Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Выпускная квалификационная работа на тему:

**«Коучинг руководителей как фактор их долгосрочного и устойчивого развития.»**

Выполнила студентка 4-го курса бакалаврской программы направления «Менеджмент», профиль подготовки - Управление Человеческими Ресурсами:

Салтанова Елизавета Юрьевна

(подпись)

Научный руководитель:

доц. каф. орг. поведения и управления персоналом СПбГУ

Замулин Андрей Леонидович

(подпись)

Санкт-Петербург

2021

**Заявление о самостоятельном выполнении выпускной**

**квалификационной работы**

Я, Салтанова Елизавета Юрьевна, студентка 4 курса направления 080500 — Менеджмент (профиль подготовки — Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Причины текучести персонала в продуктовой IT-компании и мероприятия по ее оптимизации», предоставленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(Подпись студента) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 5](#_Toc73731363)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 8](#_Toc73731364)

[1.1. Современные вызовы перед организацией 8](#_Toc73731365)

[Внешняя среда 8](#_Toc73731366)

[Менеджмент и лидерство 9](#_Toc73731367)

[1.2. Проблемы руководителей в перспективе долгосрочной эффективности 11](#_Toc73731368)

[Долгосрочная эффективность 11](#_Toc73731369)

[Дистресс 13](#_Toc73731370)

[Синдром жертвы 17](#_Toc73731371)

[Эмоциональный труд 18](#_Toc73731372)

[1.3. Модели, устанавливающие долгосрочную эффективность 20](#_Toc73731373)

[Личная эффективность по Стивену Кови 20](#_Toc73731374)

[Цикл восстановления по Р. Бояцису 23](#_Toc73731375)

[Модель жизнестойкости 25](#_Toc73731376)

[Устойчивое развитие Р. Штайнера 26](#_Toc73731377)

[Управление энергией Д. Лоэл, Т. Шварц 27](#_Toc73731378)

[Устойчивое и долгосрочное развитие 28](#_Toc73731379)

[1.4. Коучинг руководителей 29](#_Toc73731380)

[Теоритические основы коучинга 29](#_Toc73731381)

[Коучинг руководителей как инструмент снижения стресса 33](#_Toc73731382)

[Коучинг руководителей как инструмент предотвращения стресса 35](#_Toc73731383)

[Коучинг руководитеелй и развитие эмоционального интеллекта 39](#_Toc73731384)

[Коучинг и оптимизм 47](#_Toc73731385)

[ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 48](#_Toc73731386)

[2.1. Методы и выборка исследования 48](#_Toc73731387)

[2.2. Резюме интервью с руководителями 49](#_Toc73731388)

[Интервью с руководителем 1 49](#_Toc73731389)

[Интервью с руководителем 2 52](#_Toc73731390)

[Интервью с руководителем 3 55](#_Toc73731391)

[Интервью с руководителем 4 58](#_Toc73731392)

[Интервью с руководителем 5 61](#_Toc73731393)

[Интервью с руководителем 6 63](#_Toc73731394)

[Интервью с руководителем 7 66](#_Toc73731395)

[2.3. Проверка эмпирических предположений 68](#_Toc73731396)

[Выводы 83](#_Toc73731397)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 95](#_Toc73731398)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 97](#_Toc73731399)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 101](#_Toc73731400)

[Приложение 1. Вопросы для глубинного интервью 101](#_Toc73731401)

[Приложение 2. Глубинное интервью с Иваном Алексеевичем Куимовым, заместителем коммерческого директора компании ООО «Тесис» 102](#_Toc73731402)

[Приложение 3. Глубинное интервью с Александрой, руководителем отдела HR компании Х. 106](#_Toc73731403)

[Приложение 4. Глубинное интервью с Юлией, руководителем HR подразделения компании У. 111](#_Toc73731404)

[Приложение 5. Глубинное интервью с Дмитрием Шейкиным, генеральным директором ООО «Хортэк-сервис». 115](#_Toc73731405)

[Приложение 6. Глубинное интервью с Филиппов Юрьевичем Козловым, генеральным директором ООО «Кванта телеком». 119](#_Toc73731406)

[Приложение 7. Интервью с Никитой, ведущим проджек-менеджер компании интернет-провайдера. 124](#_Toc73731407)

[Приложение 8. Интервью с Ириной Кабановой, автором проекта «зарядка с корицей» 129](#_Toc73731408)

# ВВЕДЕНИЕ

Современная бизнес-среда усложняется. Количество факторов, которые влияют на успех организации и на принятие решений, возрастает. Давление на руководящие позиции усиливается, так как руководящим лицам необходимо обладать широким кругом компетенций и личных характеристик для решения постоянно возникающих задач в рамках усложняющихся процессов и взаимодействий. Речь идет о повышении интенсивности и частоты стрессовых воздействий. Руководителям приходится сталкиваться с большим количеством неопределённости. Новые условия, повышающийся уровень ответственности приводят к снижению эффективности и жизнестойкости лидеров. Все чаще последствия стресса среди руководителей проявляются в физических болезнях, возрастании количества кризисов выгорания, потерю мотивации и распространение позиции жертвы и многое другое. Руководители имеют склонность аккумулировать и расходовать свой ресурс ситуационно, то есть в пределах краткосрочной перспективы. Такой подход не учитывает долгосрочность и устойчивость ресурсного состояния лидера на более длительном промежутке времени. Таким образом, среди руководителей повышается актуальность вопроса долгосрочного развития и долгосрочной эффективности, поддержания своей жизнестойкости в пролонгированном ракурсе.

Коучинг – достаточно молодое, активно развивающееся в России, направление, которое способствует развитию профессиональных компетенций руководителей. Автор работы считает, что поддержание жизнестойкости и развитие стрессоустойчивости, а также целенаправленная работа над долгосрочностью и устойчивостью эффективности руководителя является важной частью профессионального развития лидерских качеств. Таким образом в долгосрочной эффективность руководителя важное место занимает умение руководителя поддерживать свою устойчивость и жизнестойкость. Коучинг как инструмент развития лидерских и личностных характеристик может выступать эффективным способом создания и поддержания устойчивости и долгосрочности руководителя.

Многие руководители осознают важность личного развития и поддержания личной устойчивости, однако, точно не знают каким образом она формируется, какие факторы необходимо учесть для поддержания устойчивости и жизнестойкости, с чего начать формирование своей устойчивости, как выстроить процесс развития, и что им может помочь на пути к их устойчивости и долгосрочной эффективности. Некоторые руководители задаются подобными вопросами в моменты наступления кризисного состояния или в его преддверии. Автор считает, что коучинг может выступить действенным инструментом развития долгосрочной эффективности и устойчивости руководителей. [[1]](#footnote-1)

На данный момент отсутствует единая оценка коучингового подхода к развитию долгосрочной эффективности и устойчивости руководителей.

Исследовательская проблема: отсутствие оценки влияния коучинга на развитие долгосрочной устойчивости и эффективности руководителей.

Для решения исследовательской проблемы выбрана качественная методология исследования, а именно глубинное интервью с действующими руководителями разных уровней, имевших опыт коучинга.

Цель: выявление влияния коучинга на долгосрочное и устойчивое развитие руководителей.

Задачи:

1. Изучение проблем, стоящих перед руководителями и их последствий в перспективе долгосрочности;
2. Изучение явления долгосрочной эффективности и факторов, влияющих на нее;
3. Формирование модели устойчивого и долгосрочного развития руководителей, на основе изученных подходов к долгосрочной эффективности;
4. Изучение теоретических основ коучинга руководителей;
5. Изучение влияние коучинга на препятствующие факторы устойчивому развитию;
6. Проведение глубинного интервью с действующими руководителями разных уровней с целью выявления влияния коучинга на их развитие;
7. Анализ собранной информации и выявление влияния коучинга на модель устойчивого развития руководителей.

Объект исследования: руководители, прошедшие коучинг-сессии с целью развития личностных характеристик.

Предмет исследования: влияние коучинга на долгосрочное и устойчивое развитие лидеров.

Предполагаемые результаты: формирование представления о силе влияния коучинга на устойчивое и долгосрочное развитие руководителей, по модели разработанной автором.

Структура работы определяется поставленными целями и задачами. Структура состоит из введения, первой главы, второй главы, списка литературы и приложений.

Введение содержит обоснование актуальности проблемы, цели и задачи проводимого исследования, а также во введении представлен предполагаемый результат работы.

Первая глава включает в себя теоретический анализ темы. А именно, выявление проблем, стоящих перед руководителями в современных организациях в долгосрочной перспективе; рассмотрение концепции долгосрочной эффективности и факторов, которые помогают ее установить; теоретическое изучение коучинга руководителей; изучение влияния коучинга на факторы, препятствующие долгосрочному развитию и устойчивости руководителей. В главе также представлены эмпирические предположения, выдвинутые автором на основе изученной теории.

Вторая часть содержит практическую часть работы. В ней представлены резюме проведенного эмпирического исследования, которое состояло из 7 глубинных интервью с действующими руководителями, имевших опыт коучинга на постоянной основе в течении минимум полугода. Также во второй главе располагаются сводные таблицы по эмпирическим предположениям и проверка их достоверности. Далее следует анализ результатов и выводы по заявленным эмпирическим предположениям.

Заключение включает в себя общие выводы по работе.

Список использованной литературы состоит из 41 источника, приложения в количестве 8 штук содержат полный скрипт, проведенных глубинных интервью.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

## Современные вызовы перед организацией

### Внешняя среда

На сегодняшний момент бизнес-среда стала очень подвижной, непредсказуемой и быстро развивающейся. Организации вынуждены ежедневно встречаться с множеством вызовов. Далее перечислены некоторые из них:

1. Нестабильная бизнес-среда
2. Многогранные сложные проблемы
3. Сложность прогнозирования влияния тех или иных событий / факторов и их последствий в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.
4. Трансформация ценностей
5. Новые технологии
6. Бурный рост НТП

Технический прогресс, новые научные открытия, рост населения, активная технологизация оказывают негативные последствия на природную среду. Кроме того, в социальной сфере увеличивается процент бедности, уровень жизнь большей части населения планеты находится ниже среднего. Все это активирует внимание общественности в сторону устойчивого развития. Концепция устойчивого развития подразумевает социально и экологически ответственный, устойчивый экономический рост. Иными словами, устойчивое развитие призвано обеспечить лучшее качество жизни для нынешнего и для последующих поколений.

Таким образом, компании должны учитывать принципы устойчивого развития в своей деятельности, находясь под пристальным вниманием общественности. Социальная среда ожидает открытости и ответственного поведения от бизнеса. Принятие решений становится все более комплексным, бизнес-процессы усложняются, уровень ответственности повышается. Перечисленные условия подталкивают компании пересматривать свое отношения к руководящим лицам. Так как сложность их деятельности повышается, последствия принятых решений становятся серьезнее.

Речь идет не просто об управлении подчиненными, теперь бизнес-среда нацелена на привлечение руководителей с развитыми не только менеджерскими качествами, но и с сильными лидерским потенциалом.

### Менеджмент и лидерство

«Управление – это делать дела правильно; лидерство – это делать правильные дела» Питер Дракер и Уоррен Беннис.

Управление рассматривается как выполнение более обыденных и рутинных задач работы менеджера - распределение обязанностей, измерение производительности, мониторинг рабочего поведения – в то время как лидеры сосредотачиваются на общей картине определения направления, формулирования видения, удерживания коллектива на «правильном» пути, а также вдохновении и мотивировании коллектива. Сегодня менеджмент и лидерство взаимосвязаны.

Чаще всего лидерами называют лиц, занимающих руководящие или контролирующие должности, или лиц, не связанных с рабочими организациями, как людей с назначенными или выборными властными и авторитетными постами. Во многих исследованиях по менеджменту и лидерству предполагалось, что «лидеры ведут», а «последователи следуют».

Согласно Абрахаму Зелезник, разница между менеджерами и лидерами заключается в глубоко укоренившихся представлениях о хаосе и порядке. Менеджеры принимают процесс, стремятся к стабильности и контролю и инстинктивно пытаются решить проблемы быстро - иногда до того, как полностью осознают важность проблемы. Лидеры, напротив, терпят хаос и отсутствие структуры и готовы отложить решение, чтобы лучше понять суть проблемы.

Менеджер спрашивает: «Какие проблемы необходимо решить и как лучше всего достичь результатов, чтобы люди продолжали вносить свой вклад в эту организацию?» С этой точки зрения лидерство — это просто практическое усилие по управлению делами; и для выполнения своей задачи менеджеру требуется, чтобы многие люди работали эффективно на разных уровнях статуса и ответственности. Чтобы быть менеджером, не требуется ни героизма, ни гениально новых идей а, скорее, настойчивости, стойкости, трудолюбия, интеллекта, аналитических способностей и, возможно, самое главное, терпимости и доброй воли.

Однако другие концепции лидерства рассматривают его как феномен, касательный личностных особенностей человека, его мыслительных и поведенческих черт. Человек должен обрести контроль над собой в качестве предварительного условия для контроля над другими.

Менеджеры и лидеры — это очень разные люди. Они различаются по мотивации, личному прошлому, а также по тому, как они думают и действуют.

**Отношение к целям**

Менеджеры, как правило, занимают безличное, если не пассивное отношение к целям. Управленческие цели возникают из потребностей, а не из желаний, и поэтому глубоко укоренились в истории и культуре их организации.

Лидеры проактивны, они формируют идеи вместо того, чтобы на них реагировать. Лидеры проявляют личное и активное отношение к целям. Влияние лидера на изменение настроения, пробуждение образов и ожиданий, а также на установление конкретных желаний и целей определяет направление, в котором развивается бизнес. Конечный результат этого влияния меняет то, как люди думают о том, что желательно, возможно и необходимо.

**Концепция работы**

Менеджеры склонны рассматривать работу как стимулирующий процесс, включающий некоторую комбинацию людей и идей, взаимодействующих для выработки стратегии и принятия решений. Они помогают процессу, подсчитывая интересы оппозиции, планируя, когда возникнут спорные вопросы, и снижая напряженность. В этом стимулирующем процессе тактика менеджеров кажется гибкой: с одной стороны, они ведут переговоры и торгуются; с другой стороны, они используют вознаграждения, наказания и другие формы принуждения.

Однако данный подход ограничивает возможности и идеи каждой из сторон.

Чтобы заставить людей принимать решения проблем, менеджерам необходимо постоянно согласовывать и уравновешивать противоположные взгляды, что, так или иначе, приводит к ущемлению позиций сторон.

Лидеры работают в обратном направлении. Там, где менеджеры ограничивают выбор, лидеры разрабатывают новые подходы к давним проблемам и открывают вопросы для новых вариантов. Лидеры задаются вопросом, как найти решение и сохранить свободу позиций каждой из сторон. Чтобы быть эффективными, лидеры должны проецировать свои идеи на проблемы, которые волнуют людей, и только после этого делать выбор.

**Идентификация себя**

В книге «Разновидности религиозного опыта» Уильям Джеймс описывает два основных типа личности: «однажды рожденный» и «дважды рожденный». Люди первого типа личности — это те, для кого приспособление к жизни было простым, и чья жизнь была более или менее мирной с момента рождения. С другой стороны, жизнь дважды рожденных отмечена постоянной борьбой за достижение некоторого чувства порядка. В отличие от однажды рожденных, они не могут принимать вещи как должное. По словам Джеймса, у этих личностей разные мировоззрения. Для однажды родившейся личности ощущение себя возникает из чувства, что он дома и находится в гармонии с окружающей средой. У дважды рожденных чувство собственного достоинства происходит из чувства глубокой отделенности.

Ощущение принадлежности или обособленности имеет практическое значение для тех видов инвестиций, которые менеджеры и лидеры делают в своей карьере. Менеджеры считают себя хранителями и регуляторами существующего порядка дел, с которым они лично отождествляются и от которого они получают вознаграждение. Чувство собственного достоинства менеджера усиливается за счет сохранения и укрепления существующих институтов.

Лидеры, как правило, дважды рожденные личности, люди, которые чувствуют себя отделенными от своего окружения. Они могут работать в организациях, но никогда к ним не принадлежат. Их ощущение того, кем они являются, не зависит от членства, рабочих ролей или других социальных показателей идентичности.

В современной среде существуют запрос на объединение компетенций менеджера и лидера. Интеграция двух подходов позволяет осуществлять управление организацией, отвечая современным реалиям бизнес-сообществ.

**Вывод по разделу**

Развитие истории, различные исследования и наблюдения современных реалий позволяют сделать вывод о значительном изменении в отношении к руководящим лицам. Компании стремятся к привлечению руководителей, обладающих как компетенциями менеджеров, так и лидерскими навыками.

Руководитель, развиваясь самостоятельно, развивая своих последователей обеспечивает развитие организации в целом. Его влияние, видение и способ взаимодействия с подчиненными оказывает значительное воздействие на производительность и эффективности. Проактивная позиция руководителя позволяет компании быть гибкой и конкурентоспособной в условиях нестабильности бизнес-среды.

Таким образом, развитие руководителя имеет одно из ключевых значений для организационного успеха и развития.

## Проблемы руководителей в перспективе долгосрочной эффективности

### Долгосрочная эффективность

Из приведённого выше определения лидерства следует, что лидерство необходимо рассматривать как процесс влияния на других людей для достижения организационных целей. Следовательно, эффективность лидерства будет иметь свои результатом достижение желаемых целей.

Концепция краткосрочной эффективности лидерства подразумевает, что лидерство происходит в конкретной ситуации. То есть для организации важно, чтобы лидер правильно понимал ситуацию и обеспечивал соответствующее ей руководство.[[2]](#footnote-2) Однако, при таком подходе, условия и критерии эффективности лидера зависят от ситуации, в которой осуществляется лидерство. Например, меняющаяся окружающая среда может потребовать смены лидерского стиля. Для лидера это может выступить существенным ограничением в короткий промежуток времени. Таким образом, в краткосрочном или ситуационном подходе к эффективности лидерства есть определенные недостатки в отношении определения эффективности.

Подход к оценке долгосрочной эффективности рассматривает, как лидер влияет на прогресс в достижении целей организации в целом в долгосрочной перспективе. То есть данный подход учитывает возможные спады и замедления эффективности в ситуационном лидерстве и в рамках коротких промежутков времени. Кроме того, концепция долгосрочной эффективности рассматривает эффективность лидера не только в рамках успешности реализации целей, но и с точки зрения эффективности руководства подчиненными.

Согласно концепции долгосрочной эффективности лидеры должны сознательно пытаться совершенствоваться, чтобы стать лучшими лидерами, которые работают над более эффективным стилем лидерства, который соответствует меняющимся ситуациям по мере того, как их организации движутся к своим целям в долгосрочной перспективе. Лидеры, которые осознают проблемы, связанные с их характеристиками как лидеров, будут лучше подготовлены для развития и улучшения тех характеристик, которые нуждаются в развитии.

В рамках долгосрочной концепции долгосрочной эффективности были определены следующие функции, позволяющие лидерам быть эффективными в долгосрочной перспективе:

1. Первая группа функций связана с созданием обстоятельств и среды, в которых последователи смогут максимально плодотворно выполнять свою работу. В эту группу входят функции: устанавливать ценности, согласовывать видение и передавать видение.
2. Вторая группа функций касается действий, которые предпринимает лидер, чтобы помочь последователям достичь успеха в выполнении поставленных задач: обучение и развитие, расширение возможностей.

Таким образом, под долгосрочной эффективностью лидера понимается его способность поддерживать свою продуктивность и работоспособность на протяжении долгого времени, не только в рамках отдельных ситуаций. Кроме того, долгосрочная эффективность оценивается не только уровнем достижения поставленной цели, сколько способом влияния на успех команды в процессе деятельности.

### Дистресс

Стресс для руководителей является неотъемлемой частью рабочего процесса. Стресс не обязательно является негативным. Важно различать положительные и отрицательный стресс, называемый дистрессом. [[3]](#footnote-3)



Рисунок 1. Карта стресса. (Источник: [https://blog.mann-ivanov-ferber.ru](https://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2018/05/03/stress-i-spokojstvie-polyarnosti-kakimi-vy-ix-eshhe-ne-videli/))

Эустресс – положительный стресс, мобилизующий потенциал человека, вызывающий в нем положительный отклик.

Негативные формы стресса возникают, когда у человека либо нет проблем, либо слишком много.

Гипостресс - когда у человека нет проблем, он обычно чувствует скуку, разочарование, вялость и, возможно, даже гнев, он не может реализовать свой потенциал.

Гиперстресс - если у человека нет ресурсов, чтобы справиться со стрессором или проблемой, его работоспособность снижается.

Дистресс возникает при длительном переживании гиперстресса, это негативный стресс, оказывающий негативное воздействие на организм человека и его психику.

Последствия негативных проявлений стресса сказываются на физиологическом состоянии человека.

Дистресс среди управленческого персонала становится все более серьезной проблемой для отдельных лиц, команд и организаций. В академической литературе регулярно отражаются призывы учитывать проблемы дистресса в развитии лидерства, чтобы поддерживать благополучие лидеров. [[4]](#footnote-4) Доказано исследованиями, что проблемы со здоровьем руководителей отрицательно сказываются на стоимости акций организаций и на доверии сотрудников и акционеров к способности лидера. [[5]](#footnote-5)

Табу –негласные ограничения на то, что можно сказать и даже подумать. Похоже, что разговоры об индивидуальном стрессе являются табу для руководителей: руководители говорят о стрессе не как о чем-то, чего следует опасаться, а как о чем-то, чем можно гордиться. Для руководителей считается нормальным находиться под постоянным давлением, спать гораздо меньше нормы и работать в выходные.Руководители, которые стремятся казаться сильными перед сотрудниками и акционерами, не допускают признаков слабости или снижения производительности, поскольку они могут негативно повлиять на их карьерный рост (табу на стресс).

Нормализация дистресса и табу на управленческий хронический стресс может привести к скрытому субъективному переживанию стресса, который на самом деле является дисфункциональным, и в конечном итоге выгоранием [[6]](#footnote-6), поскольку руководитель отрицает наличие напряжения и не может собрать ресурсы для создания устойчивости.

Нахождение в ситуациях, которые воспринимаются как неконтролируемые, которые связаны с социальной оценкой (т. е. другие наблюдают и оценивают) и предполагают стремление к достижению важных или выдающихся целей или задач, вызывает стресс больше, чем пребывание в других ситуациях [[7]](#footnote-7).

Это говорит о том, что лидеры находятся в постоянном стрессе, связанном с использованием власти и ее ответственностью. Это можно назвать хроническим стрессом с эпизодами острого стресса (возникающего в результате внезапного или неожиданного кризиса).

В результате этой потребности во влиянии на других и повышенной ответственности должности лидеры испытывают форму стресса, называемую «стрессом власти» [[8]](#footnote-8), чтобы отличить его от других причин или типов стресса, таких как стресс, который может возникнуть в результате одиночества, отказа, страха неудачи или физического истощения. То есть стресс власти является частью опыта, возникающего в результате проявления влияния и чувства ответственности на руководящих должностях. Кроме того, чтобы быть эффективным лидером, необходимо регулярно проявлять самоконтроль: ставить благо организации выше личных импульсов и потребностей.[[9]](#footnote-9) Это упражнение самоконтроля также вызывает стресс,[[10]](#footnote-10) с применением влияния или без него. Другими словами, чтобы подавить импульс, отрицать побуждение или воздерживаться от того, чтобы сказать что-либо, требуется напряжение энергии, сознательно или бессознательно. Чтобы поддерживать самоконтроль, требуется постоянное упражнение в этой сосредоточенности и энергии. Следовательно, эффективное лидерство вызывает как стресс власти, так и стресс из-за упражнений на самоконтроль, что часто приводит к вероятности переживания хронического силового стресса.

Лидеры испытывают повышенный стресс, потому что они:

* Должен принимать важные решения с противоречивыми и сложными данными.
* Должны влиять на других, над которыми у них мало власти
* Имеют доминирующую потребность во власти
* Ценят власть и достижения выше связи с другими
* Должны постоянно добиваться результатов - несмотря ни на что
* Отсутствие реалистичной и достоверной обратной связи от других.
* Постоянно решение проблем и нивелирование кризисами.
* Присвоение ответственность за неконтролируемые события
* Лидеры более заметны для заинтересованных сторон, общественности и клиентов.
* Лидеры подлежат безжалостной оценке коллегами, советами директоров и конкурентами.
* Лидер должен проявлять постоянный самоконтроль.
* Лидер должен ставить благо организации выше личных импульсов и потребностей.
* Лидеры работают в организациях, которые поощряют самопожертвование и долгие часы, недооценивая при этом обновление, восстановление сил и расслабление.

Стресс власти заставляет лидера переходить от резонанса с коллективом к диссонансу и разделению. Как только это происходит, возникает недоверие и, как следствие, уменьшение влияния на сотрудников. В результате лидер становится неэффективным, приближаясь к выгоранию.

Руководитель, испытывающий хронический стресс, усталость, упадок энергии в течении долгого времени переживает общий спад жизнеспособности. Основные последствия низкой жизнеспособности:

* усталость;
* беспокойство;
* дистресс;
* дисбаланс между работой и личной жизнью;
* физическое напряжение;
* физиологические нарушения
* психологические нарушения
* аддиктивное поведение (еда, курение, алкоголь, азартные игры, наркотики);
* плохие отношения с окружающими;
* а также низкий уровень удовлетворенности работой и жизнью и др.

Есть несколько корреляций между низкой жизнеспособностью индивида и организации. Вот некоторые из этих корреляций:

* Низкие показатели вовлеченности сотрудников почти всегда сочетаются с низким уровнем жизнеспособности по опросам сотрудников.
* Низкая вовлеченность сотрудников увеличивает презентеизм.
* Люди, которые не понимают своих личных ценностей, более склонны демонстрировать дисбаланс между работой и личной жизнью. Они также склонны черпать свою ценность в том, что они делают, а не в том, кем они являются.
* Лидеры с низким уровнем жизнеспособности более склонны к принятию неверных и / или эмоционально иррациональных решений.
* Эмоционально неуравновешенный лидер часто теряет доверие окружающих, поскольку их считают непредсказуемыми.
* Низкая жизнеспособность и стресс почти всегда подпитывают друг друга.
* Когда у человека низкий жизненный тонус, он более подвержен болезням.[[11]](#footnote-11)

### Синдром жертвы

Переживание большинства форм стресса человеком приводит к возбуждению симпатической нервной системы (СНС). Переживание стресса власти не является исключением. Возбуждение НСН приводит к реакции «бей или беги» (fight or foght).[[12]](#footnote-12) Стресс для лидера не является редкостью. Основным источником стресса выступает обязанность влияния на подчинённых, которые отвечают за результат работы. Между подчиненными существует цепочка отношений и выстроенная иерархическая структура, которая в свою очередь также оказывает воздействие на результат работы. Лидер отвечает за конечный результат работы и за процесс ее реализации. Характер ответственности за деятельность других, за результат их работы и за стабильность организации привносит в жизнь руководителя значительную долю стресса.

