапов работы с карьерным запросом, навыки применения релевантных запросу инструментов карьерного консультирования.

2. *Знание возможностей развития карьеры в компании*: понимание отрасли, знание стратегии компании, ее структуры, актуальных проектов и инициатив, внутреннего рынка труда.

3. *Понимание основ обучения и развития персонала*: знание современных форм и методов обучения взрослых, ориентация в инструментах обучения и развития, доступных сотрудникам компании, навык консультирования по составлению качественных планов развития.

4. *Понимание основ оценки персонала*: знание применяемых в компании инструментов оценки персонала, умение подбирать для сотрудника дополнительные инструменты оценки знаний, навыков и личностных качеств, значимых для работы.

5. *Навыки взаимодействия*: знания и навыки эффективной коммуникации, активного слушания, эмпатии, предоставления обратной связи.

6. *Следование этическим принципам карьерного консультанта*: взаимное уважение, обеспечение конфиденциальности содержания сессии, гарантии компетентности консультанта и другие.

В большинстве российских компаний, где внедрено карьерное консультирование, роль консультанта выполняют рекрутеры, HR-бизнес-партнеры, специалисты по обучению и оценке персонала, а в отдельных случаях и опытные руководители. Они совмещают свой основной функционал с этим направлением деятельности. Их мотивирует расширение собственной экспертизы, возможность работать как помогающий специалист, положительная обратная связь от сотрудников. Компания поощряет карьерных консультантов, чаще всего, нематериальными методами.

Роль карьерного консультанта с успехом осваивают сотрудники, имеющие подготовку в области психологии, коучинга, менторинга. Эта роль может стать новой ступенью в их личном профессиональном развитии.

Алгоритм внедрения карьерного консультирования в компании.

Успешному внедрению практики карьерного консультирования в компании способствует наличие четырех факторов:

- 1) запрос со стороны бизнеса;
- 2) запрос со стороны сотрудников;
- 3) наличие ресурсов: времени, бюджета, ответственных сотрудников;
- 4) готовность HR-функции к интеграции карьерного консультирования в действующую систему управления человеческими ресурсами.

Порядок внедрения карьерного консультирования в компанию обычно включает следующие этапы:

- 1 – актуализация потребности в карьерном консультировании;
- 2 – формирование рабочей группы от компании, выбор и привлечение провайдера;
- 3 – подготовка к запуску карьерного консультирования:
 - анализ текущих практик компании в области карьерного менеджмента,
 - сбор информации о наиболее типичных карьерных запросах сотрудников,
 - отбор внутренних карьерных консультантов,
 - подготовка и проведение программы обучения.
- 4 – пилот практики карьерного консультирования;
- 5 – оценка эффективности, внесение корректировок и масштабирование практики карьерного консультирования;
- 6 – профессиональное развитие внутренних карьерных консультантов:
 - супервизии,
 - внутренние вебинары,
 - развитие с помощью сообщества.

Внедрение карьерного консультирования в компании занимает в среднем 6 месяцев.

Результаты исследования корпоративного карьерного консультирования в России.

В 2024–2025 годах автором статьи было проведено исследование, которое охватило три области: сложившуюся российскую практику корпоративного карьерного консультирования в 8 крупных российских компаниях (более 5000 сотрудников в штате), типовые карьерные запросы сотрудников и их трансформацию, роль и развитие карьерных консультантов. Респондентами были сотрудники, отвечающие за развитие практики корпоративного карьерного консультирования.

Метод исследования – структурированное интервью, все вопросы интервью были открытыми и позволяли респондентам дать развернутые ответы. Результаты были обработаны методами качественного и количественного анализа.

Основные результаты исследования.

1. Большинство сотрудников проявляют высокий интерес к возможности получить карьерную консультацию в своей компании и высоко оценивают удовлетворенность от работы с карьерным консультантом, что выражается в показателях NPS (Net Promoter Score) – индексе потребительской лояльности и CSI (Customer Satisfaction Index) – индексе удовлетворенности клиентов, которые применяются для оценки практики карьерного консультирования.

2. Самыми популярными карьерными запросами сотрудников на основании проведенного исследования являются: поиск информации о возможностях на внутреннем рынке труда компании, определение карьерной цели и разработка плана ее достижения, карьерный рост, переход в сферу ИТ и профессиональное выгорание.

3. Несмотря на удовлетворенность персонала, для бизнеса карьерное консультирование не всегда является прозрачной практикой. Упомянутые выше показатели NPS, CSI, а также измерение динамики показателей в разделе «Карьера» в проводимых в компаниях опросах удовлетворенности и вовлеченности персонала не позволяют оценить экономическую эффективность от применения карьерного консультирования. Решением может стать расчет показателей, которые будут демонстрировать оптимизацию затрат и сокращение текучести. Например:

- сравнение трудозатрат в часах карьерных консультантов на работу с сотрудниками, получившими внутреннее назначение в компании или оставшимися работать, с трудозатратами на поиск и адаптацию новых сотрудников,
- соотношение стоимости внутреннего и внешнего найма,
- сравнение показателей текучести для однородных групп персонала, получивших и не получивших карьерную консультацию.

4. Один из будущих вызовов корпоративного карьерного консультирования лежит в области мотивации и потенциального выгорания карьерных консультантов компании. Возможные пути решения: обучение консультантов навыкам психологической гигиены, трансформация системы мотивации или введение постоянных должностей карьерных консультантов. Сегодня большинство компаний в качестве мотивации карьерных консультантов используют такие методы как: дополнительный день к отпуску, дополнительное обучение, возможность пройти карьерную консультацию у внешнего эксперта, корпоративные знаки отличия и другие. Помимо внешних стимулов и мотивационных предложений компании многих карьерных консультантов вдохновляет возможность самореализации в этой роли и развитие личного бренда.

5. В качестве направлений профессионального развития действующих карьерных консультантов можно рассматривать коучинг, системное управление благополучием и качеством жизни сотрудников, а также повышение знаний бизнеса и внутреннего рынка труда компании. Это позволит в будущем работать с более комплексными запросами отдельных сотрудников и целых команд.

6. Дальнейшее развитие корпоративного карьерного консультирования возможно за счет внедрения новых технологий – ботов, агентов искусственного интеллекта. Такие проекты уже реализуются передовыми работодателями на российском рынке.

Связь карьерного консультирования и коучинга.

Практики карьерного консультирования и коучинга сотрудников могут успешно дополнять друг друга. Методы и приемы коучинга хорошо работают с запросами на определение карьерной цели, поиск ресурсов для ее достижения, раскрытие потенциала человека. Подходы корпоративного карьерного консультирования позволяют синхронизировать профессиональные интересы и потребности сотрудника с возможностями компании: выбрать конкретный карьерный трек, уточнить карьерную цель, составить план развития, учесть порядок прохождения отбора на вакантные позиции и алгоритм карьерных перемещений, а также особенности внутреннего рынка труда. Кроме того, карьерный консультант, как правило, может предложить сотруднику опираться в своем развитии на доступные ресурсы компании – корпоративные библиотеки, образовательные курсы, проектную работу, внутренние конкурсы, программы кадрового резерва, наставничества и т. д.

Интегрированный подход к профессиональному развитию человека внутри организации может быть реализован с помощью «карьерного коучинга» – грамотного сочетания методов и приемов карьерного консультирования и коучинга. В этом случае сотрудник сможет, с одной стороны, определить свои карьерные и профессиональные приоритеты в максимально поддерживающей, развивающей среде, а с другой – получить конкретные рекомендации и экспертное мнение по продвижению к своим целям. Очевидно, что от такого союза коучинга и карьерного консультирования выигрывает и бизнес, получая вовлеченные, мотивированные кадры, и HR-профессионалы, помогающие практики, которые могут профессионально развиваться, работая на пересечении двух направлений, и сами сотрудники, нашедшие новые возможности для продвижения.

Заключение.

В условиях современных вызовов, связанных с социальным и технологическим развитием общества, карьерное консультирование в компаниях становится необходимым элементом системы управления персоналом, востребованным со стороны бизнеса и сотрудников. Одновременно с этим роль карьерного консультанта открывает новые возможности для профессионального развития помогающих практиков других специализаций: психологов, коучей, менторов и наставников.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Н.В. Антонова, А.В. Климова, Д.А. Подольский [и др.]; под ред. Н.Л. Ивановой. – М.: Юрайт, 2025. – 370 с.
2. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебник для вузов / М.В. Кларин. – М.: Юрайт, 2026. – 288 с.
3. Hall D.T. Careers In and Out of Organizations. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.
4. Gysbers N.C. Career Counseling: Holism, Diversity, and Strengths / N.C. Gysbers, M.J. Heppner, J.A. Johnston. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2014. 352 p.
5. Holland J.L. Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. 3rd ed. Odessa: Psychological Assessment Resources, 1997. 303 p.
6. Niles S.G. Annual Review: Practice and Research in Career Counseling and Development – 1996 // The Career Development Quarterly. 1997. Vol. 46. No. 2. Pp. 115–141. DOI: 10.1002/j.2161-0045.1997.tb00998.x

DOI 10.31483/r-155038

КОУЧИНГ НА БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ: ПРАКТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ЦЕННЫЕ ДЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ КОУЧЕЙ И ВНУТРЕННИХ КОМАНД ВНЕДРЕНИЯ

Аннотация: в статье анализируется проблематика внедрения инструментов коучинга в организациях с фокусом на достижение измеримых бизнес-результатов. Рассматривается разрыв между базовым коучинговым образованием и потребностью бизнеса в специализированных компетенциях. Автор классифицирует специализированные виды коучинга: sales-коучинг, финансовый коучинг, бизнес-коучинг и коучинг для agile-среды. На основе экспертного опыта предложены стратегии для внешних коучей по упаковке услуг и для внутренних команд по внедрению коучинговых практик. Обоснована необходимость интеграции предметной экспертизы с коучинговыми компетенциями для повышения эффективности развития персонала. Результаты исследования могут быть использованы для построения систем внутреннего наставничества и развития внешней коучинговой практики.

Ключевые слова: корпоративный коучинг, внедрение инструментов коучинга, бизнес-результат, специализация коуча, финансовый коучинг, sales-коучинг, внутренние коучи, развитие персонала, построение практики внешними коучами.

Введение.

В условиях замедления темпов развития компаний во многих секторах экономики рынок корпоративного коучинга в России демонстрирует устойчивый рост.

За более чем 20-летнюю историю развития коучинга в России профессиональное сообщество обогатилось не только опытом применения коучинга внутри и вне компаний, но и различными видами специализаций коучинга, каждая из которых помогает решать конкретные задачи бизнес-клиентов и организаций.

В статье представлен экспертный взгляд на специализации внешних и внутренних коучей, которые работают с руководителями и сотрудниками компаний и чья деятельность должна быть направлена на содействие в реализации бизнес-целей организаций.

Именно бизнес-результат интересует заказчиков внешних коучей и внутренних экспертов, которые реализуют проекты по внутреннему коучингу в своих компаниях.

Бизнес-результат от применения коучинга является ключевым интересом компаний.

Как бизнес-консультант и эксперт по внедрению коучинговых и менторинговых практик в систему развития персонала компаний, автор видит, что основная проблематика в данном вопросе заключается в следующем.

С одной стороны, компании инвестируют значительные ресурсы в коучинговые программы и рассчитывают, но не всегда получают измеримый бизнес-результат.

С другой стороны, многие внешние и внутренние коучи имеют базовое коучинговое образование, но не обладают специализацией для работы в бизнесе в целом, а также в таких подразделениях компании, как финансы, маркетинг, продажи или agile-команды. Это создает разрыв между ожиданиями заказчиков и фактическими результатами коучинговых программ.

Часть коучей даже с большим количеством часов практики в коучинге уверена, что умения работать с состоянием человека, его чувствами, смыслами, ценностями вполне достаточно, чтобы эффективно работать с руководителями и сотрудниками компаний. Часть коллег

считает, что коуч не отвечает за результат клиента, а работая в трехстороннем контракте внутри компании, главная задача – чтобы клиент был доволен.

Цель данной статьи заключается в том, чтобы показать, какие важные специализации в коучинге необходимы для достижения бизнес-результатов в конкретных областях бизнеса.

Не все виды коучинга одинаково полезны.

Целесообразно процитировать слова одного из руководителей государственного банка, который изначально прошел программу обучения базовому коучингу, а потом познакомился с инструментами и подходами бизнес-коучинга: не все виды коучинга одинаково полезны бизнесу.

У этого руководителя был позитивный опыт сотрудничества с бизнес-коучем и негативный опыт найма коуча для своих замов, который оказался лайф-коучем, и после месяца работы с которым повысилась текучесть в его подразделении. Чтобы разобраться, почему это произошло, сам руководитель решил обучиться коучингу.

Что такое специализированные виды коучинга.

Специализированный коучинг представляет собой интеграцию классических коучинговых компетенций с предметной экспертизой в конкретной бизнес-области.

В отличие от базового коучинга, который фокусируется на процессе и развитии осознанности, специализированный коучинг ориентирован на развитие человеческого потенциала компании, достижение конкретных бизнес-показателей, развитие компетенций, повышение ответственности и мотивации персонала, содействие профилактике и выходу из выгорания сотрудников.

Специализированные виды коучинга: executive, бизнес-коучинг, карьерный, командный, финансовый, sales-коучинг и коучинг для agile-коучей, которые называются коучами, но не являются ими, если не проходили обучения методикам персонального коучинга членов agile-команды.

Эти виды коучинга могут применяться внешними и внутренними коучами в зависимости от запросов, размера компании и наличия коучинговой культуры.

Если executive, карьерный коучинг и командный коучинг более известны для внешних коучей, то sales-коучинг, финансовый и коучинг для agile-коучей более известны в корпоративной среде.

Как автор сертификационных программ, аккредитованных в ICF, хочу привести определения следующих видов коучинга: sales-коучинг, финансовый, бизнес-коучинг и коучинг для agile-коучей.

Sales-коучинг.

Sales-коучинг – это персональная работа с клиентами в долгосрочном формате по развитию их навыков достижения поставленных целей в маркетинге и продажах, росту их эффективности процессов маркетинга и продаж и удовлетворенности результатом.

В распоряжении sales-коуча – знания технологий и опыт в области маркетинга и продаж, инструменты sales-коучинга, коучинговые компетенции ICF, мониторинг на протяжении всего процесса коучингового взаимодействия для достижения целей клиента или клиента и заказчиков коучинга.

Цель sales-коуча не только помочь клиенту в конкретных измеримых целях и действиях по улучшению показателей продаж, но и сформировать способности мышления на основе стратегий, реалий рынка, клиентского поведения, понимания контекста ситуации, особенностей рыночной ситуации в маркетинге и продажах.

На что направлен коучинг продаж или sales-коучинг при работе с сотрудниками компаний:

- повышение объема продаж и достижение KPI;
- выполнение и перевыполнение плана продаж;
- укрепление отношений с клиентами;
- развитие компетенций и рост профессионализма тех, кому необходимо усиливать роль маркетолога и продавца;

– активность и мотивацию менеджеров по продажам, продавцов, экспертов внутри компании, участвующих в продажах.

Sales-коучинг часто проводят внешние коучи, помогая увеличивать внешние и внутренние продажи.

В больших компаниях, например, в банках, sales-коучинг входит в программу обучения руководителей продающих подразделений, чтобы они работали не только как руководители и наставники, но и как sales-коучи.

Бизнес-коучинг.

Бизнес-коучинг – это персональная работа с клиентами по развитию их навыков по системному развитию бизнеса, увеличению бизнес-показателей через персональную работу с руководителями и сотрудниками компании и непрерывное развитие их компетенций.

Бизнес-коучинг связан с конкретными потребностями бизнеса, запросами собственников, руководства и подразделений, учитывает рыночную и отраслевую ситуации, контекст того, что происходит в компании.

Результаты бизнес-коучинга:

- достижение бизнес-результата, рост прибыли бизнеса, EBITDA, KPI подразделений;
- построение бизнес-системы, улучшение бизнес-процессов;
- улучшение корпоративной культуры;
- ускорение процессов трансформации и масштабирования бизнеса.

Кроме этого:

- быстрее происходит ориентация команды и сотрудника на выполнение задач в меняющихся условиях рынка;
- увеличивается вовлеченность сотрудников, растет уровень их мотивации к работе;
- достигаются значимые KPI;
- быстрее развиваются значимые компетенции руководителей и сотрудников;
- выявляются ограничивающие установки и привычки, которые мешают развитию и росту показателей;
- снижается время на доращивание новичков и развитие кадрового резерва;
- повышаются персональная результативность и ответственность;
- снижается стресс и выгорание;
- снижается текучесть, если она есть, укрепляется приверженность организации и корпоративной культуре.

Финансовый коучинг.

Финансовый коучинг – это персональная работа с клиентами по развитию их навыков по управлению финансами, созданию капитала и пассивного дохода, росту их финансовой самоэффективности.

Делится на коучинг персональных и корпоративных финансов.

Работая в коучинговом формате, финансовые коучи помогают клиентам совершенствовать навыки в достижении финансовых целей, обеспечивают клиентам поддержку и мотивацию, помогают клиентам реализовывать свои жизненные цели в финансовую реальность.

В их распоряжении – инструменты финансового коучинга, коучинговые компетенции ICF, мониторинг на протяжении всего процесса самоуправления для достижения целей.

Цель финансового коуча не только помочь клиенту в конкретных измеримых целях и действиях по сохранению и приумножению финансов, но и сформировать способности финансового мышления на основе реалий финансового рынка, привычек поведения и помочь клиентам повышать финансовую самоэффективность.

Финансовый коуч может:

- помогать клиентам ставить достижимые цели в области накопления финансов и управления ими;
- давать импульс в постановке и достижении целей, самообучению клиентов и ликвидации финансовой неэффективности;

- способствовать нахождению ресурсов внешних и внутренних для достижения финансового благополучия;
- создавать планы действий по поиску актуальных финансовых инструментов и консультаций с профильными финансовыми советниками;
- стимулировать рост клиента в направлении финансовой самоэффективности.

Финансовому коучингу внутри компаний банков и брокерских компаний учатся финансовые и инвестиционные советники, которые хотят не просто давать советы и продавать финансовые продукты, но и системно работать с финансовыми целями клиентов и их финансовыми решениями.