Активация СНС приводит к выработке в превышающем количестве нейромедиаторов, гормонов, которые оказывают воздействие на организм (адреналин и норадреналин). Последствия воздействия повышенного количества гормонов показаны на рисунке 2: повышение систолического и диастолического артериального давления, мозг перестраивает нейронные связи и фокусируется на тех, что отвечают за выживание, надпочечники начинают выделение кортизола, который приводит к ухудшению работы иммунной системы. Кроме того, кортизол препятствует выработке новой нервной ткани. Происходит повышение активности правой префронтальной области мозга относительно левой части. Этот факт в совокупности с чрезмерным возбуждением СНС связан с негативными эмоциями, такими как гнев, раздражение, брезгливость, отвращение, чувством страха. Доказано, что описанные нейрофизиологические процессы также вызывают чувство подавленности, тревоги и зависимости от обстоятельств. [[13]](#footnote-13)

Хроническое выделение гормонов (например, кортизола, адреналина, норадреналина) приводит к иммунодепрессивному воздействию на организм. Это приводит к нарушению физиологических процессов человеческого организма (инфаркт миокарда, гипертония, хронические инфекции, аутоиммунные нарушения, проблемы с весом, язва желудка, диабет, сердечная недостаточность, предрасположенность к раку)[[14]](#footnote-14)

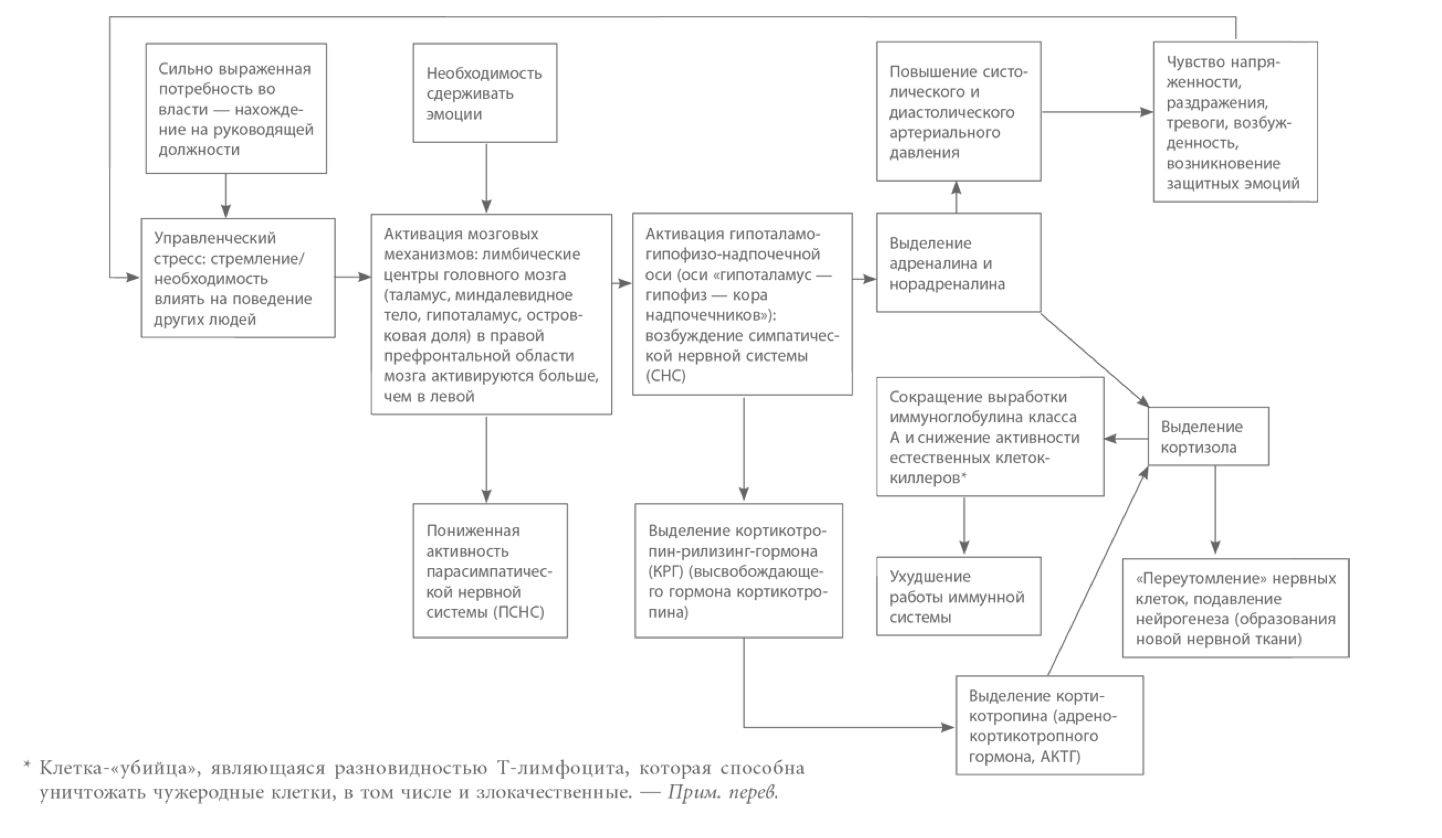


Рисунок 2. Синдром жертвы. (Источник: Р. Бояцис, Э. Макки. На одной волне: как управлять эмоциональным климатом в коллективе. Альпина Паблишер, 2019)

Стресс влияет также и на парасимпатическую нервную систему человека (ПСНС). При влиянии стресса наблюдается снижение активности ПСНС. ПСНС отвечает за возможность человеческого организма восстанавливаться после возбуждения и поддерживать функционирование организма в состоянии покоя.

Продолжительное возбуждение СНС и подавление ПСНС приводит к очевидным физиологическим расстройствам.

Помимо физиологических проблем следствием хронического стресса является накопление эмоционального напряжения, подавленного состояния, потеря чувства контроля и способности изменить ситуацию.

### Эмоциональный труд

Эмоциональный труд был концептуализирован прежде всего как обязанность обслуживающего персонала, например официантов, обслуживающих с улыбкой, медсестер, проявляющих сочувствие и заботу, и сборщиков счетов, проявляющих раздражение или даже гнев, чтобы получить деньги. [[15]](#footnote-15) Однако на данный момент существует предположение, что лидеры также должны выражать эмоции в рамках своей служебной роли. Выражение эмоций лидером может влиять на подчиненных посредством эмоционального заражения – процесса, посредством которого воспринимаемые эмоции лидера усваиваются и переживаются подчиненными. Действительно, эмоции, выражаемые лидерами, могут быть интерпретированы подчиненными как обратная связь об их поведении и, следовательно, влияют на производительность. [[16]](#footnote-16) В соответствии с этим признанием эмоционального трудового аспекта ведущей роли Бротридж C.M. и Гранди A.A. выяснили, что лидерам приходилось выполнять эмоциональную работу так же часто, как и работникам сферы обслуживания.[[17]](#footnote-17)

Гласо Л. и Эйнарсен С. обнаружили, что лидеры с большей вероятностью подавляли отрицательные эмоции и выражали или симулировали положительные эмоции, и, более того, подавление отрицательно влияло на отношения лидер-подчиненный. И как это было описано выше подавление или имитация эмоций негативно сказываются на физиологическом и психологическом состоянии человека.

**Вывод по разделу**

Долгосрочная эффективность формируется из способности лидера оказывать воздействие на своих последователей таким образом, чтобы они достигали успеха в реализации поставленных задач, кроме того, долгосрочная эффективность состоит в возможности лидера оставаться продуктивным и устойчиво работоспособным равномерно.

Хронический стресс, преходящий в дистресс, синдром жертвы, необходимость самоконтроля в вопросах проявления чувств и эмоций способствуют снижению уровня жизнеспособности руководителя. Снижение жизнеспособности приводит к ухудшению физиологических и психологических показателей лидера, что негативно сказывается на его способности влиять на подчиненных и устанавливать с ними прочные связи. Это в свою очередь оказывает негативные последствия на результаты работы, слаженность коллектива, эмоциональную атмосферу коллектива.

Кроме того, перечисленные факторы свидетельствуют, что одной из проблем отсутствия долгосрочной устойчивости руководителя является не умение руководителей организовать устойчивость своего личного развития.

## Модели, устанавливающие долгосрочную эффективность

### Личная эффективность по Стивену Кови

Стивен Кови рассматривает эффективность не как конечный результат, а как совокупность двух элементов – получения результата и ресурсов и средств, позволяющих его достичь. [[18]](#footnote-18) Деятельность, которая основана на фокусирование на результате, с течением времени приведет к потери ресурсов, обеспечивающих эту деятельность. Таким образом, руководитель сосредоточенный исключительно лишь на поставленной задача, который не принимает во внимание свои собственные потребности или целенаправленно пренебрегает ими, в долгосрочной перспективе испытает истощение, потерю мотивации, дистресс, физиологические и психологические отклонения. С другой стороны, если руководитель будет заботится только о своих собственных интересах, не учитывая цели организации, коллектива, сотрудников, его результативность также будет значительно снижена, а то и полностью нивелирована.

Стивен Кови в своем подходе ориентируется на долгосрочное развитие, говоря о повышении личной эффективности как о балансе результата и создания условий для его производства.

Долгосрочная эффективность заключается в равновесии между желаемыми результатом и ресурсами по его достижению. Стивен Кови выводит следующую формулу эффективности:

Р / РС – баланс, где Р – желаемый результат, РС – ресурсы.

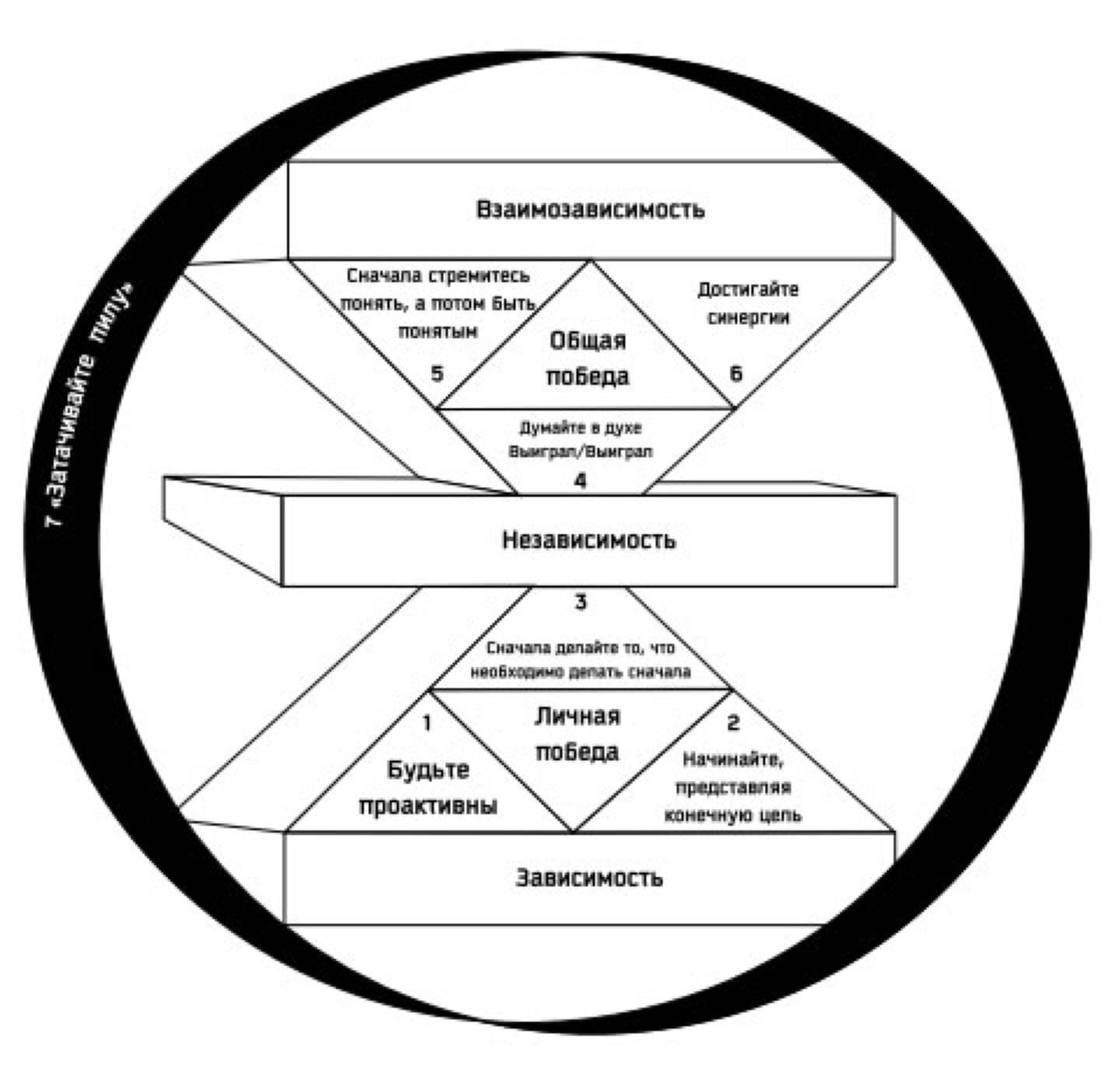


Рисунок 3. Модель личной эффективности Стивена Кови. [Источник: Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. Альпина Паблишер, 2016]

Его подход основывается на 7 правилах:

Личная победа

* Быть проактивным (принцип персонального видения)
* Начинать, представляя конечную цель (принцип персонального лидерства)
* Ставить главное в первую очередь (принцип персонального управления)

Победа в сфере взаимодействий

* Думать беспроигрышно (принцип межличностного лидерства)
* Стремится сначала понять, а затем быть понятым (принцип эмпатического общения)
* Синергия (принцип творческого сотрудничества)
* Заточить пилу (принцип сбалансированного самообновления)

**Быть проактивным**

Это способность контролировать окружение, а не позволять окружению контролировать себя. У каждого человека есть возможность к самоопределению, свободному выбору и способность решать, как реагировать на стимулы, условия и обстоятельства. Важно брать ответственность на себя, ответственность за свои решения, действия, реакции, выборы.

**Начинать, представляя конечную цель**

Стивен Кови называет это привычкой личного лидерства - вести себя к тому, что человек считает своими целями. Развивая привычку концентрироваться на важных делах, человек не отвлекается от цели и становится более продуктивным и успешным.

**Ставьте главное в первую очередь**

В данной привычке речь идет о правильно выстроенных приоритетах, о балансе личная жизнь-работа. Стивен Кови говорит о важности проведения времени с близкими, занятия хобби, отдыха. Важно помнить о себе, своих личных целях и интересах и не терять себя в череде рабочих будней.

**Думать беспроигрышно**

Кови называет это привычкой межличностного лидерства, необходимой, потому что достижения во многом зависят от совместных усилий с другими. Он говорит, что беспроигрышный вариант основан на предположении, что каждому найдется достаточно. То есть важно выстраивать свою деятельность по принципу «выиграл – выиграл».

**Сначала стремитесь понять, а затем быть понятым**

Данная привычка полагает, что сначала необходимо разобраться в ситуации и лишь потом предлагать решение или давать совет. Стивен Кови приводит аналогию «прежде ставится диагноз, а затем назначается лечение». Это просто, эффективно и важно для развития и поддержания позитивных отношений во всех сферах жизни.

**Синергия**

Стивен Кови говорит, что это привычка к творческому сотрудничеству - принцип, согласно которому целое больше, чем сумма его частей.

**Заточить пилу**

Это привычка к самообновлению, и она обязательно окружает все другие привычки, позволяя и поощряя их возникновение и развитие. Стивен Кови интерпретирует «я» на четыре части: духовную, ментальную, физическую и социальную / эмоциональную, которые все нуждаются в питании и развитии. Важно уделять время развитию каждой из составляющих «я».

### Цикл восстановления по Р. Бояцису

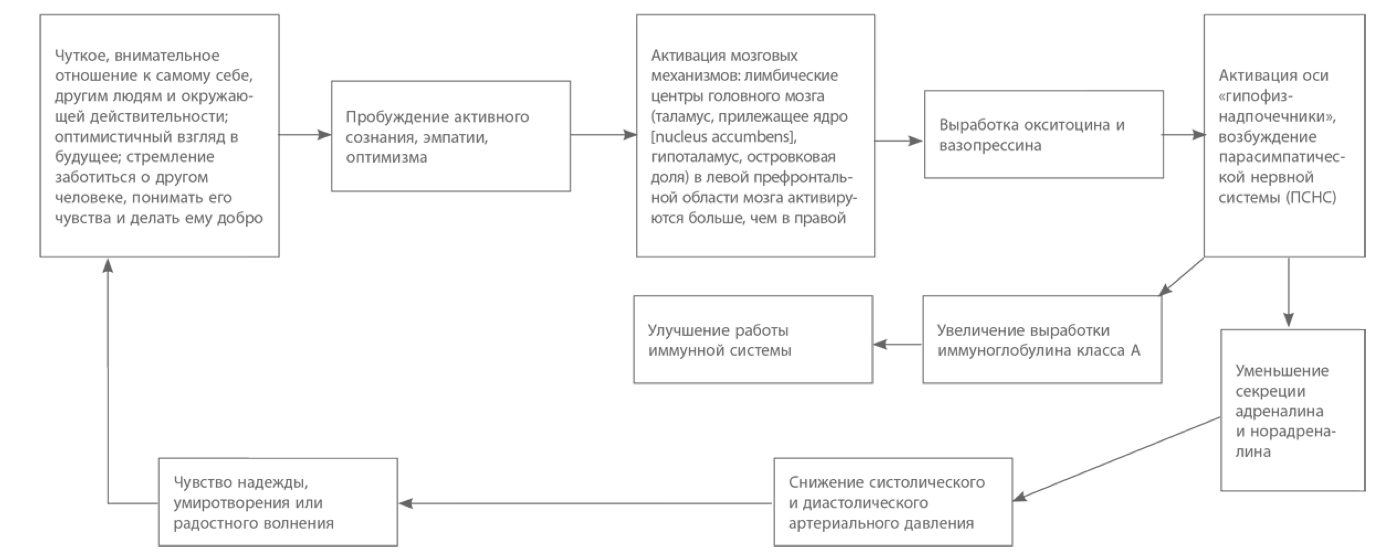


Рисунок 4. Цикл восстановления. [Источник: Р. Бояцис, Э. Макки. На одной волне. Альпина Паблишер, 2019.]

Восстановление может происходить из нескольких источников. Надежда, опыт сострадания и практика медитации, ведущая к осознанности, вызывают реакции в человеческом теле, которые вызывают ПСНС, обращая вспять эффекты реакции на стресс и возбуждение СНС.

Заботливые отношения - ключ к возбуждению ПСНС. Согласно исследованиям, заботливые отношения были связаны с более низким кровяным давлением, повышенным иммунитетом и общим улучшением здоровья. [[19]](#footnote-19). Социальные сети и социальный капитал, как было обнаружено, снижают уровень смертности в исследованиях среди населения. ПСНС помогает поддерживать статус-кво тела во время покоя, например, во время сна и еды. Он также отвечает за скоординированный ответ, используемый для отмены эффектов стимулированного СНС после стрессового взаимодействия.[[20]](#footnote-20)

**Восстановление лидерского потенциала**

Восстановлению потенциала человека способствуют три качества:

1. Активное сознание

Р. Бояцис под термином активное сознание подразумевает осознанность. То есть активное сознание – это способность человека полностью осознавать, отслеживать и идентифицировать свои переживания, состояния, опыт. Также термин включает в себя способность человека отслеживать причинно-следственные связи во внешнем мире. Активное сознание подразумевает умение человека понимать себя, свои мотивы и цели, желания, сильные и слабые стороны. Активное сознание базируется на способности человека к рефлексии и самоанализу. Осознанное понимание себя и знание своих особенностей позволяет лидеру разбираться в своем внутреннем состоянии и управлять его составляющими, например, эмоциональным фоном, мысленным процессом. Осознанность и ясность активного сознания позволяют лидеру четко мыслить, не поддаваясь влиянию эмоций, внешнего давления, стереотипов, домыслов и страхов. Развитие активного сознания возможно только в процессе целенаправленной работы над собой. Важное место в развитие активного сознания занимает развитие эмоционального интеллекта: самосознание, самоконтроль, социальная чуткость.

1. Эмпатия

Эмпатия – распознавать, понимать чувства и эмоции других людей, способность сопереживать, сочувствовать и ставить себя на место другого человека. Эмпатия – это деятельная забота, выраженная в искреннем желании помочь человеку через понимание его состояния. Эмпатия позволяет создавать доверительные, открытые отношения поддержки и заботы между лидером и его командой. Эмпатия снижает уровень стресса, так как помогает сближать членов коллектива между собой, создавая чувство общности и поддержки.

1. Оптимизм

Оптимизм – психологическое отношение, характеризующееся уверенностью в успехе, надеждой на осуществление задуманного, верой в позитивное будущее. Оптимистическое мышление связано с рядом преимуществ, в том числе с лучшими навыками преодоления трудностей, более низким уровнем стресса, улучшенным физическим здоровьем и большей настойчивостью при достижении целей. Оптимистический подход представляет сочетание четко поставленных целей, уверенность в их достижении, плана их реализации. Кроме того, оптимистический подход приносит множество положительных эмоций, которые в свою очередь являются благоприятным фактором для психологического и физиологического состояний лидера.

Стабильное устойчивое и долгосрочное функционирование человека, в том числе лидера, зависит от наличия периодов отдыха и восстановления в промежутках между периодами интенсивной рабочей нагрузки. Осознанное отношение к себе и своему самочувствие дает возможность заранее почувствовать приближающийся кризис, который находит свое отражение в психологическом и физиологическом состоянии человека.

Восстановление потенциала – это процесс, в ходе которого устраняются последствия, возникшие в ходе длительного воздействия стресса, неблагоприятных условий, интенсивной работы. Восстановления потенциала носит двусторонний характер: с одной стороны, развитие трех ключевых качеств (активное слушание, эмпатия, оптимизм) способствуют восстановлению, с другой стороны психологическое состояние, которое возникает в результате восстановления, положительно влияет на развитие и поддержание перечисленных трех качеств.

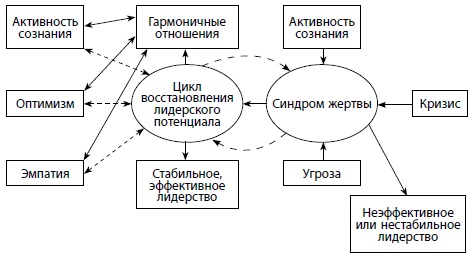


Рисунок 5. Механизм поддержания эффективности за счет регулярного восстановления лидерского потенциала. [Источник: [https://baguzin.ru/w](https://baguzin.ru/wp/richard-boyatsis-enni-makki-na-odnoj-voln/)]

На рисунке 6 изображен механизм поддержания эффективности за счет восстановления лидерского потенциала, разработанного Р. Бояцисом. На рисунке внутри личностные процессы отображаются пунктирными линиями, социальные процесса (взаимодействия руководителя с окружением) представлены сплошными линиями.

Согласно Р. Бояцису устойчивость лидера может повысить его помощь другим. Иными словами, Р. Бояцис говорит, что оказание поддержки, помощи и проявление эмпатии в целях развития подчиненных способствуют снижению уровня стресса. Сострадание и поддержка в сторону других вызывают нейронные связи и гормональные процессы, которые благоприятно сказываются на физиологическом и психологическом состоянии лидера. Под состраданием подразумевается сочетание трех компонентов: 1) сочувствие или понимание чувств других; 2) забота о другом человеке; 3) готовность действовать в ответ на чувства человека.[[21]](#footnote-21)

### Модель жизнестойкости

Жизнестойкость – психологическая способность личности выдерживать условия стресса, сохраняя при этом внутренний баланс без снижения успешности и интенсивности деятельности. Иными словами, жизнестойкость – это насколько человек может противостоять стрессу и возвращаться в строй после него.

Жизнестойкость формируется тремя факторами:

1. Объективный взгляд на вещи
2. Убежденность в том, что жизнь имеет смысл
3. Умение находить нетривиальные решения (находить творческие решения)

Объективный взгляд на вещи подразумевает способность человека осознавать действительность и принимать то, что происходит. В данном подходе речь идет не только о осознанности. Речь идет и о важности принятия. То есть человек в достаточной мере может осознавать происходящее, однако, отказ принять ситуацию, может способствовать активации механизмов психологических защит, например, регрессия, вытеснение, интеллектуализация и др. Таким образом, непринятие действительности выступает барьером между осознанностью и осознанной деятельностью.

Совокупность осознанного восприятия и принятия ситуации дает способность воспринимать ситуацию такой, какая она есть. Данный подход говорит о превалирующей важности объективного подхода над оптимизмом. Ветераны войн, прошедшие через пленные лагеря, утверждают, что именно оптимисты не дожили до освобождения. Вера в лучшее будущее должна присутствовать, однако, должна выражаться в постановке конкретной цели и задания смысла. (пример австрийского психиатра Виктора Франкла, которой для выживания в концлагере поставил перед собой цель по освобождению стать профессором и нести информацию о своем военном опыте). Оптимизм, который выражается просто в вере в успех и лучшее будущее, заканчивается сильным разочарованием. Что в свою очередь подрывает жизнестойкость, и желание побороть и выстоять перед преградами. Нахождение смысла и ценности жизни дает возможность связать трудное сегодня с многообещающим завтра.

Таким образом, для обретения жизнестойкости важно объективное восприятие реальности. Для жизнестойкости важен оптимизм, который выражается в постановке конкретных целей, наделение их личным глубинным смыслом и ценностью, и верой в реализацию поставленной задачи. При всем этом также крайне важен разработанный план и приверженность ему для достижения целей. [[22]](#footnote-22)

### Устойчивое развитие Р. Штайнера

7 условий личного устойчивого и духовного развития по Р. Штайнеру:

1) Ответственность за собственное благополучие - на физическом, экологическом, ментальном, эмоциональном и духовном уровнях.

2) Развитие эмпатии - постоянное стремление совершенствовать свои практические способности слушать, наблюдать и воспринимать чужой опыт.

3) Развитие самосознания – развитие практических навыков самосознания, видения собственных эмоций, желаний, мотиваций, реакций, проекций. Брать на себя ответственность и заботиться о своей человеческой реальности.

4) Развитию терпимости и уважения границ – приверженность постоянному развитию признания и уважения правды других на основе уважения собственной правды, идентичности и границ.

5) Обязательство принимать сознательные решения и действовать в соответствии со своими ценностями.

6) Развитие благодарности

7) Последовательность - постоянная приверженность последовательной жизни и действию на основе всех вышеперечисленных стандартов.

Устойчивое развитие руководителей призвано сосредотачиваться на вопросе жизнеспособности, а не выгорания. Иными словами, устойчивое развитие направленно на создание условий, проактивного характера, которые способствуют поддержанию высокого уровня жизнеспособности, а не решают вопросы излечения выгорания и последствий стресса.

Необходимо понимание, что две стороны всегда вовлечены в ситуацию создания и поддержания жизнеспособности. Человек вовлечен через свой образ жизни, а организация вовлечена в то, как она поддерживает культурные нормы и как она заботится о сотрудниках и создает для них благоприятные условия устойчивости.

Одним из инструментов создания устойчивого и долгосрочного развития руководителей выступает коучинг.

### Управление энергией Д. Лоэл, Т. Шварц

Авторы книги «Жизнь на полной мощности» Джим Лоэр и Тони Шварц говорят о первостепенной важности не тайм-менеджмента, а умения распоряжаться своей энергией. Энергия – важнейший ресурс в жизни каждого. Можно разработать продуктивный, четкий план действий, однако в ситуации отсутствия энергии, человек не справится с его реализацией. Если у человека нет сил, он не способен осуществлять эффективную деятельность, эффективное управление, эффективное взаимодействие.

Таким образом, по мнению авторов, в рамках долгосрочной устойчивости руководителей на первое место выходит ресурс энергии. А главным навыком долгосрочной и устойчивой эффективности руководителей становится их умение управлять своей энергией.

Ключевых вида энергии четыре: физическая, эмоциональная, интеллектуальная и духовная.

Физическая энергия является базой. Она выступает основой для всех других видов энергии. Подразумевает активное, здоровое, полное сил физическое состояние организма.

Эмоциональная энергия задает настрой, она отвечает за общее восприятие работы и деятельности в целом. Отвечает за способность человека создавать, аккумулировать яркие положительные эмоции.

Интеллектуальная энергия отвечает за концентрацию, умственную производительность, интеллектуальную деятельность, способность воспринимать, обрабатывать, анализировать информацию, обучаться и развиваться.

Духовная энергия способствует ощущению смысла в работе, удовлетворенности от реализации своих внутренних глубинных ценностей и потребностей.

Уменьшение уровня энергий происходит в результате как чрезмерной активности (чрезмерном использовании энергии), так и в ситуациях недостаточного расходования энергии. Следовательно, важным фактором устойчивости энергетического ресурса является баланс между расходом энергии и ее накоплением. Между двумя этими процессами важна периодичность (ритм). Интенсивные затраты энергии на решение поставленной задачи, и прерывание своей деятельности на качественный отдых, который позволяет восполнить ресурсное состояние. Устойчивое развитие руководителей положительно относится к стрессу, как фактору, позволяющему существенно развить свои возможности, расширить потенциал и емкость энергетических ресурсом.

Концепция энергетической устойчивости подчеркивает важность расширения емкости ресурса разных энергий, точно также как человек тренирует возможность и мощность физического тела, необходимо развивать и эмоциональную, интеллектуальную, духовную составляющие.

Важной частью устойчивого и долгосрочного развития является системность и приверженность своим ритуалам, направленным на поддержание положительной энергии. То есть важны точные, индивидуально подобранные процедуры управления энергетическим ресурсом. Данные процедуры должны затрагивать глубинные ценности и интересы человека, чтобы отражаться в его повседневной деятельности.

### Устойчивое и долгосрочное развитие

На основе представленных выше моделей и теорий, автором было разработано определение устойчивого и долгосрочного развития руководителей.

Устойчивое и долгосрочное развитие руководителей – комплексный подход к развитию потенциала и эффективности лидера в долгосрочной перспективе, охватывающий различные сферы жизни человека не только в рамках организации, но и за ее пределами, в личной жизни. Устойчивое и долгосрочное развитие руководителей основывается на следующих принципах:

1. Осознанное отношение к себе, своим нуждам и потребностям;
2. Ответственность за личное благополучие;
3. Деятельность, основанная на личных ценностях и глубинных потребностях;
4. Оптимизм;
5. Проявление эмпатии;
6. Формирование проактивной позиции;
7. Оказание поддержки, помощи подчинённым;
8. Сбалансированное развитие четырех энергий: физической, эмоциональной, интеллектуальной, духовной (самообновление);
9. Сбалансированный подход к расходованию и накоплению личных ресурсов;
10. Системность и приверженность перечисленным принципам.

Необходимо отметить, что долгосрочная эффективность лидера (достижение целей, создание благоприятных условий и мероприятий для успеха подчиненных) основывается также на способности лидера быть в ресурсе. То есть долгосрочная эффективность также учитывает личное состояние руководителя. От внутренней наполненности и ресурсности руководителя зависит достижение целей и поддержание успешности сотрудников. Таким образом автор работы рассматривает долгосрочную эффективность как совокупность

1) достижение поставленных целей

2) создание условий и поддержки для успеха подчиненных

3) работа над личной внутренней ресурсностью руководителя

Третий пункт подразумевает устойчивое и долгосрочное развитие, так как оно направленно на формирование личного ресурса руководителя. Таким образом, автор считает, что для достижения долгосрочной эффективности необходимо обращать внимание и на долгосрочное, устойчивое развитие руководителя.

## Коучинг руководителей

### Теоритические основы коучинга

Коучинг активно развивающееся, достаточно молодое направление. На сегодняшний момент существует два направления определения коучинга.

Первое говорит о коучинге как о инструктаже и обучении, частных или дополнительных уроках. (такое определение предоставляют кембриджский и оксфордские словари) Подобный ракурс трактовки определяет историческая основа направления.

Второе же определение рассматривает коучинг как метод достижения поставленных целей. В данной работе коучинг будет рассматриваться в рамках данного определения.

Далее приведены примеры определений методологии, принадлежащих значительным фигурам в развитии направления.

Основоположник данного направления У. Тимоти Гэллуэй определяет коучинг как «искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение». [[23]](#footnote-23)

Джон Уитмор, внесший значительный вклад в развитие и становления коучинга, трактует «коучинг – это высвобождение потенциала человека для максимизации результатов». [[24]](#footnote-24)

Суть коучинга состоит в следующем: коуч через диалог помогает подопечному (клиенту) правильно поставить цель, найти лучший способ ее достижения и раскрыть скрытый внутренний потенциал в человеке. Коуч не говорит, как добиться успеха, а задает вопросы, с помощью которых клиент сам находит решение собственных задач.

**Эффективные вопросы**

У хорошего коуча форма взаимодействия с его подопечным – вопросительная. Коучинг основан на вопросах. Их основная цель помочь коучи прийти к осознанности, поставить истинную цель и раскрыть свой потенциал для достижения цели.

Задавать вопросы - лучший способ поддержать человека в процессе самопознания и обучения. Сильные вопросы связаны с действием, потому что они стимулируют и сосредотачивают внимание, чтобы вызвать новое понимание и вызвать движение к действию и изменениям. Когда коуч задаете важный вопрос, сотрудник не знает ответа на него, пока его об этом не спросят. Это означает, что сотрудник узнает что-то, просто подумав об этом. Процесс рассмотрения и ответа на вопрос заставит сотрудника по-новому взглянуть на ситуацию. Вопросы вызовут у сотрудника любопытство и откроют новые перспективы и возможности. Сильные вопросы должны быть открытыми, короткими и простыми (менее десяти слов), сосредотачиваться на возможностях, а не на проблемах, включать слова собеседника, не предполагать правильный ответ и не включать заключение или предложение.

Коучинговые вопросы – открытые вопросы. Открытые вопросы побуждают к описанию, размышлению и рефлексии. Вопросы с вариацией ответа да / нет, не дают расширить область исследования, они препятствуют формированию осмысленности и осознанности.

Коучинг необходимо начинать с вопросов более общего характера постепенно углубляясь в детали. Джон Уитмор в своей книге «Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства» приводит прекрасный пример, иллюстрирующий целесообразность такой последовательности «Изучив кусочек ковра невооруженным взглядом, воспользуйтесь лупой и откроете совершенно новые сплетения и детали, взяв же микроскоп Вы найдете совершенно новый мир». Внимательность к деталям повышает сосредоточенность коучи. Задача коуча постепенно углубляясь в детали, сужать фокус. Это помогает обнаружить те факторы, которые раньше упускались из виду.

Вопросы, которые коуч задает коучи, должны выстраиваться по модели GROW. Модель состоит из 4 этапов, которые вытекают из названия:

G – goal / цель – Чего Вы хотите достичь? Какова Ваша цель?

R – reality / окружающая действительность – Что происходит сейчас? Какова обстановка вокруг?

O – opportunity / возможность – Что Вы можете сделать? Как можно повлиять на ситуацию?

W – what to do / действия – Какими будут Ваши конкретные действия? (кто, как, что и когда будет делать)

Очень важное место определено качеству цели. От нее зависит исход всей сессии. Задавая вопросы коуч, помогает определить границы запроса коучи, удостовериться в истинности цели. Итоговая цель должна быть выстроена по модели SMART:

S – specific (цель должна быть конкретная)

M – measurable (цель должна быть измеримая)

A – achievable (цель должна быть достижимой)

R – realistic (цель должна быть реалистичной)

T – time bound (цель должна быть ограниченна во времени)

Помимо этого, цель должна быть:

* Позитивной (иметь положительное значение для клиента и не вредить никому другому)
* Понятной (быть осознанной, обдуманной, ясной для клиента)
* Уместной (относится к здесь и сейчас, относится конкретно к коуси и затрагивать его зону влияния)
* Формулируемой (четко проговоренной и оформленной)[[25]](#footnote-25)

**Виды коучинга**

Точного разделения коучинга по формам и видам деятельности не существует, но есть три установленные категории, которые являются общепринятыми:

* Лайф коучинг – помогает людям осознать и прояснить свои личные цели и приоритеты.
* Бизнес коучинг – проводится для сотрудников любых уровней, чтобы повысить результативность и работу в группе в рамках конкретного бизнеса.
* Спортивный коучинг – процесс мотивации, руководства и обучения человека для подготовки к любому спортивному событию.

В данной работе внимание будет сфокусировано на бизнес-коучинге, а именно на коучинге руководителей.

**Коучинг руководителей**

В работе предлагается рассмотреть следующее определение коучинга руководителей:

Коучинг руководителей – это индивидуальное развитие и один из способов становления лидера организации.

Коучинг руководителей – это один лидер, один коуч. Целью является развитие лидерских навыков, предназначен для руководителей организаций (независимо от того, находятся ли они на фактических руководящих должностях). Неважно, большая компания или маленькая; частная или государственная, для получения прибыли или для некоммерческих целей, – суть одна.

Изменение управленческого или лидерского поведения - ожидаемый результат большей части коучинга руководителей.[[26]](#footnote-26) Большая часть коучинговых мероприятий сосредоточена на желаемых изменениях в поведении, которые способствовали бы карьерному успеху руководителей. По данным исследования К. Василишин эти изменения включают:

* изменение личного поведения (56%),
* повышение эффективности лидера (43%),
* укрепление отношений (40%),
* личностное развитие (17%)
* интеграцию работы и семьи (7%) [[27]](#footnote-27)

### Коучинг руководителей как инструмент снижения стресса

Исходя из природы стресса он может проявляться в положительном ключе и деструктивном. Положительный стресс выступает активным стимулом для развития и активной деятельности. Коучи действительно часто пытаются превратить отрицательный стресс в положительный, учитывая, что некоторый уровень амбициозных, но реалистичных целей может повысить производительность. [[28]](#footnote-28) Изменяя отношение к ситуации и ставя перед собой задачу перенесения внимания на результат и выполнение задачи (смещение фокус с отрицательных факторов), деструктивный стресс может восприниматься как положительный стресс (эустресс) в форме ощущения возбуждения, энергии и сосредоточенности, побуждающего человека расти в своих способностях и производительности.

Когда стресс возникает из-за недостатка навыков или ролевого конфликта, пережитый стресс может помочь человеку инициировать смену ролевой идентичности[[29]](#footnote-29), что превращает его в положительный опыт. Переживание стресса можно рассматривать как положительное, поскольку оно вызывает положительное развитие личности.

Самыми стрессовыми проблемами для руководства были нехватка ресурсов и времени. Более того, похоже, что большинство организаций не предоставляют своим сотрудникам инструменты управления стрессом.

Тем не менее, хотя обычно предполагается, что чем выше поднимается один в иерархии лидеров, тем сильнее возрастают давление и стресс, прошлые исследования показали, что лидеры испытывают меньше стресса, чем их подчиненные. Шерман и его коллеги сравнили лидеров с не-лидерами с точки зрения уровня их стресса (самооценка уровня тревожности и уровня кортизола) и обнаружили, что лидеры менее подвержены стрессу. Более того, те, кто выше по иерархии, испытывали меньший стресс, чем лидеры ниже по иерархии. Шерман и его коллеги проверили, опосредует ли чувство контроля связь между уровнем лидерства и стрессовым опытом, и обнаружили, что это так. Они утверждали, что у лидеров, находящихся на более высоком уровне иерархии, наличие большого количества подчиненных, а также чувство значительной власти способствовали возникновению чувства контроля. [[30]](#footnote-30)

Таким образом, стресс может быть рассмотрен как положительное явление на рабочем месте, если он увязан с достижением личной цели человека. Кроме того, при увеличении чувства контроля уровень стресса снижается.

Коучинг помогает установить взаимосвязь между личными интересами человека и целями организации. Подобная связь повышает внутреннюю мотивацию человека для деятельности, что, в свою очередь, может способствовать трансформации стресса в позитивное русло. Так как человек осознает истинную цель своей деятельности, он самореализуется через достижение цели.

Коучинг благодаря повышению осознанности и ответственности дает чувство контроля, осознанности и собственного выбора. Инструменты коучинга помогают человеку определить собственный вклад и выбор в своей деятельности, что повышает чувство значимости и реализованности.

**Обзор коучинговых исследований по снижению стресса**

Гилленстен и Палмер (2005) обнаружили, что коучинг снижает уровень стресса, что измеряется шкалой стресса, вызывающей тревогу и депрессию (DASS; Lovibond & Lovibond, 1995).

Г. Ладегард (2011) сообщил, что навыки, приобретенные в ходе коучинга, снижают стресс.

М. Грант, Л. С. Грин, Д. Рунсард (2010) обнаружили, что коучинг для учителей старших классов значительно снижает стресс, измеряемый с помощью DASS, а также повышает устойчивость, измеряемый с помощью 18-балльной шкалы (версия шкалы когнитивной выносливости).

Гардинер, Кернс и Тиггеманн (2013) обнаружили, что когнитивно-поведенческий коучинг снизил уровень стресса у сельских врачей общей практики и уменьшил их намерение оставить сельскую общую практику.

Дэвид, Ионичиу, Имба Эрус и Сава (2016) узнали, что коучинг рационально-эмоционального поведения помог банковским менеджерам справиться со стрессами, связанными с финансовой рецессией.

### Коучинг руководителей как инструмент предотвращения стресса

В первые годы коучинг руководителей чаще использовался как методика решения проблем (исправление работы сотрудника, который сбился с пути (начал показывать проблемы с производительностью), решение вопросов с потерей мотивации, усталости и выгорания). В некоторых организациях он до сих пор используется таким образом. Но тенденция на данный момент – как можно реже использовать коучинг для решения проблем с производительностью. Происходит перевод коучинга руководителей из средства исправления в инструмент развития, то есть коучинг используют как превентивную методику, которая не предотвращает выгорание, снижает уровень усталости, помогает поддерживать уровень внутренней мотивации [[31]](#footnote-31).

**Осознанность и ответственность**

Важность качества вопросов и их своевременность в коучинге не оставляет сомнений. Джон Уитмор в своей деятельности много внимания уделяет, какое влияние вопросы оказывают на коучи. По его мнению, задача вопросов повысить осознанность и ответственность клиента, которые в свою очередь порождают следующие результаты:

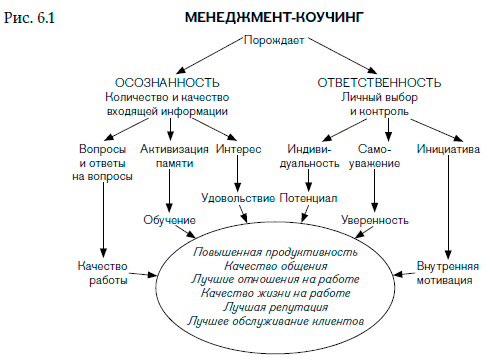


Рисунок 6. Результаты коучинга по Д. Уитмору [Источник: Уитмор Д. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Д. Уитмор. – Альпина паблишер, 2019.]

Оксфордский словарь дает следующие определения понятиям:

Осознанность – психическое состояние, достигаемое сосредоточением на настоящем моменте без влияния событий прошлого или будущего. Состояние спокойного принятия чувств и мыслей.

Ответственность – обязанность, необходимость давать отчет в своих действиях, поступках и отвечать за их возможные последствия.

Осознанность и ответственность выступают ключевыми факторами успеха на пути достижения цели.

Осознанность отвечает за качество и количество потребляемой информации. Осознанное отношение, анализ, нахождение причинно-следственных связей между различными явлениями и событиями лежат в основе принятия чувств и мыслей. Человек разделяет прошлое, настоящее и будущее, не позволяет эмоциональному состоянию воздействовать и брать вверх над собой. Осознанность порождают качественные вопросы, однако и осознанность в свою очередь побуждает задавать все больше вопросов и погружать все глубже в вопрос, что положительно сказывается на качестве работы. Вопросительная форма познания мира и отношения к действительности активируют процесс обучения. Лидер, задавая все новые и новые вопросы погружается «вглубь ковра» и получает совершенно новые идеи и инсайты.

Открытые вопросы коучинга позволяют устанавливать взаимосвязь личных интересов и целей человека и профессиональных целей, и задач, которые сформулированы в интересах организации. Связь личных целей и корпоративных целей привносит личный интерес и личную ответственность в деятельность сотрудника. Личная ответственность пробуждает чувство инициативы, которое тесно связанно с внутренней мотивацией. Руководитель лично заинтересован в успехе его деятельности под влияние внутренних мотивов, что в значительной мере сказывается на его качестве работы. Личная заинтересованность и личная ответственность приводят к активации чувства самоуважения. Самоуважение формирует уверенность в себе у работника. Альберт Бандура, известный своим значительным вкладом в понимание того, что такое вера в себя и как человек ее развивает, использует другой термин, самоэффективность, чтобы описать «убеждения людей относительно своих способностей для достижения заданного уровня производительности». Он утверждает, что уровень самоэффективности определяется тем, как человек чувствует, думает, мотивирует себя и ведет себя. Те, кто обладает высокой самоэффективностью, подходят к трудным задачам как к «вызовам, которые необходимо преодолеть, а не как к угрозам, которых следует избегать». Они ставят перед собой сложные цели и сохраняют твердую приверженность им даже перед лицом неудач. А. Бандура считает, что такое мировоззрение приводит к личным достижениям и снижает уровень стресса и уязвимости к депрессии.

Таким образом, легко понять, почему коучинг важен для развития мировоззрения. Коучинг направлен на укрепление веры в то, что каждый может. Формирование уверенности в себе является ключевым аспектом коучинга и тесно связано с личностным ростом и изменением поведения. Успешный коучинг сподвигает людей чувствовать себя сильнее.

Человек чувствует свой потенциал, свои способности и он заинтересован в их реализации, и он чувствует готовность проявить себя в рабочем процессе.

Что в свою очередь, несомненно, повышает продуктивность, качество общения внутри организации, побуждает лучшее отношение к работе, лучшее отношение к клиентам, повышает качество жизни в рабочем процессе, и положительно сказывается на репутации.

Кроме того, возвращаясь к пункту из 7 шагов к устойчивому личностному развитию: обязательство брать на себя личную ответственность за собственное благополучие. Коучинг, развивая осознанность и ответственность, помогает лидеру:

1) Оставаться собой и признавать себя;

2) Осознавать и помнить важность быть здоровым во всех отношениях;

3) Противостоять компромиссам, искажениям и блокам, которые существуют в нем, ограничивая его благополучие, силу, энергию, радость;

4) Признавать и смотреть в лицо всему, что обычно предпринимается лидером, что наносит вред и ставит под угрозу его здоровье и благополучие, и принимать на себя ответственность за это;

5) Научится прислушиваться к собственному телу, эмоциям, сердцу, энергии, потребностям, боли на всех уровнях - с интересом, сочувствием, принятием, терпением и заботой;

6) Прислушиваться к своей интуиции, которая точно скажет, что происходит и что нужно изменить внутри личности лидера;

7) Занять позицию лидера в своей жизни и действовать в направлении изменения привычек и аспектов образа жизни, которые разрушительны для благополучия, в свете собственной интуиции;

8) Принимать участие в борьбе за изменение привычек, отслеживать изменения, выслушивать глубокие ответы, пересматривать направление своей помощи, извлекайте уроки из опыта и продолжать изменения и рост.

Таким образом, на основе анализа представленных данных, можно выдвинуть **предположение 1: коучинг положительно влияет на осознанное отношение руководителя к себе.**

А также **предположение 2: коучинг положительно влияет на ответственное отношение руководителя к себе.**

Серьезное и практическое отношение к первому условию личного и устойчивого развития немедленно приводит к практическим шагам развития: смелости смотреть в лицо самому себе; честность с собой о себе; сочувствие к собственному существу (что является единственным реальным основанием для сочувствия другим); ответственность, подлинность, автономность; прислушиваться к собственной интуиции; внутреннее лидерство (которое является единственной основой любого настоящего лидерства), ясность наблюдения и укрепление воли. И это только первое условие.

Каждое из 7 условий влияет на все остальные шесть и на одно существо в целом. Он составляет единое целое. Каждый шаг в развитии семи условий, даже если он исходит «только» из простого намерения лучше функционировать в своей личной и профессиональной жизни, станет упражнением для личной устойчивости по следующей причине: каждая сознательная, честная и свободная инициатива, которую нужно предпринять – ступень в личном развитии.

Это требует практических изменений в привычках, которые бессознательно контролируют то, как мы взаимодействуем с нашей жизнью, как внутренне, так и внешне. Такая приверженность образует переход от жизни как самоцели к жизни как возможности для личного развития. Семь условий предлагают полный курс жизненного цикла личного, духовного, социального и профессионального развития.

Лидерство также предполагает определенную степень ответственности за организацию, потому что лидер должен влиять на поведение и решения людей, от которых зависит эффективность организации.

Чтобы лидеры могли поддерживать себя, необходимо улучшить человеческую реакцию на стресс. Коучинг смягчает негативные физиологические и психологические эффекты стресса власти. Кроме того, коучинг способен изменить отношение человека к ситуациям, вызывающим стресс, на более глубинном уровне, что способствует снижению подверженности стрессу в принципе. Таким образом, коучинг может повысить устойчивость лидера.

### Коучинг руководитеелй и развитие эмоционального интеллекта

Лидерство – это «эмоциональный процесс» [[32]](#footnote-32). Р. Хамфри (2008) предположил, что важной функцией лидера является эффективное управление чувствами сотрудников и что способность лидера управлять эмоциональным климатом на рабочем месте может существенно повлиять на производительность. [[33]](#footnote-33) Лидеры, которые позитивно и эффективно управляют своими эмоциями и эмоциями других, часто более созвучны своим последователям и лучше подготовлены для построения и поддержания эффективных отношений. [[34]](#footnote-34)

Изучение лидерства имеет давнюю традицию в поведенческих науках, но лишь относительно недавно в исследованиях лидерства рассматривается роль эффекта настроения и эмоций в лидерстве. [[35]](#footnote-35) Становится более весомой тенденция считать, что эмоции могут иметь важное влияние на эффективность лидерства – способность лидера мобилизовать и мотивировать подчиненных. [[36]](#footnote-36) В частности, в этом отношении уделяется внимание использованию лидерами своих собственных эмоций, и накапливаются данные о том, что их аффективные проявления влияют на эффективность лидерства. Навыки лидеров в регулировании эмоций - преднамеренное проявление или подавление не желаемых состояний - могут быть важным фактором эффективности лидерства.

**Теория эмоционального труда**

Арли Р. Хохшильд ввела понятие эмоционального труда. Она утверждала, что люди выполняют эмоциональную работу, когда от них ожидают выражения эмоций в рамках своей служебной роли. Рабочие роли, связанные с эмоциональным трудом, требуют прямого контакта (лицом к лицу или голосом) с другими; ожидать, что работники будут вызывать эмоциональное состояние у других, и позволить организации посредством надзора и обучения осуществлять контроль над эмоциональной деятельностью сотрудников. Дальнейшие исследования утверждали, что эмоциональные проявления внутри коллектива, вероятно, будут иметь наибольшее влияние на процесс работы, на отношения с клиентами.[[37]](#footnote-37) Поэтому организации определяют эмоции, которые должны выражать сотрудники в рамках своей должностной роли. Когда ожидаемые эмоции не соответствуют фактическим состояниям чувств, сотрудникам необходимо контролировать свои эмоции. Например, ожидается от руководителя испытывать веру в проект, быть оптимистичным, уверенным в результате, знающим дальнейший план действий, даже если он не всегда испытывает искренние перечисленные положительные чувства.