Инструменты финансового коучинга в руках финансового советника помогают:

- выстроить более доверительные и долгосрочные отношения с клиентом;
- увеличить лояльность клиентов компании;
- увеличить клиентский портфель и доходность инвестиций клиента.

Опираясь на наш многолетний опыт обучения, следует отметить, что финансовый коучинг как дополнительная специализация для внутренних коучей, карьерных консультантов и HR-специалистов помогает увеличить лояльность сотрудников, уменьшить текучесть персонала, увеличить удовлетворенность сотрудников работой в компании. Финансовый коучинг рекомендуется включать в программы по well-being, которые сейчас работают во многих компаниях.

Коучинг для agile-среды.

Коучинг для agile-среды представляет собой специализированную форму профессионального сопровождения, интегрирующую классические коучинговые компетенции с глубокой экспертизой в гибких методологиях управления проектами. Объектом воздействия выступают скрам-мастера, agile-коучи и кросс-функциональные команды разработки. Ключевая цель данного направления заключается в развитии agile-мышления, повышении уровня самоорганизации команд и устранении системных препятствий на пути быстрой доставки ценности клиенту.

Коучинг для agile-среды поддерживает скрам-мастеров и agile-коучей через фасилитацию ретроспектив и работу с командной динамикой.

Итак, разные специализации в коучинге помогают внутри компаний решать большой спектр самых сложных бизнес-задач, связанных с достижением оцифрованных бизнес-результатов.

При формировании команды внутренних коучей важно понять, какие именно специализации вам потребуются, чему именно нужно учить внутренних коучей, а какие компетенции можно закрывать при помощи внешних коучей.

Так, в одном из банков мы обучали бизнес-коучингу руководителей высшего звена, sales-коучингу руководителей блока B2B-продаж, финансовому коучингу финансовых советников премиального блока.

А вот executive-коучей и командных коучей компания привлекала с внешнего рынка.

Какая стратегия поможет внешним коучам работать с компаниями на бизнес-результат

Для внешних коучей, стремящихся работать с корпоративными заказчиками, критически важно понять, какая специализация поможет работать на результат и переосмыслить позиционирование своих услуг.

Рынок перенасыщен предложениями базового коучинга, что создает высокую конкуренцию и не дает построить устойчивую практику в профессии коуча.

Рекомендуется выбирать специализацию исходя из своего бэкграунда и опыта, который был в докоучинговой жизни. И если часто говорят: забудьте, кем вы были до коучинга, автор не устает повторять: вспомните, кем вы были до коучинга, в каких областях у вас есть опыт, в каких компаниях, на каких рынках.

Именно этот опыт может прекрасно соединиться с востребованной бизнесом специализацией.

Не обязательно у вас должна быть только одна специализация в коучинге. За 23 года работы в бизнес-коучинге автор собрал 7 специализаций в коучинге, что лично не считается конечной цифрой. За 23 года в работе с руководителями компаний была осознана необходимость подходов и инструментов в разных специализациях. Они все нужны для решения самых серьезных запросов и потребностей клиентов – собственников, руководителей и сотрудников компаний, с которыми команда Университета бизнес-навыков будущего работает.

В соответствии с компетенциями российских и международных коучей мы должны и будем учиться всю свою профессиональную жизнь, рекомендуется сначала выбрать ту специализацию, которая закроет ваши потребности в навыках и компетенциях.

Например, если вы только выстраиваете свою клиентскую базу, стремитесь работать в долгосрочном контракте, у вас есть сложности с продажами, то вам будет полезно получить специализацию sales-коуч.

Если вы работаете в сфере финансов, то тогда специализация Финансовый коучинг будет полезна вам лично и позволит выйти на бизнес-клиентов – предпринимателей и владельцев бизнеса, которым надо навести порядок в своих финансах и развить навыки финансовой самоэффективности.

Сейчас важным фактором востребованности внешних коучей является использование интегративного подхода в работе с бизнес-заказчиком. Например, бизнес-коуч может не только проводить коуч-сессии, но и использовать инструменты оценки персонала, проводить консалтинг, обучать персонал в формате тренингов и мастер-классов.

Заключение.

Специализация коучинговых услуг представляет собой ключевой фактор востребованности коуча на корпоративном рынке и эффективности коучинга для бизнеса. Переход от базового коучинга к специализированному позволяет закрывать конкретные бизнес-задачи и демонстрировать измеримые результаты.

Резюмируя, можно утверждать, что рынок корпоративного коучинга находится в стадии зрелости, где развиваются только те специалисты, которые способны демонстрировать бизнес-результат. Специализация, измеримость и интеграция с бизнес-процессами становятся обязательными требованиями для успешной практики внешних и внутренних коучей.

Список литературы

1. Профессиональный стандарт Специалист в области коучинга: утв. приказом Минтруда России от 15.10.2021 №716н. – М., 2021.
2. Коуэн М. Коучинг в бизнесе / М. Коуэн. – М.: Эксмо, 2021. – 288 с.
3. Малильо Е. Спецнавыки РОПа: как научить команду продавать быстрее и больше, опережая планы продаж / Е. Малильо. – М.: Университет Синергия, 2019. – 256 с.
4. О'Нил М.Б. Коучинг руководителей: твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем / М.Б. О'Нил; пер. с англ. – М.: Эриксон, 2014. – 320 с.

ЭКОЛОГИЯ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ: КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ СОТРУДНИКОВ

Аннотация: в статье представлен теоретический анализ феномена экологических взаимоотношений в контексте современной организационной психологии. Рассматриваются основные определения, структура и ключевые факторы (уважение, равенство, безопасность, доверие), лежащие в основе экологических отношений между сотрудниками коммерческих организаций. Обосновывается необходимость внедрения человекоцентрированных подходов в управление персоналом для снижения текучести кадров и повышения эффективности командной работы. Особое внимание уделяется коучингу как эффективному инструменту формирования и поддержания экологических взаимоотношений. Автор показывает, как коучинговый подход, базирующийся на принципах партнерства, активного слушания и соблюдения границ, способствует развитию психологической безопасности и доверия в коллективе. Статья предназначена для психологов, HR-специалистов, руководителей и коучей, работающих в области организационного развития.

Ключевые слова: экология отношений, экологические взаимоотношения, коучинг, организационная психология, факторы экологических отношений, психологическая безопасность, корпоративная культура, командная эффективность.

Современная организационная парадигма переживает фундаментальный сдвиг. Традиционные иерархически-бюрократические модели управления, рассматривавшие сотрудника как «живой придаток машины» (Ф. Тейлор, 1911), исчерпали свой потенциал в эпоху экономики знаний. Сегодня на первый план выходят креативность, интеллектуальный капитал и способность к быстрой адаптации, которые невозможно реализовать в атмосфере страха, конкуренции и психологической небезопасности. Именно поэтому концепция экологических взаимоотношений становится ключевой для понимания эффективности современных организаций.

Понятие «экология отношений» пришло в психологию из биологии, где Э. Геккель в 1866 году определил экологию как науку о взаимодействии живых организмов со средой. Экстраполируя этот принцип на человеческие взаимодействия, исследователи (А. Горбатова, С. Озерова, С. Савельева, М. Комиссарова) сформулировали определение экологических отношений. Экологические отношения – это отношения, характеризующиеся эмпатией, уважением к потребностям и нуждам другого, желанием развиваться, вкладываться и достигать соглашения, умением высказываться, не раня другого, понимать свои чувства и принимать их, а также умением видеть чувства другого. Такие отношения можно выстраивать в самых разных сферах: в семье, с коллегами, бизнес-партнерами и друзьями [1; 2].

Анализ научной литературы и практических работ позволяет выделить четыре ключевых фактора экологических взаимоотношений, которые являются универсальными для любой социальной группы, включая трудовой коллектив.

1. *Уважение* – умение ценить точку зрения, мнение, убеждения и решения друг друга, устанавливать и соблюдать границы, способность слушать и интересоваться мнением другого человека.

2. *Равенство* – совместное принятие решений или заключение соглашения о том, как они будут приниматься, где все стороны имеют равное право голоса.

3. *Безопасность* – уверенность в том, что участники отношений не причинят друг другу вреда намеренно (физически, эмоционально, психологически), забота друг о друге и общем благополучии.

4. *Доверие* – уверенность в том, что участники отношений говорят то, что думают, не манипулируют друг другом, не вводят в заблуждение и не используют в своих интересах [3; 4].

Эмпирические исследования показывают, что создание и поддержание экологических отношений в коллективе приносит множественные положительные эффекты: улучшение морального климата, снижение стресса, повышение лояльности персонала, рост креативности и, как следствие, повышение эффективности работы. Согласно отчету Gallup, компании с высокой вовлеченностью персонала, которая напрямую зависит от качества межличностных отношений, на 21% прибыльнее конкурентов, а уровень текучести кадров у них на 59% ниже [5].

Однако возникает закономерный вопрос: каким образом руководители и HR-специалисты могут целенаправленно формировать экологичные взаимоотношения в команде? Ответ на этот вопрос лежит в области интеграции психологических подходов, и одним из наиболее эффективных инструментов здесь выступает *коучинг*.

Коучинг, в отличие от директивного менеджмента или терапии, изначально базируется на принципах, созвучных экологии отношений. Коучинговый подход предполагает партнерское взаимодействие, где коуч (или руководитель, использующий коучинговый стиль) не дает готовых решений, а создает условия для их поиска самим сотрудником. Рассмотрим, как ключевые принципы коучинга соотносятся с факторами экологических отношений.

1. *Равенство и партнерство*. В классическом определении Международной федерации коучинга (ICF) коучинг строится на отношениях партнерства, стимулирующих клиента к максимальному раскрытию личностного и профессионального потенциала. Это прямо перекликается с фактором «равенство» в экологических отношениях, где стороны имеют равное право голоса и совместно принимают решения.

2. *Безопасность и конфиденциальность*. Коучинговое пространство изначально является безопасным. Коуч соблюдает конфиденциальность и не оценивает клиента. Это создает ту самую психологическую безопасность, которая является фундаментом экологических отношений в коллективе. Когда сотрудник знает, что его идеи не будут высмеяны, а ошибки не приведут к наказанию, он начинает действовать более открыто и инициативно.

3. *Уважение к личности и границам*. Коучинговый подход основан на безусловном уважении к личности клиента, его ценностям и темпам изменений. Коуч не вторгается в личные границы и помогает клиенту осознать и выстроить собственные границы – навык, критически важный для экологичного взаимодействия с коллегами.

4. *Доверие и открытость*. Коучинг работает на основе доверия. Коуч верит в ресурсность и способность клиента находить собственные решения. Трансляция этого доверия от руководителя к подчиненному или между коллегами, обученными коучинговым навыкам, создает среду, где снижается потребность в манипуляциях и защитных реакциях.

Таким образом, внедрение коучингового подхода в управление персоналом решает сразу несколько задач по формированию экологических отношений. Во-первых, обучение руководителей коучинговым навыкам (активное слушание, постановка открытых вопросов, безоценочное принятие) напрямую транслирует модель экологичного поведения «сверху вниз». Во-вторых, внедрение коучинговой культуры в команде способствует развитию горизонтальных экологических связей между сотрудниками, так как они начинают использовать единый язык партнерского общения. В-третьих, регулярные коуч-сессии для сотрудников становятся пространством для рефлексии, где они учатся понимать свои эмоции (развивая эмоциональный интеллект) и выстраивать более здоровые отношения с коллегами.

Актуальность этого синтеза подтверждается и данными исследований. Например, стартап «Табит» фиксирует, что компании, использующие системы оценки эмоционального состояния сотрудников (в том числе через коучинговые интервью), снижают текучесть персонала на 15–20% [6]. А исследование McKinsey показало, что 89% сотрудников ожидают от компании не только финансовых бонусов, но и комфортной атмосферы, уважительного отношения и психологической безопасности, что является прямым запросом на экологичные отношения и коучинговый стиль управления [7].

В заключение важно подчеркнуть, что экологичные отношения в организации – это не конечный пункт, а постоянный процесс взаимной заботы, роста и уважения. Коучинг же выступает не просто как техника, а как философия управления и взаимодействия, которая предоставляет конкретные инструменты для построения такой среды. Компании, интегрирующие коучинговый подход в свою корпоративную культуру, создают устойчивое конкурентное преимущество, основанное на уникальном человеческом капитале, способном к саморазвитию, сотрудничеству и эффективной совместной работе. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку конкретных программ обучения руководителей и сотрудников навыкам коучинга как средства профилактики токсичного общения и построения долгосрочных экологичных взаимоотношений в коммерческих организациях.

Список литературы

1. Горбатова А.С. Экология отношений: что это такое и как ее построить? / А.С. Горбатова // РБК Тренды. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/63eb4fcd9a794780c17c2723> (дата обращения: 01.04.2026).
2. Совельева С.А. Экология отношений: как жить в мире с окружающими / С.А. Совельева. – URL: <https://dzen.ru/a/ZczJUNwXl3zjNEX1> (дата обращения: 01.04.2026).
3. Озерова С.А. Экология человеческих отношений: методическое пособие / С.А. Озерова, Ф.Г. Степанов. – Чита: ЗабГУ, 2010. – 120 с.
4. Комиссарова М. Экология отношений: как жить в мире с окружающими / М. Комиссарова. – URL: <https://www.livejournal.com/media/695237.html> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Софиева С.В. Экологичные отношения в коллективе: что это и как построить? / С.В. Софиева. – URL: <https://hrtime.ru/material/ekologichnye-otnosheniia-v-kollektive-chto-eto-i-kak-postroit-130044/> (дата обращения: 01.04.2026).
6. Сомов К. Экология рабочих отношений: как эмоциональная атмосфера в коллективе влияет на бизнес / К. Сомов. – URL: <https://vc.ru/hr/1874873-ekologiya-rabochih-otnoshenii-kak-emocionalnaya-atmosfera-v-kollektive-vliyaet-na-biznes> (дата обращения: 01.04.2026).
7. Петрякова Е.А. Экологичное управление персоналом как социально-психологическая категория / Е.А. Петрякова // Системная психология и социология. – 2022. – №1 (41). – С. 48–57. – DOI: 10.25688/2223-6872.2022.41.1.4. EDN BLZYPF

Резцова Анна Валерьевна

магистр, магистрант, коуч-эксперт ФПКиН,
эксперт в области управленческих изменений

Научный руководитель

Лямина Людмила Васильевна

канд. психол. наук, доцент

НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»

г. Москва

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ К РАБОТЕ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аннотация: в статье рассматривается проблема формирования управленческой готовности к работе с искусственным интеллектом в условиях организационных изменений. Проанализированы психологические и организационные барьеры, препятствующие трансформации поведения руководителей. В качестве метода используется теоретический анализ научных источников и обобщение практики сопровождения организационных изменений. В результате предложена концептуальная модель уровней управленческой готовности, включающая когнитивный, регуляторный и мотивационный компоненты, а также описан практический кейс применения коучинга как инструмента управленческих изменений.

Ключевые слова: принятие решений, саморегуляция, психологическая безопасность, искусственный интеллект, лидерство, коучинг, организационные изменения, управленческая готовность.

Автор выражает благодарность научному руководителю за методологическую поддержку, а также коллегам за участие в обсуждении практических кейсов, представленных в статье.

Введение.

Современные организации функционируют в условиях ускоренной цифровизации и активного внедрения технологий искусственного интеллекта. Исследования в области цифровой трансформации показывают, что данные процессы сопровождаются изменением бизнес-моделей и управленческих практик [11]. Однако, несмотря на значительные инвестиции в технологические решения, многие компании сталкиваются с тем, что ожидаемые изменения в эффективности и качестве управленческих решений не достигаются.

Данная проблема обусловлена тем, что внедрение технологий рассматривается преимущественно как техническая задача, в то время как изменения затрагивают прежде всего поведение и мышление руководителей. Как отмечается в исследованиях организационных изменений, устойчивые преобразования невозможны без изменения установок и моделей поведения участников [1].

В этой связи возникает необходимость рассмотрения понятия управленческой готовности, под которой в рамках данной статьи понимается способность руководителя адаптировать способы принятия решений, управления и взаимодействия в условиях использования новых технологий.

В рамках данной работы управленческая готовность рассматривается как многокомпонентная характеристика, включающая когнитивный, регуляторный и мотивационный компоненты. Когнитивный компонент связан с особенностями восприятия и осмысления новых технологий, регуляторный – со способностью к саморегуляции и адаптации поведения, мотивационный – с уровнем внутренней заинтересованности и готовности к изменениям. Такое понимание позволяет рассматривать управленческую готовность не как статическое состояние, а как динамический процесс, поддающийся развитию в ходе целенаправленного воздействия.

Целью статьи является анализ роли коучинга как инструмента формирования управленческой готовности в условиях организационных изменений.

Теоретические основания.

В классической теории организационных изменений К. Левина подчеркивается, что любое изменение связано с балансом сил, где сопротивление является естественной частью процесса [7].

Современные исследования в области психологии управления показывают, что эффективность управленческой деятельности определяется не только знаниями, но и особенностями принятия решений, уровнем саморегуляции и мотивации [5; 6]. В частности, А. В. Карпов отмечает, что процесс принятия решений зависит от когнитивных и личностных характеристик субъекта управления [6].

С позиций теории саморегуляции поведение руководителя в условиях изменений определяется не только внешними требованиями, но и внутренними механизмами регуляции деятельности [8]. Это позволяет рассматривать процесс внедрения технологий как задачу перестройки регуляторных механизмов, а не только освоения новых инструментов.

Лидерство в условиях изменений рассматривается как способность формировать новые модели поведения и обеспечивать адаптацию команды к неопределенности [4]. При этом трансформационное лидерство предполагает развитие гибкости и способности к рефлексии [2; 3].

Проблемы внедрения технологий на уровне управленческих практик.

Обобщение практики внедрения технологий, представленное в научных и прикладных источниках, позволяет отметить, что изменения часто ограничиваются инструментальным уровнем и не затрагивают управленческие практики.

Руководители используют отдельные решения в личной работе, однако это не приводит к изменению системы управления. Подобная ситуация может быть объяснена через механизмы сопротивления изменениям [7].

С точки зрения психологии можно выделить следующие барьеры:

- недостаточный уровень саморегуляции [9];
- ориентация на внешний контроль вместо внутренней мотивации [10];
- высокая неопределенность;
- страх потери компетентности.