Существует две отличительные стратегии такого регулирования эмоций. Когда человек выражает эмоцию, которую на самом деле не испытывает (и потенциально подавляет эмоцию, которую испытывает, например, показывая подчиненным оптимизм, когда в действительности подавлен и зол), стратегия регулирования эмоций называется поверхностным действием. Таким образом, руководители вынуждены надевать маски эмоций, которые от них ожидаются, и эмоциональное регулирование (эмоциональный интеллект) сводится к воспроизведению определенных эмоций.

Во втором подходе к вопросу, называемом «глубокой игрой» регулирование эмоций происходит до того, как имеет место фактическое эмоциональное проявление. «Глубокая» игра – это действие по приведению себя в состояние, когда человек действительно испытывает эмоцию, которую необходимо выразить. Глубокое действие влияет на восприятие и обработку эмоциональных сигналов в начале эмоции, то есть до того, как эмоция вызовет эмоциональные проявления. Благодаря глубокому действию можно изменить эмоциональное восприятие ситуации.

Использование стратегии глубокого действия - более эффективный способ управлять эмоциями, чем поверхностное действие. Поверхностное действие ведет к снижению самоаутентичности[[38]](#footnote-38), а не подлинность связана с подавленным настроением и стрессом что, в свою очередь, может повредить работоспособности. [[39]](#footnote-39) В глубоком действии нет расхождений между ощущаемыми и выраженными эмоциями, и по этой причине не ставится под угрозу подлинность личностных ощущений.

Проявление эмоций может влиять на других - именно по этой причине лидер может проявлять эмоции в качестве инструмента управления людьми. Лидеры умело направляют коллективные эмоции в нужное русло. Создают дружелюбную атмосферу и устраняют негативные настроения и сомнения. Лидер обладает возможностью оказать влияние на эмоциональный фон любого члена коллектива. От эмоциональной составляющей лидерства в большей степени зависит настрой и энтузиазм всей команды. Важным моментом является развитие эмоционального интеллекта – умение лидера управлять своими эмоциями, собой и отношениями с коллективом.

Причина столько большой значимости поведения лидера, его эмоционального состояние и уровня развития его эмоционального интеллекта состоит в устройстве человеческого организма, а именно мозга. Речь идет о лимбической системе, в которой расположены эмоциональные центры. Она является открытой системой. Открытые системы, в отличии от закрытых систем человеческого организма, не являются саморегулирующимися, то есть подвержены влияние внешних факторов. Так, например, на кровеносную систему никак не воздействуют межличностные отношения, условия труда, новости и недавние события, она замкнута, следовательно регулируется самостоятельно. Лимбическая же система открыта влиянию внешних раздражителей. Это означает, что эмоциональную стабильность формируют окружающие источники.

Открытость лимбичемской системы позволяет сделать вывод: другие люди могут влиять на физиологическое состояние индивида, а значит и на его эмоциональный фон. Обычно человек не задумывается о подобных процессах и не обращает внимание на них. Существует феномен «зеркальное отражение» или как его еще называют «эмоциональное заражение». Было подтверждено в ходе лабораторных исследований, что биологические показатели (например, такие как частота сердцебиения) людей сближаются в ходе 15 минутного разговора. [[40]](#footnote-40) То есть в начале разговора два автономных организма функционировали в своем ритме, после короткого взаимодействия, в ходе разговора, физиологические характеристики значительно сблизились. Данный феномен особенно явно проявляется в ситуациях нарастания конфликта. Взаимные обиды, негативные эмоции: гнев, ярость, раздражение, накапливаются и взаимно «отражаются» участниками процесса. Исследования подтверждают факт распространения эмоций в момент непосредственно близости объектов друг к другу даже если контакт сводится полностью к невербальным взаимодействиям. Например, три незнакомых человека в течение нескольких минут находятся в одном близком пространстве в тишине, то наиболее эмоционально экспрессивный участник распространит свое настроение другим без использования каких-либо слов. Идентичный эффект возникает в бизнес-пространствах: в офисе, на собраниях, деловых встречах, совещаниях. Сотрудники неизбежно чувствуют эмоции других, в ответ передавая им свой собственный спектр настроения. Чем сильнее сплоченность коллектива, тем быстрее и лучше передаются эмоциональные состояния от одного индивида к другому. [[41]](#footnote-41)

**4 компонента эмоционального интеллекта**

Четыре фундаментальных компонента эмоционального интеллекта, которые, как доказано, влияют на высокую производительность: самосознание, самоуправление, социальная осведомленность и управление отношениями.

1. Самосознание:

Ядро эмоционального интеллекта — это самосознание. Самосознание состоит из трех компетенций;

* эмоциональное самосознание, при котором человек может отслеживать и понимать свои эмоции, а также осознавать их влияние на производительность труда и своего отношения;
* точная самооценка, позволяющая реалистично оценить свои сильные и слабые стороны;
* уверенность в себе, когда у человека есть позитивное и сильное чувство собственного достоинства.

Отправной точкой и ключевым моментом в этих областях является способность критически относиться к себе. Коучинг учит позиции наблюдателя. Позиция наблюдателя представляет собой рассудительное отношение и спокойствие ума, то есть коучинг дает возможность человеку взглянуть на ситуацию со стороны. Инструменты коучинга позволяют выйти из эмоциональной привязки к моменту, непредвзято оценить ситуацию, ее участников и провести анализ наилучших вариантов действий. Коучинг-позиция наблюдателя позволяет исследовать процесс с разных позиций восприятия. Данная позиция способствует отсеканию предыдущего опыта и переживаний от настоящего момента, так чтобы человек был сосредоточен на конкретном моменте. Такой подход способствует формированию сильного намерения на решение конкретной задачи без влияния прошлого эмоционального бэкграунда. Позиция наблюдателя исходит из идеи безоценночности, восприятия действительности «как есть».

1. Самоуправление:

Самоуправление состоит из пяти компетенций;

* Самоконтроль, который держит под контролем деструктивные эмоции и импульсы;
* прозрачность, которая поддерживает стандарты честности и порядочности, самоуправление и ответственность;
* адаптивность, то есть гибкость в адаптации к меняющимся ситуациям и преодолении препятствий;
* ориентация на достижения, которая является движущей силой в достижении внутреннего стандарта качества;
* инициатива, то есть готовность использовать возможности и действовать.

Одним из способов управления эмоциями – управление вниманием. Ключ к управлению вниманием лежит в осознании. Коучинг через позицию наблюдателя и инструментов фокусирования внимания способен перенаправлять внимание. То есть происходит смещение фокуса с факторов, спровоцировавших ситуацию и эмоционального фона по этому поводу, на поиск решения. Кроме того, коучинг формирует осознанность в человеке. Что означает способность воспринимать действительность в моменте, разграничивать зону влияния и зону забот (по модели Стивена Кови). Зона влияния – то, на что человек может повлиять, зона забот – то, что человеку не подвластно. Таким образом, человек разграничивает процессы на те, что он может изменить (в их рамках происходит постановка цели и разработка плана реализации) и те, которые ему необходимо принять и адаптироваться.

Процесс осознанного восприятия и осознанной реакции на происходящие события против эмоционального отклика расширяет зону влияния человека. А следовательно, расширяет и возможности человека. Такой подход формирует проактивную модель поведения.

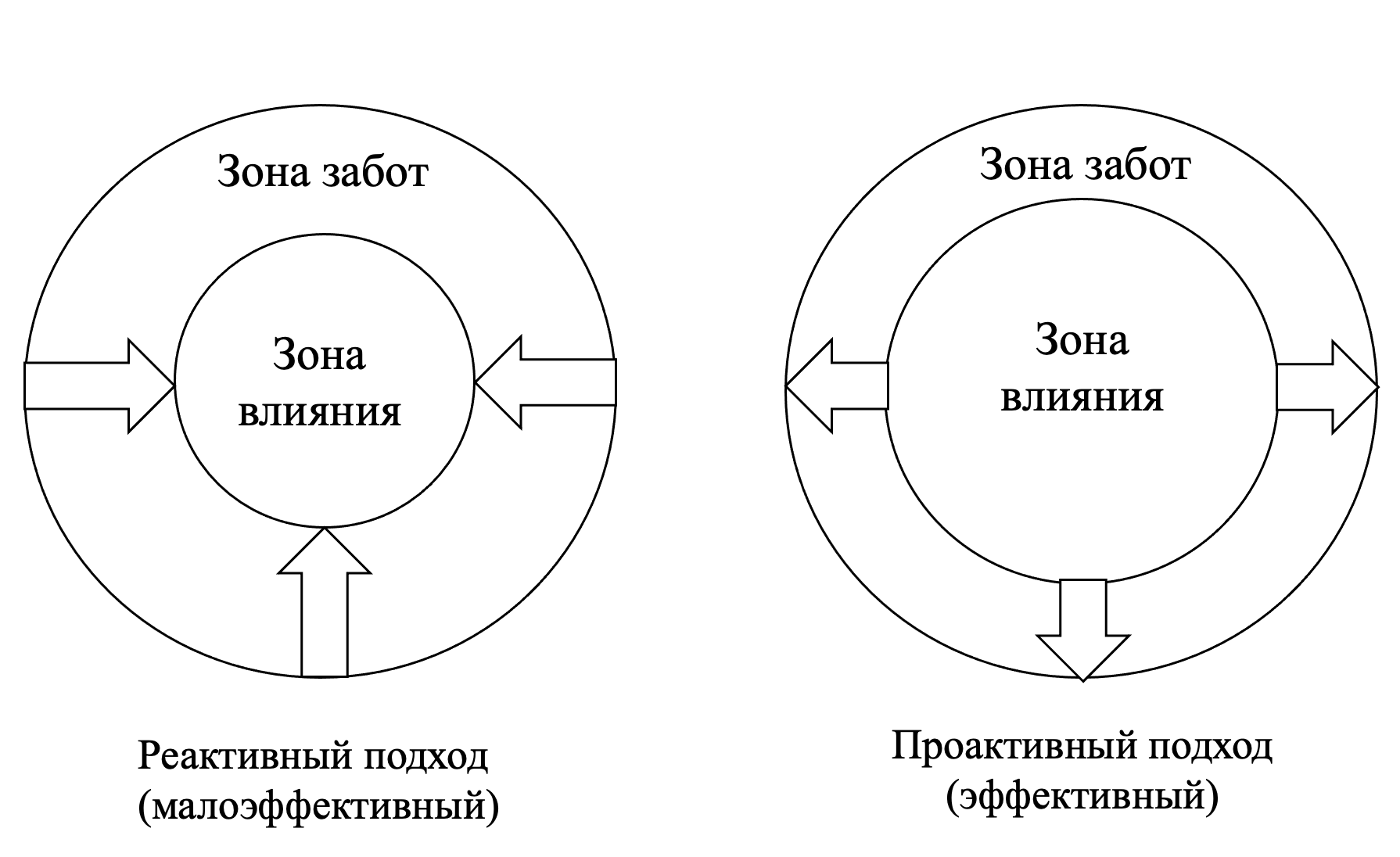


Рисунок 7 Модель реактивного и проактивного подхода Стивена Кови. [Источник: составлено автором]

Стивент Кови в книге «7 навыков высокоэффективных людей» выделил проактивность как навык высокоэффективности.

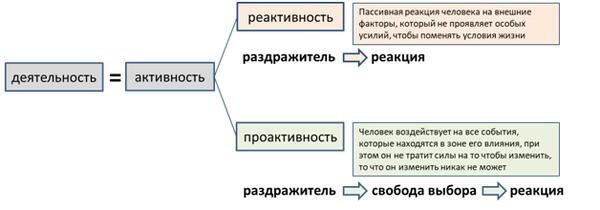


Рисунок 8 Модель высокоэффективности по Стивену Кови. (Источник [https://www.kom-dir.ru](https://www.kom-dir.ru/article/3633-proaktivnost))

1. Социальная осведомленность:

Социальная осведомленность состоит из трех компетенций;

* сочувствие, то есть понимание других и активный интерес к их заботам;
* организационная осведомленность, то есть способность видеть потоки организационной жизни, создавать сети принятия решений и ориентироваться в политике;
* ориентация на обслуживание, то есть признание и удовлетворение потребностей клиентов, коллег, сотрудников.

Коучинг формирует осознанный и ответственный подход к любой деятельности. Что означает, что человек в своих интересах и потребностях поднимается по пирамиде Маслоу. (От уровня удовлетворения личных потребностей, переход к осознанию общности и взаимозависимости.) Происходит переосмысление личного вклада и личного влияния на общее благосостояние. Человек задумывается какой вклад он несет не только для себя, но и для своих коллег, подчиненных, компании, общества в целом. Таким образом человек приступает к развитию навыков эмпатии, целенаправленно или интуитивно, когда стремится понять нужды и позицию окружающих.



Рисунок 9 пирамида потребностей Маслоу. [Источник: составлено автором]

1. Управление отношениями:

Социальный кластер управления взаимоотношениями состоит из семи компетенций;

* дальновидное лидерство, которое вдохновляет и направляет группы и отдельных лиц;
* развитие других, то есть склонность укреплять и поддерживать способности других посредством обратной связи и руководства;
* влияние, то есть способность добросовестно применять широкий спектр убедительных стратегий, а также включает в себя выслушивание и отправку четких, убедительных и хорошо продуманных сообщений;
* катализатор изменений, которым является умение инициировать новые идеи и вести людей в новом направлении;
* управление конфликтами, то есть разрешение разногласий и совместная разработка решений; построение связей, которые строят и поддерживают отношения с другими;
* командная работа и сотрудничество, то есть содействие сотрудничеству и построению команд.

Таким образом, на основе вышеуказанной информации, автором работы были сделаны **предположение 3: коучинг оказывает положительное влияние на развитие эмпатии.**

**Предположение 4: коучинг положительно влияет на создание проактивной позиции лидера.**

**Предположение 5: коучинг положительно влияет на сбалансированное развитие четырех энергий.**

### Коучинг и оптимизм

Согласно концепции надежды и оптимизма С.Р. Снайдера человеку для оптимистичного настроя и веры в успех необходимо: 1) четко осознавать и формулировать свои цели; 2) активно работать над планом их достижения, разрабатывая различные стратегии действий; 3) создавать и поддерживать мотивацию для осуществления цели 4) регулярно вкладывать и поддерживать энергию намерения и достижения разработанных стратегий. То есть, данная концепция говорит о том, что оптимистический настрой человека складывается через 1) осознание своих желаний и целей; 2) возможности нахождения многочисленных способов и путей достижения желаемого; 3) регулярную целенаправленную деятельность по достижению поставленных целей.

Перечисленные пункты составляют любой стандартный процесс коучинг-сессии. Модель GROW сочетает в себе все их перечисленных условий. То есть коуч помогает руководителю установить истинные цели, которые имеют сильную связь с глубокими личностными потребностями; помогает разработать множество стратегий путей достижения поставленных целей; помогает оценить ситуацию, структурировать и конкретизировать ресурсы; помогает разработать детальный план реализации со сроков. Следовательно, автор выдвинул **предположение 6: одним из эффектов коучинга является усиление оптимистического отношения руководителя**.

# ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

## 2.1. Методы и выборка исследования

Эмпирическая часть исследования фокусируется на выявлении влияния методологии коучинга на устойчивое и долгосрочное развитие руководителей российских компаний. Анализ влияния происходит на основе сформулированных автором работы принципам долгосрочного и устойчивого развития.

Исследование основывается на методологии качественного исследования, основная стратегия исследования – глубинные интервью с действующими руководителями.

Объект исследования: руководители, прошедшие коучинг-сессии с целью развития лидерских характеристик.

Основание выборки:

1. Респондент занимает руководящую должность;
2. Респондент имел длительный опыт коучинга (минимум полгода на регулярной основе);
3. Респондент работал с профессиональным представителем коучинг-сообщества.
4. Респондент имеет положительный, нейтральный настрой в сторону коуинг методологии.

Вопросы глубинного интервью были составлены на основе выдвинутых автором предположений (глава 1) и разработанной автором концепции устойчивого и долгосрочного развития руководителей с целью подтвердить или опровергнуть:

1. Коучинг положительно влияет на осознанное отношение руководителя к себе (пункты 1,3 концепции устойчивого развития);
2. Коучинг положительно влияет на ответственное отношение руководителя к себе (пункты 2,3)
3. Коучинг повышает оптимизм руководителя (пункт 4);
4. Коучинг положительно влияет на уровень эмпатиии (пункт 5);
5. Коучинг положительно влияет на формирование проактивной позиции руководителя (пункт 6)
6. Коучинг положительно влияет на сбалансированное развитие четырех энергий (пункт 7);
7. Коучинг положительно влияет на сбалансированный подход к расходованию и накоплению личных ресурсов (пункт 8);
8. Коучинг положительно влияет на формирование системности и приверженности принципам устойчивого и долгосрочного развития (пункт 9).

Для удобства оценивания результатов исследования была введена шкала от – 3 до +3 баллов. Где 0 – коучинг не оказал влияния, 1 – коучинг оказал незначительное влияние, 2 коучинг оказал ощутимое влияние, 3 – коучинг оказал сильное влияние. Положительный вектор шкалы означает положительное влияние. Отрицательный вектор шкалы означает отрицательное влияние, соответственно.

## 2.2. Резюме интервью с руководителями

### Интервью с руководителем 1

Куимов Иван Алексеевич является заместителем коммерческого директора компании ООО «Тесис».

**Цель обращения к коучингу**

Целью обращения к методологии коучинга, Иван Алексеевич, выделил конкретные запросы, касательные его лидерских компетенций. А именно, Иван Алексеевич хотел разобраться для себя, как построить команду и руководить ей, как выстраивать взаимоотношения с людьми и как мотивировать людей к выполнению каких-то действий. Иван Алексеевич отметил, что осознавал свои цели, но не мог выстроить конкретный план действий для их достижения.

Методология коучинг была выбрана, так как респонденту было важно самому разобраться в имеющихся вопросах. Формат взаимодействия обучения, наставничества не рассматривался. Ивана Алексеевича интересовала возможность самостоятельно решить вопрос.

Коучинг проводился на протяжении полугода на регулярной основе. Все обозначенные запросы были удовлетворены.

**Влияние коучинга на осознанное отношение к себе**

Иван Алексеевич оценил влияние коучинга на осознанное отношение к себе как +2 балла. По словам респондента коучинг помог понять свои истинные ценности, мотивы и желания. Далее был выстроен план действий, основанный на индивидуальном восприятии Ивана жизни и работы. Что показало ему разницу между осознанным подходом к себе и своей деятельности и тем подходом, которому он придерживался ранее. Иван Алексеевич описывает свой изначальный подход как «основанный на привычках и стереотипах».

**Влияние коучинга на ответственное отношение к себе**

Респондент оценил влияние коучинга на свое ответственное отношение к себе на максимальный балл. По словам респондента, в этом вопросе он кардинально изменил свой подход. Коучинг помог осознать важность личного влияние на происходящие события и важность реакции на эти события. Иван Алексеевич говорит, что сейчас он благодаря коучингу полностью берет ответственность за события в его жизни, так как считает, что это только его ответственность.

**Влияние коучинга на оптимизм**

Иван Алексеевич оценил влияние коучинга в этом пункте как +1. Респондент отзывается о себе, как об оптимистичном человека, которому не свойственно «депрессивные настроения». Однако, респондент отмечает, что разработка четкой конкретной цели и плана ее реализации, имеет влияние на общий настрой. Респондент утверждает, что понимание конкретных шагов, которые необходимо предпринять для достижения желаемого, помогают укрепить веру в успех. Также в ходе интервью было упомянуто, что коучинг в целом положительно повлиял на способность планирования.

**Влияние коучинга на принятие действительности**

Респондент отмечает сильное влияние коучинга на данный аспект. Коучинг помог Ивану Алексеевичу смотреть на происходящее без влияния эмоций. Было отмечено повышение способность критически мыслить. Иными словами, речь идет о позиции наблюдателя. То есть коучинг помог респонденту научиться воспринимать действительность беспристрастно, с коучинговой позиции наблюдателя. Таким образом респондент отмечает сильный рост возможности воспринимать ситуации и людей, такими какие они есть.

**Влияние коучинга на эмоциональную энергию**

Респондент отмечает ощутимое влияние коучинга на способность получать положительные эмоции. Респондент отмечает, что благодаря коучингу его способность определять свои эмоции в моменте сильно улучшилась. Кроме того, по словам респондента, благодаря четкой идентификации эмоций, с эмоциональным фоном стало легче работать. То есть понимание эмоции дает возможность ее нивелировать, разобрав причины и мотивы. Таким образом, количество негативных эмоций в жизни Ивана Алексеевича стало меньше.

**Влияние коучинга на физическую энергию**

Респондент отметил, что всегда находился в гармонии со своим телом и хорошо его чувствует. Коучинг не оказал какого-либо влияния на эту составляющую.

**Влияние коучинга на духовную энергию**

Коучинг помог респонденту найти глубинные смысл в своей деятельности. Кроме того, как уже было отмечено ранее, коучинг оказал сильное влияние на осознание своих желаний и ценностей. Таким образом коучинг помог респонденту найти ответы на интересующие его вопросы, касательные «духовного мира». Это дало ему ощущение укрепления убежденности в причастности к большому целому. Сила влияния была оценена на +2 балла.

**Влияние коучинга на интеллектуальную энергию**

В данном аспекте респондент оценил силу влияния на +2 балла. По словам респондента коучинг повлиял на его восприятие жизни, сейчас он оценивает жизнь, как многогранный процесс. У респондента также появилось желание к развитию в разнообразных направлениях.

**Влияние коучинга на уровень стресса**

Респондент отметил снижение уровня стресса за счет появления ясности в действиях и планах. Состояние неопределенности и отсутствие ответов на волнующие вопросы являются стрессовыми факторами для респондента. Однако, в результате коучинга респондент находил ответы, разрабатывал план, видел вариативность и реальность решения вопроса и тем самым понижал уровень стресса. Также респондент отмечает, что до коучинга его стратегия действий была в рамках позиции жертвы. То есть руководитель считал, что никак не может повлиять на ситуацию, и начинал избегать проблему, что имело негативные последствия. Балл влияния +2.

**Влияние коучинга на эффект выгорания**

Респондент отметил, что не переживал опыт выгорания.

**Влияние коучинга на развитие автономности (применение технологий коучинга самостоятельно к себе)**

Иван Алексеевич отметил, что предпринимал попытки коучингово подхода к себе. Однако, по словам респондента, это не имело значительных успешных результатов.

**Влияние коучинга на желание помогать другим**

Респондент рассказывает, что пытался применять коучинговые технологии на рабочем месте по отношению к коллегам и своим подчиненным. Респондент, с сожалением, отмечает неэффективность своих попыток. И выражает желание в дальнейшем разобраться в вопросе возможности обучения методам коучинга для внедрения на рабочее место. Оценка респондента +2.

**Влияние коучинга на развитие эмпатии**

Респондент отзывается положительно о влиянии коучинга на уровень его эмпатии. Следствием коучинга респондент отмечает повышение внимательности к своим подчиненным, к их индивидуальным мотивам и целям, эмоциям и чувствам. Респондент отметил, что применяет эмпатию для создания дружелюбной и открытой атмосферы на рабочем месте. Сила влияния коучинга была оценена на +2 балла.

**Влияние коучинга на способность принимать нестандартные решения**

Респондент отмечает не сильное влияние коучинга по данному вопросу. Респондент сообщает, что благодаря привычке задавать вопросы, он подмечает больше деталей в процессе, что влияет на итоговое принятие решения. Таким образом, принятое решение становится более точным и актуальным.

**Влияние коучигна на формирование баланса работа – отдых.**

Респондентом не выявлено корреляции между коучингом и балансом работа – отдых.

**Что может повлиять на долгосрочной развитие**

Респондентом было отмечено значительное влияние кручинга на свою жизнь. Респондент не выявил отрицательного влияния коучинга. И также респондент выразил мнение, что коучинг мог бы способствовать его дальнейшему долгосрочному развитию. Помимо этого, Иван Алексеевич выразил намерение самостоятельно разобраться в коучинговом подходе для дальнейшего применения его в коллективе.

### Интервью с руководителем 2

Александра является руководителем HR отдела на протяжении 10 лет. Респондент пожелал оставить без внимание наименование организации. Организация является одной из ведущих по оказанию стаффинговых услуг в России и в странах СНГ.

**Цель обращения к коучингу**

Респондент начала изучение коучинга с целью личностного развития. Респондент долгое время самостоятельно изучала методологию. Спустя какое-то время приняла решение пройти обучение, так как видела коучинг перспективным инструментом для личностного и коллективного развития.

Обучение совместно с личными коучигн сессиями для Александры проходили на протяжении полугода. Имели регулярный характер. На данный момент Александра прибегает к коучингу не регулярно, по личному запросу.

**Влияние коучинга на осознанное отношение к себе**

Александра оценивает влияние коучинга на уровень осознанного отношения к себе как +3. По словам респондента коучинг оказал сильное влияние на осознанность. Позиция без оценочного наблюдателя распространилась на все сферы жизни и стала новой привычкой восприятия себя.

**Влияние коучинга на ответственное отношение к себе**

В вопросе ответственности в свою сторону респондент также отметила значительные изменения, поставив максимальный балл. После прохождения коучинга Александра воспринимает события и процессы своей жизни, как следствия своего личного выбора и своих действий.

**Влияние коучинга на оптимизм**

Александра отметила, что благодаря возрастанию ответственной позиции по отношению к событиям ее жизни, уровень ее оптимизма вырос значительно. В ситуации проблемы, Александра фокусируется на решении проблемы, ее реакция после коучинга из позиции жертвы перешла в активную позицию: что необходимо сделать, чтобы ситуация улучшилась.

**Влияние коучинга на принятие действительности**

Респондент отметил влияние коучинга на степень своего принятия +2 балла. Так как ощутимые изменения присутствуют, и респондент продолжает работать над этим качеством, но возникают сопротивления.

**Влияние коучинга на эмоциональную энергию**

Респондент отмечает незначительное отрицательное влияние. Александра утверждает, что ее чувствительность к внутренним блокам и личным проблемам увеличилась. После опыта коучинга респондент отмечает способность распознавать внутренний конфликт на начальных этапах. Данный процесс происходит гораздо чаще по мнению Александры, чем это было до коучинг-сессий. В моменте разбора внутреннего конфликта и самоанализа у респондента возникают неприятные ощущения и эмоции. Что содвигает ее оценить влияние коучинга на эмоциональную составляющую как отрицательное. Респондент допускает, что это, возможно, временное явление, которое закончится, когда респондент разберет основные конфликтные внутренние моменты.

**Влияние коучинга на физическую энергию**

Респондент отмечает сильное влияние коучинга непосредственно после проведения сессии. Отмечает энергетический подъем и хорошее самочувствие. Однако данный эффект проходит по прошествии времени с момента окончания коучинг-сессии. В целом Александра оценила влияние на +1 балл, так как ее внимательность и чуткость к остоянию собственного тела повысилась.

**Влияние коучинга на духовную энергию**

Респондент оценивает влияние коучинга на +3 балла. Коучинг помог Александре укрепить уверенность в системности мироздания. Кроме того, опыт коуичинга помог респонденту связать личные ценности с ценностями системы мироздания. И, помимо этого, коучинг научил Александру пропускать события через систему своих ценностей и смотреть на задачи через свои ценности.

**Влияние коучинга на интеллектуальную энергию**

Александра отмечает влияние на +2 балла. Системный подход позволяет респонденту повысить свою интеллектуальную производительность. Однако, участившиеся моменты разбора внутренних конфликтов, на короткой отрезке времени, могут иметь негативный эффект на интеллектуальную составляющую жизни респондента, так как забирает значительную часть внимания и энергии. Благодаря коучингу решение внутреннего конфликта ускоряется и в общем виде производительность интеллектуального характера возрастает.

**Влияние коучинга на уровень стресса**

По мнению респондента коучинг повлиял на +2 балла. Интенсивность стрессак значительно снизилась, однако его частота увеличилась. Респондент предполагает, что это происходит ввиду повышения чуткости к своему внутреннему состоянию и разбора любых некомфортных моментов для себя. Разбор личных слабых мест и ошибочных суждений создает дополнительный уровень стресса, который, однако, быстро проходит и в общем виде создает положительный эффект. Иными словами, респондент утверждает, что коучинг снизил интенсивность стрессовых переживаний, но увеличил их количество. В этой ситуации Александра видит положительный результат, так как расценивает незначительный уровень стресса, как положительный опыт и импульс к развитию. Коучинг помогает справится с таким уровнем стресса и осуществит рост и развитие.

**Влияние коучинга на эффект выгорания**

Александра оценивает влияние коучинга на +3. Повышение внимательности и осознанной позиции к себе, принятие ответственности на себя, а также поиск и согласование глубинных внутренних ценностей с процессом работы помогли респонденту выйти из состояния выгорания. Перечисленные моменты произошли в результате коучинг-сессий. Респондент обращался к коучу в момент выгорания. На данном этапе респондент обращается к коучингу, когда чувствует возможное приближение кризиса.

**Влияние коучинга на развитие автономии (применение коучинга самостоятельно к себе)**

Респондентом данное влияние было оценено в +3 балла. Александра полностью интегрировала коуч позицию в свою жизнь. По словам респондента любая ситуация теперь рассматривается через позицию наблюдателя по отношению к себе. Александра отмечает успешное практикование самостоятельного коучинга к себе.

**Влияние коучинга на желание помогать другим**

Влияние коучинга в этом аспекте ыло оценено на +2 балл. Александра утверждает, что после опыта коучинга в общении с окружающими применяет коучинг технологии, такие как вопросительная форма общения, чтобы помочь людям самостоятельно прийти к необходимым и наилучшим для них решениям. Александра обращает внимание на важность индивидуального подхода.

**Влияние коучинга на развитие эмпатии**

Респондент оценивает влияние коучинг на эмпатию как +3. По словам Александры коучинг помог ей научить экологичному общению с людьми. В особенности Александра уделяет внимание роли коуча. Именно коуч позиция наблюдателя по отношению к коучи выступила главным катализатором изменения уровня эмпатии респондента. Опыт коучи в свою очередь принес +1 балл к развитию навыков эмпатии.

**Влияние коучинга на споосбность принимать нестандартные решения**

Респондет отмечает сильное положительное влияние коучинга. Коучинг методология помогла респонденту отказаться от стереотипных взглядов и способов мышления. Коучинг сессии пробудили в респонденте личное видение и способ восприятие, которые основываются на индивидуальных чертах личности респондента.

**Влияние коучинга на соотношение работа-отдых**

Александра оценила влияние как положительное, величиной в 2 балла. По словам респондента отдыха стало больше, что благоприятно повлияло на work-life balance. Однако, были отмечены также и отрицательные моменты, по мнению респондента, такие как: сложно себя заставить в моменты усталости, когда очень нужно мобилизовать свои силы. Александра остановилась на положительном влиянии, так как посчитала, что этот момент, также будет расцениваться ею, как позитивный для нее.

**Что может повлиять на долгосрочное развитие**

Респондент отмечает необходимость вернуться к коучинг сессиям на более постоянной основе для разрешения внутренних конфликтов и устранения психологических блоков.

### Интервью с руководителем 3

Юлия является руководителем HR подразделения в течении трех лет. В виду пожелания респондента наименование компании в работе не называется. Компания респондента занимается дистрибуцией молочной продукции в регионах Сибири. Респондент проходила регулярные коучинг-сессии во время обучения коучинг технологии на протяжении полугода. В последствии также обращалась к коучингу в роли коучи на нерегулярной основе.

**Цель обращения**

Целью респондента было развитие навыков управления людьми, а также изучение одной из технологий формирования коллектива и команды.

**Влияние коучинга на осознанное отношение к себе**

Респондент отмечает влияние на +1 балл. Коучинг помог систематизировать подход к самоанализу, который являлся, по словам респондента, неотъемлемой частью ее жизнедеятельности.

**Влияние коучинга на ответственное отношение к себе**

Влияние было оценено на + 2 балла. Юлия отмечает формирование у себя активной позиции. То есть опыт коучинг помог выйти респонденту из позиции ожидания благоприятного стечения обстоятельств и ориентированности на внешние условия, в позицию проактивного подхода.

**Влияние коучинга на уровень оптимизм**

Влияние коучинга на уровень оптимизма было оценено респондентом на + 2 балла. Респондент отмечает, что именно четкая постановка цели и разработка детального плана помогает чувствовать себя увереннее в успешной реализации задуманного.

**Влияние коучинга на принятие действительности**

Респондент отметил не сильное влияние коучинга на способность принятия событий. Влияние состоит в том, что респондент старается использовать позицию непредвзятого наблюдателя к любым процессам в своей жизни.

**Влияние коучинга на эмоциональную энергию**

Респондент оценил влияние на +3 балла. Юлия отмечает изменение качества и глубины эмоционального уровня. Новый взгляд через личностные ценности позволяет респонденту расширить свой эмоциональный спектр в сторону положительного.

**Влияние коучинга на физическую энергию**

Респондент не отмечает прямого влияния коучинга на свое физическое состояние. Однако, Юлия упоминает косвенное влияние через повышение осознанности к себе. Влияние оцененено на +1 балл. Таким образом, более внимательное отношение к себе, позволяет респонденту понимать нужды организма и учитывать их в процессе своей жизнедеятельности.

**Влияние коучинга на духовную энергию**

Респондент оценивает влияние на +2 балла. Коучинг оказал влияние на установление взаимозависимости процессов в мире. Таким образом, коучинг помог респонденту начать рассматривать свою деятельность с позиции ее влияния на окружающий мир. В соедствии этого респондент отвечает повышение ответственности со своей стороны.

**Влияние коучинга на интеллектуальную энергию**

Респондент не отмечает какого-либо влияния коучинга на интеллектуальную энергию.

**Влияние коучинга на уровень стресса**

Оценка влияния коучинга на уровень стресса респондентом составляет +2 балла. Респондент отмечает снижение уровня стресса за счет комплексного подхода к ситуации. Иными словами, возможность непредвзято взглянуть на проблему, оценить и разработать план действий возвращает чувство контроля. Чувство контроля дает респонденту ощущение, что можно предпринять действия для решения проблемы и изменить ситуацию.

**Влияние коучинга на эффект выгорания**

Респондент не отметил у себя опыта выгорания. Однако, были упомянуты ситуации, когда респондент терял интерес к работе и желание что-либо делать. В таких случаях через коучинговый подход поиск нового глубинного смысла в деятельности и через отдых респондент выходила из подобных кризисных для себя ситуаций.

**Влияние коучинга на развитие автономности (применение коучинга самостоятельно к себе)**

Респондент отметил положительное влияние +2 балла. Респондент отмечает, что старается выстраивать внутренний диалог с собой, использовать коучинг позицию по отношению к себе самой в решении важных вопросов. Однако, Юлия также отмечает, что самостоятельно в некоторых случаях сложно в полной мере использовать коучинг позицию к себе самостоятельно. В таких случаях респондент в самых важных вопросах обращается к коучу.

**Влияние коучинга на желание помогать другим**

Изначальной целью обращения респондента к коучингу было развитие компетенций HR специалиста. То есть Юлия предполагала использование коучингового подхода к своим коллегам. Сейчас она успешно реализует полученные навыки на рабочем месте. Кроме того, респондент отмечает моральное удовлетворение в моменты помощи другим людям в разрешении их вопросов. Оценка респондент составила +2.

**Влияние коучинга на развитие эмпатии**

Респондент оценивает уровень влияния коучинга на эмпатию как +2 балла. Респондентом отмечается, что эмпатия была в значительной степени выражена и до опыта коучинга, однако, коучинг помог эмпатии развиться в непредвзятую позицию, иными словами респондент от позиции сочувствующего советчика перешла в позиции нейтрального поддерживающего лица.

**Влияние коучинга на способность принимать нестандартные решения**

Респондент оценивает влияние коучинга как незначительное. Респондент определяет характер влияния косвенным, так как изменения происходят под влияние лучшего понимания себя.

**Влияние коучинга на баланс работа-отдых**

Респондент оценивает влияние коучинга на данный аспект на +1 балл. Влияние осуществляется через повышение осознанного отношения к себе, через осознание важности чередования отдыха и работы. Однако, респондент отмечает, что не всегда соблюдает данный баланс.

**Что может повлиять на долгосрочное развитие**

Респондент отметила важность отдыха для себя, так как на данный момент не чувствует стабильного соотношения отдыха и работы. Желание помочь другим забирает много ресурса и Юлия не всегда полностью успевает восстановиться. Юлия считает, что разбор данного вопроса с коучем мог бы углубить ее восприятие проблемы и принести положительные изменения.

### Интервью с руководителем 4

Дмитрий Шейкин – генеральный директор ООО «Хортэк-Сервис». Компания занимается оптовой торговлей санитарно-техническим оборудованием. Дмитрий Шейкин находится на указанной должности с 2014 года.

**Цель обращения**

Респондент имел конкретный запрос для коучинга, связанный с вопросами делегирования. Так как Дмитрий сталкивался со сложностями передачи части задач своим подчиненным, он испытывал давление рутины и ощущал стагнацию. Респондент не мог самостоятельно решить проблему. Он рассчитывал, что процесс коучигна поможет ему разобрать причины и основы сложностей с делегированием.

**Влияние коучинга на осознанное отношение к себе**

Респондент оценивает влияние коучинга по данному вопросу на +3 балла. Коучинг помог Дмитрию использовать позицию наблюдателя по отношению к себе. Смотреть на жизненные ситуации объективно и без влияния эмоций. Также коучинг повысил способность Дмитрия анализировать процессы, происходящие в его жизни.

**Влияние коучинга на ответственное отношение к себе**

Респондент не отмечает какого-либо влияния коучинга на вопрос ответственного отношения к себе. Так как считает, что уровень ответственности изначально был высоким и достаточным для него.

**Влияние коучинга на уровень оптимизма**

Респондент оценивает положительное влияние коучинга на уровень своего оптимизма на 2 балла. Изменения произошли за счет смещения фокуса с негативных сторон на положительные. Дмитрий отмечает, что это в целом позволяет смотреть на ситуации под другим углом.

**Влияние коучинга на принятие действительности**

Дмитрий отмечает влияние коучинга на уровень принятия действительности, как положительный на 2 балла.

**Влияние коучинга на эмоциональную энергию**

Респондент отмечает положительное влияние коучинга на 3 балла. Коучинг оказал влияние на осознание своих эмоций респондентом. На умение отслеживать и идентифицировать свое эмоциональное состояние. Респондент отмечает, что имеет склонность подавлять свой эмоциональный фон. Осознание эмоций респондент сравнивает с термином «пробуждение». Что позволяет лучше понимать себя респонденту.

**Влияние коучинга на физическую энергию**

Респондентом было отмечено влияние на +1 балл. Изменения носят незначительных характер, так как респондент ощущает прилив сил после коучинговых сессий. Такое положение дел респондент объясняет наглядностью благоприятных личных изменений, что дает дополнительный приток энергии.

**Влияние коучинга на духовную энергию**

Дмитрий отслеживает изменение на +2 балла. После коучингового опыта респондент замечает за собой желание привносить полезность для общества. Респондент также говорит о личных изменениях, как критерий полезности для окружающих. Таким образом, коучинг помог респонденту выйти на уровень взаимозависимых отношений и желания осуществлять свою деятельность, помогая другим.

**Влияние коучинга на интеллектуальную энергию**

Респондентом отмечено влияние на +2 балла. Коучинг способствовал появлению желания развиваться, диверсифицировать деятельность, познавать новые для себя темы. Иными словами, одним из эффектов коучинга для респондента было вдохновение на новые для себя направления и расширение своего кругозора.

**Влияние коучинга на уровень эмпатии**

Респондентом был отмечен уровень влияния на +2 балла. Респондент говорит о том, что начал ставить себя на место другого человека и через новую точку зрения пытаться прочувствовать его положение и проявить сопереживание.

**Влияние коучинга на уровень стресса**

Респондент считает, что коучинг не оказал влияние на уровень стресса в его жизни. Респондент определяет себя как стрессоустойчивого человека.

**Влияние коучинга на эффект выгорания**

Респондент использует коучинг метод в моменты понижения уровня энергетической наполненности и эффективности. Коучинг выступает как инструмент, помогающий найти причину кризиса и разработать план реабилитации сил. С помощью коучинга респондент выяснил, что основной источник энергии для него – это регулярное обновление и поиск нового для себя. Коучинг является тем инструментом, который помогает респонденту находить новые смыслы и ставить для себя новые задачи. Что, в свою очередь, помогает справляться с эффектом выгорания. Респондент оценивает влияние коучинга на +2 балла.

**Влияние коучинга на способность принимать нестандартные решения**

Респондент отмечает положительное влияние на 2 балла. Изменения, по мнению респондента, произошли за счет повышения способности мыслить шире и смотреть на ситуации пол разными углами.

**Влияние коучинга на формирование автономности (применение коучинга самостоятельно к себе)**

Респондент отмечает влияние на +2 балла.

**Влияние коучинга на желание помогать другим**

Оценка респондента по данному вопросу составила +1 балл. Такой балл объясняется Дмитрием тем, что у него возникло желание осуществлять свою деятельность, являясь полезным для других. Коучинговые технологии Дмитрий старается применять к своим коллегам. Однако, такой подход респондент применяет в комфортных для себя условиях. В иных обстоятельствах респондент отмечает, что придерживается своего изначального стиля поведения.

**Влияние коучинга на баланс работа-отдых**

Влияние коучинга респондентом было оценено на +2 балла. Респондент отмечает, что именно коучинг помог ему осознать важность отдыха, так как до опыта работы с коучем Дмитрий не уделял внимание периодам отдыха, сосредотачиваясь только на рабочих вопросах. На данный момент респондент стремится урегулировать соотношение работы и отдыха в своей жизни.

**Что может помочь долгосрочному развитию**

Респондент в первую очередь отметил фактор наличия личного интереса к своей деятельности, профессионального развития и обновления рутинных процессов. Для Дмитрия первостепенную значимость имеет факт личного роста и развития и сохранение при этом корреляции с его внутренним интересом и ценностями. Коучинг, по словам, респондента, выступает инструментом, который помогает регулярно обновлять личный интерес и помогает находить новые зоны роста.

### Интервью с руководителем 5

Филипп Юрьевич Козлов является генеральным директором АО «Кванта телеком». Компания Интернет-провайдер, осуществляющая свою деятельность на территории Петергофа, а также близлежащих районов Санкт-Петербурга.

**Цель обращения**

Целью обращения респондента к коучингу было развитие управленческих компетенций и навыков.

Респондент проходил регулярные коучинг сессии 2 года назад на протяжении 7 месяцев.

**Влияние коучинга на осознанное отношение к себе**

Оценка влияния коучинга по данному вопросу составила +2 балла. Респондент отмечает разделение своей личности и работы после опыта коучинга. Также респондентом было упомянуто обнаружение личных ценностей и нужд в процессе коучинга.

**Влияние коучинга на ответственное отношение к себе**

Респондент не прослеживает влияние коучинга на данный аспект своей жизни.

**Влияние коучинга на уровень оптимизма**

Респондент не отмечает какого-либо влияния коучинга на уровень своего оптимизма.

**Влияние коучинга на принятие действительности**

Респондент оценивает влияние коучинга на +2 балла. Опыт коучинга помог респонденту воспринимать ситуации с объективной стороны, то есть использовать позицию наблюдателя. Кроме того, после опыта коучинга респондент отмечает, что научился разграничивать важность возникающих вопросом, фокусируя свое внимание только на важных. Незначительные моменты воспринимаются гораздо проще респондентом.

**Влияние коучинга на эмоциональную энергию**

Респондент установил положительное влиние на 2 балла. Коучинг помог респонденту разделить сферы своей жизни. Иными словами, произошло отделение рабочего процесса от личной жизни и отдыха, что ощутимо повысило количество положительных эмоций и путей их получения.

**Влияние коучинга на физическую энергию**

Респондент не отмечает влияние коучинга на свою физическую энергию.

**Влияние коучинга на духовную энергию**

Респондент отмечает незначительное влияние коучинга на уровень своей духовной энергии. По словам респондента, смысл в работе ощущался с самого начала выстраивания фирмы. Однако, коучинг помог развить новые управленческие навыки, не только технического характера, что дало новое ощущение от работы и веру в успех, новую степень ответственности перед людьми.

**Влияние коучинга на интеллектуальную энергию**

Респондент оценивает влияние коучинга на интеллектуальную энергию на +2 балла. В управленческих вопросах коучинг помог выстроить общую картину происходящего. Также коучинг помог развить навыки управления, что сделал процесс руководства более комфортным для респондента.

**Влияние коучинга на уровень эмпатии**

Респондент оценил влияние на +2 балла. Респондентом было отмечено осознание важности индивидуального подхода к каждому из сотрудников. Также опыт коучинга помог Филиппу отследить момент, что он проецирует свои умения на своих подчиненных. Кроме того, после коучинговых сессий респондент старается смотреть на ситуацию одновременно и с точки зрения сотрудника, что помогает выстраивать личный подход к каждому члену коллектива.

**Влияние коучинга на уровень стресса**

Респондент оценивает влияние коучинга на уровень стресса на +2 балла. Подобный эффект объясняется респондентом за счет снижения общей рабочей нагрузки путем делегирования части задач подчиненным.

**Влияние коучинга на эффект выгорания**

Респондент утверждает, что не испытывал выгорания на рабочем месте. Респондент рассказывает о переживании редких периодических физических истощениях, которые он решает отдыхом. Также редкие эмоциональные истощения, которые были в прошлом у респондента и не отмечаются им в настоящий момент, имеют личный характер и не связаны с рабочим процессом.

**Влияние коучинга на способность принимать нестандартные решения**

Респондент не прослеживает влияние коучинга на данный аспект. Респондент утверждает, что целенаправленного запроса на подобную тему не возникало и коучинг не затрагивал каким-либо образом описанную способность.

**Влияние коучинга на формирование автономности (применение коучинга самостоятельно к себе)**

Респондент оценивает влияние коучинга по данному аспекту на +2 балла. Респондент стремится к использованию коучинг подхода лично к себе в процессе жизнедеятельности. Однако, респондент отмечает, что подобный формат не удается полноценным образом, хотя и оказывает значительное влияние на мышление.

**Влияние коучинга на желание помогать другим**

Респондент не установил связи между коучингом и желанием помогать окружающим и использовать коучинг метод. По словам респондента, подобного запроса от коллег и подчиненным не возникало и, следовательно, не было в этом нужды.

**Влияние коучинга на баланс работа-отдых**

Респондент оценил влияние коучинга на +2 балла. Опыт коучинга помог респонденту пересмотреть ряд своих обязанностей и делегировать их подчиненным. Что в свою очередь снизило нагрузку на респондента, позволив ему быть более эффективным. Подобный эффект респондент отмечает за счет повышения личной концентрации на делах. По словам респондента, внимание становится более сфокусированным, что помогает улучшить показатели результата.

**Что может помочь долгосрочному развитию**

Респондент считает, что ему важно найти новый интерес в виде нового проекта. Респондент допускает, что коучинг может выступить полезным инструментом в нахождении новой идеи.

### Интервью с руководителем 6

Никита является ведущим проджект менеджером компании в течении 2 лет. Респондент пожелал сохранить анонимность и попросил не использовать название компании и свое полное имя в работе.

**Цель обращения**

Изначальной целью обращения респондента к коучингу было разрешение личных запросов. В последствии коучинг стал восприниматься респондентом и как инструмент, направленный на разбор и профессиональных вопросов.

Респондент проходил регулярные коучинг сессии в течение 7-8 месяцев. Далее респондент с целью развития личностных компетенций прошел курсы коучинга. На данный момент респондент не является официальным коучем в организации. Однако, использует элементы коучинговго подхода к своим сотрудникам.

**Влияние коучинга на осознанное отношение к себе**

Респондент отмечает положительное влияние коучинга на 2 балла. Благодаря методикам коучинга, респондент прослеживает углубление самоанализа. Иными словами, коучинг помогает респонденту глубже погружаться в себя и лучше понимать себя.

**Влияние коучинга на ответственное отношение к себе**

Респондент отметил нейтральное взаимодействие коучинга и ответственного отношения к себе. Респондент упомянул косвенное влияние коучинга, однако не смог описать конкретного проявления изменений и предпочел оставить нейтральную позицию.

**Влияние коучинга на уровень оптимизма**

Респондент отмечает положительное влияние коучинга на уровень оптимизма на 2 балла. Респондент напрямую связывает коучинг и целеполагание, что повышает уверенность в успехе.

**Влияние коучинга на принятие действительности**

Респондент оценивает влияние коучинга на принятие действительности как нейтральное, так как считает, что его способность принимать действительность находится на высоком уровне.

**Влияние коучинга на эмоциональную энергию**

Респондент оценивает влияние коучинга по данному аспекту как положительное на 2 балла. Респондент утверждает, что после коучинговых сессий наблюдается улучшение настроения и положительные эмоции. Кроме того, респондент отмечает накопительный эффект, который оказывает коучинг на общее положительное эмоциональное состояние. Таким образом, респондент говорит об улучшении эмоционального фона как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

**Влияние коучинга на физическую энергию**

Респондент отметил положительное незначительное влияние. Данная оценка объясняется респондентом тем, что эффект носит не продолжительный характер. Респондент высказывает наблюдение, что после коучинговых сессий его физическое состояние на время улучшается, происходит приток сил, однако затем состояние возвращается в исходную форму.

**Влияние коучинга на духовную энергию**

Влияние коучинга на духовную энергию респондент определяет как незначительное положительное. Подобный эффект достигается, когда коучинг сессии имеют запросы, связанные с поиском смысла и нового видения. Тогда этот эффект точно прослеживается респондентом.

**Влияние коучинга на интеллектуальную энергию**

Респондент оценивает влияние коучинга на +2 балла по данному аспекту. Респондент утверждает, что коуичнг помогает внести ясность в сознание и в восприятие ситуации в целом. Для респондента важно иметь четкое понимание своей действий, это улучшает степень концентрации.

**Влияние коучинга на уровень эмпатии**

Респондент не отмечает влияния коучинга на уровень своей эмпатии.

**Влияние коучинга на уровень стресса**

Респондент не отмечает связи коучинга и уровня стресса.

**Влияние коучинга на эффект выгорания**

Респондент отмечает положительное влияние на 2 балла. Респондент обратился в период состояния «выгорания» к коучингу. Тот, в свою очередь, помог респонденту расставить правильные приоритеты и разработать план действий. Респондент отмечает, что успехи в выполнении незначительных шагов по достижению цели вселяли в него веру и в успех в конечной цели, что в итоге оказало значительное влияние на общий процесс восстановления.

**Влияние коучинга на способность принимать нестандартные решения**

Респондент оценивает влияние коучинга на способность принимать нестандартные решения как незначительную. Данную оценку обосновывает косвенный характер влияние, по мнению респондента. Способность принимать нестандартные решения повышается за счет лучшего понимания себя и своих особенностей, то есть при развитии индивидуального личностного подхода.

**Влияние коучинга на формирование автономности (применение коучинга самостоятельно к себе)**

Респондент оценивает влияние коучинга на +2 балла. Респондентом было отмечено неосознанное применение коучингово подхода к себе. Иными словами, респондент включил коучинг позицию в процесс самоанализа.

**Влияние коучинга на желание помогать другим**

Респондент применяет коучиновый подход к своим подчиненным во время рутинного течения дел. В моменты кризиса или напряженности, коучинг подход респондентом не используется. Респондент отмечает чувство удовлетворение, как результат наблюдения развития своих подчинённых в следствии коучинг технологий. Коучинг подход помогает респонденту находить индивидуальный подход к каждому члену коллектива и помогает развивать уверенность в сотрудниках. Оценка респондента +2.

**Влияние коучинга на баланс работа-отдых**

Респондент не отмечает какого-либо влияния коучинга на соотношение работа-отдых.