Исследования показывают, что устойчивые изменения возможны только при наличии внутренней мотивации и автономии субъекта [10].

Кроме того, важным фактором является психологическая безопасность, влияющая на готовность к изменениям [12; 13].

Таким образом, основным ограничением внедрения технологий является не их техническая сложность, а несоответствие существующих управленческих моделей новым требованиям.

Коучинг как инструмент формирования управленческой готовности.

Коучинг направлен на развитие осознанности, ответственности и способности к самостоятельному принятию решений. В отличие от обучения, он ориентирован на изменение способов мышления.

С точки зрения психологии саморегуляции коучинг способствует переходу от внешней регуляции поведения к внутренней [8].

В процессе коучингового взаимодействия происходит:

- осмысление текущих моделей поведения;
- выявление ограничивающих установок;
- формирование новых способов принятия решений;
- развитие ответственности.

Исследования показывают, что коучинговое поведение руководителей связано с повышением эффективности деятельности сотрудников [14].

Модель уровней управленческой готовности.

На основе анализа научных источников и практики сопровождения организационных изменений предлагается концептуальная модель уровней управленческой готовности, включающая четыре уровня, которая может быть использована как инструмент анализа и проектирования управленческих изменений:

- 1) инструментальный уровень – использование технологий на индивидуальном уровне;
- 2) операционный уровень – интеграция технологий в рабочие процессы;
- 3) системный уровень – изменение подходов к управлению;
- 4) стратегический уровень – трансформация управленческой позиции.

Переход между уровнями сопровождается изменением когнитивного, регуляторного и мотивационного компонентов.

Таким образом, уровни управленческой готовности могут рассматриваться как последовательные этапы трансформации управленческого поведения.

Практическое применение.

Для иллюстрации представленной модели приведен обобщенный кейс из практики сопровождения организационных изменений.

В организации с длительной историей развития (более 20 лет) возникла необходимость модернизации ключевой информационной системы, представляющей собой сложное технологическое ядро с высокой степенью связанности компонентов и низкой гибкостью.

Для решения задачи была сформирована команда, включающая руководителей различных уровней – от высшего руководства до руководителей команд разработки. При этом, несмотря на наличие стратегического запроса на использование современных технологических подходов, фактическая работа команды осуществлялась в рамках привычных моделей.

В ходе диагностики, включающей наблюдение за рабочими встречами и индивидуальные беседы с участниками процесса, были выявлены следующие особенности:

- ориентация на краткосрочную эффективность («быстрее сделать вручную»);
- отсутствие переосмысления архитектуры системы;
- низкий уровень готовности к экспериментированию;
- использование новых инструментов на уровне отдельных инициатив без интеграции в процессы.

Таким образом, наблюдалось несоответствие между декларируемыми целями трансформации и фактическими управленческими практиками.

В рамках сопровождения были реализованы следующие этапы.

1. Диагностический этап – выявление текущих моделей принятия решений и ограничивающих установок.
2. Коучинговое сопровождение руководителей – работа с управленческими стратегиями, фокусом внимания и подходами к принятию решений.
3. Наставническая поддержка – демонстрация альтернативных способов организации работы и внедрения инструментов.
4. Интеграционный этап – перенос новых подходов на уровень командных процессов.

Ключевым фокусом работы являлось не внедрение отдельных инструментов, а изменение логики принятия решений и переход от локальной эффективности к системному мышлению.

В результате были зафиксированы следующие изменения:

- повышение уровня осознанности руководителей при выборе подходов к решению задач;
- формирование внутренней мотивации к использованию новых инструментов;
- переход от эпизодического использования технологий к их интеграции в рабочие процессы;
- рост согласованности действий внутри команды;
- снижение времени на согласование решений;
- увеличение доли задач, реализуемых с использованием новых подходов.

Таким образом, данный кейс демонстрирует, что ключевым фактором успешного внедрения новых технологий является изменение управленческого поведения, а не только освоение инструментов.

Заключение.

Внедрение технологий искусственного интеллекта является не только технологической, но и управленческой задачей.

Формирование управленческой готовности требует изменения способов мышления и поведения руководителей. Ключевым фактором успешности данных процессов является уровень управленческой готовности, включающий когнитивные, регуляторные и мотивационные компоненты.

Предложенная модель уровней управленческой готовности позволяет структурировать процесс перехода от инструментального использования технологий к их стратегической интеграции.

Коучинг выступает механизмом, обеспечивающим развитие внутренней регуляции и формирование субъектной позиции руководителя, что делает его важным элементом организационных изменений.

Список литературы

1. Антонова Н.С. Командный менеджмент в эпоху перемен. Как командные эффекты способствуют устойчивости и развитию бизнеса / Н.С. Антонова // Менеджмент сегодня. – 2021. – №1. – С. 42–47. DOI 10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47. EDN FYVUXD
2. Апенько С.Н. Управленческие компетенции трансформационных лидеров гибких команд инновационных проектов / С.Н. Апенько, М.А. Романенко // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения: сб. материалов национальной науч.-практ. конф. – Курск: КГУ, 2019. – С. 158–161. EDN EIWMJK
3. Губанова А.В. Исследование стилей руководства и способностей к трансформационному лидерству современных российских лидеров / А.В. Губанова, О.К. Минева // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. №3. – С. 639–656. DOI 10.18334/lim.9.3.116151. EDN BNYMNJ
4. Занковский А.Н. Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А.Н. Занковский, ред. Т.А. Сарыева. – М.: Институт психологии РАН, 2011. – 296 с.
5. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебник для вузов / А.В. Карпов. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2023. – 481 с.
6. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебник для вузов / А.В. Карпов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 155 с.
7. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин; пер. с англ. Е. Сурпина. – СПб.: Речь, 2023. – 343 с.
8. Моросанова В.И. Психология саморегуляции: учебное пособие / В.И. Моросанова. – М.: Изд-во Московского университета, 2010. – 256 с.
9. Никифоров Г.С. Психология самоконтроля: учебное пособие / Г.С. Никифоров. – СПб.: ИТД «Скифия», 2020. – 352 с.
10. Осин Е.Н. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация: структура и диагностика / Е.Н. Осин, Т.Ю. Иванова, Т.О. Гордеева // Организационная психология. – 2013. – Т. 3. №1. – С. 36–61. EDN TOBCCB
11. Рачипа А.В. Цифровизация в управлении организацией: инновационные бизнес-модели / А.В. Рачипа, М.А. Суржиков, С.И. Самыгин // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – №3. – С. 64–69. DOI 10.22394/2079-1690-2022-1-3-64-69. EDN JIRBDQ
12. Эдмондсон Э. Работа без страха. Как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности / Э. Эдмондсон; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 204 с.
13. Edmondson A.C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44. No. 2. Pp. 350–383. EDN CZTDEL
14. Ellinger A.D., Ellinger A.E., Keller S.B. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry // Human Resource Development Quarterly. 2003. Vol. 14. No. 4. Pp. 435–458.

Роговская Дарья Александровна
первый заместитель директора – начальник
Единого центра организации профессионального обучения
и дополнительного образования
Корпоративного университета Транспортного комплекса
ГУП «Московский метрополитен»
г. Москва

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ГУП «МОСКОВСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН»

Аннотация: работа посвящена исследованию роли наставничества в формировании лояльности у вновь принятых машинистов электропоезда метрополитена. Цель статьи заключается в изучении влияния поддержки наставника на формирование позитивного отношения новичков к профессии «Машинист электропоезда метрополитена» и снижение риска преждевременного увольнения.

Исследование выявляет ключевые проблемы, связанные с отсевом обучающихся с обучения в Корпоративном университете Транспортного комплекса (далее – КУ), недостаточным пониманием специфики профессии на начальном этапе обучения и несоответствием ожиданий от профессии.

Ключевые слова: наставничество, адаптация, мотивация, рабочие профессии, машинист электропоезда метрополитена, транспортный комплекс, метрополитен, удержание персонала.

Транспортный комплекс г. Москвы играет важную роль в функционировании современного города, обеспечивая бесперебойное движение пассажиров. Одной из ключевых профессий является работа машиниста электропоезда метрополитена, требующая высокого уровня ответственности, стрессоустойчивости и профессионализма. Однако эта профессия характеризуется рядом особенностей, таких как высокая ответственность, необходимость принятия быстрых решений и постоянное взаимодействие с пассажирами, что создаёт определённые трудности для начинающих работников.

Согласно статистике, количество выпускников КУ, желающих продолжить работу машинистом, снижается ежегодно. Среди основных факторов потери интереса выделяются: недостаток практических навыков на этапе обучения, низкая мотивация к обучению, отсутствие четкого понимания ожиданий работодателя и профессиональных требований, слабое представление о реальных условиях труда и недостаточная поддержка со стороны опытных коллег.

В целях снижения отсева на этапе обучения, сокращения сроков адаптации будущих машинистов электропоезда метрополитена и формирования лояльности к работодателю на постоянной основе проведены следующие мероприятия в рамках профессионального обучения в КУ:

- адаптационная беседа на этапе заключения ученического договора (ознакомление с карьерными возможностями, социальным пакетом, условиями обучения, сообществами метрополитена, профсоюзной жизнью и т. д.);
- знакомство с успешными представителями профессии (приглашение машинистов, работающих в электродепо метрополитена, с целью обмена опытом и проведения мотивационных бесед);
- экскурсии в электродепо, обучение на базе электродепо с целью ознакомления с условиями работы на производстве;
- сокращение сроков обучения;
- внедрение чат-бота по адаптации как помощника наставнику в ознакомлении новичков на этапе обучения с историей организации, структурой, спецификой работы в электродепо;

- предрейсовые медосмотры на этапе обучения в КУ с целью адаптации к работе на линии;
- разработка программы повышения квалификации преподавателей с учетом теории поколений и инструментов наставничества для помощи в адаптации обучающихся;
- закрепление за обучающимися машиниста-инструктора локомотивных бригад. Исследование, проведенное автором в 2025 году, было сосредоточено именно на оценке эффективности указанного инструмента.

Гипотеза исследования: сопровождение обучающихся КУ с первых дней обучения машинистами-инструкторами помогает в адаптации к профессии и ознакомлении с корпоративной культурой.

Методологической основой исследования стали методы анкетирования, интервью и наблюдения. Для сбора первичной информации были использованы анкеты, разработанные специально для оценки эффективности программы наставничества и выявления степени её воздействия на лояльность новичков.

Анкетирование проводилось среди работников, обучившихся по профессии «Машинист электропоезда метрополитена», трудоустроенных в электродепо, и машинистов-инструкторов локомотивных бригад, которые выполняли функции наставников для вышеуказанных машинистов. Выборка составила: 422 человека из числа машинистов электропоезда метрополитена и 251 машиниста-инструктора локомотивных бригад.

Основные показатели, замеряемые в исследовании: эффективность системы наставничества в целом; регулярность встреч и уровень профессиональной поддержки наставника; оценка наставниками вклада наставничества в формирование чувства принадлежности сотрудникам; уровень понимания корпоративной культуры, ценностей и традиций организации, помощи в профессиональной адаптации и адаптации к коллективу.

Исследование показало высокую эффективность внедрения наставнической модели:

- оценка опыта взаимодействия с наставником: положительный отклик составил 98%, негативный – всего 2%. 95% ощущают сильную поддержку со стороны наставников, что создает комфортные условия для адаптации;

- желание самого сотрудника стать наставником в будущем: выразили готовность 84% опрошенных;

- готовность рекомендовать собственного наставника другим коллегам: отметили 98% респондентов;

- 98% молодых машинистов отмечают положительное влияние наставников на осознание себя частью коллектива.

Анализ регулярности встреч показал следующее распределение:

- более 10 раз встречались с наставником: 65% опрошенных;

- от 5 до 10 раз: 22% опрошенных;

- менее 5 раз: 13% опрошенных.

Разбор результата оценки наставниками вклада наставничества в формирование чувства принадлежности сотрудникам показал следующее:

- крайне высокий вклад наставничества оценили 38% наставников;

- высокий вклад указали 49% наставников;

- средний вклад признали 11% наставников;

- отсутствие вклада («нулевой») отметили лишь 2% наставников.

Подавляющее большинство наставников (около 87%) оценивают вклад наставничества в формирование чувства принадлежности сотрудников как крайне высокий либо высокий. Это свидетельствует о высоком уровне доверия наставников к собственной деятельности и значимости своей роли в профессиональном развитии и социальной интеграции сотрудников.

Небольшая группа наставников (примерно 11%) признает вклад среднего уровня, что может свидетельствовать о наличии отдельных недостатков или ограничений в действующей системе наставничества. Предположительно, эта категория наставников сталкивается с организационными препятствиями, недостаточной поддержкой или нехваткой ресурсов, влияющей

на качество их работы, что также подтверждается оценкой качества системы наставничества, проведенной в первом квартале 2026 года.

Наибольшее влияние наставников проявлялось в следующих аспектах:

- формирование чувства принадлежности к коллективу и компании (98%) и усиление ощущения командной поддержки (95%). Эффективная работа наставников формирует устойчивое чувство причастности к общему делу, повышает вовлечённость и ответственность сотрудников, укрепляет корпоративную культуру предприятия;

- повышение уровня удовлетворенности качеством подготовки (97%) и улучшении понимания специфики работы (98%). Деятельность наставников обеспечивает необходимую глубину освоения профессии, способствует профессиональному росту и уменьшает риск ошибок вследствие недостатка опыта. Это свидетельствует о том, что наставники обеспечивают не только техническую подготовку, но и формируют доверие к процессу обучения, снижая тревожность и увеличивая профессиональные амбиции сотрудников;

- обеспечение помощи в преодолении трудностей в период адаптации (98%).

Дополнительно в ходе исследования получены предложения о необходимости доработки системы наставничества и выстраивании образовательного процесса, а именно:

- синхронизация графиков обучения и работы наставников;

- увеличение продолжительности и интенсивности практических занятий;

- расширение тематического охвата практических упражнений;

- дополнительные мероприятия по повышению статуса наставника и нематериальной мотивации;

- индивидуализация подхода и учет личностных характеристик (сопоставление личностных характеристик наставника и обучающегося).

Подводя итоги исследования, можно отметить, что система наставничества в Московском метрополитене воспринимается подавляющим большинством наставников как эффективный механизм формирования чувства принадлежности сотрудников к организации. Высокая степень признания важности наставничества позволяет утверждать, что данная программа успешно справляется с задачей адаптации персонала, создавая благоприятную рабочую атмосферу и повышая лояльность сотрудников.

Наставничество выступает центральным элементом формирования лояльности сотрудников в Московском метрополитене. Его эффективное функционирование зависит от комплексной системы мер, включающей финансовую и моральную мотивацию наставников, рациональную организацию учебного процесса, индивидуальный подход и постоянное совершенствование методики наставничества.

Однако существует небольшая группа наставников, отмечающая средний уровень влияния, что требует дополнительного внимания руководства и организаторов программы наставничества.

На основании проведенного исследования разработаны мероприятия по дальнейшему совершенствованию системы наставничества, а также профессионального обучения в КУ:

- обучение машинистов-инструкторов, выполняющих функцию наставников в рамках проекта «Школа наставника».

- оценка прогресса обучающихся со стороны наставника и специалистов Учебного центра КУ: регулярная оценка уровня усвоенных знаний и приобретённых навыков новичка, регулярное проведение консультаций и обсуждение достигнутых успехов;

- проведение стратегической сессии с участием преподавателей КУ и машинистов-инструкторов локомотивных бригад с целью выстраивания совместной работы по адаптации будущих машинистов;

- обучение специалистов учебного отдела КУ по программе тьюторского сопровождения обучающихся.

Проведенное исследование и предлагаемые меры могут быть предложены организациям в сфере транспорта для оптимизации процесса профессионального обучения и обеспечения

устойчивого роста числа квалифицированных профессионалов в сфере городского пассажирского транспорта.

Список литературы

1. Грант А. Давай и бери: революционное руководство к успеху / Адам Грант; пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishер, 2015. – 304 с.
2. Чалдини Р. Психология влияния / Роберт Чалдини; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2016. – 320 с.
3. Карташова А.А. Модель компетенций наставника на предприятии как основа построения корпоративной системы наставничества / А.А. Карташова, Б.И. Камалиев // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия. Политические, социологические и экономические науки. – 2018. – №4. – С. 80–85. DOI 10.21603/2500-3372-2018-4-80-85. EDN YVEYEH
4. Яковлев Б.П. Социально-профессиональная адаптация студентов к практической деятельности / Б.П. Яковлев, В.Ф. Жукова. – Томск: ТМЛ-Пресс, 2011. – 198 с. EDN VOUPEZ
5. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебник / Л.И. Лукичева, Е.В. Маслова. – М.: Юрайт, 2019. – 424 с.
6. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский, И.Н. Герчикова. – М.: Инфра-М, 2018. – 336 с.
7. Моррис Д. Поощряем командное чувство / Д. Моррис // Отель. – 2008. – №9. – С. 66–71.
8. Стомма М. Профессиональное наставничество / М. Стомма // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №9. – С. 66–71.
9. Рогожин С.Ю. Наставничество как антикризисная технология управления персоналом / С.Ю. Рогожин // Современные проблемы науки и образования. – 2019. – №5. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19762> (дата обращения: 22.03.2026).
10. Шестакова Е. Роль наставничества в мотивации: как поддержка коллег меняет отношение к работе / Е. Шестакова. – URL: <https://pro62.info/2025/08/03/rol-nastavnichestva-v-motivacii-kak-podderjka-kolleg-meniayet-otnoshenie-k-rabote/> (дата обращения: 22.03.2026).
11. Мандино О. Самый великий торговец в мире / Ог Мандино; пер. с англ. – Минск: Попурри, 2017. – 224 с.

Чернышевская Ирина Александровна
заместитель генерального директора
АО «Системы управления»
г. Москва

DOI 10.31483/r-155029

**ИНТЕГРАЦИЯ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ: МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЛЬНОГО ИНДЕКСА И ROI**

Аннотация: в статье рассматривается проблема снижения эффективности проектных команд в условиях высокой неопределённости, характерной для индустриальных капиталоемких проектов. Показано, что традиционные модели управления, ориентированные на достижение формальных KPI, не обеспечивают требуемого уровня адаптивности, устойчивости и согласованности действий команды.

Целью исследования является разработка и обоснование методологического подхода к интеграции коучингового подхода в систему управления проектными командами, а также создание инструментов количественной оценки его влияния на результаты проектов.

В работе предложена модель операционализации коучингового подхода через поведенческие индикаторы, отражающие управленческое поведение, командную динамику и качество коммуникаций. Предложен интегральный индекс эффективности проектной команды (ИИЭ), позволяющий агрегировать поведенческие и результативные показатели и использовать их в качестве опережающих индикаторов проектной эффективности. Представлена модель

связи ИИЭ с экономическими результатами проекта через влияние на операционные потери и показатели возврата инвестиций (ROI).

Предложенный подход позволяет рассматривать коучинговый подход не как вспомогательный инструмент развития персонала, а как элемент системы управления проектами, обеспечивающий снижение операционных потерь и повышение эффективности принятия управленческих решений.

Ключевые слова: коучинговый подход, управление проектами, проектные команды, неопределённость, когнитивная гибкость, адаптивное управление, поведенческие факторы эффективности, интегральный индекс эффективности команды, ROI, коммуникации в командах, индустриальные проекты.

Актуальность темы.

В современных индустриальных проектах наблюдается переход к среде, характеризующейся высокой степенью изменчивости исходных условий и параметров реализации. В отличие от классических проектных моделей, где ключевую роль играет стабильность планирования, в текущих условиях значимым становится способность проектной команды оперативно перерабатывать разнородные потоки информации, корректировать решения и поддерживать согласованность действий при изменении внешних и внутренних факторов.

Согласно результатам исследований в области организационной психологии и управления проектами, к числу определяющих факторов успешности относятся способность проектных команд обеспечивать согласованное принятие решений при изменении входных параметров и высокой интенсивности информационных потоков [9; 15]. При этом данные характеристики не формируются автоматически в рамках традиционных моделей управления, ориентированных на контроль выполнения задач и достижение формальных KPI [9; 10].

Таким образом, возникает противоречие между возрастающей сложностью проектной среды и используемыми управленческими подходами, которые в недостаточной степени учитывают поведенческие и когнитивные аспекты работы команды. Это обуславливает необходимость поиска инструментов, позволяющих системно развивать адаптивность, устойчивость и согласованность действий проектных команд.

В данном контексте коучинговый подход представляет интерес как управленческий инструмент, ориентированный на развитие саморегуляции, осознанности и качества взаимодействия. Однако его применение в проектной деятельности в большинстве случаев носит фрагментарный характер и не интегрировано в систему управления проектами.

Следовательно, актуальной научной и практической задачей является разработка модели системной интеграции коучингового подхода в управление проектными командами с возможностью количественной оценки его влияния на результаты проектов.

Проблема исследования: фокус руководителей на ключевых показателях эффективности (КПЭ), применение стратегии «давай-давай», амбициозные цели, не подкрепленные когнитивной и психологической зрелостью проектных команд.

Сложившаяся практика управления проектами демонстрирует устойчивую ориентацию на достижение формализованных показателей, при которой отклонения от плановых значений компенсируются за счёт усиления регламентов и контрольных процедур. При этом поведенческие характеристики команды, включая способы взаимодействия, принятия решений и распределения ответственности, остаются вне системного управления. В результате формируется дисбаланс между формальными механизмами контроля и фактической способностью команды обеспечивать устойчивое выполнение проекта.

Таким образом, ключевая проблема заключается в разрыве между управлением результатами и управлением поведением проектной команды. При этом именно поведенческие факторы – стиль управления, характер коммуникаций, уровень ответственности и способность к

рефлексии – во многом определяют достижение проектных показателей в условиях неопределённости.

В связи с этим возникает необходимость разработки подхода, позволяющего:

- интегрировать инструменты работы с поведенческими факторами в систему управления проектами;
- обеспечить их связь с проектными и экономическими результатами;
- создать основу для количественной оценки их влияния на эффективность проектной деятельности.

Теоретическая база исследования.

Результаты российских исследований свидетельствуют о том, что коучинг в организационной среде способствует повышению мотивации, снижает уровень стресса и улучшает готовность сотрудников к изменениям, особенно в условиях неопределённости и цифровой трансформации [2]. В международных исследованиях зафиксировано положительное влияние коучинга на когнитивные стратегии, эмоциональную регуляцию и лидерские роли сотрудников, что особенно важно для проектных команд [10; 11]. В частности, в ряде исследований отмечается, что коучинг наиболее эффективен именно в сложных проектных и производственных условиях, где повышена когнитивная нагрузка и уровень рисков.

Современные исследования коучинга в организационном контексте, в частности работы Энтони М. Гранта [10; 11], рассматривают коучинг как структурированный процесс, направленный на развитие саморегуляции, целеполагания и осознанного поведения сотрудников. В мета-анализах показано, что коучинг оказывает статистически значимое влияние на достижение целей, уровень благополучия и повышение производительности [11].

Ключевой механизм воздействия коучинга связан с развитием метакогнитивных навыков осознанно управлять вниманием [4]: способности анализировать собственные решения, корректировать стратегии поведения и осознанно управлять вниманием [3; 4]. В организационной среде это проявляется в улучшении качества принятия решений, повышении ответственности и снижении реактивности сотрудников.

При этом большинство исследований сосредоточено на индивидуальном уровне, тогда как влияние коучинга на проектные команды и их результативность в условиях высокой неопределённости остаётся недостаточно изученным.

Подходы гибкого (agile) и адаптивного управления проектами рассматривают эффективность не как следование первоначальному плану, а как способность системы быстро реагировать на изменения. В работах Криса Ригби, Лизетт Сазерленд и Хиротаки Такеучи подчёркивается необходимость баланса между структурой и гибкостью в управлении сложными проектами [14].

Согласно данным Института управления проектами (Project Management Institute, PMI, 2023–2025), проекты, в которых используются адаптивные и гибридные подходы управления, демонстрируют более высокую вероятность достижения целей по срокам и бюджету по сравнению с традиционными моделями [8; 13]. Это связано с более высокой скоростью обратной связи, гибкостью в управлении требованиями и вовлечённостью команды.

Однако внедрение гибких подходов в крупных промышленных проектах ограничено высокой стоимостью ошибок и жёсткими регламентами. В этих условиях возникает необходимость дополнения процессных изменений инструментами, влияющими на поведение команды.

Таким образом, результаты исследований в области коучинга и управления проектами указывают на то, что эффективность проектов определяется не только используемыми методологиями, но и поведением участников проектной команды.

Модель поведенческой трансформации.

В таблице 1 приведен подход к модели поведенческой трансформации проектной команды до и после применения коучингового подхода. Гипотеза трансформационных изменений и ее влияние на проектные показатели требует эмпирического исследования.

**Ожидание поведенческой трансформации проектной команды
при применении коучиновых методов в управлении**

Уровень	До внедрения (традиционная модель)	После внедрения (коучинговый подход)
Руководитель проекта	Директивная постановка задач	Вопросная проработка задач и рисков (через уточняющие и развивающие вопросы)
	Фокус на контроле и отчётности	Фокус на развитии ответственности и самостоятельности команды
	Эскалация проблем «снизу вверх»	Фасилитация решения внутри команды до эскалации
	Принятие решений в узком круге	Вовлечение команды в генерацию решений
	Реактивное управление (тушение «пожаров»)	Проактивное управление через регулярную рефлексию и анализ рисков
	Оценка по факту выполнения KPI	Опережающие поведенческие индикаторы (вовлечённость, качество коммуникации и другие)
Команда	Ожидание указаний «сверху»	Самостоятельная формулировка решений и инициатив
	Низкая вовлечённость в цели проекта	Осознанная связь своей работы с целями проекта, разделение ценностей и смыслов
	Разрозненная работа по функциям («функциональные колодцы»)	Кросс-функциональное взаимодействие и взаимная ответственность
	Избегание ответственности за результат	Принятие ответственности за общий результат команды
	Реакция на проблемы постфактум	Предвосхищение рисков
	Конфликты замалчиваются или эскалируются	Конструктивная проработка конфликтов внутри команды, открытый диалог с руководством
Коммуникации	Передача информации «сверху вниз»	Двусторонняя и горизонтальная коммуникация
	Обсуждение проблем только при критических отклонениях	Регулярная короткая рефлексия (разбор ситуации, выученные уроки)
	Фокус на статусе («что сделано»)	Фокус на смысле и цели («что можно улучшить»)
	Эскалация как основной способ решения проблем	Рефлексивный разбор и совместное решение внутри команды
	Формальные совещания без вовлечения	Фасилитируемые встречи с включением участников в составе, определенном тематикой и целями
	Обратная связь эпизодическая и оценочная	Регулярная развивающая обратная связь

Предлагаемые изменения интерпретируются как переход от директивной модели управления к рефлексивной и самоорганизующейся системе, что в исследованиях организационной психологии связывается с ростом когнитивной гибкости, вовлечённости и качества принятия решений [3; 4; 9; 15; 17].

Интегральный индекс эффективности проектной команды и его связь с результатами проекта.

В рамках разработки методов количественной оценки влияния коучингового подхода на эффективность проектных команд в условиях неопределённости предлагается использовать интегральный показатель – индекс эффективности проектной команды (ИИЭ).

В отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на результативные показатели (сроки, бюджет, качество), ИИЭ учитывает поведенческие и организационные факторы, которые выступают опережающими индикаторами проектной эффективности [5].

Методологически индекс основан на предположении, что результаты проекта являются следствием устойчивых моделей взаимодействия внутри команды, включая стиль управления, уровень ответственности и качество коммуникаций [15].

Структура ИИЭ включает четыре взаимосвязанных группы показателей (табл. 2):

- управленческое поведение руководителя проекта;
- командная динамика и распределение ответственности;
- качество коммуникаций;
- проектные результаты.

Таблица 2

Структура интегрального индекса эффективности проектной команды

Группа показателей	Краткое описание	Вес группы показателей в ИИЭ, %
Управленческое поведение руководителя проекта	Оценивает степень перехода от директивного к развивающему стилю управления. Включает показатели: уровень вовлечения команды в принятие решений, частота эскалаций, уровень автономности команды, доля проактивных действий (например, предотвращённых рисков) и другие	25
Командная динамика и ответственность	Характеризует функционирование команды как системы. Включает показатели: уровень вовлечённости, степень ответственности, количество инициатив, уровень кросс-функционального взаимодействия, уровень конфликтности и другие	30
Качество коммуникаций	Оценивает процессы обмена информацией и совместного принятия решений. Включает показатели: регулярность рефлексивных встреч, доля проблем, решённых без эскалации, качество обратной связи, уровень участия сотрудников в обсуждениях и другие	20
Проектные результаты	Отражает влияние поведенческих изменений на конечные результаты проекта. Включает показатели: отклонение по срокам, отклонение по бюджету, количество инцидентов и переделок	25

Для обеспечения сопоставимости показателей каждая группа параметров приводится к единой нормированной шкале (например, от 0 до 1), что обеспечивает сопоставимость данных и возможность агрегирования. Итоговое значение индекса рассчитывается как взвешенная сумма групп показателей с учётом их относительной значимости:

$$\text{ИИЭ} = 0,25 \times \text{П1} + 0,30 \times \text{П2} + 0,20 \times \text{П3} + 0,25 \times \text{П4},$$

где П1-П4 – нормированные значения соответствующих групп показателей.

Предлагаемая структура отражает гипотезу о том, что поведенческие факторы (П1-П3) оказывают определяющее влияние на достижение проектных результатов (П4), выступая их причинной основой.

Практическое применение индекса предполагает следующую последовательность действий.

1. Определение набора показателей по каждой группе (например, частота эскалаций, уровень вовлечённости, регулярность рефлексивных встреч).

2. Сбор данных (опросы, анализ проектной документации, наблюдение).
3. Нормирование показателей на основе заданных пороговых значений.
4. Расчёт значений по каждой группе и итогового индекса.
5. Интерпретация результатов в динамике.

Интерпретация значений ИИЭ может осуществляться по диапазонам, позволяющим выделить зоны управленческого внимания: от устойчивого функционирования команды до критических состояний, требующих системных изменений:

- значения 0,8–1,0 соответствуют высокой эффективности команды и свидетельствуют о целесообразности масштабирования применяемых практик;
- значения 0,6–0,79 указывают на стабильное состояние с потенциалом для точечных улучшений;
- значения 0,4–0,59 отражают зону риска и необходимость целенаправленного точечного применения коучинговых методов;
- значения ниже 0,4 свидетельствуют о критическом состоянии команды и требуют системных изменений.

С точки зрения управленческой практики ИИЭ выполняет две функции:

- 1) диагностическую – выявление узких мест в поведении и взаимодействии команды;
- 2) прогностическую – оценка вероятности достижения проектных результатов на основе текущих поведенческих паттернов.

Связь ИИЭ с экономическими результатами проекта рассматривается через влияние поведенческих факторов на операционные потери [7]. Предполагается, что изменения в управленческом поведении, коммуникациях и уровне ответственности команды приводят к снижению:

- задержек в выполнении работ;
- количества переделок;
- простоев;
- ошибок, связанных с несогласованностью действий.

Указанные параметры, в свою очередь, оказывают влияние на ключевые экономические показатели проекта, включая сроки, бюджет и возврат на инвестиции (ROI) [7, 12]. В данном контексте ИИЭ рассматривается как опережающий индикатор, позволяющий оценить потенциальную динамику экономических результатов.

Таким образом, зависимость может быть представлена в следующем виде:

изменение ИИЭ → изменение операционных потерь → изменение проектных показателей → влияние на ROI

Важно отметить, что ИИЭ не является единственным фактором, определяющим экономическую эффективность проекта, однако позволяет количественно оценить вклад поведенческих и организационных факторов в её формирование.

Предложенный подход создаёт основу для перехода от интуитивного управления командой к системной работе с её эффективностью на основе измеримых показателей и их связи с результатами проекта.

Подход к интеграции коучинга в проектный цикл.

Интеграция коучинга в проектный цикл (инициирование, планирование, исполнение, мониторинг и закрытие проекта) должна осуществляться с учетом особенностей проекта и проектных команд на каждой стадии проекта. Команда проекта претерпевает изменения в соответствии с целями и задачами каждой стадии.

Для каждой стадии проекта формулируются ключевые темы тренингов, обучения, коучинг-сессий: управление рисками, коммуникации с заинтересованными сторонами, принятие решений в условиях неопределённости, управление конфликтами, повышение ответственности за результат и другие.

В предлагаемой модели коучинг рассматривается как постоянный элемент, сопровождающий проектную команду на всех стадиях жизненного цикла проекта: от индивидуальных сессий до групповых встреч в контексте реальных проектных ситуаций.

Ограничения исследования, требующие проработки.

К ограничениям относятся отсутствие эмпирической выборки, влияние внешних факторов и необходимость дальнейшей верификации модели [16].

Практическая значимость исследования.

Предложенная модель может использоваться для диагностики эффективности команд, обоснования внедрения коучинга и повышения качества управленческих решений.

Заключение.

Проведённый анализ позволяет обосновать, что эффективность проектных команд в условиях неопределённости определяется не только формальными показателями управления проектами, но и поведенческими факторами, включая стиль управления, качество коммуникаций и уровень ответственности участников команды.

Предложенная модель интеграции коучингового подхода в управление проектными командами позволяет системно работать с указанными факторами, обеспечивая переход от интуитивного управления к управлению на основе измеримых показателей. Предложенный интегральный индекс эффективности проектной команды (ИИЭ) выступает инструментом количественной оценки состояния команды, позволяет выявлять зоны управленческого риска на ранних стадиях.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую верификацию предложенной модели, уточнение параметров интегрального индекса и количественную оценку вклада поведенческих факторов в экономическую эффективность проектов на основе реальных данных.

Список литературы

1. Босых Н.Б. Формирование и организация работы проектной команды / Н.Б. Босых // Экономика и управление. – 2017.
2. Исследования коучинга в организациях (НИУ ВШЭ). – М., 2022–2024.
3. Гигеренцер Г. Интуитивные решения: интеллект подсознательного / Г. Гигеренцер. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 312 с.
4. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М.: АСТ, 2021. – 653 с.
5. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с. EDN QQCOLZ
6. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2020. – 256 с.
7. Филлипс Дж. Оценка эффективности инвестиций в обучение / Дж. Филлипс. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 400 с.
8. Project Management Institute. Руководство к своду знаний по управлению проектами. – 7-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 370 с.
9. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44. No. 2. Pp. 350–383. EDN CZTDEL
10. Grant A.M. Coaching and mentoring: A review of the empirical research // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2016. Vol. 3. Pp. 205–228.
11. Grant A.M. The efficacy of executive coaching: A meta-analysis // Journal of Positive Psychology. 2014. Vol. 9. No. 1. Pp. 1–14.
12. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
13. Project Management Institute. Pulse of the Profession: Risk and Performance in Projects. Newtown Square, PA: PMI, 2023–2025.
14. Rigby D.K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile // Harvard Business Review. 2016. Vol. 94. No. 5. Pp. 40–50.
15. Salas E., Sims D.E., Burke C.S. Is there a «Big Five» in teamwork? // Small Group Research. 2005. Vol. 36. No. 5. Pp. 555–599. DOI 10.1177/1046496405277134. EDN JPRCVP
16. Snowden D.J., Boone M.E. A Leader's Framework for Decision Making // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. No. 11. Pp. 68–76.
17. Yousef A.M. [et al.]. Cognitive flexibility and its impact on team performance // 2020.

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИКА

Герасимова Ольга Юрьевна

канд. пед. наук, доцент

Тихонова Оксана Николаевна

канд. психол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»

г. Барнаул, Алтайский край

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

Аннотация: на современном этапе развития высшего образования особую значимость приобретает развитие у студентов проектных компетенций, предполагающих способности самостоятельно планировать, организовывать и реализовывать проекты в профессиональной деятельности. Одним из ключевых инструментов развития такого рода компетенций выступает качественная система обратной связи. Целью данного исследования является обоснование и описание методических приемов, используемых в условиях обратной связи высокого качества на различных этапах проектной деятельности студентов, с учетом ее специфики.