**Что может помочь долгосрочному развитию**

Респондент считает, что внедрение коучинга на регулярной основе поспособствует повышению личной эффективности. Респондент также провел аналогию между коучингом и спортом, необходима регулярность и постоянство.

### Интервью с руководителем 7

Ирина Кабанова автор нескольких самостоятельных и независимых проектов, над которыми Ирина работает совместно со своей командой. Последний из проектов Ирины «зарядка с корицей».

**Цель обращения к коучингу**

Изначальный запрос респондента – поиск себя. Запросы Ирины в коучинге были связаны с запуском проекта «зарядка с корицей», а также был ряд личных запросов, касательных определения внутренних ориентиров и смыслов.

Респондент параллельно проходила обучение и регулярные коучинговые сессии. В настоящий момент продолжает регулярное взаимодействие с коучем и сама является коучем.

**Влияние коучинга на осознаное отношение к себе**

Респондент оценивает влияние коучинга как сильное положительное. Респондент отмечает усиление внутренней опоры и лучшее понимание себя и своих ценностей. Что позволяет респонденту быстрее и легче принимать решения.

**Влияние коучинга на ответственное отношение к себе**

Влияние коучинга по данному аспекту было оценено респондентом на +1 балл. По словам респондента, ответственный подход присутствовал в жизни и до опыта коучинга. Однако, коучинг помогает укрепить уверенность в правильности выбранного отношения.

**Влияние коучинга на уровень оптимизма**

Респондент не устанавливает влияние коучинга на уровень своего оптимизма. Так как отмечает высокий уровень оптимизма изначально.

**Влияние коучинга на уровень принятия действительности**

Респондент отмечает сильное влияние на способность принятия. Респондент акцентирует внимание, что с принятием окружающих обстоятельств вопросов не возникает. Однако, респондент значительно развила вое умение принимать свою жизнь такой, какая она есть на данный момент.

**Влияние коучинга на эмоциональную энергию**

Респондент оценивает влияние коучинга на максимальный положительный балл. Респондент прослеживает увеличение количества положительных впечатлений и сил.

**Влияние коучинга на физическую энергию**

Респондент отмечает сильное влияние коучинга на физическую составляющую своей жизни. Респондент описывает связь физического состояния и физической энергии со своим эмоциональным фоном. Развитие эмоционального фона в положительную сторону, положительно сказалось и на общем физическом состоянии.

**Влияние коучинга на духовную энергию**

Респондент отмечает сильное влияние коучинга на уровень духовной энергии. Опыт коучинга помог респонденту осознать глубинный смысл жизни, своей деятельности и ощутить причастность к большому целому.

**Влияние коучинга на интеллектуальную энергию**

Респондент оценивает влияние коучинга на интеллектуальную энергию на максимальный положительный балл. Опыт коучинга помог сформировать респонденту целостную картину развития своего проекта, а также своей жизнедеятельности в целом.

**Влияние коучинга на уровень стресса**

Респондент оценила влияние коучинга на уровень стресса в отрицательную сторону на 2 балла. Такая оценка объясняется респондентом следующим образом: коучинг привносит в жизнь изменения, а любые изменения – то стресс. С началом коучингового опыта респондент начала проходить ряд серьезных изменений, что выступило дополнительным стрессовым фактором в ее жизни. Респондент оценивает данный стресс как полезный. Также респондентом было отмечено, что именно коучинг предлагает, а как компенсировать стрессовое состояние. Таким образом, респондент отметила увеличение количества стресса, однако данный стресс оценивается респондентом как необходимый.

**Влияние коучинга на феномен выгорания**

Респондент отмечает сильное положительное влияние коучинга на состояние выгорания. По словам респондента, выгорание не редкое явление в ее профессиональной жизни. Возвращение к глубинным ценностям и смыслам является фактором, помогающим справится респонденту с кризисом выгорания. Коучинг выступает инструментом, который позволяет респонденту проводить переоценку своей деятельности и находить новые понимания смысла своих проектов.

**Влияние коучинга на способность принимать нестандартные решения**

Респондент обозначает сильное влияние коучинга по данному вопросу. Респондент утверждает, что при принятии решений без коучинг технологии основывалась на старых установках. Коучинг подход же помогает респонденту взглянуть на ситуацию с новых ракурсов. Это, в свою, очередь способствует принятию решений, который для самого респондента могут выступать неожиданными. Респондент так же подчеркивает, что некоторые решения не были ы приняты никогда без участия коучинга.

**Влияние коучинга на развитие автономности (применение коучинга самостоятельно к себе)**

Респондент оценивает влияние коучинга на +2 балла. Коучинг помог респонденту систематизировать подход к саморефлексии.

**Влияние коучинга на желание помогать другим**

Респондент отмечает сильное влияние коучинга на желание помогать другим. Респондент делится, что личный опыт трансформации, побуждает желание помочь и другим людям, особенно близкому окружению, пережить подобный опыт.

**Влияние коучинга на развитие эмпатии**

Респондент оценивает влияние коучинга по данному вопросу на +1 балл. Такая оценка объясняется респондентом следующим образом: уровень эмпатии изначально был высоким, коучинг помогает оттачивать навыки и мастерство поддержки и понимания людей. Респондент, особенно отмечает позицию коуча в коучинг процессе, именно позиция наблюдателя по отношению к клиенту дает респонденту возможность каждый раз совершенствовать свою эмпатию.

**Влияние коучинга на баланс работа-отдых**

Респондент оценивает влияние на соотношение работы и отдыха на +2 балла. Респондент отмечает, что опыт коучинга помог ей осознать необходимость увеличения отдыха в своей жизни. Кроме того, опыт коучинг поспособствовал лучшему понимания себя. Это в свою очередь помогло респонденту более чутко относиться к себе и своим потребностям и внутренним ресурсам.

**Что может повлиять на долгосрочное развитие**

Респондент определяет для себя следующие факторы. В первую очередь это продолжение коучинга. А также это окружение себя поддерживающими людьми, поддержание всестороннего развития, физическая активность.

## 2.3. Проверка эмпирических предположений

В работе ранее были выдвинуты следующие предположения:

1. Коучинг положительно влияет на осознанное отношение руководителя к себе (пункты 1,3 концепции устойчивого развития);
2. Коучинг положительно влияет на ответственное отношение руководителя к себе (пункты 2,3)
3. Коучинг повышает оптимизм руководителя (пункт 4);
4. Коучинг положительно влияет на развитие эмпатиии (пункт 5);
5. Коучинг положительно влияет на формирование проактивной позиции руководителя (пункт 6)
6. Коучинг положительно влияет на развитие четырех энергий (пункт 7);
7. Коучинг положительно влияет на сбалансированный подход к расходованию и накоплению личных ресурсов (пункт 8);

Для проверки выдвинутых предположений в глубинных интервью задавались вопросы, ответы на которые систематизировано представлены в таблице 1.

Таблица 1 Сводные данные по глубинным интервью с руководителями

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Руководитель 1 | Руководитель 2 | Руководитель 3 | Руководитель 4 | Руководитель 5 | Руководитель 6 | Руководитель 7 |
| Цель обращения | Запросы, касательные лидерских компетенций | Развитие личностных компетенций | Развитие навыков управления, формирования команды | Запрос, связанный с делегированием | Развитие управленческих компетенций | Личные запросы | Запросы, связанные с запуском проекта. Личные запросы на понимание себя |
| Опыт коучинга | 6 месяцев регулярных коучинг сессий | 6 месяцев регулярных коучинг сессий в процессе обучения коучингу,  Нерегулярное обращение по запросу на сегодняшний момент | 6 месяцев обучения коучингу, совмещенных с регулярными коучинг сессиями в роли коучи. На данный момент нерегулярное обращение к коучингу по запросу. |  | 7 месяцев коучинга, около 2 лет назад | Работа с коучем 7-8 месяцев  Далее обучение коучингу. | 6 месяцев обучения коучингу  Регулярные коуичнговые сессии на данный момент |
| Влияние на осознанное отношение к себе | +2  Понимание глубинных ценностей, мотивов и желаний. | +3  Позиция наблюдателя как новый подход к себе и своей жизни. | +1  Систематизирование подхода к самоанализу | +3  Использование позиции наблюдателя к себе и своей жизни, без влияния эмоционального фона. | +2  Разделение работы и личности. Понимание личных ценностей и нужд. | +2  Более глубокое понимания себя. | +3  Появление внутренней опоры, сформировалось понимание себя и своих ценностей |
| Влияние на ответственное отношение к себе | +3  Осознание личного влияния на события и реакции на них, взятие ответственности за свои решения на себя. | +3  Осознание личного влияния на свою жизнь в целом. | +2  Формирование активной и ответственной позиции за последствия действий. | 0 | 0 | 0 | +1  Укрепление в правильности ответственного подхода к себе |
| Влияние на оптимизм | +1  Четкая цель и план действий оказывают положительное влияние на общий настрой. | +2  Формирование активной позиции на любую ситуацию «что я могу сделать?» | +2  Четкая постановка цели и детальный план помогают респонденту чувствовать уверенность в успехе. | +2  Смещение фокуса с негативных факторов, на положительные моменты и возможности. | 0 | +2  Четкое целеполагание, успех в достижение промежуточных целей повышает уверенность в реализации главной цели. | 0 |
| Влияние на принятие действительности | +3  Восприятие действительности из позиции наблюдателя. | +2 | +1  Использование позиции наблюдателя. | +2 | +2  Использование позиции наблюдателя. Ранжирование внешних факторов, фокусирование только на важных. | 0 | +3  Принятие обстоятельств своей жизни |
| Влияние на эмоциональную энергию | +2  Развитие способности понимать и распознавать свои чувства, понимать причинно-следственную связь их возникновения, возможность нивелировать негативные чувства, как общий результат – снижение количества негативных эмоций. | -1  Повышение чувствительности к внутренним конфликтам, как следствие, более частые некомфортные эмоции. (респондент допускает, что это временное явление) | +3  Изменение качества и глубины восприятия эмоций. | +3  Осознание эмоций, «эмоциональное пробуждение» (респондент отмечает привычку подавления эмоций и нахождения в «эмоциональном вакууме» до коучинга) | +2  Разделение разных сфер жизни, например, разделение работы и отдыха. | +2  Улучшение настроения после коучинговой сессии (краткосрочная перспектива)  Общее улучшение эмоционального фона (долгосрочная перспектива, накопительный эффект) | +3  Увеличение положительных впечатлений и эмоций |
| Влияние на физическую энергию | 0 | +1  Энергетический подъем, хорошее самочувствие после коучинг сессий (краткосрочный эффект)  Косвенное влияние через повышение осознанности, более чуткое восприятие своего тела. | +1  Косвенное влияние через повышение внимательности к себе. То есть респондент больше внимания стала обращать на нужды своего организма. | +1  Прилив сил после окучинговых сессий (краткосрочный характер) | 0 | +1  краткосрочный приток сил и энергии после коучинговой сессии. | +3  Респондент отмечает связь между эмоциональным фоном и физическим состоянием. Увеличение положительных эмоций привело к физическому подъёму и развитию. |
| Влияние на духовную энергию | +2  Нахождение глубинного смысла в своей деятельности, нахождение личных ценностей. | +3  Установление связи личных ценностей и общих ценностей, взгляд на задачи через призму личных ценностей. | +2  Ощущение взаимозависимости процессов, повышение личной ответственности. | +2  Желание приносить пользу окружающим, установление взаимозависимого характера процессов в жизни. | +1  Формирование новой степени ответственности за свои действия перед другими людьми. | +1  Нахождение нового смысла и видения (в рамках определенного запроса) | +3  Осознание глубинного смысла жизни, своей деятельности, причастности к всеобщему целому. |
| Влияние на интеллектуальную энергию | +2  Повышение желания развиваться. | +2  Устранение внутренних конфликтов повышают интеллектуальную производительность. | 0 | +2  Появление желания развиваться, диверсифицировать деятельность. | +2  Формирование цельной картины происходящего. Развитие навыков руководства. | +2 Ясность сознания и четкость восприятия ситуации, повышение концентрации. | +3  Формирование целостной картины проекта и своей деятельности в целом. |
| Влияние на уровень эмпатиии | +2  Индивидуальный подход к сотрудникам, создание открытой и дружелюбной атмосферы в коллективе. | +3  Коучинг показал пример экологичного взаимодействия с людьми через позицию наблюдателя. | +2  Переход в позицию наблюдателя по отношению к другим людям, оказание нейтрально поддержки (без навязывания своего видения) | +2  Респондент начал ставить себя на место своих подчиненных и входить в их положение. | +2  Осознание важности индивидуального подхода к сотрудникам. Прекращение проецирования свои навыков на сотрудников. Рассмотрение ситуации со стороны сотрудника. | 0 | +1  Коучинг позиция позволяет лучше понимать других людей и оттачивать навыки поддержки. |
| Влияние на уровень стресса | +2  Возврат ясности в действиях, нахождение ответов на важные вопросы, разработка плана способствуют снижению уровня неопределенности. | +2  Снижение интенсивности переживания стрессовых ситуаций, однако увеличение частоты их возникновения. Респондент оценивает положительно, так как расценивает описанный стресс, как положительный и полезный для ее роста. | +2  Возвращение чувства контроля над ситуацией. | 0 | +2  Снижение общей рабочей нагрузки за счет делегирования. | 0 | -2  Увеличение количества стресса, так как происходят большие изменения. Однако, стресс оценивается как необходимый и полезный для развития. |
| Влияние на синдром выгорания | 0  Респондент не имел опыта выгорания. | +3  Повышение осознанности и чуткости к себе, принятие ответственное позиции по отношению к себе, установка связи личных ценностей с рабочими процессами помогли респонденту преодолеть ситуации кризиса. | +2  Поиск нового смысла. | +2  Поиск причины и ее устранение, поиск нового смысла и задач. | 0 | +2  Расстановка приоритетов, разработка плана, успех в промежуточных целях вселяет веру в успех главной цели. | +3  Возвращение к глубинным ценностям |
| Влияние на способность принимать нестандартные решения | +1  Умение задавать вопросы побуждает новые детали, которые помогают принимать новые нестандартные решения | +3  Отказ от стереотипных взглядов, пробуждение личного видения. | +1  Косвенное влияние, через лучшее понимание себя и своего состояния. | +2  Способность мыслить шире и смотреть на ситуации под разными углами. | 0 | +1  Косвенное влияние, через лучшее понимание себя и своих ценностей. | +3  Взгляд на ситуацию с разных перспектив позволяет расширить круг принимаемых решений. Взгляд с новых сторон помогает устранить старые установки и стереотипы. |
| Влияние на формирование коучинговой автономии | 0  Респондент пытался применять коучинг подход самостоятельно к себе, однако попытки не были удачными. | +3  Интеграция коучинг позиции в отношение к жизни, разбор любой ситуации через призму коучинг методик. | +2  Использование коучинг позиции при решении важных вопросов. | +2 | +2  Использование коучинг подхода к себе в жизни. | +2  Внедрение коучинг позиции в процесс самоанализа. | +2  Систематизация подхода к рефлексии |
| Влияние на желание помогать другим | +2  Респондент предпринимает попытки применять коучинговый подход на рабочем месте. Респондент старается создавать открытую и дружелюбную атмосферу на рабочем месте, использует индивидуальный подход к подчиненным. | +2  Респондент активно применяет коучинг метод в рабочем процессе. Использует индивидуальный подход к сотрудникам. | +2  Респондент применяет коучинговые технологии в процессе работы. Респондент отмечает моральное удовлетворение от успехов своих подчиненных. | +1  Респондент применяет коучинговые технологии в комфортных для себя ситуациях. | 0  Респондент не использует коучинг подход к сотрудникам. Не стремится выстроить систему помощи и поддержки сотрудникам, так как от них не поступало подобного запроса. | +2  Респондент применяет коучинговый подход в спокойное время на рабочем месте. Испытывает от положительного развития подчиненных удовлетворение. | +3  Респондент применяет коучинговый подход к своему окружению. Респондент является действующим коучем. Респондент испытывает положительные эмоции в процессе. |
| Влияние на соотношение работа-отдых | 0 | +2 Респондент стала больше внимания уделять отдыху. | +1  Осознание важности баланса. Однако, респондент не всегда соблюдает необходимый баланс. | +2  Осознание важности отдыха. | +2  Делегирование части обязанностей, снижение нагрузки. | 0 | +2  Осознаннее необходимости увеличение отдыха, более внимательное отношение к своему состоянию и своим потребностям. |
| Что поможет долгосрочному развитию | Возвращение к коучингу, изучение коучинга со стороны коуча. | Возвращение к коучингу на постоянной основе для разрешения внутренних конфликтов. | Формирование четкого разграничения работа-отдых. Респондент считает, что коучинг может помочь в решение данного вопроса. | Сохранение личного интереса, обновление рутинных процессов, личностный рост и развитие. По мнению респондента, коучинг поможет ему в достижение обозначенных пунктов. | Новый интерес в виде нового проекта. Респондент допускает, что коучинг может помочь ему в реализации новой идеи. | Внедрение коучинга на регулярной основе. | Продолжение коучинговых сессий, разностороннее развитие, физическая активность. |

[Источник: составлено автором по результатам глубинных интервью]

На основе полученных результатов интервью автором была составлена сводная таблица 2 по эмпирическим предположениям. Для проверки некоторых предположений автором работы были заданы несколько вопросов. В сводной таблице ответы на вопросы, направленные на проверку одного предположения, объединяются. Для интерпретации силы влияния используется метод усреднения. То есть показатели складываются и делятся на общее количество вопросов, относящихся к данному предположению. В каждом из подобных случаев указывается из каких составляющих формируется общий показатель.

Таблица 2 Сводная таблица по эмпирическим предположениям.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предположение | Респондент 1 | Респондент 2 | Респондент 3 | Респондент 4 | Респондент 5 | Респондент 6 | Респондент 7 |
| Коучинг положительно влияет на осознанное отношение к себе. (для оценки данного предположения использовались ответы на вопросы, касательные влияния коучинга на осознанное отношение к себе, а также влияние коучинга на способность применять коучинг подход к себе самостоятельно) | Да  +1 | Да  +3 | Да  +2 | Да  +3 | Да  +2 | Да  +2 | Да  +3 |
| Коучинг положительно влияет на ответственное отношение к себе | Да  +3 | Да  +3 | Да  +2 | Нет  0 | Нет  0 | Нет  0 | Да  +1 |
| Коучинг положительно влияет на развитие уровня оптимизма у руководителя | Да  +1 | Да  +2 | Да  +2 | Да  +2 | Нет  0 | Да +2 | Нет  0 |
| Коучинг положительно влияет на сбалансированное развитие четырех энергий: эмоциональной, интеллектуальной, духовной, физической. (для проверки данного предположения были использованы ответы, касательные влияния коучинга на каждый из видов энергий. Если влияние коучинга на хотя бы одну энергию оценивалось как нейтральное, то общий ответ интерпретировался как отрицательный) | Нет | Нет | Нет | Да | Нет | Да | Да |
| Коучинг положительно влияет на уровень эмпатии руководителя. (для проверки данного предположения были объединены ответы, которые выявляли влияние коучинга на развитие эмпатии, а также влияние коучинга на проявление эмпатии, то есть желание помогать другим) | Да  +2 | Да  +3 | Да  +2 | Да  +2 | Да  +1 | Да  +1 | Да  +2 |
| Коучинг положительно влияет на формирование проактивной позиции. (для проверки данного предположения учитывались ответы на вопросы, касательные развития ответственного отношения, способности принимать нестандартные решения, принятие действительности) | Да  +2 | Да  +3 | Да  +1 | Да  +1 | Да  +1 | Нет | Да  +2 |
| Коучинг положительно влияет на баланс расходования и накопления ресурсов. (для проверки данного предположения учитывались ответы на вопросы, касательные влияния коучинга на баланс работа-отдых, влияние коучинга на синдром выгорания и уровень стресса) | Да  +1 | Да  +2 | Да  +2 | Да  +1 | Да  +1 | Да  +1 | Да  +3 |

[Составлено автором по результатам глуинных интервью]

## Выводы

**Предположение «Коучинг положительно влияет на осознанное отношение к себе» подтвердилось.**

Рисунок 10 Диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на осознанное отношение руководителя к себе» [Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Респонденты дали единогласный утвердительный ответ.

Результат по данному предположению складывался из ответов респондентов на два вопроса, касательные повышения уровня осознанности, а также насколько успешно руководитель после коучингового опыта способен применять к себе коуч позицию, пользоваться коуичнг техниками, находиться в позиции наблюдателя.

Результаты свидетельствуют, что коучинг способствовал развитию лучшего понимания себя, своих нужд и потребностей. Коучинг помог систематизировать подход к рефлексии и самоанализу.

Из чего следует **вывод, коучинг оказывает сильное положительное влияние на развитие осознанного отношения руководителя к себе.**

**Предположение «Коучинг положительно влияет на ответственное отношение руководителя к себе» подтвердилось.**

Рисунок 11 Диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на ответственное отношение руководителя к себе». Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Большая часть респондентов дала подтверждающий ответ, та часть, что не подтвердила влияние, утверждает, что уже до опыта коуичнга имела сильную ответственную личную позицию по отношению к себе. Влияние коучинга в большинстве оценено как ощутимое.

Таким образом, формируется **вывод об ощутимом влиянии коучинга на уровень ответственного отношения руководителя к себе.**

**Предположение «Коучинг положительно влияет на уровень оптимизма руководителя.» подтвердилось.**

Рисунок 12 Диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на уровень оптимизма руководителя». Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Большая часть респондентов также дала подтверждающий ответ. Часть, что отметила нейтральное влияние коучинга, утверждает о изначально высоком уровне оптимизма. Сила влияния оценивается как ощутимая в большинстве случаев.

Коучинг влияет на качество целеполагания, кроме того, коучинг дает возможность выстроить детальный план действий. Респонденты отмечают, что четкое планирование, постановка истинной цели, и успех в достижение промежуточных целей вселяет уверенность в успехе главной цели.

Таким образом, формируется **вывод об ощутимом влиянии коучинга на уровень оптимизма.**

**Предположение «Коучинг положительно влияет на сбалансированное развитие четырех энергий» не подтвердилось.**

Рисунок 13 Диаграмма результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на сбалансированное развитие 4 энергий». Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Оценка респондентов по вопросу влияния коучинга на сбалансированное развитие 4 энергий оказалась различной. Положительное влияние коучинга на сбалансированное развитие 4 энергий определялось автором только в том случае, если респондент давал ответ о положительном влиянии коучинга на все виды энергии.

Ответы респондентов, которые оценивали влияние коучинга хотя бы на одну энергию как нейтральное или отрицательное, приравнивались автором работы к опровергающим эмпирическое предположение.

Исходя из ответов на вопросы отдельно по каждой из 4 энергий видно положительное влияние коучинга на развитие энергий. Однако характер развития не сбалансирован, так как развитие той или иной энергия не устанавливается респондентами. Больше половины опрошенных руководителей не отследили развитие хотя бы по одной энергии в результате коучингового опыта.

Таким образом автор делает **вывод, что коучинг не оказывает влияние на сбалансированное развитие энергий**.

Автором было отдельно рассмотрено влияние коучинга на каждый из видов энергии.

Рисунок 14 Диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на физическую энергию». Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Большая часть респондентов оценила положительное влияние коучинга на физическую энергию. 2 респондента отрицают какое-либо влияние коучинга на свое физическое состояние. 3 респондента отмечают краткосрочный эффект коучинга, подъем сил и энергии непосредственно после коучинг сессий. 1 респондент отмечает косвенное влияние коучинга на физическую энергию через повышенные осознанного и ответственного отношения в свою сторону. 1 респондент отмечает связь своего эмоционального фона и физического состояния, через улучшение первого коучинг активно повлиял на физику.

Таким образом лишь 2 из 7 респондентов установили стабильное улучшение физического состояния в результате коучинга. 3 из 7 респондентов установили краткосрочный эффект, 2 не отследили какого-либо эффекта.Следовательно, автор делает **вывод, что коучинг оказывает незначительное влияние на физическое состояние человека.**

Рисунок 15 Диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на эмоциональную энергию». Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Большая часть респондентов оценила влияние коучинга на эмоциональную энергию как положительное. 6 из 7 респондентов отмечают положительное влияние. Оценка респондентов варьируется между ощутимое и сильное влияние. Респонденты прослеживают лучший контакт со своими эмоциями, способность идентифицировать и управлять эмоциями повышается, общий фон восприятия действительности улучшается.

1 из респондентов оценивает влияние коучинга как отрицательное. Такая оценка обосновывается увеличением неприятных ощущений в момент разбора внутренних конфликтов в ходе коучинг сессий. Однако, респондент считает, что это временное и необходимое явление для развития.

**Таким образом, автор делает вывод о значительном влияние коучинга на эмоциональную энергию руководителей.**

Рисунок 16 Диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на духовную энергию». Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Все респонденты дали утвердительный ответ о положительном влияние коучинга на уровень духовной энергии. Респонденты отмечают нахождение глубинного смысла в своей деятельности, установление связи между личными ценностями и своей деятельностью, формируется видение взаимозависимости процессов и новый уровень ответственности. Превалирующая оценка силы влияния – ощутимое влияние. Далее следует оценка – сильное влияние, разница с предыдущей позиций в 1 человека).

**Таким образом, автор делает вывод о значительном влияние коучинга на уровень духовной энергии руководителей. Кроме того, автор прослеживает положительное влияние коучинга через повышение осознанности и через развитие духовной энергий на формирование деятельности, которая основывается на личных ценностях руководителя.**

Рисунок 17 диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на интеллектуальную энергию». Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Большая часть респондентов подтвердила положительное влияние коучинга на интеллектуальную энергию. 6 из 7 респондентов установила положительное воздействие коучинга. 5 респондентов оценивают влияние на ощутимом уровне, 1 респондент говорит о сильном влиянии. Коучинг способствовал формированию цельной картины мира, ясности сознания и четкости восприятия, повышению стремления к развити. Один из респондентом отмечает устранение внутренних конфликтов как главный фактор повышения интеллектуальной производительности.

**Таким образом, автор делает вывод о значительном влияние коучинга на интеллектуальную энергию.**

**Предположение «Коучинг положительно влияет на уровень эмпатии руководителя» подтвердилось.**

Рисунок 18 Диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на уровень эмпатии руководителя». Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Все респонденты утвердительно оценили положительное влияние коучинга на уровень эмпатии. Данное предположение оценивалось на основании оценки влияние коучинга на развитие эмпатии, а также влияние коучинга на проявление эмпатии. 6 из 7 респондентов оценили влияние коучинга на уровень эмпатии положительно. Самая часто встречаемая оценка – коуичнг оказал ощутимое влияние. Коучинг через проявление коуч позиции помог респондентам развить навыки эмпатии. 6 из 7 респондентов положительно оценили влияние коучинга на желание помогать другим. Самая часто встречаемая оценка также «ощутимое влияние». 4 из 7 респондентов применяют коучинговый подход в работе и чувствую от этого удовлетворение. 1 из респондентов демонстрирует желание использовать технологию коучинга в управлении подчиненными, однако он отмечает недостаточность знаний и умений для этого.

**Таким образом, автор делает вывод о значительном положительном влияние коучинга на уровень эмпатии руководителей. Кроме того, также сделаны выводы о значительном влияние коучинга на развитие эмпатии и на желание помогать другим.**

**Предположение «Коучинг положительно влияет на формирование проактивной позиции» подтвердилось.**

Рисунок 19 Диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на формирование проактивной позиции у руководителя» Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

6 из 7 респондентов положительно отзываются о коучинге и его влияние на проактивность. Для оценки данного предположения использовались ответы на вопросы, касательные ответственного отношения, принятия действительности, способности принимать нестандартные решения. Оценка большинства респондентов – несущественное влияние. Данная оценка основывается на тех параметрах, которые респонденты изначально оценивают у себя на высоком уровне. Иными словами, уровень проактивности респондентов до опыта коучинг, по оценке, респондентов был развит.

**Таким образом, коучинг оказывает положительное влияние на формирование проактивной позиции руководителя.** В рамках проводимого исследования его влияние носит в большей степени незначительный характер.

**Предположение «Коучинг положительно влияет на баланс расходования и накопления ресурса» подтвердилось.**

Рисунок 20 Диаграммы результатов эмпирического предположения «коучинг положительно влияет на баланс расходования и накопления ресурсов». Источник: составлено автором на основе эмпирических данных]

Все респонденты подтвердили положительное влияние. Для оценки данного предположения использовались ответы респондентов, касательные влияние коучинга на уровень стресса, на феномен выгорания и на баланс работа-отдых.

4 из 7 респондентов оценили влияние коучинг положительно ощутимым. Через возвращение чувства контроля над ситуацией, через возврат ясности в действиях руководители отмечали снижение уровня стресса. 2 респондента отметили, что стресса в их жизни стало больше, так как коучинг означает изменения, а изменения несут за собой стресс. Однако оба респондента оценивают стресс в следствии коучинга как необходимый и полезный. Кроме того, именно эти два респондента отмечают, что коучинг также предоставляет пути решения, как можно компенсировать возрастающий уровень стресса. **Таким образом, коучинг положительно влияет на снижение уровня стресса. Кроме того, коучинг помогает находить пути решения для компенсации стресса.**

5 из 7 респондентов отозвались положительно о влияние коучинга на кризис выгорания в их жизни. 2 респондента не смогли оценить влияние коучинга, так как утверждают, что не испытывали выгорания. Оценка респондентов варьируется от сильного до ощутимого влияния коучинга на кризис выгорания. Через поиск новых смыслов, возвращение к глубинным личным ценностям, через процессы обновления респонденты выходили из кризиса выгорания. Также респонденты отмечают, что повышение осознанного отношения к себе способствует развитию чувствительности к внутренним желаниям и потребностям, удовлетворение которых также способствует выходу из состояния выгорания. Кроме того, осознанное отношение к себе предотвращает наступление новых кризисных ситуаций.

**Таким образом коучинг положительно влияет на преодоление кризиса выгорания, а также положительно влияет на предотвращение новых кризисов выгорания.**

5 респондентов из 7 подтвердили влияние коучинга на баланс работа-отдых, который носит положительный характер. 2 респондента не отметили влияние коучинга на данную позицию. Респонденты, подтвердившие влияние коучинга, отмечают увеличение времени отдыха в соотношение работа-отдых. Респонденты высказывают мнение, что именно коучинг помог осознать важность отдыха, важность увеличения количества отдыха. Превалируеющей оценкой является – коучинг оказал ощутимое влияние. Некоторые респонденты утверждают, что все еще находятся в процессе выстраивания правильного баланса.

**Таким образом, можно сделать вывод, что среди руководителей существует тренд нарушения баланса расходования и накопления личного ресурса.** Выборка исследования имеет ограничения, поэтому однозначного утверждения сделать нельзя, однако на основе проведенного исследования, автор делает вывод о нарушение баланса работы и отдыха. **Коучинг оказывает значительное влияние на формирование сбалансированного подхода к расходованию и накоплению личного ресурса. Коучинг воздействует через повышение осознанности в вопросах важности личного отдыха, а также нивелировании стрессовых ощущений.**

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы является выявление влияния коучинга на долгосрочное и устойчивое развитие руководителей. Модель долгосрочного и устойчивого развития была сформулирована автором на основе анализа моделей, устанавливающих долгосрочную эффективности по теориям личной эффективности С. Кови, цикла восстановления Р. Бояцисса, 7 принципах устойчивого развития Р. Штайнера, теории 4 энергий Д. Лоэла и Т. Шварца, модели жизнестойкости человека. Модель автора аккумулирует в себе позиции перечисленных теорий. Автор рассматривает важность сохранения личной эффективности лидера и его внутреннего ресурса в рамках долгосрочной эффективности. Таким образом, целью работы является рассмотреть влияние коучинга на развитие руководителей как инструмента создания долгосрочной эффективности.

В рамках теоретической части работы были проанализированы современные вызовы, стоящие перед организациями. На их основе рассмотрено определение руководителя, какие ожидания и требования к нему предъявляются. Также были изучены концепции краткосрочной и долгосрочной эффективности руководителей. Автором работы были проанализированы проблемы, стоящие перед руководителями в перспективе долгосрочной эффективности. В их числе дистресс, эмоциональный труд, феномен выгорания, синдром жертвы. Далее были изучены модели, устанавливающие долгосрочную эффективность. На их основе была сформулирована модель долгосрочного и устойчивого развития. Автор работы подробно рассмотрел влияние коучинга на каждую из проблем, стоящих перед руководителями и их эффективностью. На основе изученной теории влияния коукчинга автором работы были выдвинуты эмпирические предположения о взаимосвязи коучига и модели устойчивого и долгосрочного развития руководителей.

В рамках исследовательской части были проведены глубинные интервью с 7 действующими руководителями разных уровней. Основанием для выборки были условия прохождения коучинга руководителями на постоянной основе в течении минимум полугода. Были собраны опыт и впечатления руководителей о коучинге и его влиянии на модель долгосрочного и устойчивого развития. Для удобства оценивания автором была введена шкала, позволяющая определить влияние коучинга на развитие руководителей. На основе полученных данных автором были сделаны выводы о степени влияния коучинга на составляющие модели долгосрочного и устойчивого развития.

Основные выводы работы:

1. Коучинг оказывает сильное положительное влияние на развитие осознанного отношения к себе у руководителя;
2. Коучинг оказывает ощутимое влияние на развитие ответственного отношение руководителей к себе;
3. Коучинг оказывает ощутимое влияние на уровень оптимизма;
4. Коучинг не оказывает влияние на сбалансированное развитие 4 энергий.
5. Коучинг оказывает незначительное влияние на физическое состояние руководителя;
6. Коучинг значительно влияет на эмоциональную энергию руководителя;
7. Коучинг оказывает значительное влияние на уровень духовной энергии руководителя;
8. Коучинг положительно влияет на формирование деятельности, которая основывается на личных ценностях руководителя;
9. Коучинг оказывает значительное влияние на интеллектуальную энергию рукоовдителя;
10. Коучинг оказывает значительное положительное влияние на уровень эмпатии руководителя;
11. Коучинг положительно влияет на процесс развития эмпатии;
12. Коучинг положительно влияет на уровень проявления эмпатии, желание помогать другим;
13. Коучинг оказывает положительное незначительное влияние на проактивную позицию руководителей;
14. Коучинг положительно влияет на снижение уровня стресса, коучинг положительно влияет на процесс нахождения вариантов компенсации стресса. Влияние оценивается как ощутимое.
15. Коучинг положительно влияет на преодоление кризиса выгорания, а также положительно влияет на предотвращение новых кризисов выгорания. Влияние оценивается как ощутимое
16. Коучинг оказывает значительное влияние на формирование сбалансированного подхода к расходованию и накоплению личных ресурсов.

Таким образом цели и задачи работы были достигнуты.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Гэллуэй Т. Работа как внутренняя игра / Т. Гэллуэй. – Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240с.

Д. Кутю. Секреты жизнестойкости. Гарвардский бизнес-обзор. 2008

Салтанова Е. Коучинг как иснтрумент мотивации персонала: курсовая работа Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2020

Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. Альпина Паблишер, 2016, стр. 70.

Уитмор Д. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Д. Уитмор. – Альпина паблишер,2019. – 25с.

Якобони М. Отражаясь в людях. Почему мы понимаем друг друга. — М: Юнайтед Пресс, 2011

A. Kelley. Coaching Executives Across Cultures. Coach and Couch. INSEAD Business Press, 2016, pp. 213-229. Url: [https://link.springer.com](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-137-56161-9_13) (дата обращения 4.04.2021)

A. Zaleznik, M.F. Kets de Vries,J. Howard. Stress reactions in organizations: Syndromes, causes and consequences. Behavioral Science, 22(3), pp. 151–162. URL; [https://proxy.library.spbu.ru](https://proxy.library.spbu.ru:2163/stable/pdf/23696906.pdf?ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A4b4d2394242c6eac887eecb8f7b6572a) (дата обращения 27.04.2021)

Arthur P. Brief1 and Howard M. Weiss. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. Annual Review of Psychology, Vol. 53, 2002. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/11603892_Organizational_Behavior_Affect_in_the_Workplace) (дата обращения 7.05.2021)

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of ‘‘people work. Journal of Vocational Behavior, vol. 60, pp. 17–39. URL: [https://reader.elsevier.com](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0001879101918159?token=D4C8377E140B843F962353C1E78124DED2C5E95B09059B38888C65FC6AB2B8A13C55BDFF5EB6A2BEE24856D8D02F3DE9&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210604111116) (дата обращения 12.04.2021)

Brotheridge, Céleste M. Lee, Raymond T. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2003, Vol. 76 Iss. 3, pp 365-379. URL: <https://www.researchgate.net/> (дата обращения 7.05.2021)

C. Maslach, M. Leiter. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. Journal of Applied Psychology, 2008, 93(3), pp. 498-512. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/5396366_Early_Predictors_of_Job_Burnout_and_Engagement) (дата обращения 4.04.2021)

D. Golemann. The emotional intelligence of leaders. Leader to leader. University of Pittsburg. Vol. 1998, iss. 10.

D. McClelland & Boyatzis, Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. Journal of Applied Psychology 67(6), 1982. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management) (дата обращения 5.04.2021)

D.C. McClelland. How motives, skills, and values determine what people do. American Psychologist,1985, 40(7), pp. 812–825. URL: [https://www.yumpu.com](https://www.yumpu.com/en/document/read/51539990/how-motives-skills-and-values-determine-what-people-do) (дата обращения 5.04.2021)

R. J. Erickson & A. Wharton. Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. Work and Occupations,1997, pp. 188–213. URL: <https://proxy.library.spbu.ru:> (дата обращения 7.05.2021)

G. Spence. The exploration of coaching outcomes: Key findings from two studies examining goal ownership and sleeper effects. Sydney business school, 2015. URL; [https://www.organisationalpsychology.nz](https://www.organisationalpsychology.nz/_content/Spence.pdf) (дата обращения 30.04.2021)

Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influence of leader effect on subordinate attitudes and performance. Leadership Quarterly, 15, 663– 686. URL: [https://reader.elsevier.com](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1048984304000815?token=0F726CFCEE1275537E4D320CE5AE2FC2750E8D0527388753E8B34805688B1FB55A2FDDAD2732414C15F16D42414CBE10&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210604111002) (дата обращения 12.04.2021)

H. Ding, E. Yu. Followers' strengths-based leadership and strengths use of followers: The roles of trait emotional intelligence and role overload. Personality and Individual Differences, 2021. YRL: [https://reader.elsevier.com/](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0191886920304906?token=F9DFDECCA878EEF43A05B5F57D0E1E7591BB64AD06B9BFDDF42F65D9AC88F337D912E30535055298A9E47426F2F20D37&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210604123411) (дата обращения 3.05.2021)

Huelsheger, U. R., & Schewe, A. F. On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. Journal of Occupational Health Psychology, 2011, vol. 16, pp. 361–389. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/51466574_On_the_Costs_and_Benefits_of_Emotional_Labor_A_Meta-Analysis_of_Three_Decades_of_Research) (дата обращения 7.05.2021)

Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. Journal of Managerial Psychology, 23, 151–168. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/233733851_Leading_with_Emotional_Labor) (дата обращения 11.04.2021)

Ichiro Kawachi, B. Kennedy, and R. Glass. Social networks reduce mortality: Social Capital and Self-Rated Health: A Contextual Analysis. American Journal of Public Health,1999. URL: [https://ajph.aphapublications.org](https://ajph.aphapublications.org/doi/pdf/10.2105/AJPH.89.8.1187) (дата обращения 15.04.2021)

J. Bennett, M. Bush. Coaching for change. Routledge, 2013.

J. Cranwell-Ward, A. Abbey. Organizational Stress. Palgrave Macmillan UK, 2005.

J. Ludema. Narrative Inquiry: Collective Storytelling as a Source of Hope, Knowledge, and Action in Organizational Life. PhD diss., Case Western Reserve University, 1996. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/235297357_APPRECIATIVE_NARRATIVES_AS_LEADERSHIP_RESEARCH_MATCHING_METHOD_TO_LENS) (дата обращения 5.04.2021)

Janice R. Kelly and Sigal Barsade, «Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams», working paper, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2001. URL; [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/222829420_Mood_and_Emotions_in_Small_Groups_and_Work_Teams) (дата обращения 8.05.2021)

K. J. Lovelace, C.C. Manz, J.C. Alves. Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. Human Resource Management Review, 2007, 17(4), pp. 374–387. URL: [https://citeseerx.ist.](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.3073&rep=rep1&type=pdf) (дата обращения 4.04.2021)

K. Osatuke, B. Yanovski, D. Ramsel. Executive coaching: New framework for evaluation. Consulting Psychology Journal Practice and Research 69(3), 2016. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/312418339_Executive_coaching_New_framework_for_evaluation) (дата обращения 1.04.2021)

K. Wasylyshyn. Executive coaching: An outcome study. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55, pp. 94–106. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/232419408_Executive_Coaching_An_Outcome_Study) (дата обращения 23.04.2021)

M. Bicknell, A. Liefooghe. Enjoy your Stress! Using Lacan to enrich transactional models of stress. Organization, 2010. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/247746907_Enjoy_your_Stress_Using_Lacan_to_enrich_transactional_models_of_stress) (дата обращения 25.04.2021)

Martin E. P. Seligman. Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your

R. Ayman; S. Adams. Contingencies, context, situation, and leadership. The nature of leadership, 2012, pp. 218-255. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/284665491_Contingencies_Context_Situation_and_Leadership) (дата обращения 1.04.2021)

R.F. Baumeister, T.F. Heatherton. Losing control: How and why people fail at self-regulation. Academic Press, 1994 URL: [http://courses.ucsd.edu](http://courses.ucsd.edu/gkoob/PSYCH188/188_Losing_Control.pdf) (дата обращения 5.04.2021)

R.H. Humphrey, J.M. Pollack, and T. Hawver. Leading with emotional labor. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 2, pp. 151-168. URL; [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/233733851_Leading_with_Emotional_Labor) (дата обращения 6.05.2021)

Richard Boyatzis. Intentional change theory from a complexity perspective. Journal of Organizational Excellence, 2006. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/235317062_An_overview_of_intentional_change_from_a_complexity_perspective) (дата обращения 10.04.2021)

Richard Boyatzis. Intentional change theory from a complexity perspective. Journal of Organizational Excellence, 2006. URL: [https://citeseerx.ist.psu.edu](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3613&rep=rep1&type=pdf) (дата обращения 18.04.2021)

S. Dickerson M.E. Kemeny. Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research. Psychological Bulletin, 2004, 130(3). URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/8582418_Acute_Stressors_and_Cortisol_Responses_A_Theoretical_Integration_and_Synthesis_of_Laboratory_Research) (дата обращения 4.04.2021)

S.N. Taylora, A.M. Passarellib, E.B. Van Oostenc. Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. The Leadership Quarterly, (30) 2019. URL: [https://hbr.org](https://hbr.org/2019/09/coaching-for-change) (дата обращения 5.04.2021)

T.D. Shanafelt, G. Gorringe, et al. Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. Mayo Foundation for Medical Education and Research, 2015. URL: [https://qi.elft.nhs.uk](https://qi.elft.nhs.uk/wp-content/uploads/2017/06/Burnout-and-Leadership.pdf) (дата обращения 24.04.2021)

Van Kleef GA, Homan AC, Beersma B, van Knippenberg D. On angry leaders and agreeable followers. How leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. Psychology Science, 2010. URL; [https://www.jstor.org](https://www.jstor.org/stable/40984583?seq=1) (дата обращения 6.05.2021)

Z. V. Johnson, L. J. Young. Neurobiological mechanisms of social attachment and pair bonding. Current Opinion in Behavioral Sciences. Vol. 3, 2015, pp. 38-44. URL: [https://reader.elsevier.com](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2352154615000194?token=94DE6BA56CDE501CFF03AB31F1DD6CE0908E9920A11FF9C47DDD4CE16F22B5CC7CDEB09CAE6FF809295EC853D0B0600E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210604120640) (дата обращения 15.04.2021)

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1. Вопросы для глубинного интервью

1. Когда Вы обратились к коучингу в первый раз?
2. С какой целью Вы обратились к коучингу?
3. Почему Вы выбрали именно коучинг?
4. Как долго Вы проходили коучинг-сессии?
5. сейчас я буду задавать ряд вопросов, как именно коучинг повлиял на Вас. Для удобства оценивания, я предлагаю, ввести шкалу от -3 до +3. Где 0 – коучинг никак не повлиял на меня. 1 – оказал незначительное влияние, 2 – оказал ощутимое влияние, 3 – оказал сильное влияние. Положительное значение оценки означает положительное влияние, отрицательное значение означает отрицательное влияние соответственно.
6. Какое влияние коучинг оказал на Ваше осознанное отношение к себе? Под осознанным отношением я подразумеваю способность человека находиться в состоянии наблюдателя по отношению к себе, оценивать и анализировать происходящее объективно и непредвзято.
7. Как коучинг повлиял на уровень Вашей ответственности к себе самому? Под ответственностью понимается осознание важности личного выбора и его влияния на Вашу жизнь.
8. Как коучинг повлиял на Ваш уровень оптимизма?
9. Как коучинг повлиял на Ваш уровень эмпатиии?
10. Как коучинг повлиял на Вашу способность принимать действительность. Под принятием подразумевается способность воспринимать действительность (людей, ситуации и т.д.) такой, какая она есть?
11. Как коучинг повлиял на Вашу способность принимать нестандартные решения?
12. Как коучинг повлиял уровень Вашего стресса?
13. Как коучинг повилял на феномен выгорания в ваше жизни?
14. Как коучинг повлиял на Ваше физическое состояние?
15. Как коучинг повлиял на Вашу духовную энергию? Духовная энергия – осознание смысла в жизни, ощущение причастности к большому делу.
16. Как коучинг повлиял на Вашу эмоциональную энергию? Эмоциональная энергия – это способность создавать и аккумулировать яркие впечатления и положительные эмоции.
17. Как коучинг повлиял на Вашу интеллектуальную энергию? Интеллектуальная энергия отвечает за желание развиваться, отвечает за умственную производительность, за способность вести интеллектуальную деятельность.
18. Применяете ли Вы коучинг-технологии к себе?
19. Применяете ли Вы коуичнг-подход к окружающим людям?
20. Повысилось ли Ваше желание помогать людям?
21. Повлиял ли коучинг на баланс соотношения отдых/работа?

## Приложение 2. Глубинное интервью с Иваном Алексеевичем Куимовым, заместителем коммерческого директора компании ООО «Тесис»

*Елизавета:* здравствуйте! Представьтесь, пожалуйста, и расскажите немного о Вашей организации и занимаемой Вами должности.

*Куимов И.А.:* Добрый день! Меня зовут Куимов Иван Алексеевич. Я занимаю должность заместителя коммерческого директора в компании ООО “ТЕСИС”. Компания работает в сфере авиационной логистики.

*Елизавета:* Скажите, пожалуйста, когда Вы обратились к коучингу первый раз?

*Куимов И.А.:* К коучингу я обратился примерно полтора года назад.

*Елизавета:* С какой целью Вы обратились к коучингу?

*Куимов И.А.:* У меня были определенные конкретные запросы, я не мог до конца понять как построить команду и руководить ей, как выстраивать взаимоотношения с людьми и как мотивировать людей к выполнению каких-то действий, и не мог четко определить задачи для достижения каких-либо целей.

*Елизавета:* Почему Вы выбрали именно коучинг?

*Куимов И.А.:* Я слышал, что коучинг помогает разбираться именно в самом себе, о том, что это не советы со стороны, что это не бизнес-тренинги. Слышал о том, что все ответы на вопросы, которые мы сами себе задаем, есть у нас в голове, и просто нужно покопаться в себе и найти их. И коучинг как раз в этом помогает.

*Елизавета:* как долго вы работаете или работали с коучем?

*Куимов И.А.:* Я работал с коучем на протяжении полугода.

*Елизавета:* как регулярно были ваши встречи?

*Куимов И.А.:* Примерно раз в две недели.

*Елизавета:* сейчас я задам Вам несколько вопросов о том, как коучинг повлиял на Вашу жизнь и на разные ее аспекты. Для более удобного оценивания предлагаю ввести шкалу от минус трех до трех. Ноль - никак не повлиял, один - незначительно повлиял, три - ощутимо повлиял. Положительное значение - хорошо повлиял, отрицательное значение - негативное воздействие.

*Куимов И.А.:* Хорошо, я понял.

*Елизавета:* итак, первый вопрос. Какое влияние коучинг оказал на Ваше осознанное отношение к себе? Под осознанным отношением подразумевается, что человек отслеживает, что происходит в его жизни, анализирует и оценивает все беспристрастно.

*Куимов И.А.:* Я бы сказал, что коучинг мне здесь помог на двоечку. В положительном направлении.

*Елизавета:* Расскажите, пожалуйста, подробней, как именно изменения произошли?

*Куимов И.А.:* Мы с коучем определили, что нужно начинать с каких-то небольших, повседневных действий. Мы начали работать не над какими-то профессиональными моментами, а именно над повседневной жизнью. Начали с того, могу ли я определять свои желания и потребности в повседневной жизни, и как я их добиваюсь. Выявили определенные моменты, и у меня стало появляться понимание того, что мне нужно.

*Елизавета:* то есть, коучинг помог Вам лучше понять свои потребности, ценности и желания?

*Куимов И.А.:* Да. В этом плане он мне помог. И в дальнейшем я пытался применять результаты коуч-сессий как в повседневной жизни, так и в работе. Это помогло мне ощутить разницу между тем, что было до и тем, что стало сейчас. Когда ты слышишь себя и понимаешь себя все происходит по-другому. Раньше мои реакции были основаны на привычках и, наверное, стереотипах. Я не задумывался и просто делал.

*Елизавета:* хорошо, спасибо. Что насчет ответственности? Как коучинг повлиял на уровень Вашей ответственности к себе самому? Под ответственностью понимается осознание важности личного выбора и его влияния на Вашу жизнь.

*Куимов И.А.:* Он повлиял положительно, я бы даже сказал, что на максимальный балл. Я перестал перекладывать ответственность на других. Все, что происходит вокруг меня — это результат только моих действий и моего отношения ко всему окружающему. Здесь я кардинально изменил свой подход.

*Елизавета:* Скажите, пожалуйста, коучинг как-то повлиял на уровень Вашего оптимизма?

*Куимов И.А.:* Повлиял. Я всегда был оптимистичным человеком. Я очень редко впадаю в какое-то депрессивное состояние. Коучинг тут мне помог, но не так сильно, еще есть над чем работать. Помимо общего оптимистичного настроя появилось понимание того, как нужно добиваться поставленных целей, выстраивание точных последовательных действий, и, в связи с этим повысился общий уровень оптимизма, так как появилось четкое понимание своих шагов.

*Елизавета:* то есть коучинг также повысил вашу способность к планированию?

*Куимов И.А.:* Да.

*Елизавета:* повысил ли коучинг Вашу способность к принятию действительности? Принимаете ли вы окружающий мир и людей такими, какие они есть?

*Куимов И.А.:* Да. Я даже не знаю, как это объяснить, он просто повлиял на это и довольно сильно. Я научился более критически мыслить, не полагаться только на свои эмоции и чувства, действовать в совокупности с какими-то логическими доводами. Научился относиться ко всему спокойно и принимать окружающий мир таким, какой он есть без эмоционального всплеска.

*Елизавета:* Вы сейчас упомянули эмоции. Можете ли вы сказать, что коучинг повлиял на эмоциональную составляющую Вашей жизни?

*Куимов И.А.:* Я научился более явно определять свои эмоции, что я чувствую в данный момент времени.

*Елизавета:* повлиял ли кучинг каким-то образом на формирование положительных эмоций?

*Куимов И.А.:* Скорее всего да. Потому что, когда я научился определять свои эмоции, я научился с ними работать. Например, если я испытываю какую-то злобу или другие негативные эмоции, то я могу их определить, и можно понять, как направить их в другое русло и поменять их на положительные или нейтральные. А если бездумно испытывать негативные эмоции, не отдавать себе отчет, что за ними стоит, то это плохо. Когда человек испытывает какую-либо положительную эмоцию, то он не оспаривает ее, потому что приятное не нужно оспаривать. Я так для себя вижу. Когда человек испытывает негативные эмоции, то есть два варианта: ничего с ними не делать, либо докапываться до причины их возникновения. Коучинг как раз-таки помогает докопаться до причин и сделать из негативных положительные. Пусть будет 2.