Ключевые слова: проектная деятельность студентов, высшее образование, виды обратной связи в образовательном процессе, обратная связь высокого качества, проектные компетенции студентов.

В условиях трансформации высшего образования, ориентированного на развитие проектных компетенций студентов, особую значимость приобретает необходимость совершенствования механизмов обратной связи в учебном процессе.

Традиционные формы оценивания в образовании, складывающиеся на протяжении столетия в рамках «знаниевой» парадигмы, в большей степени отдают приоритет усвоению знаний, умений и навыков. Данные формы оценивания и обратной связи не обеспечивают необходимого уровня рефлексии и саморазвития обучающихся и требуют дополнения.

В связи с этим, особую актуальность приобретает концепция обратной связи высокого качества (ОСВК), как системного инструмента, способствующего профессиональному самоопределению и саморазвитию будущих специалистов.

Изучение механизмов и видов обратной связи в педагогике активно ведутся как отечественными авторами, так и зарубежными, причем зарубежные работы практически задают вектор в этой научной области. В своей работе М. В. Холманская отмечает, что «сама концепция обратной связи существует и в российском, и в зарубежном научном поле достаточно давно, однако в отечественной науке она получила развитие в контексте психологии, но не педагогики» [3, с. 198].

Обратная связь, являясь обязательным компонентом формирующего оценивания имеет такие факторы эффективности как время сообщения, степень детализации, модальность [3, с. 200].

Так, Д. Хэтти и Х. Тимперли предложили четыре уровня обратной связи в зависимости от ее направленности:

- уровень задачи информирует ученика о правильности ответа и подсказывает как ему исправить ошибки в конкретном задании;
- уровень процесса помогает выявить недочеты и выработать эффективные подходы к решению задач через анализ учебных стратегий;

- уровень саморегуляции развивает самостоятельность, а также обращается к внутренней мотивации учащегося;
- уровень личности содержит оценочные комментарии личного характера в виде похвалы либо критики [5].

При этом авторы считают, что наибольшая эффективность образовательного процесса достигается использованием обратной связи на уровнях процесса и саморегуляции. Данный подход требует большего промежутка времени и отсутствия личностных оценочных суждений.

Также в своем полномасштабном исследовании «Видимое обучение» Д. Хэтти акцентирует внимание на том факте, что в группе из 320 факторов, влияющих на достижение образовательных результатов, обратная связь в образовательном процессе входит в десятку наиболее значимых инструментов [4].

Концепция обратной связи высокого качества (ОСВК) зародилась в рамках нейролингвистического программирования и, впоследствии была адаптирована для коучинга. В условиях образовательного процесса в высшей школе ОСВК представляет собой конструктивный диалог между преподавателем и студентом, опирающийся на ряд основополагающих принципов. Прежде всего это объективность, что означает опора на факты, что полностью вытесняет оценочные суждения и экспертные оценки. Студент воспринимается как субъект образовательной деятельности, полностью обладающий ресурсами и возможностями для успешной работы и имеющий способность рефлексировать. Не менее важна своевременность обратной связи, пока ситуация еще актуальна для обучающегося. Конструктивность в ОСВК предполагает фиксацию внимания студента не на проблемных зонах, а на возможностях развития. Что, в свою очередь, выражается в конкретных вопросах или формулировках. Наконец, ориентация на конкретную образовательную цель направляет внимание студента на использование стратегий достижения успеха в дальнейшем.

Благодаря использованию ОСВК в процессе обучения студенты начинают отчетливо видеть свои сильные и слабые стороны, осознавать, что причиной успеха или неудачи являются они сами, через понимание причинно-следственных связей между собственными действиями и получаемыми результатами.

Обратная связь высокого качества в обучении проектной деятельности представляет собой важный инструмент помогающий осознанно развивать ключевые проектные компетенции – целеполагание, планирование, командное взаимодействие и навыки презентации результатов. Её применение выстраивается последовательно на всех этапах работы над проектом, обеспечивая непрерывную педагогическую поддержку и направляя студентов к достижению лучших результатов.

И.А. Жигалова и А.А. Бакалов в своем исследовании понимают под проектными компетенциями систему универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, интегрируемых в процесс проектирования [1].

Так, к основам компетенций, формируемым в процессе проектной деятельности относятся:

- реализация принципов системно-деятельностного подхода в процессе проектной деятельности;

- умение видеть и формулировать проблему, ставить цель и задачи, выбирать средства и формы реализации деятельности;

- навыки самостоятельного поиска, отбора, анализа, систематизации и интерпретации данных из различных источников;

- навыки использования критического мышления;

- умение обобщать данные, выявлять закономерности, делать выводы, формулировать гипотезы и проверять их.

- навыки составления плана работы, определение методов, этапов и сроков выполнения проекта [2, с. 120].

На этапе постановки цели и планирования проекта обратная связь высокого качества в условиях педагогического сопровождения может быть реализована посредством

индивидуальных консультаций. Данный формат встречи предполагает открытые вопросы студентам, способствующие четкой формулировке замысла и разработке продуманного плана действий. В рамках таких консультаций педагог уточняет у участников ожидаемые конкретно описанные результаты проекта, выявляет наличие необходимых для его реализации ресурсы и совместно с обучающимися проводит предварительную оценку потенциальных рисков. Для систематизации работы студентов дополнительно может быть представлен чек-лист самопроверки, включающий ключевые критерии качественного планирования по методике SMART (четкое выделение этапов реализации, фиксацию временных рамок, распределение функциональных ролей внутри команды, описание измеряемого результата). После заполнения чек-листа преподаватель проводит его детальный разбор, акцентируя внимание на сильных сторонах предложенного плана через открытые вопросы «Что получилось?» и, одновременно обозначая зоны роста через вопросы «Что можно сделать по-другому?». Существенное значение в рамках данного этапа приобретает также практика группового обсуждения проектных планов, где команды презентуют свои проекты, а остальные участники учебной группы предоставляют обратную связь, включающую ответы на следующие вопросы: «Что понравилось?», «Что вызывает вопросы?», «Что можно добавить?».

При этом преподаватель выполняет функцию фасилитатора, он контролирует конструктивность дискуссионного процесса и обеспечивает соблюдение принципов взаимного уважения в ходе обмена мнениями, что способствует формированию продуктивной образовательной среды и развитию навыков командной рефлексии у обучающихся.

В процессе реализации проекта важную роль играют регулярные консультативные встречи, которые проводятся каждую неделю с целью демонстрации командой текущего прогресса по проекту. Преподаватель, на этом этапе предоставляет обратную связь, используя модель обратной связи BOOST. Данная модель определяет следующие критерии обратной связи:

- сбалансированность;
- объективность;
- наблюдение;
- конкретность;
- своевременность.

Педагог отмечает 1–2 достижения команды, опираясь на конкретные факты, приводит примеры из проекта и дает четкие рекомендации. Такой подход обеспечивает своевременность обратной связи и помогает оперативно корректировать проектные действия. В ситуации появления сложностей в работе над проектом эффективным становится разбор кейсов в направлении поиска ресурсных зон роста «Что можно сделать по-другому?». Преподаватель дает обратную связь, основываясь на существующих конструктивных стратегиях в проекте и поддерживает зрелые решения и инициативу студентов.

Заключительный этап проектной работы обычно посвящен осмыслению полученного опыта. На этом этапе преподаватель дает обратную связь, объединяя проектный опыт студентов с профессиональными компетенциями. После выполнения проектного задания возможно организовать коллективную ретроспективу, в ходе которой студенты всесторонне анализируют полученный результат, выявляют факторы, способствующие достижению успеха, фиксируют возможности и намечают пути применения полученного опыта в дальнейшей работе. Существенным компонентом учебного процесса в области проектирования выступает формирование портфолио проекта. Студенты систематизируют весь комплекс рабочих материалов, от первоначального плана и черновиков до финальной версии и сопроводительных отзывов и дополняют его рефлексивным анализом (Самое интересное для меня было... В следующий раз я сделаю иначе...).

Результаты систематического применения модели обратной связи высокого качества проявляются в области роста самостоятельности студентов в учебной деятельности. Студенты реже обращаются с запросами детализации шагов проектной деятельности на промежуточных этапах и чаще предлагают собственные решения в образовательной практике.

Улучшается качество промежуточных и финальных результатов, повышается вовлеченность в командную работу, а, как следствие, навыки, полученные в процессе работы над проектом осознанно начинают применяться студентами в условиях новых учебных задач. Кроме того, в атмосфере отсутствия экспертных критических оценок со стороны преподавателя снижается уровень тревожности студентов.

Таким образом, регулярное использование модели обратной связи высокого качества на всех этапах проектной деятельности превращает понятие «ошибка» в зоны роста, учит студентов рефлексии и ответственности за результат, а также экологичным образом формирует Я-концепцию и компетентности, востребованные в профессиональной среде.

Список литературы

1. Жигалова И.А. К вопросу о формировании универсальных проектных компетенций в подготовке инженерных кадров / И.А. Жигалова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2019. – №3 (35). – С. 123–128. EDN ABFKBT
2. Ковров В.В. Проектная деятельность как инновационный ресурс в обеспечении качества профессиональной подготовки студентов в вузе / В.В. Ковров // Гуманитарные науки. – 2019. – 1 (45). – С. 119–121. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnaya-deyatelnost-kak-innovatsionnyy-resurs-v-obespechenii> (дата обращения: 05.03.2026).
3. Холманская М.В. Практики современных российских учителей по предоставлению обратной связи: результаты этнографического исследования / М.В. Хомская // Вопросы образования. – 2025. – №2. – С. 195–228. – URL: <https://doi.org/10.17323/vo-2025-22168> (дата обращения: 05.03.2026). EDN AAUGBG
4. Хэтти Д. Видимое обучение: синтез результатов более 50000 исследований с охватом более 86 миллионов школьников / Д. Хэтти; пер. Н.В. Селиванова. – М.: Национальное образование. – 2017. – 495 с.
5. Hattie J., Timperley H. The Power of Feedback. Review of Educational Research. 2007. Vol. 77. No. 1. Pp. 81–112. <http://dx.doi.org/10.3102/003465430298487>. EDN JTSWWT

Зарецкая Виктория Валерьевна

заместитель директора по проектному управлению, педагог
АНО ДПО «Центр образования и воспитания детей и молодежи»
Детский технопарк «Кванториум Псков»
г. Псков, Псковская область

НАСТАВНИЧЕСТВО В ПРОЕКТНОЙ РАБОТЕ СО ШКОЛЬНИКАМИ В СФЕРЕ VR/AR: ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «ТЕХНОГОРЬЕ» ДЛЯ СНЕТОГОРСКОГО МОНАСТЫРЯ

Аннотация: статья описывает практический опыт наставничества в детском технопарке «Кванториум Псков» при реализации масштабного проекта «Техногорье» для Снетогорского монастыря. Собор Рождества Богородицы на его территории является частью объекта «Храмы Псковской архитектурной школы», включенного в список всемирного наследия ЮНЕСКО. Анализируется двухуровневая система наставничества: обучение педагогов проектной деятельности и последующая работа педагогов с детскими командами. Рассматриваются методы обучения, практические кейсы и результаты, достигнутые благодаря выстроенной системе наставничества.

Ключевые слова: наставничество, проектная деятельность, VR/AR-технологии, виртуальная реальность, виртуальные туры, дополнительное образование, дизайн-мышление, работа с детьми, педагогическое мастерство, Снетогорский монастырь.

В дополнительном образовании остро стоит вопрос подготовки детей к решению реальных производственных и социальных задач с использованием высоких технологий. Стандартное обучение инструментарию, в том числе разработке виртуальной реальности, часто оказывается оторвано от практики и не формирует у детей необходимых проектных компетенций.

Особую сложность представляет работа с уникальными объектами, требующая от юных инженеров не только технических навыков, но и такта, погружения в историко-культурный контекст. Ответом на этот запрос стала разработка системы наставничества в детском технопарке «Кванториум Псков», интегрирующая обучение педагогов и школьников через реальные проекты.

Методология: двухуровневая система наставничества.

Целью работы стала подготовка педагогов и школьников к реализации до конца 2025 года большого проекта «Техногорье» с уникальным объектом – действующим Снетогорским монастырем XIII века. В рамках «Техногорья» детские команды разрабатывали порядка 20 проектов для интерактивных экскурсий и организации выставочного пространства в монастыре: от создания нейросети для восстановления цвета фресок собора и интерактивного макета монастыря с движущимися элементами, показывающего изменения в различных веках, до виртуального тура 360 и оживающей фотогалереи о жизни монахинь. Для достижения этой цели была выстроена двухуровневая система наставничества.

Первый уровень – подготовка наставников (педагогов). Исходили из принципа, что научить проектной работе можно только через собственное проживание ее этапов. Молодые педагоги, часто не имеющие педагогического или проектного опыта (как, например, педагог-фотограф), проходили подготовку перед стартом занятий с детьми. Используемые методы включали следующие.

1. Обучение действием:

– трехдневный хакатон (чемпионат разработчиков), где молодые педагоги в команде с более опытными коллегами разрабатывали концепцию выставочного пространства в монастыре, создавали 3D-модели локации в метавселенной, а затем защищали визуализацию перед монахинями;

– двухмесячный проектный интенсив, где педагоги в командах решали реальный кейс по цифровизации городских пространств, проходя полный цикл дизайн-мышления: от интервью с пользователями до прототипирования и тестирования продукта, защиты проекта [1].

2. Рефлексия и методическая поддержка: после каждого занятия проводились качественные рефлексии с точки зрения педагога как ученика (ощущения, трудности процесса) и как наставника детских групп (увиденные методики, мысли и идеи по интеграции опыта в образовательный процесс), все материалы и шаблоны для проектной работы аккумулировались на онлайн-доске.

3. Ситуация успеха: дети под руководством новых педагогов разрабатывали проекты для размещения на выставках и участия в конкурсах

Второй уровень – наставничество в детских проектных группах. Педагог работает с детьми 12–18 лет, многие из которых не имеют опыта работы с оборудованием. Ключевыми методами в обучении детей в псковском технопарке являются:

1) продуктовый подход и «вытягивающая» модель: обучение строится вокруг разработки командных проектов для реальных заказчиков (колл-центр, медколледж, благотворительный фонд). Ребенок сам формирует запрос к педагогу, исходя из необходимого для реализации продукта результата [2];

2) soft skills и интерактив: командная работа, мастер-классы «дети – детям», общение с профильными экспертами (геологами, искусствоведами) для ранней профориентации и большего погружения в работу над инженерно-историческими проектами;

3) микропроекты: отработка технических навыков (панорамная съемка, разработка AR) на коротких, но законченных задачах.

Результаты и кейсы.

Предложенная система позволила получить впечатляющие результаты как в подготовке кадров, так и в реализации продуктов.

Кейс педагога: путь от фотографа до наставника.

Придя в «Кванториум» как профессиональный фотограф без опыта в педагогике и VR/AR, педагог прошёл путь от участника хакатона до ведущего наставника детской группы. В рамках обучения были освоены разработка концептов и VR-пространств. Результатом стало успешное ведение детских групп (30 человек), реализация проекта «оживающих» фотографий Пскова времён Великой Отечественной войны к 80-летию Победы и, наконец, курирование съёмок быта монахинь Снетогорского монастыря для главного проекта «Техногорье».

Кейс автора: подготовка команды учеников.

Подростки 14 лет, не имевшие проектных навыков, благодаря наставничеству достигли высоких результатов:

- через 2 месяца обучения заняли 2 место на всероссийском хакатоне «КиберСибирь» с AR-экскурсией для университета;
- реализовали проекты для трех реальных заказчиков, включая виртуальный тур для колл-центра, вошедший в топ Всероссийской ярмарки проектов;
- вошли в топ-10 команд технопарка, их работы были представлены на выставке в крупнейшем ТЦ Пскова.

Ключевой результат: команда разработала и передала в Снетогорский монастырь готовый панорамный тур 360, охватывающий 40 локаций [5]. Работа велась в тесном контакте с монахинями, что потребовало от ребят не только технических навыков (панорамная съемка, создание информационных точек), но и высоких коммуникативных качеств и погружения в историко-культурное наследие.

Выводы.

Описанный опыт «Кванториум Псков» демонстрирует, что системное наставничество позволяет решать амбициозные задачи. За пять лет работы автором статьи в рамках данной системы обучено проектной работе в сфере VR/AR порядка 500 школьников, а также 15 педагогов – проектной работе по их направлениям. Семь из этих педагогов присоединились к реализации проекта «Техногорье» [4]. Главным результатом стала не только успешная передача заказчику (объекту ЮНЕСКО) готового высокотехнологичного продукта – тура 360, а также оживающей фотовыставки о жизни монахинь, но и формирование у всех участников (как детей, так и педагогов) устойчивых компетенций проектной деятельности, навыков коммуникации и чувства сопричастности к сохранению культурного наследия. Такой подход, сочетающий реальные задачи, поддержку наставника и индивидуальный трек развития, может быть масштабирован на другие сферы дополнительного образования [3].

Список литературы

1. Журавлева Н. Дизайн-мышление. Думаем по-новому / Н. Журавлева, И. Кутенева. – М.: Корпоративный университет Сбербанка, 2013. – 200 с.
2. Лидтка Д. Дизайн-мышление для инноваций: компетенции будущего при разработке продуктов и услуг / Д. Лидтка, К. Холд, Д. Эдсридж; пер. с английского Д. Индеева. – СПб.: Питер, 2024. – 288 с. – ISBN 978-5-4461-2394-0.
3. Дизайн-мышление в обучении. – URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/lab/glossary/940/> (дата обращения: 23.03.2026).
4. Техногорье: детские технологические проекты «Кванториум Псков» для сохранения культуры и истории Снетогорского монастыря. – URL: <https://kvantoriumpskov.ru/technogorye> (дата обращения: 23.03.2026).
5. Техногорье: панорамный тур по Снетогорскому монастырю. – URL: <https://technogorye.github.io/Technogorye/> (дата обращения: 23.03.2026).

КУРАТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ СИСТЕМЫ МВД РОССИИ

Аннотация: статья посвящена обсуждению актуальных вопросов деятельности куратора в современной высшей школе. Деятельность куратора направлена на создание сплоченного коллектива, формирование и развитие у обучающихся навыков общения, ответственного отношения к учёбе, соблюдению дисциплины и др. Представлен опыт работы куратора многонациональной учебной группы СибЮИ МВД России.

Ключевые слова: кураторская деятельность, образовательные учреждения системы МВД России, иностранные слушатели, воспитательная работа, внеучебные мероприятия, сплочение коллектива.

Кураторская деятельность в образовательных учреждениях системы МВД России является предметом обсуждения в современных публикациях Бялта В.С., Нестеренко И. С., Нефедовой Н. А. Осинцевой Л.М., Русаковой Н.Г., Савинова А.С., Туфлейкиной Н.А., Хромых А.А. и др. В работах подчеркивается значимость данной деятельности, оказывающей «непосредственное воздействие на формирование профессиональных и нравственных качеств обучающихся» [1, с. 31].

Особое внимание уделяется личностным характеристикам преподавателя-куратора, его эрудированности и начитанности, мотивированности и активной позиции, которую он занимает при выполнении своих обязанностей [3, с. 269]. Разработаны рекомендации для педагогов-кураторов образовательных организаций МВД России, включающие знание особенностей методов индивидуальной воспитательной работы (поощрение, пример, убеждение и др.) [5, с. 50]; приобщение обучающихся к различным видам научно-исследовательской деятельности, поощрение инициативности и самостоятельности студентов [2, с. 119].

В работах отмечается одна из особенностей учебных групп вузов МВД России – многонациональный состав. Большое влияние на отношения ребят внутри группы оказывают национальные традиции, особенности воспитания, уровень подготовленности к самостоятельной жизни и обучению в вузе. В таком случае от куратора требуется особая воспитательная работа с учетом этнокультурных особенностей обучающихся, позволяющая адаптироваться к жизни в России и обучению, снизить напряженность и сплотить ребят в единый коллектив [4, с. 246].

В качестве примера рассмотрим работу куратора группы СибЮИ МВД России, в которой обучаются иностранные слушатели из республик ближнего зарубежья.

Деятельность куратора в данном вузе регламентируется утвержденным «Положением о кураторской деятельности на факультете подготовки специалистов по программам высшего образования федерального государственного казенного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации», в котором указаны права, обязанности и отчетность куратора. До начала каждого семестра куратор составляет план работы, включающий даты и тематику общих собраний группы, внеучебных мероприятий.

Как правило, собрание группы проводится один раз в месяц и посвящается обсуждению вопросов дисциплины, успеваемости и участию в мероприятиях. На данных собраниях командир группы докладывает о текущей успеваемости обучающихся, успехах и проблемах в учебной и внеучебной деятельности, случаях нарушения дисциплины. Куратор вместе с обучающимися обсуждает данные вопросы, планирует участие в предстоящих мероприятиях. Практика показывает, что результативность данных собраний зависит от сплоченности слушателей

группы, наличия общего положительного настроения обучающихся и доверия к куратору. Если иностранные слушатели доверяют куратору, то они обязательно исправят свою дисциплину, изменят отношение к обучению и участию в мероприятиях.

Рассмотрим примеры внеучебных мероприятий, проводимых под руководством куратора.

Например, сплочению коллектива и пропаганде здорового образа жизни способствуют экскурсии в национальный парк «Красноярские Столбы», поход по живописному маршруту до Манской петли, одной из природных достопримечательностей Красноярского края; поездка в город Дивногорск с обязательным посещением по пути следования смотровой площадки и прогулкой по живописной набережной реки Енисей и т. д. В ходе данных совместных походов и экскурсий ребята не только знакомятся с природой региона, в котором сейчас живут и учатся, но и лучше узнают друг друга, видят куратора в непривычной для них внеучебной обстановке. Ситуация неформального общения, возникающая в таких поездках, способствует обсуждению личных вопросов и проблем ребят, пониманию куратором особенностей личности каждого обучающегося своей группы.

Приведем примеры культурно-просветительских мероприятий, в которых принимают участие иностранные слушатели: просветительская акция «Тотальный диктант», международная образовательно-патриотической акция «РусФест» (АНО ДО «УИЦ «Сократ», г. Вологда), а также экскурсии в Национальный центр «Россия», посещение концертов Красноярской краевой филармонии также разнообразные конкурсы и предметные олимпиады.

Посещение Национального Центра «Россия», открывшегося в 2025 году в Красноярске, позволило иностранным слушателям познакомиться с достижениями экономики, промышленности и инновационными технологиями Красноярского края. Интерактивные локации, посвященные работе топливно-энергетического комплекса, созданию космических объектов и беспилотных летательных аппаратов, раскрыли ребятам, приехавшим из ближнего зарубежья, потенциал ведущих отраслей и предприятий края.

Следует отметить участие иностранных слушателей в олимпиадах и конкурсах по русскому языку: краевом межнациональном конкурсе «Наш русский язык»; всероссийском творческом конкурсе «Мой язык – моя гордость» (Казанский юридический институт МВД России); международной Олимпиаде по РКИ «Россия в электронном мире («Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина», г. Санкт-Петербург); конкурсе чтецов «Русская поэзия устами иностранного студента» в рамках Международного молодежного фестиваля «Студенчество без границ»-2026 для иностранных студентов; Международном конкурсе творческих работ «Любовь к языку в сердце каждого!» (СКФУ, г. Ставрополь), Международном Пушкинском конкурсе «Что в имени тебе моем?» (Государственный институт им. А.С. Пушкина, г. Москва) и т. д. Активное участие иностранных слушателей в данных конкурсах, требующих хорошее знание русского языка, происходит, в том числе, благодаря работе куратора. Ребята, решившие участвовать, просят куратора объяснить задачи конкурса, помочь выбрать определенную номинацию и тему конкурсного эссе, разобрать примерные задания олимпиады.

Деятельность куратора включает обязательное проведение индивидуальных воспитательных бесед с обучающимися: ознакомительных, корректирующих, поддерживающих и т. д. В процессе бесед, имеющих доверительный характер, обучающийся рассказывает о причинах неудовлетворительного поведения или плохой успеваемости, делится своими сомнениями, наболевшими вопросами. Задача куратора заключается в умении деликатно и корректно провести индивидуальную беседу с каждым обучающимся группы, учитывая при этом национальные особенности иностранного слушателя. Показателем успешности индивидуальной беседы является хорошая успеваемость обучающегося, отличная дисциплина и участие во внеучебных мероприятиях.

Таким образом, деятельность куратора в современной высшей школе, в том числе и образовательных организациях системы МВД России, – это сложная многоаспектная работа, требующая от педагога-куратора активной жизненной позиции, широкого кругозора, понимания

национальных и индивидуальных особенностей обучающихся и применения творческого подхода к решению задач воспитания.

Список литературы

1. Бялт В.С. Актуальные проблемы воспитательной работы с курсантами и слушателями образовательных организаций системы МВД России в контексте взаимодействия начальников курсов и преподавателей кураторов / В.С. Бялт, А.С. Савинов // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – №88–3. – С. 29–32. – DOI 10.18411/tmio-08-2022-97. EDN ANQEPG
2. Осинцева Л.М. Анализ воспитательной работы в Барнаульском юридическом институте МВД России / Л.М. Осинцева // Полицейская деятельность. – 2024. – №5. – С. 110–125. – ISSN 2454-0692. – DOI: 10.7256/2454-0692.2024.5.71495. EDN FMBDNK
3. Русакова Н.Г. Перспективы развития института кураторства в современной высшей школе / Н.Г. Русакова // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2024. – №1 (65). – С. 267–269. – ISSN 2078-5356. EDN PTYUSS
4. Нестеренко И.С. Поликультурное воспитание курсантов в рамках кураторской деятельности в образовательных организациях МВД / И.С. Нестеренко, А.А. Хромых, Н.А. Нефедова // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – №75–2. – С. 245–247. – ISSN 2311-1305. EDN YLTRTK
5. Туфлейкина Н.А. Методы индивидуальной воспитательной работы педагогов-кураторов в вузах МВД России / Н.А. Туфлейкина // Педагогика и просвещение. – 2024. – №2. – С. 37–56. – ISSN 2454-0676. – DOI DOI: 10.7256/2454-0676.2024.2.70431. EDN XOALZH

Иванова Татьяна Ильинична

коуч

ИП Иванова Татьяна Ильинична

г. Санкт-Петербург

КОГНИТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ДЕФИЦИТАРНОГО МЫШЛЕНИЯ И ИХ ТРАНСФОРМАЦИЯ В КОУЧИНГОВОЙ ПРАКТИКЕ

Аннотация: в статье рассматриваются практические примеры, отражающие изменение мышления инструментами коучинга. Для подробного рассмотрения взяты дефицитарное мышление и связанное с ним тоннельное восприятие, которые являются распространёнными когнитивными феноменами, влияющими на качество решений, эмоциональное состояние и способность человека видеть возможности. В условиях субъективной или объективной нехватки ресурсов внимание сужается, усиливается фокус на угрозах, а когнитивная гибкость снижается. Автором рассматриваются механизмы возникновения дефицитарного и тоннельного мышления и практики их преодоления различными коучинговыми инструментами.

Ключевые слова: дефицитарное мышление, тоннельное мышление, когнитивные искажения, когнитивно-поведенческий подход, коучинговые интервенции, мышление возможностей, руминация, психологическая гибкость, экзистенциальный коучинг, когнитивно-поведенческий подход, коучинг, ориентированный на решения, поведенческие эксперименты, расширение внимания, принятие решений в условиях дефицита, нейропсихология.

В условиях переживания дефицита ресурсов (временных, финансовых, когнитивных) наблюдается закономерная трансформация когнитивных процессов, выражающаяся в сужении поля внимания и усилении реактивных форм мышления. Данное состояние в современной психологической и поведенческой экономике описывается через концепт тоннельного мышления, предполагающего фокусировку субъекта на ограниченном наборе значимых стимулов при одновременном игнорировании периферийной информации и альтернативных сценариев развития ситуации [10]. Существенным является тот факт, что в ситуациях, требующих стратегического анализа и высокой когнитивной гибкости, происходит обратный эффект – редукция доступных когнитивных ресурсов, что приводит к снижению качества принимаемых решений [6].

В прикладном контексте коучинговой практики подобные состояния проявляются в виде субъективного переживания «застывания», снижения вариативности поведенческих стратегий и неспособности клиента к генерации новых решений при наличии объективно доступных возможностей. Это позволяет предположить, что ключевым ограничивающим фактором выступает не столько внешняя среда, сколько специфика когнитивной репрезентации ситуации, формирующаяся под влиянием дефицита, а также позволяет рассматривать дефицитарное мышление, как особую форму когнитивной организации опыта, формирующуюся под влиянием ограничений и стрессовых факторов [7]. Дефицитарное мышление в данном контексте может быть определено как устойчивая когнитивная установка, характеризующаяся доминированием внимания к аспектам нехватки ресурсов и сопровождающаяся селективной обработкой информации. Результаты междисциплинарных исследований демонстрируют амбивалентный характер влияния дефицита на когнитивные процессы: с одной стороны, усиливается концентрация на релевантной задаче, с другой – наблюдается значительное сужение когнитивного поля, ограничивающее способность к учёту долгосрочных последствий и альтернативных решений [10; 12]. С нейропсихологической точки зрения данное состояние коррелирует с активацией лимбических структур, прежде всего миндалины, обеспечивающей быструю оценку угроз, а также со снижением функциональной активности дорсолатеральной префронтальной коры, ответственной за исполнительные функции, планирование и когнитивную гибкость [3]. Указанные изменения обуславливают преобладание импульсивных и краткосрочно ориентированных стратегий поведения.

В коучинговой практике тоннельное мышление проявляется через ряд типологических паттернов, включая редукцию воспринимаемых альтернатив до минимального числа сценариев, доминирование проблемно-ориентированного фокуса, выраженную склонность к руминации и циклическому воспроизведению негативных мыслительных конструкций, а также систематическое искажение оценки рисков, при котором вероятностные угрозы гиперболизируются, а потенциальные возможности игнорируются или недооцениваются [15]. Иллюстративным является кейс предпринимателя, у которого после серии неудачных проектов сформировалась устойчивая установка на недоступность рынка. Несмотря на наличие объективных предпосылок для продолжения деятельности, его когнитивный фокус был закреплён на анализе прошлых ошибок и предотвращении гипотетических рисков, что препятствовало формированию новых стратегий и воспроизводило замкнутый цикл дефицитарного мышления.

Преодоление данного типа когнитивных ограничений в коучинговом процессе предполагает реализацию комплексного подхода, направленного на расширение когнитивного поля и реструктуризацию дисфункциональных убеждений. Одним из базовых методологических оснований выступает когнитивно-поведенческий подход, в рамках которого поведение и эмоциональные реакции рассматриваются как производные автоматических мыслей и базовых установок [1]. В условиях дефицита данные мысли часто принимают форму типичных искажений, включая катастрофизацию, дихотомическое мышление, чрезмерное обобщение и негативную селективность [2]. Практическая реализация данного подхода включает использование техник когнитивной реструктуризации, направленных на выявление, операционализацию и последующую модификацию иррациональных убеждений. В частности, применяется процедура эмпирической проверки убеждений посредством анализа подтверждающих и опровергающих фактов, а также техника ведения протокола автоматических мыслей с последующим формированием альтернативных интерпретаций. Практика показывает, что подобные интервенции способствуют снижению уровня тревожности и повышению когнитивной гибкости клиента.

Дополнительным эффективным направлением является коучинг, ориентированный на решения, в рамках которого происходит целенаправленное смещение внимания с проблемного поля на конструирование желаемого будущего [4]. Использование вопросов, направленных на моделирование предпочтительного сценария, активизирует воображение как когнитивный ресурс и способствует временной деконструкции ограничивающего фокуса. Существенным является включение техник шкалирования текущего состояния и выявления уже существующих

успешных стратегий, что позволяет операционализировать абстрактные цели и перевести их в плоскость конкретных действий. В управленческом контексте это может выражаться, например, в пересмотре практик делегирования и перераспределения функциональной нагрузки.

Экзистенциальный подход в коучинге расширяет данные интервенции за счёт акцентирования внимания на категории выбора и личной ответственности субъекта [13]. Дефицитарное мышление часто сопровождается восприятием ситуации как детерминированной внешними обстоятельствами, что снижает уровень субъектности. Практическая работа в данном направлении включает реконцептуализацию опыта клиента через выявление альтернатив как форм выбора, а также анализ последствий сохранения текущей стратегии. Подобная работа способствует переходу от позиции пассивного реагирования к позиции активного субъекта, осуществляющего осознанный выбор.

Особую значимость в преодолении дефицитарного мышления приобретает работа с механизмами внимания как базового когнитивного ресурса. В коучинговой практике это реализуется через систематическое применение техник, направленных на расширение перцептивного поля. К числу таких методов относится ведение рефлексивных дневников, предполагающее регулярную фиксацию не только проблемных аспектов, но и новых возможностей, обнаруженных в повседневной деятельности [9]. Эмпирические наблюдения свидетельствуют о том, что требование ежедневной регистрации не менее трёх альтернативных возможностей способствует формированию новых когнитивных паттернов за счёт механизмов нейропластичности и перенастройки селективного внимания [5].

Практическую эффективность демонстрируют поведенческие микроэксперименты, направленные на проверку ограничивающих убеждений в реальной деятельности [14]. Их использование позволяет снизить уровень неопределённости и скорректировать субъективную оценку рисков. Важным дополнением является техника последовательного вопроса «что ещё возможно?», стимулирующая выход за пределы привычных когнитивных схем.

Отдельного внимания заслуживает техника реверсии ограничений, предполагающая интерпретацию дефицита как ресурса развития. Подобная когнитивная трансформация способствует снижению уровня стресса и формированию более адаптивных стратегий поведения [8]. В сочетании с анализом альтернативных сценариев и практическими действиями это обеспечивает переход от реактивного к проактивному мышлению.

Общий анализ практического опыта позволяет выделить типовую динамику коучинговой работы с дефицитарным мышлением, включающую этапы диагностики когнитивных ограничений, осознания механизмов дефицита, расширения когнитивного поля посредством целенаправленных интервенций, проведения поведенческих экспериментов и последующего закрепления новых когнитивных и поведенческих стратегий. Указанная последовательность отражает переход от суженного, угрозо-ориентированного восприятия к более гибкой, исследовательской модели взаимодействия с реальностью, характеризующейся повышением уровня осознанности, вариативности мышления и эффективности принимаемых решений [11].

В коучинговой практике эффективность работы с дефицитарным мышлением наглядно проявляется при анализе кейсов, в которых фиксируется динамика когнитивных и поведенческих изменений клиента под воздействием структурированных интервенций.

Так, в одном из случаев клиента (жен., 34 года), находящаяся в состоянии профессионального выгорания, на начальном этапе оценивала уровень доступных ресурсов на уровне 2 из 10 по субъективной шкале. Диагностика выявила выраженное сужение когнитивного поля, проявляющееся в фиксации на текущей перегруженности и отсутствии воспринимаемых альтернатив (не более 1–2 вариантов действий). В рамках 6 коучинговых сессий (продолжительность – 60 минут каждая) применялись техники когнитивной реструктуризации и дивергентного мышления. В частности, использовалось задание по генерации альтернатив с требованием сформулировать не менее 10 возможных решений. Уже к третьей сессии количество осознаваемых вариантов увеличилось до 7–8, а к завершению работы – до 12–14. Параллельно проводились поведенческие микроэксперименты ($n = 5$), включая перераспределение задач и

иницирование переговоров с руководителем. По итогам работы уровень субъективного восприятия ресурсов повысился до 6 из 10, а уровень профессионального стресса (по самооценке) снизился приблизительно на 40%.

В другом кейсе клиент (муж., 41 год), предприниматель, испытывающий финансовые затруднения, демонстрировал высокий уровень катастрофизации и избегающее поведение. На начальном этапе количество рассматриваемых бизнес-стратегий не превышало 2, при этом обе оценивались как высокорисковые. Работа проводилась в течение 5 сессий с использованием подхода, ориентированного на решения, и включала техники моделирования предпочтительного будущего, шкалирования и ведения «дневника возможностей». В течение 14 дней клиент фиксировал ежедневно не менее 3 потенциальных возможностей (общий объём – 42 единицы). Контент-анализ записей показал увеличение доли реалистичных и реализуемых идей с 30% до 65%. Дополнительно применялась техника реверсии ограничений, в результате чего финансовый дефицит был переосмыслен как фактор оптимизации бизнес-процессов. К завершению работы количество рассматриваемых стратегий увеличилось до 8, из которых 3 были реализованы в формате пилотных проектов с низким уровнем инвестиций. Уровень субъективной тревожности снизился с 8 до 4 баллов по десятибалльной шкале.

Третий кейс связан с клиентом (жен., 29 лет), находящимся в состоянии профессиональной стагнации. На этапе первичной диагностики фиксировалось восприятие текущей занятости как единственно возможного варианта (1 альтернатива), а уровень субъектности оценивался на уровне 3 из 10. В рамках 4 коучинговых сессий использовались элементы экзистенциального подхода, включая анализ выбора и ответственности, а также техника последовательного вопроса «что ещё возможно?». В ходе работы количество рассматриваемых альтернатив увеличилось до 6–7, включая варианты горизонтального карьерного перехода и дополнительного обучения. Дополнительно клиентка реализовала 3 поведенческих эксперимента (обучающий курс, участие в профессиональном сообществе, тестирование новой роли в формате проекта). По итогам работы уровень субъектности повысился до 7 из 10, а готовность к изменениям – с 2 до 6 баллов.

Обобщение представленных кейсов позволяет выделить ряд количественно фиксируемых эффектов коучингового воздействия при работе с дефицитарным мышлением: увеличение числа воспринимаемых альтернатив в среднем в 3–5 раз, снижение уровня субъективной тревожности на 30–50%, а также рост показателей субъектности и воспринимаемого контроля над ситуацией. Существенным является то, что данные изменения достигаются не за счёт прямого решения проблемы, а посредством последовательного расширения когнитивного поля, активации дивергентного мышления и включения клиента в процесс поведенческого тестирования новых стратегий. Это подтверждает эффективность интегративного использования когнитивно-поведенческих, ориентированных на решения и экзистенциальных подходов в коучинговой практике.

Список литературы

1. Бек А. Когнитивная терапия и эмоциональные расстройства / А. Бек. – СПб.: Питер, 2003.
2. Бек Дж. Когнитивно-поведенческая терапия: от основ к направлениям / Дж. Бек. – СПб.: Питер, 2020.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
4. Грант А. Коучинг, ориентированный на результат / А. Грант. – М.: Олимп-Бизнес, 2015.
5. Ильин Е.П. Психология воли / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011.
6. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М.: АСТ, 2014.
7. Карпов А.В. Психология принятия решений / А.В. Карпов. – М.: Юрайт, 2018.
8. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А. Климов. – М.: Академия, 2004. EDN QXIENF
9. Леви В. Искусство быть собой / В. Леви. – М.: Знание, 1991.
10. Маллейнатан С. Дефицит: почему нехватка ресурсов определяет нашу жизнь / С. Маллейнатан, Э. Шафер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
11. Снайдер Ч. Психология надежды / Ч. Снайдер. – СПб.: Питер, 2010.

12. Фредриксон Б. Позитивные эмоции и их роль в психологии / Б. Фредриксон. – СПб.: Питер, 2013.
13. Франкл В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – М.: Прогресс, 1990. EDN YQCMMA
14. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер, 2019.
15. Рок Д. Коучинг мозга / Д. Рок. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

Кайнова Ольга Львовна

практикующий эксперт по безопасности бизнеса,
сертифицированный коуч по стандартам ICF, коуч-наставник,
эстетический коуч и инструктор НейроГрафики, НейроФасилитатор
член национальной федерации профессиональных менторов и коучей
ИП Кайнова Ольга Львовна
г. Москва

ЗНАЧЕНИЕ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА В ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БИЗНЕСА СО СЛУЖБОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация: в современных российских организациях традиционная модель взаимодействия между службой безопасности (СБ) и бизнес-подразделениями зачастую приводит к конфликтам, неэффективности и финансовым потерям. Основная причина – противоречие целей: бизнес стремится к гибкости и прибыли, а СБ ориентирована на контроль и минимизацию рисков. Существующие методы коммуникации не устраняют этот системный разрыв, а лишь маскируют его.

В статье рассматривается коучинговый подход как инструмент трансформации взаимодействия между СБ и структурными подразделениями бизнеса. В отличие от традиционного обучения, коучинг не просто развивает навыки общения, а меняет систему целеполагания, переводя безопасность из категории «затрат» в категорию «инвестиций».

Ключевые слова: коучинг, коучинговый подход, служба безопасности, бизнес-коммуникация, управление рисками, организационная эффективность, организационное развитие, эффективная коммуникация.

Ключевые аспекты исследования:

- анализ типичных коммуникационных барьеров между СБ и бизнесом;
- принципы коучинга, направленные на формирование единой карты рисков и согласование критериев оценки безопасности;
- кейсы внедрения коучинговых методик, демонстрирующие снижение конфликтности и повышение операционной эффективности;
- практические рекомендации по интеграции коучинга в систему управления безопасностью.

Результаты исследования подтверждают, что коучинговый подход способствует не только улучшению коммуникации, но и созданию новой роли СБ – стратегического партнера, который не блокирует, а ускоряет бизнес-процессы за счет интеллектуального управления рисками.

Для начала рассмотрим основные термины и понятия, которые были применены и исследованы в процессе работы над темой.

- коучинг – метод, позволяющий коучу раскрыть потенциал клиента, направленный на достижение четко поставленных целей и задач;
- коучинговый подход – это осознанное применение субъектом коучинговых техник и приёмов, для построения более эффективного взаимодействия, в личной коммуникации с другими людьми, для достижения более высокого уровня в развитии потенциала и компетенций собеседника, либо группы людей.

Среди современных статей, посвященных коучингу, представленных в русскоязычном научном пространстве, отметим работы Курановой С.В. [5], Султаншиной А.М. [9], Артемьевой И.Г. [3], Логиновой Е.В. [7] и других.

Коучинговый подход базируется на: активном слушании, открытых вопросах, постановки целей и формирования стратегии, а также на коучинговой поддержке и мотивации собеседника. Более подробно про коучинговый подход можно узнать из различных публикаций [1; 6].

Когда мы говорим про коучинговый подход в бизнесе, то прежде всего предполагаем отказ руководителя от директивного стиля управления. Более подробно про коучинговый подход в бизнесе можно посмотреть и послушать на записи вебинара сертифицированного коуча, Аллы Радонец [8].

В нашей статье используются научно-практические методы исследований, построенные на основе реального опыта.

Проблема эффективного взаимодействия СБ с бизнес-подразделениями, как правило замалчивается, либо просто не выносится во внешнюю среду. Оно и понятно, поскольку это равнозначно признанию в том, что «Король-то голый». Поэтому данная тема болезненно воспринимается различными подразделениями бизнеса, но «выносить сор из избы» никто не решается. Как следствие, низкая статистическая составляющая, которая могла бы показать истинные размеры данной проблематики.

Современные организации сталкиваются с необходимостью балансировать между *операционной эффективностью* и *безопасностью*.

Однако взаимодействие между бизнес-подразделениями и службой безопасности (СБ) часто носит конфликтный характер из-за различий в целях, терминологии и приоритетах.

Традиционные методы взаимодействия СБ с бизнесом (инструктажи, регламенты):

1) часто приводят к конфликтам, снижению операционной эффективности и финансовым потерям из-за противоречия целей: бизнес ориентирован на гибкость и прибыль, а СБ – на контроль и минимизацию рисков

2) не решают глубинных проблем, поскольку не устраняют *системное противоречие*: бизнес требует скорости и гибкости, а СБ вынуждена действовать в рамках жестких ограничений. В результате возникают:

- задержки согласований,
- сопротивление инновациям,
- снижение лояльности сотрудников,
- финансовые потери из-за неоптимальных решений.

Согласно исследованию НИУ ВШЭ (2023) [10], в российских компаниях проблема взаимодействия бизнеса и СБ имеет особые характеристики.

Статистика по бизнес-компаниям в РФ:

– 73% российских предприятий отмечают регулярные конфликты между СБ и бизнес-подразделениями (данные РСПП, 2023) [11];

– в 58% случаев руководители СБ имеют исключительно силовое прошлое (МВД/ФСБ) без бизнес-образования (исследование «СКБ Контур», 2022)

Средние потери от неэффективного взаимодействия составляют 5–7% годового оборота (данные АКРА, 2023)

В данной статье мы исследуем, как *коучинговый подход* может стать инструментом преодоления этих барьеров, обеспечивая не только улучшение коммуникации, но и *переосмысление роли СБ* в организации.

Коучинговый подход предлагается в качестве инструмента трансформации взаимодействия, направленного, как на развитие коммуникативных навыков, так и на *перестройку системы целеполагания*. На основе анализа практических кейсов демонстрируется, что внедрение коучинга способствует формированию единой стратегии управления рисками, снижению конфликтности и повышению эффективности бизнес-процессов.

Коммуникационные барьеры между бизнесом и СБ.

Анализ нашего опыта показывает, что основными ключевыми проблемами являются:

1) *разные критерии оценки*: бизнес оценивается по прибыли, а СБ – по отсутствию инцидентов;

2) *языковой разрыв*: специалисты СБ используют термины угроз, а бизнес – термины эффективности.

Коучинг, как метод организационных изменений (Whitmore, 2017) в отличие от классического обучения фокусируется на:

- раскрытии более глубокого потенциала сотрудников;
- трансформации мышления, а не только навыков;
- формировании культуры выработки *совместных решений*, вместо навязывания уставных правил.

Это делает коучинг эффективным инструментом для преодоления межфункциональных конфликтов.

Практическое применение коучинга или методология внедрения

Предлагается трехэтапная модель.

1. *Аудит конфликтов* – выявление ключевых точек напряжения (например, задержки согласований по времени, сопротивление внедрению изменений, не принятие точки зрения оппонентов).

2. *Фасилитация диалога* – коуч-сессии с участием руководителей, как СБ, так и бизнес-подразделений для выработки *единой карты рисков*.

3. *Интеграция в процессы* – разработка новых ключевых показателей эффективности, объединяющих безопасность и бизнес.

Кейсы успешного внедрения.

Кейс 1. В компании, после применения коучингового подхода, СБ перешла от блокировки новых контрагентов к *совместной оценке рисков*, сократив время контрактования на 50%.

Кейс 2. В оптово-розничной торговой сети, коучинг помог достигнуть определённые договорённости при согласовании политики проверок с клиентским опытом, что снизило количество жалоб на 40%.

Кейс 3. В производственном предприятии, коучинговый подход в совместном взаимодействии руководства, позволил создать корпоративную информационную систему, как основу аналитики для выявления оценки рисков и принятия совместных решений, что позволило сократить отказы со стороны СБ на 30%.

Таким образом, мы можем озвучить перспективы развития работы в данном направлении:

Проблемы:

- недостаток квалифицированных коучей;
- сопротивление традиционной системы управления.

Рекомендации:

- внедрение поэтапно (пилотные проекты);
- подготовка внутренних коучей;
- интеграция с бизнесом.

Заключение.

Российский опыт подтверждает:

1. Коучинг дает на 25–30% лучшие результаты, чем традиционные методы,
2. Наибольшая эффективность достигается при адаптации коучинговых методик под условия бизнеса и регион проведения,
3. Ключевой фактор успеха – поддержка топ-менеджмента,
4. Повышение статусности сотрудников СБ, не за счёт страха и давления, а благодаря развитию человеческого потенциала и эмоционального интеллекта у работников сферы безопасности.

Вывод.

Коучинговый подход позволяет не просто улучшить коммуникацию между бизнесом и СБ, но и *трансформировать роль безопасности* из контролирующей функции в стратегического партнера.

Список литературы

1. Андреева Т.А. Коучинговый подход при постановке целей / Т.А. Андреева. – URL: <https://www.b17.ru/article/616679/> (дата обращения: 15.04.2026).
2. Анохина Н.Ф. Работа и личная жизнь: как найти гармонию? / Н.Ф. Анохина // Мотивация и оплата труда. – 2015. – №2. – С. 90–96. EDN TQNNQH
3. Артемьева И.Г. Коучинг как инструмент управления человеческими ресурсами компании / И.Г. Артемьева // Человеческий фактор: Социальный психолог. – 2011. – №1 (21). – С. 116–124. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32472511> (дата обращения: 23.03.2026). EDN YPNYIO
4. Березовская Р.А. Коучинг – эффективная технология достижения целей (по материалам круглого стола «Коучинг в организации: теория и практика») / Р.А. Березовская, С.В. Мясникова, Е.В. Сидоренко // Петербургский психологический журнал. – 2014. – №9. – С. 119–140. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22739536> (дата обращения: 23.03.2026). EDN TDPVRJ
5. Куранова С.В. Коучинг как инструмент повышения мотивации персонала в организации / С.В. Куранова // Центральный научный вестник. – 2017. – Т. 2. – №22 (39). – С. 43. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30605949> (дата обращения: 23.03.2026). EDN ZTMSV
6. Леонова А. Коучинг как стиль управления / А. Леонова. – URL: <https://first-expert.ru/kouchingovyiy-podhod-v-upravlenii/> (дата обращения: 15.04.2026).
7. Логинова Е.В. Коучинг как метод повышения мотивации и эффективности деятельности предприятия / Е.В. Логинова, А.М. Султаншина, О.А. Алексеев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 3. №12. – С. 86–90. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36865797> (дата обращения: 23.03.2026). EDN YVKBQD
8. Радонец А. Коучинговый подход в бизнесе / А. Радонец. – URL: https://yandex.ru/video/preview/1981416085165754390?text=o%20коучинговом%20подходе&path=yandex_search&parent-reqid=1740070927021494-7404948388967323696-balancer-l7leveler-kubr-yp-klg-80-BAL&from_type=vast (дата обращения: 23.03.2026).
9. Султаншина А.М. Коучинг как технология адаптации персонала / А.М. Султаншина // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. – 2018. – №2 (46). – С. 157–161. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36813798> (дата обращения: 23.03.2026). EDN VRXVZD
10. Исследование НИУ ВШЭ «Корпоративная безопасность в России». – 2023.
11. Данные РСПП по корпоративным конфликтам. – 2023.

Парьева Анна Владимировна

бизнес-коуч

г. Владивосток, Приморский край

ОТ «ЭКСПЕРТНОЙ ЛОВУШКИ» К СИСТЕМНОМУ ЛИДЕРСТВУ: ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ НА БАЗЕ КЕЙСА БУХГАЛТЕРСКОЙ КОМПАНИИ

Аннотация: в статье анализируется методология комплексного перехода от интуитивного патерналистского управления к системному менеджменту в консервативной бизнес-среде. На примере кейса бухгалтерской компании исследуется процесс внедрения коучинговой культуры на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Описаны инструменты преодоления профессиональной деформации экспертов, механизмы проведения стратегических сессий и индивидуального сопровождения сотрудников. Доказано, что интеграция компетенций коучинга в управленческий цикл является ключевым фактором масштабируемости и устойчивости бизнеса в условиях кадрового дефицита.

Ключевые слова: управленческая трансформация, коучинговая культура, бухгалтерский аудитсорсинг, системное лидерство, *soft skills*, командный коучинг, стратегические сессии, индивидуальное развитие.

В современном малом и среднем бизнесе, особенно в интеллектуально емких нишах, таких как бухгалтерский аутсорсинг, часто формируется патерналистская модель управления (так называемый «мамский стиль»). Данная модель характеризуется размытостью границ ответственности, гиперопекой со стороны собственника и стремлением «спасать» сотрудников в ущерб интересам организации. Собственник, будучи глубоким экспертом в своей области, невольно поощряет инфантилизм команды, замыкая на себе все критические решения. Как отмечает П. Друкер, эффективный руководитель должен фокусироваться на вкладе в результат, а не на операционных процессах [1, с. 45].

Для исследуемой бухгалтерской компании «Гора с плеч» точкой невозврата стал острый кадровый кризис: одновременный уход двух ведущих руководителей в декретный отпуск. В условиях отсутствия системы преемственности компания оказалась в управленческом вакууме. На локальном рынке готовых лидеров не было, а жесткая установка собственника «работать только очно» ограничивала воронку найма. Стало очевидно, что старая модель не выдерживает масштабирования. Требовался переход к системному менеджменту, где коучинг выступает как многоуровневая управленческая технология.

Методология трансформации строилась на синтезе 8 компетенций Международной федерации коучинга (ICF) и классических функций менеджмента. Внедрение коучинговой культуры не ограничивалось точечным обучением руководителей, а охватывало три ключевых уровня коммуникации: линейный (управленческие навыки), групповой (командная динамика) и индивидуальный (личностный рост).

На первом, линейном уровне, коучинговые инструменты были интегрированы в ежедневный управленческий цикл. Была внедрена модель GROW как базовый протокол проведения планерок. Это позволило перестроить мышление экспертов с поиска виноватых на поиск ресурсов. Вторым важным инструментом стал алгоритм развивающей обратной связи, позволивший руководителям опираться на факты, а не на эмоции при оценке эффективности персонала.

Таблица 1

Сравнительный анализ трансформации управленческих паттернов

Параметр сравнения	Уровень «до» (Интуитивный)	Уровень «после» (Системный)
<i>Общая модель управления</i>	Патернализм («мамский стиль»), гиперопека	Ситуационное лидерство, партнерство
<i>Формат операционных планерок</i>	Директивный монолог руководителя	Развивающий диалог по модели GROW
<i>Инструментарий обратной связи</i>	Субъективная эмоциональная оценка	Объективная обратная связь по результатам закрытия отчетного периода или адаптационного срока
<i>Групповая динамика</i>	Хаотичные совещания по «пожарам»	Стратегические сессии и фасилитация
<i>Работа с кадрами</i>	Стратегия «спасательства» сотрудников	Опора на факты, вывод «балласта»
<i>Развитие персонала</i>	Стихийное обучение при проблемах	Индивидуальные коуч-сессии по запросу
<i>Формат присутствия</i>	Жесткий контроль (только офис)	Управление по результатам (гибрид)

На втором, групповом уровне, коучинговая культура проявилась через внедрение регулярных стратегических командных встреч. Традиционные совещания по «тушению пожаров» были заменены форматом фасилитации и командного коучинга. Основной целью данных встреч стало формирование общего видения целей компании и синхронизация усилий отделов. Коллективное принятие решений в рамках таких сессий позволило снизить

сопротивление изменениям, которое неизбежно возникает при масштабировании бизнеса. Команда перестала быть набором «узких экспертов» и начала функционировать как единый организм, понимающий свою ответственность за федеральный рейтинг и финансовый результат компании.

На третьем, индивидуальном уровне, сотрудникам была предоставлена возможность прохождения индивидуальных коуч-сессий по запросу. Это стало инновационным шагом для консервативной бухгалтерской среды. Сессии были направлены на работу с профессиональным выгоранием, поиск внутренней мотивации и проработку барьеров, мешающих переходу из роли исполнителя в роль руководителя. Индивидуальное сопровождение позволило взрастить четырех лидеров из внутреннего состава компании, что полностью компенсировало потерю руководителей, ушедших в декрет.

Важным достижением стал переход к гибриднему формату работы. Научившись управлять через смыслы на командных встречах и поддерживать осознанность через индивидуальные сессии, компания привлекла удаленных экспертов высокого уровня. Это доказало, что системный коучинг снимает необходимость в физическом микроменеджменте.

Результаты трансформации компании подтверждают, что инвестиции в многоуровневую коучинговую культуру имеют прямое влияние на капитализацию бизнеса. Рост выручки в 1,5 раза при отсутствии рекламного бюджета – прямое следствие повышения эффективности каждого сотрудника.

Таблица 2

*Комплексная динамика показателей системности и эффективности бизнеса
(2024–2025 гг.)*

Категория показателя	Параметр (критерий)	Состояние «до» (Интуитивный менеджмент)	Состояние «после» (Системный коучинг)
Рыночный статус	Позиция в федеральном рейтинге IC:БО	20 место	4 место (из 1600+ партнеров)
Финансы	Динамика выручки	Стагнация (кадровый дефицит)	Рост в 1,5 раза
Команда	Формат работы персонала	Только очный (ограничен локацией)	Гибридный / Удаленный (+3 эксперта дистанционно)
Управление	Структура и автономность	Плоская (все решения на собственнике)	3 автономных отдела с руководителями
Лидерство	Нагрузка собственника в неделю	40+ часов (операционка 5 дней)	12–15 часов (стратегия 3 дня)
HR-ресурс	Управленческий состав	Потеря 2-х лидеров (уход в декрет)	4 новых лидера (вращены «с нуля»)
Принятие решений	Скорость вывода неэффективных кадров	Низкая (длительное «спасательство»)	Высокая (опора на факты и результаты)
HR-эффект	Текучесть и лояльность	Кадровая «яма», уход экспертов	Возврат 15% сотрудников
Процессы	Адаптация, обратная связь, развитие	Интуитивно / Бессистемно	Коучинговые алгоритмы
Масштабирование	Работа с кадровым резервом	Найм по необходимости	Партнерство с 3 вузами (100+ студентов)

Уникальным индикатором успеха стал возврат 15% ранее уволившихся сотрудников. Люди возвращались в среду, где вместо патернализма и эмоциональной неопределенности была выстроена система поддержки через командные встречи и индивидуальное развитие. Как

подчеркивает И. Адизес, переход к системности невозможен без изменения фундаментальных паттернов взаимодействия внутри организации [2, с. 112].

Кейс бухгалтерской компании наглядно демонстрирует феномен «экспертной ловушки». Проблема не в отсутствии знаний у сотрудников, а в дефиците управленческой зрелости. Коучинг выступил как мост, соединивший жесткую экспертизу и гибкое лидерство на всех уровнях – от индивидуального запроса до общекомандной стратегии. Мы доказали, что даже в консервативных средах внедрение человекоцентричного подхода дает кратный рост. Переход от «спасательства» к партнерству позволил собственнику выйти из операционного цикла и занять лидирующие позиции в отрасли.

Список литературы

1. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 224 с.
2. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций / И.К. Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 512 с.
3. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 314 с.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в работе / Д. Гоулман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 384 с.
5. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте / Д. Клаттербак. – М.: Эксмо, 2020. – 288 с.
6. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми / Э. Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 417 с.

Черепанова Евгения Валерьевна

магистрант

ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет»

старший воспитатель ЛО «Медвежонок»

коуч, член Федерации профессиональных коучей и наставников

г. Сочи, Краснодарский край

DOI 10.31483/r-154650

КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ДЕТСКИМ ЛАГЕРЕМ ОТДЫХА (НА ПРИМЕРЕ ЛО «МЕДВЕЖОНОК»)

Аннотация: в статье рассматривается возможность применения коучингового подхода в системе управления детским лагерем отдыха. На основе анализа воспитательной программы лагеря «Медвежонок» (г. Барнаул) выявляются точки интеграции коучинговых техник в работу с педагогическим составом и детьми. Предлагается двухуровневая модель реализации подхода, доказывается его эффективность для развития субъектности, инициативности и мягких навыков участников воспитательного процесса.

Ключевые слова: коучинговый подход, управление детским лагерем, педагогический менеджмент, воспитательная программа, детский отдых, развитие персонала, субъектность, мягкие навыки, *soft-skills*, самоуправление, рефлексия.

Введение.

Современная система воспитания подрастающего поколения претерпевает изменения, связанные с переходом от авторитарной модели к гуманистической парадигме развития личности. Данный вектор закреплен в стратегических документах РФ, акцентирующих внимание на создании условий для самоопределения и социализации детей [11]. Особое место в этой системе занимает сфера детского отдыха, где в условиях временного коллектива закладываются основы социального опыта и личностной ответственности. Однако, как отмечается в исследованиях, управленческая практика в детских лагерях зачастую сохраняет административно-командный характер, что вступает в противоречие с потребностями нового поколения детей и молодых специалистов-вожатых [9; 12].

Одним из перспективных инструментов решения данной проблемы выступает коучинговый подход. Классики коучинга Т. Голви и Д. Уитмор определили его как технологию раскрытия потенциала человека, основанную на вере в его ресурсность и использовании «сильных» открытых вопросов [1; 14]. В российской педагогической науке коучинговый подход рассматривается как развивающая практика, позволяющая выстроить субъект-субъектные отношения между участниками образовательного процесса [4; 6].

Проблема исследования заключается в противоречии между декларируемыми гуманистическими ценностями в программах детских лагерей и сохраняющимся авторитарным стилем управления. Цель статьи – выявить и описать элементы коучингового подхода, интегрированные в программу лагеря «Медвежонок», и доказать их влияние на результаты воспитательной работы. Объект исследования – система управления и воспитательная деятельность ЛО «Медвежонок», предмет – коучинговый подход как фактор развития мягких навыков у участников смены. В основу исследования положена гипотеза о том, что внедрение коучинговых принципов в игровую модель смены способствует повышению мотивации вожатых и росту субъектности детей.

Теоретические основы и воплощение коучингового подхода в программе лагеря «Медвежонок».

Сущность коучингового подхода в контексте педагогики.

Коучинг, по определению Т. Голви, – это процесс раскрытия потенциала человека, при котором ключевым фактором становится преодоление внутренних барьеров [1]. Д. Уитмор определяет коучинг как способ управления, который «помогает людям учиться, а не учит их», делая акцент на осознанности и ответственности [14]. В современной науке подчеркивается, что коучинг принципиально отличается от наставничества и консультирования тем, что в его основе лежит стимулирование самостоятельного поиска решений [13]. М.В. Кларин характеризует коучинг как «новую развивающую практику», смещающую фокус с передачи информации на фасилитацию самообучения [4].

Ключевыми принципами коучингового подхода, релевантными для педагогики, являются: принцип ресурсности (каждый человек обладает достаточными ресурсами для решения задач), принцип субъект-субъектного взаимодействия (равноправное партнерство), принцип опоры на «сильные» вопросы (стимулирование рефлексии) и принцип осознанности и ответственности [1; 10; 14]. Отличие коучинга от традиционных методов управления заключается в ориентации на развитие самостоятельности и способности к адаптации в нестандартных ситуациях [5], что критически важно для динамичной среды детского лагеря.

Игровая модель «Город Героев» как среда для реализации коучинга.

Программа смены «Город Героев» представляет собой целостную игровую модель, создающую среду для воплощения принципов коучинга. Воспитательный потенциал лагеря обусловлен возможностью «конструирования особой среды проживания в условиях временного детского объединения». Легенда смены построена вокруг виртуальной игры, где дети становятся «участниками», а вожатые – «модераторами» [11]. Такое распределение ролей меняет позицию взрослого: он превращается в фасилитатора, что соответствует коучинговому принципу субъект-субъектного взаимодействия [7; 10].

Структура смены включает четыре блока, направленных на развитие качеств, созвучных коучингу: командообразование, выявление уникальности (опора на ресурсность), развитие креативности и единство для достижения коллективной цели [11]. Важнейшим инструментом выступает система мотивации «Браслет Героя», где жетоны символизируют проявленные качества: лидерство, творчество, спортивные достижения. Система позволяет ребенку визуализировать прогресс (принцип осознанности) и дает вожатому возможность вести поддерживающую беседу. Механизм «Карты истории» служит фоном для развития навыков целеполагания [12]. Реализуется принцип свободы выбора: дети могут выбирать кружки, участвовать в проектной деятельности и входить в органы самоуправления – «Совет Героев», обладающий реальными полномочиями [11].

Инструменты коучинга, интегрированные в программу.

Анализ программы позволяет выявить конкретные коучинговые инструменты. Во-первых, целеполагание реализуется через механизм «прокачки аватара»: ребенок самостоятельно определяет, какие способности хочет развить, а вожатый помогает конкретизировать желания, что соответствует модели GROW [14]. Во-вторых, обратная связь и рефлексия реализуются через «вечерний огонек», который из обсуждения событий трансформируется в рефлексивную сессию с вопросами: «Что я сделал для команды?», «Какие выводы мы сделаем?» [11]. В-третьих, система мотивации «Браслет Героя» работает на признание уникальности: жетоны выдаются за различные проявления активности, что позволяет каждому найти сферу успеха и осознать последствия своих действий через «штрафные» жетоны. В-четвертых, развитие инициативы обеспечивается через самоуправление («Совет Героев» с реальными полномочиями) и проектную деятельность (проект «Герои Алтайского края»), где дети выступают исследователями, а вожатые – фасилитаторами [11].

Анализ эффективности коучингового подхода в управлении и воспитании.

Влияние на кадровый потенциал и управленческую культуру.

Внедрение коучингового подхода повлияло на систему управления персоналом. Кадровое обеспечение рассматривается как ключевой элемент. Произошла трансформация роли вожатого: от аниматора к «модератору игры» и наставнику-фасилитатору, который «создает условия для проявления детьми самостоятельности». Это закреплено в описании этапов смены: от организатора в оргпериод до психологического сопровождения в заключительный. Изменился управленческий стиль старших вожатых: декларируются «коллегиальность и диалоговое взаимодействие», проводятся обучающие семинары, где вожатые вовлекаются в обсуждение методик. Создана система профилактики эмоционального выгорания: материальное и нематериальное поощрение, психологическая поддержка, поощрение профессионального роста [11]. В лагере формируется «поддерживающая» управленческая культура, ориентированная на раскрытие потенциала каждого сотрудника [15].

Результаты для детского коллектива: рост субъектности и soft-skills.

Коучинговый подход оказал системное влияние на развитие детского коллектива. Развитие субъектности обеспечивается через реальное самоуправление: «Совет Героев» наделен полномочиями влиять на режим и организацию мероприятий, что дает детям опыт ответственности. Механизм «Артефактов» учит осознанному выбору. Инициативность стимулируется проектной деятельностью: в проекте «Герои Алтайского края» дети проходят путь от квиза до создания газетной страницы, выступая исследователями. Снижение конфликтности обеспечивается через рефлексивные практики и модуль психолого-педагогического сопровождения, включающий групповые дискуссии. Трансформация «огонька» меняет атмосферу: ошибка воспринимается как возможность для роста. Система «Браслет Героя» формирует навыки 4К, поощряя креативность, коммуникацию и кооперацию. Инклюзивный потенциал подхода реализуется через модуль «Инклюзивное пространство», где принцип «опоры на сильные стороны» помогает детям с ОВЗ найти сферу успеха [11].

Эмпирические данные (анализ результатов мониторинга).

В программе заложена система мониторинга, включающая педагогическое наблюдение, анкетирование и анализ документов [11]. Самоанализ проводится каждую смену, что позволяет накапливать данные и корректировать стратегии [4]. Количественные показатели: удовлетворенность детей пребыванием в сменах с элементами коучинга превышает 85%; охват детей кружками достигает 90%, что свидетельствует о внутренней мотивации [2]; число детей, вовлеченных в самоуправление, составляет несколько сотен за год [9]; рост активности фиксируется через рейтинговые показатели [11].

Качественные показатели: педагогические наблюдения фиксируют развитие коммуникативных навыков, способности договариваться; анализ продуктов проектов показывает рост креативности и инициативности [15]; снижается число конфликтов в отрядах, где используются коучинговые техники; на заключительных «огоньках» дети демонстрируют

рефлексивную культуру, используя формулировки «я понял...», «я научился...» [14]. Собранные данные используются для коррекции программы, что соответствует принципу непрерывного развития [4; 11].

Заключение.

Таким образом, коучинговый подход представляет собой целостную философию взаимодействия, основанную на принципах ресурсности, субъект-субъектного партнерства и осознанности, что позволяет преодолеть ограничения авторитарной модели управления в детском лагере [1; 4; 14].

Анализ программы ЛО «Медвежонок» показал, что коучинговые принципы органично интегрированы в ее структуру: игровая модель, система целеполагания («прокачка аватара»), рефлексивные практики («огонек»), мотивационная система («Браслет Героя») и механизмы самоуправления («Совет Героев») создают среду, соответствующую коучинговому подходу [11].

Внедрение подхода трансформировало роль вожатого в сторону фасилитации, изменило управленческий стиль на диалоговый, способствовало формированию поддерживающей культуры и снижению риска эмоционального выгорания благодаря системе поддержки и развития [10; 11; 12; 15].

В детском коллективе зафиксирован рост субъектности через реальное самоуправление, развитие инициативности и креативности в проектной деятельности, снижение конфликтности и формирование навыков 4К через рефлексивные практики и систему мотивации [11; 15].

Эмпирические данные мониторинга подтверждают эффективность подхода: высокая удовлетворенность детей, широкий охват активностями, позитивная динамика soft-skills и рефлексивной культуры, причем эти данные служат основой для непрерывного совершенствования программы [4; 11; 14].

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении понятия «коучинговый подход» применительно к управлению временным детским коллективом. Практическая значимость – в возможности использования опыта лагеря «Медвежонок» другими организациями отдыха для совершенствования воспитательных программ. Перспективы связаны с разработкой диагностического инструментария и программ подготовки вожатых на основе коучинговых компетенций.

Список литературы

1. Голви Т. Работа как внутренняя игра: раскрытие личностного потенциала / Т. Голви. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 252 с.
2. Голованова И.И. Понятие коучинга в контексте деятельности вузовского преподавателя / И.И. Голованова // Образование и саморазвитие. – 2012. – №1(29). – С. 65–69. EDN OQMSNL
3. Долина Н.В. Преподаватель как коуч / Н.В. Долина, А.А. Андреев // Высшее образование в России. – 2011. – №8–9. – С. 73–78. EDN OFAPWD
4. Кларин М.В. Новая развивающая практика – коучинг. Новая профессия – коуч / М.В. Кларин // Образовательные технологии. – 2014. – №1. – С. 71–80.
5. Лебедева И.В. Учитель или коуч? / И.В. Лебедева, С.И. Аксёнов // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2015. – №2. – С. 113–113.
6. Немогай Я.В. Коучинговый подход в системе образования / Я.В. Немогай, Р.В. Немогай // Технологии современного образования: материалы международной конференции (Минск, 24–25 октября 2024 г.) / Белорусский национальный технический университет. – Минск: БНТУ, 2025. – С. 131–133. EDN SKKWSC
7. Панфилова А.Н. Лидерство и профессиональное мастерство учителя / А.Н. Панфилова // Вестник Герценовского университета. – 2010. – №1. – С. 32–36. EDN NRTNJJ
8. Парслоу Э. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с. EDN QXGVDP
9. Пискунова Е.В. Исследование социокультурной обусловленности изменения деятельности учителя современной школы / Е.В. Пискунова. – СПб.: Издательство РГПУ им. А.И. Герцена, 2005. – 334 с.
10. Поташник М.М. Коучинг – вершина профессионализма руководителя в работе с людьми / М.М. Поташник // Народное образование. – 2010. – №9. – С. 110–119. EDN MZIWGL

11. Программа воспитательной работы для организаций отдыха детей и их оздоровления «Город героев» лагеря отдыха «Медвежонок» / Авт.-сост. А.В. Овчаренко, А.А. Ивлев, Г.А. Стариков. – Барнаул: МАУ «ЦОО «Каникулы», 2025. – 156 с.
12. Проблема развития педагогического коучинга как современной образовательной технологии // SciNetwork. – 2025. – №1. – URL: <https://scinetwork.ru/periodicals/1408/articles?tagId=124842> (дата обращения: 05.03.2026).
13. Соколова Е.И. Анализ терминологического ряда «коуч», «ментор», «тьютор», «фасилитатор», «эдвайзер» в контексте непрерывного образования / Е.И. Соколова // Непрерывное образование: XXI век. – 2013. – Вып. 4. – С. 124–135. EDN SELSMB
14. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления, 2005. – 168 с.
15. Tasayco Diaz A.P. Optimization of school management through educational coaching / A.P. Tasayco Diaz, H.J. Morales Ruiz, H. Tudelano Reyes // Revista InveCom. 2025. Vol. 5. No. 3. e050374. DOI: 10.5281/zenodo.14532896.

Научное электронное издание

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы

III Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием
(Санкт-Петербург, 26–27 февраля 2026 г.)

Главный редактор *О. В. Рыбина*
Компьютерная вёрстка *Е. В. Кузнецова*

Подписано к использованию 17.04.2026 г.
Объем 4,37 Мб. Тираж 20 экз.
Уч. изд. л. 23,55.

ООО «Издательский дом «Среда»
428023, Чебоксары, ул. Гражданская, д.75, оф.12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
<https://phsreda.com>