*Елизавета:* Мы с Вами обсудили эмоциональную составляющую, давайте теперь обсудим, повлиял ли как-то коучинг на ваше физическое состояние?

*Куимов И.А.:* Я бы сказал, что практически не повлиял. Я всегда находился в гармонии со своим телом и осознавал важность здоровья. Тут коучинг никак не повлиял.

*Елизавета:* повлиял ли коучинг на Ваше духовное восприятию? Под духовным восприятием я подразумеваю ощущение причастности к большому целому, ощущение смысла в своей деятельности, в своей жизни.

*Куимов И.А.:* Да, повлиял. Повлиял таким образом, что я стал находить ответы на свои вопросы, которые у меня появлялись ранее. У меня было такое ощущение, что я причастен к какому-то духовному миру, к чему-то большему, но многие вопросы оставались без ответов, а их появлялось все больше и больше.

*Елизавета:* то есть коучинг помог Вам находить глубинный смысл в вашей жизнедеятельности?

*Куимов И.А.:* Да, думаю влияние на 2 балла.

*Елизавета:* повлиял ли коучинг на Вашу интеллектуальную деятельность?

*Куимов И.А.:* Конечно, повлиял. Скорее всего на два.

*Елизваета:* можете описать, как именно повлиял коучинг?

*Куимов И.А.:* у меня появилось понимание многогранности жизни и желание развиваться в разных направлениях.

*Елизавета:* повлиял ли кучинг как-то на уровень вашего стресса?

*Куимов И.А.:* Я бы сказал, что да, повлиял. Мне кажется, что уровень стресса снизился, потому что начали появляться ответы на вопросы, которые возникают, и тот факт, что какие-то проблемы и вопросы решаемы, это всегда успокаивает. Становится просто легче жить. Когда я находился в подвешенном состоянии, когда есть много разных вопросов и проблем, на которые нет решения или ответов, то в таком состоянии было тяжело находиться, так как я не мог никак повлиять на ситуацию, я просто убегал от этих проблем, что могло усугубить ситуацию в целом. Поэтому коучинг помог мне снизить уровень стресса.

*Елизавета:* Сталкивались Вы с эффектом выгорания?

*Куимов И.А.:* Нет, я еще молод и полон сил.

*Елизавета:* после прохождения коуч-сессий, стали ли Вы применять к себе коучинговые техники?

*Куимов И.А.:* Я пытался, но без особых результатов.

*Елизавета:* стали ли Вы применять коучинговый подход к своим коллегам, подчиненным?

*Куимов И.А.:* Так же, как и к себе. Были попытки, но, думаю, без особого результата.

*Елизавета:* повлиял ли коучинг на Ваше желание помочь своим коллегам? Если да, то как?

*Куимов И.А.:* Конечно, повлиял. Повлиял ощутимо. Я стараюсь понимать мотивы, желания, какие-то ожидания и эмоции тех, людей, которые меня окружают, что по итогу в команде царила гармония, и люди двигались в одном направлении и достигали совместных целей.

*Елизавета:* как Вы считаете, повлиял ли коучинг на Ваш уровень эмпатии?

*Куимов И.А.:* несомненно, на 2 точно.

*Елизавета:* повлиял ли коучинг на Ваше умение принимать нестандартные решения? Творческие, нетипичные для Вас.

*Куимов И.А.:* думаю, что повлиял, но не сильно. Я стал больше задавать вопросов, замечать больше деталей, а это позволяет вносить важные нюансы в итоговое решение.

*Елизавета:* был ли какой-то негативный опыт, который принес Вам коучинг?

*Куимов И.А.:* Нет, не было.

*Елизавета:* оказал ли коучинг влияние на соотношение баланса работа/отдых?

*Куимов И.А.:* Нет, не повлиял.

*Елизавета:* последний вопрос. Как Вы думаете, что может способствовать Вашему дальнейшему развитию в долгосрочной перспективе?

*Куимов И.А.:* Я думаю, что коучинг — это суперметод. Мне нужно разобраться в нем, изучить его технологию и применять его самостоятельно к себе и к своим подчиненным.

Я: спасибо за Ваши ответы!

## Приложение 3. Глубинное интервью с Александрой, руководителем отдела HR компании Х.

Представительница компании Х попросила ставить наименование компании неизвестным.

*Елизавета:* расскажите, какую должность Вы занимаете и как долго?

*Александра:* я руководитель HR отдела. На должности около 10 лет.

*Елизавета:* когда Вы впервые обратились к коучингу?

*Александра:* года два назад я пришла к коучингу. Вначале про него узнала, начала присматриваться, изучать, так сказать. Он меня заинтересовал с точки зрения перспективного инструмента. Непосредственно на себе я его испытала получается года полтора назад.

*Елизавета:* то есть полтора года назад Вы обратились к коучу?

Александра: мое обращение к коучингу в роли коучи совпало с моим обучением коучингу. Я пошла обучиться коучингу и в рамках обучения коучинга я проходила личные коуч-сессии.

*Елизавета:* а как долго Вы проходили коуч-сессии в роли коучи?

*Александра:* регулярные сессии проходили на протяжении полугода. Сейчас коучинг-сессии происходят по необходимости, по моему запросу.

*Елизавета:* сейчас я буду задавать ряд вопросов, как именно коучинг повлиял на Вас. Для удобства оценивания, я предлагаю, ввести шкалу от -3 до +3. Где 0 – коучинг никак не повлиял на меня. 1 – оказал незначительное влияние, 2 – оказал ощутимое влияние, 3 – оказал сильное влияние. Положительное значение оценки означает положительное влияние, отрицательное значение означает отрицательное влияние соответственно. Итак, скажите, пожалуйста, как коучинг повлиял на Ваше осознанное отношение к себе? Под осознанным отношением я подразумеваю способность человека находиться в состоянии наблюдателя по отношению к себе, оценивать и анализировать происходящее объективно и непредвзято.

*Александра:* здесь прямо однозначно +3. Я заметила, что при появлении коучинга в моей жизни моя осознанность быстро начала расти. Сейчас даже, когда в расписании не стоит коучинг-сессии у меня все равно преобладает позиция наблюдатели по отношению к себе. Позиция осознанности, как будто бы зафиксировалась и теперь я уже не могу по-другому.

*Елизавета:* а как коучинг повлиял на Ваше ответственное отношение к себе? Под ответственным отношением я имею ввиду осознание и принятие личной ответственности за свою жизнь и события, которые в ней происходят.

*Александра:* тоже +3. Сейчас во всем, что происходит в моей жизни я вижу следствие каких-то своих выборов, то есть любая ситуация, которая произошла из вне, произошла, потому что я в какой-то момент так решила. Я позволила себе это ощущать, я позволила себе попасть в эту ситуацию и это моя ответственность выбираться из этой ситуации.

*Елизавета:* а повлиял ли коучинг как-то на Ваше принятие действительности. Под принятием я имею ввиду способность воспринимать действительность (людей, ситуации, события) такой какая она есть?

*Александра:* здесь я, наверное, отвечу +2. Потому что я все еще работаю над этим. Я, с одной стороны, понимаю, что я к этому иду и без этого сложнее жить. Но за собой я еще замечаю моменты сопротивления.

*Елизавета:* в своей работе я рассматриваю концепцию четырёх энергий, как основу жизнедеятельности. Речь идет о физической, эмоциональной, интеллектуально и духовной энергиях. Скажите, пожалуйста, коучинг повлиял на Ваше физическое состояние?

*Александра:* я заметила, что сразу после коуч-сессий физическое состояние возрастает прямо в моменте, я чувствую ко мне приходит энергия, активность, я чувствую себя заряженной. В этот момент +3. В целом по жизни где-то +1. Так как я стала более чувствительно относится к своему телу, прислушиваться к его реакциям.

*Елизавета:* вот Вы отметили о заряженности энергией после коуч-сессий, как Вы думаете за счет чего это происходит?

*Александра:* я вижу для себя такую причинно-следственную связь: в процессе коуч-сессии разбираются вопросы, которые давно в моей голове вертятся крутятся, забирают у меня много сил и в каких-то ситуация не дают мне дальше развиваться. Это как обуза, которую я самостоятельно не могу распутать. А после коуч-сессии я чувствую, что избавляюсь от этой обузы. Так как я уже вижу решение проблемы, вижу в чем она заключается. Понимаю свои последующие шаги для того, чтобы эту проблему вообще искоренить. В связи с тем, что у меня есть четкий план действий, у меня повышается заряд энергии, чтобы пойти и делать это.

*Елизавета:* поняла, спасибо. Давайте рассмотрим, как коучинг повлиял на Вашу эмоциональную энергию. Эмоциональная энергия – это способность создавать и аккумулировать яркие впечатления и положительные эмоции.

*Александра:* тут у меня двоякое впечатление. С одной стороны +3, так как в моменте я могу себя легко перенастроить, я отслеживаю свои эмоции. При необходимости я могу изменить свое отношение к ситуации, рассмотрев ее с разных сторон и разных точек зрения. Однако, ощущение внутренних блоков и осознание, что что-то внутри мешает, оно стало более чутким. Как только у меня всплывает какой-то блок, если раньше я могла находиться еще какое-то время в отрицание, неведение и продолжать активно действовать, то сейчас я вижу его уже в зародыше, это состояние. И процесс самокопания, самоанализа, он запускается чаще и больше. И вот в моменте работы над собой, разбора проблемы и понимания какая она, вот здесь эмоциональное состояние поменялось скорее даже в минус, потому что это чаще просто возникает. И я понимаю, что это очень полезно, но периодически устаю.

*Елизавета:* поняла Вас. Давайте перейдем к духовной энергии. Духовная энергия – осознание смысла в жизни, ощущение причастности к большому делу. Повлиял ли коучинг на это в Вашей жизни?

*Александра:* здесь точно +3. У меня изначально было восприятие системности мироздания, что, если что-то происходит, то это не просто так, есть какой-то смысл в этом всем. И с коучингом я стала это еще больше пропускать через себя, через свои ценности. И вот стала соединять свои ценности с общей системой вокруг меня.

*Елизавета:* а какое воздействие коучиг оказал на Вашу интеллектуальную энергию? Интеллектуальная энергия отвечает за желание развиваться, отвечает за умственную производительность, за способность вести интеллектуальную деятельность.

*Александра:* я бы сказала, что эффект в общем позитивный. Как я говорила один вопрос назад, моя чуткость к внутренним процессам повысилась. И в периоды, саморазбора, моя общая продуктивность снижается, так как я сосредотачиваюсь на проблеме. Так как это стало происходить чаще, я могу сказать, что периоды снижения какой-то интеллектуальной деятельности у меня снизились. Однако, за счет того, что я эффективно, быстро распознаю подобные состояния и положительно их решаю, общая моя интеллектуальная продуктивность только повышается. Поэтому я поставлю 2, вот эту единичку отнимает процесс самокопания.

*Елизавета:* Александра, Вы затронули тему неприятных ощущений во время работы над собой и увеличение числа подобных моментов. Скажите, пожалуйста, отразился ли коучинг на уровне Вашего оптимизма?

*Александра:* да, конечно. В значительной степени. При возникновении проблем, у меня всегда в голове остается мысль, что в этой проблеме есть зона моей ответственности, что я могу что-то предпринять, чтобы ситуация улучшилась. И у меня идут мысли не о том, как все плохо, а что я могу сделать, чтобы стало хорошо? Так что здесь я скажу +3.

*Елизавета:* мы сейчас затрагиваем моменты, которые связаны со стрессовыми ситуациями. Скажите, Александра, повлиял ли коучинг на уровень Ваше стресса?

Александра: на его продолжительность оказал влияние, однозначно. Я меньше спрессую по времени, потому что мой мозг переключается сразу на их решение. Но я должна отметить, что для меня, ситуации стресса участились, так как я уже говорила моя чувствительность к себе и своим внутренним процессам возросла. И теперь я уделяю этому больше внимания, количество стресса увеличилось. Однако интенсивность стресса стала меньше. Еще раз, то есть стрессовая ситуация решается быстрее и эффективнее и приносит мне больше плоды, но из-за того, что сейчас больше прислушиваюсь к ощущениям возникает чаще. Возможно, это такой трансформационный период и со временем эта частота тоже уйдет. Я считаю, что лучше испытывать стресс по чуть-чуть и трансформировать его в положительный импульс для себя, чем погружать в него и бездействовать.

*Елизавета:* а если оценить по шкале, каково влияние коучинга?

*Александра:* я поставлю 2.

Елизавета: сталкивались ли Вы на работе с выгоранием? Выгорание – феномен физического и эмоционального истощения из-за эмоционального перенапряжения.

*Александра:* да, сталкивалась.

*Елизавета:* обращались ли Вы в такой момент к коучингу? Если да, оцените его влияние на Ваше состояние.

*Александра:* +3. Потому что развитие повышенной чуткости к себе, повышенной осознанности к себе вернуло важность меня для меня же. Изменились приоритеты. Обретение смысла и осознание, а какую ценность имеет моя работа, постепенно позволило мне вернуться в мое обычное состояние. Сейчас же, коучинг и чуткость к себе, помогают заметить первые признаки наступающего кризиса и предпринять сразу активные меры и не доводить до точки невозврата.

*Елизавета:* я правильно понимаю, что Вы обращаетесь к коучу, когда чувствуете подступление кризиса?

*Александра:* да, все верно. Когда я вижу, что уровень стресса увеличивается и я сама не могу с ним справится, не могу этот клубок развязать, тогда я обращаюсь за помощью к специалисту.

*Елизавета:* а правильно ли я понимаю, что Вы часто применяете self-coaching, то есть методологию коучинга к самой себе?

*Александра:* да, у меня такое ощущение, что с момента появления коучинга в моей жизни, он внедрился в мою голову и полностью поменял ход мыслей. То есть я сейчас не могу смотреть на жизненные ситуации без коуч-позиции для себя самой. Это как один раз увидеть и не больше не можешь развидеть.

*Елизавета:* на сколько Вы оцениваете свою автономию в вопросах self-coaching?

*Александра:* я думаю, что +3. Потому что я не могу этого не делать. Это как естественный ход мыслей в моей голове сейчас.

*Елизавета:* повлиял ли коучинг на Ваше желание помогать другим и применять коучинг подход к своему окружению?

*Александра:* да, потому что, когда ты реально испытываешь на себе, что это работает, у тебя как будто меняются мысли и ты даже просто в общении с коллегами, любыми знакомыми уже не можешь просто дать совет, ты обязательно задашь какой-то вопрос перед этим, понимая, что у всех все очень индивидуально и нужен индивидуальный подход. Пусть будет +2.

*Елизавета:* повлиял ли коучинг на развитие Вашей эмпатии?

*Александра:* да, повлиял. +3.

*Елизавета:* а можете пожалуйста подробнее рассказать об изменениях.

*Александра:* скажем так, опыт коучинга как коучи помог мне понять, как можно экологично общаться с людьми. То есть в момент эмоционального переживания у своего собеседника, я чувствую, как нужно реагировать отвечать. Но в большей степени эмпатию мне помог развить опыт коучинга, где я в роли коуча. Так как настройка в коуч позицию, когда ты ощущаешь, что человек чувствует, она совершенно по-другому научила меня воспринимать состояния людей. Тогда, если я коуч, то +3 к эмпатии, если роль коучи, то +1. Я так думаю, коучинг в любом случае повлияет на развитие эмпатии у любого, но, если человек еще и захочет развить эмпатию, у него это точно получится.

*Елизавета:* повлиял ли коучинг на соотношение работа-отдых в Вашей жизни?

*Александра:* да, повлиял. Отдыха стало больше. Я бы сделала, неверное, оценку +2. Но вот опять же неоднозначно. Потому что, с одной стороны хорошо, что отдыха больше, но с другой, я теперь лучше чувствую минимальную усталость и мне тяжелее себя заставлять и пересиливать в моменты, когда нужно больше работать. В целом позитивное влияние. Work-life balance стал лучше. Я слежу за тем, чтобы у меня был ресурс. Но из-за этого в какие-то моменты я не могу себя заставить, даже когда это очень нужно. Хотя это, наверное, и хорошо. Не знаю. Это самый сложный вопрос для меня. Остановлюсь на положительном влиянии. Пусть будет все таки +2.

*Елизавета:* предпоследний вопрос. Повлиял ли коучинг на Вашу способность принимать нестандартные решения?

*Александра:* я думаю, что да. До коучинга у меня было мышление, основанное на общепризнанных стереотипах и мнениях, то с появлением коуичнга я стала думать, а как я ощущаю. То есть через более чуткое отношение к себе, начала выявлять свою собственную позицию и отношение к ситуациям. Это позволило мне развить свой личный творческий подход к решению задач. Так что здесь +3.

*Елизавета:* и последний вопрос. Как Вы думаете, что может помочь Вашему дальнейшему развитию в долгосрочной перспективе?

*Александра:* я думаю это продолжение работы по разбору своих внутренних блоков, накопленных за года жизни. И когда я уменьшу их количество, уровень моей внутренней свободы увеличится, и уровень периодического стресса, о котором я говорила, понизится. А коучинг – это прекрасная возможность это сделать. Я думаю, мне стоит вернуться к более регулярным сессиям с коучем.

## Приложение 4. Глубинное интервью с Юлией, руководителем HR подразделения компании У.

*Елизавета:* здравствуйте! Расскажите немного о себе, чем занимаетесь?

*Юлия:* здравствуйте! Я руководитель HR подразделения, занимаю свою должность на протяжении трех лет.

*Елизавета:* Расскажите пожалуйста, почему Вы обратились к коучингу, и как давно Вы им занимаетесь?

*Юлия:* к коучингу я обратилась примерно два года назад, прошла самостоятельно обучение. В процессе обучения сама была клиентом коучинга, в последствии также обращалась к услугам специалистов. Целью моего обращения было развить свои навыки в управлении персоналом и узнать новые техники для формирования сплоченного коллектива и команды.

*Елизавета:* Хорошо. Как долго вы занимались коучингом?

*Юлия:* Обучение проходило примерно полгода, может быть немного больше. На протяжении полугода проходили регулярные сессии, примерно раз в неделю. После обучения я также обращалась к специалисту на протяжении полугода. Суммарно получается около года.

*Елизавета*: хорошо, спасибо за ответ. Сейчас я задам Вам несколько вопросов о том, как коучинг повлиял на Вашу жизнь и на разные ее аспекты. Для более удобного оценивания предлагаю ввести шкалу от минус трех до трех. Ноль - никак не повлиял, один - незначительно повлиял, три - ощутимо повлиял. Положительное значение – хорошо повлиял, отрицательное значение - негативное воздействие.

*Юлия:* Хорошо.

*Елизавета:* Какое влияние коучинг оказал на Ваше осознанное отношение к себе? Под осознанным отношением подразумевается, что человек отслеживает, что происходит в его жизни, анализирует и оценивает все беспристрастно.

*Юлия:* думаю, что на единицу. Я всегда была склонна к самоанализу, рефлексии, отслеживанию своих чувств и мыслей, к установлению причинно-следственных связей, событий и моих впечатлений. Я думаю, что коучинг помог мне систематизировать все это.

*Елизавета:* то есть вы знаете свои ценности, можете определять для себя приоритеты, отдаете отчет своим убеждениям и понимаете свои потребности?

*Юлия:* Да.

*Елизавета:* как коучинг повлиял на ответственное отношение к себе? Ответственное поведение – осознание личной ответственности за происходящие в жизни события.

*Юлия:* Я думаю, здесь двойка. Коучинг помог мне выйти из состояния “ожидания”, я перестала ждать, что произойдут какие-то благоприятные события, и тогда я начну что-либо делать. Коучинг помог мне сформировать активную позицию и понимание того, что именно мои действия, мои мысли и мои поступки влекут за собой то, что я сейчас имею. Поэтому уровень ответственности за свою жизнь, я считаю, повысился, так как я начала осознавать, что если я буду продолжать дальше ждать, то ничего не будет меняться.

*Елизавета:* А повлиял ли коучинг на вашу эмпатию?

*Юлия:* Мне здесь сложно оценить на конкретную цифру, потому что эмпатия у меня тоже была сильно развита, но коучинг помог мне быть не предвзятой по отношению к окружающим людям. Если раньше я относилась с сочувствием, с пониманием, но у меня всегда было какое-то видение лучше картинки и понимание, что может помочь человеку и как ему справиться с возникшей ситуацией. Коучинг помог мне уйти из какого-то субъективного определения ситуации, что есть хорошо. То есть, сейчас моя эмпатия стало “нейтральной”, я фокусируюсь именно на поддержке, на оказании сочувствия, на эмоциональном отклике человеку, а не на навязывании помощи и разъяснении, как было бы лучше. Поэтому пусть это будет двойка.

*Елизавета:* Скажите, повлиял ли коучинг на Ваше физическое состояние?

*Юлия:* Я думаю, он повлиял не напрямую, но косвенное влияние все-таки есть. Через формирование осознанного отношения к себе, я поняла, что важность физиологии имеет место быть, поэтому я стала уделять этому вопросу больше времени.

*Елизавета:* насколько сильно повлиял?

*Юлия:* на единичку.

*Елизавета:* что насчет эмоциональной составляющей? Повлиял ли коучинг на нее?

*Юлия:* да, три балла.

*Елизавета:* Каким образом он повлиял на Вас?

*Юлия:* Коучинг дал мне ощущение новых возможностей в эмоциональном плане. Через поиск глубинного смысла, через поиск взаимосвязи с миром, благодаря коучингу я почувствовала какой-то новый эмоциональный уровень. То есть, мои эмоции стали глубже, интенсивнее и более положительные.

*Елизавета:* Вы сказали про поиск смысла и взаимосвязанности. То есть коучинг помог Вам находить смысл?

*Юлия:* Да. Благодаря коучингу я научилась выходить на уровень, который гораздо выше повседневных ценностей, забот и потребностей. Я начала больше акцентировать внимание на то, как моя деятельность, мои поступки влияют на окружающих, подчиненных, коллег, какое влияние я оказываю на свое окружение. Я начала более ответственно подходить к тому, что я делаю. Здесь влияние на 2.

*Елизавета:* спасибо! Повлиял ли как-то коучинг на Ваше интеллектуальное развитие?

*Юлия:* Я думаю, что не повлиял.

*Елизавета:* Скажите, пожалуйста, коучинг как-то повлиял на уровень Вашего оптимизма?

*Юлия:* когда четче и детальней видишь картину, что ты хочешь, и как ты можешь этого достичь, то у тебя появляется вера в успех и уверенность в тому, что задуманное реализуется. Коучинг дал мне возможность детально продумывать свои действия, свои планы, что повысило мою внутреннюю уверенность в хорошем результате.

*Елизавета:* насколько он повлиял на Ваш оптимизм?

*Юлия:* на два балла.

*Елизавета:* оказал ли коучинг влияние на Вашу способность принимать нестандартные решения?

Юлия: сложно сказать. Думаю, только если косвенное и, наверное, минимальное. Это происходит через лучшее понимание себя, то есть ты принимаешь решения исходя из своего внутреннего ощущения, и иногда эти решения выступают сюрпризами даже для меня самой.

*Елизавета:* оказал ли какое-то влияние коучинг на уровень Вашего стресса?

*Юлия:* Оказал. Положительное влияние, я думаю, 2 балла. Уровень стресса снизился за счет того, что коучинг дает целостный подход к ситуации, помогает войти в позицию наблюдателя и посмотреть отстраненно, без эмоций, на ситуацию. Это помогает увидеть ситуацию такой, какая она есть. Также коучинг дает возможность структурировать действия, а когда человек знает, что он может сделать, то у него появляется контроль, и, а это означает, по крайней мере для меня, что возможность влиять на ситуацию делает ее не безысходной.

Елизавета: Вы сейчас упомянули возможность увидеть ситуацию, такой какая она есть. Коучинг оказал влияние на Вашу способность принимать события такими, какие они есть?

Юлия: думаю определенное влияние точно есть. Но не сильное, пусть будет +1. Так как я стараюсь использовать позицию наблюдателя к любым событиям и ситуациям.

*Елизавета:* испытывали ли Вы когда-нибудь чувство профессионального выгорания?

*Юлия:* Выгорания я не испытывала, но периодически чувствую наступление кризиса, когда не хочется ничего делать.

*Елизавета:* помог ли Вам коучинг в таких ситуациях?

*Юлия:* думаю, отчасти да. Здесь был комплексный подход, сочетание отдыха и поиска какого-то глубинного смысла в моей деятельности. Так что влияние коучинга оценить довольно сложно. Наверное, остановлюсь на +2 баллах.

*Елизавета:* Расскажите, проводите ли Вы коучинг для себя?

*Юлия:* да, так как я прошла обучение. Я стараюсь общение с собой превратить в построение внутреннего диалога, задаю сама себе постоянно коучинговые вопросы. Не всегда это успешно удается. В самых острых вопросах обращаюсь тогд аза помощью к стороннему коучу. Пусть здесь будет +2. Так как изменения ощутимые, однако они не полностью интегрированы в мою жизнь. Еще есть к чему стремиться.

*Елизавета:* используете ли Вы метод коучинга на других людях?

*Юлия:* определённо, да. Изначально моей целью было расширить свои навыки, как HR. Я посчитала, что коучинг будет хорошим дополнением к моему профессиональному развитию, поэтому я пошла и облучилась. Сейчас я активно использую методологию коучинга на коллегах. Это дает мне чувство какого-то морального удовлетворения, когда я вижу, как люли самостоятельно совершают прорыв.

*Елизавета:* а коучинг как-то повлиял на баланс соотношения работа / отдых?

*Юлия:* максимум 1, так как коучинг повысил мою осознанность, что это делать необходимо, но я не всегда следую этому.

*Елизавета:* последний вопрос. Как Вы думаете, как Вы думаете, что может помочь Вам в дальнейшем долгосрочном развитии?

*Юлия:* Нужен баланс работы и отдыха. Потому что зачастую, стремясь помочь другим людям, я беру на себя слишком много и забываю про отдых. Мне нужно больше отдыхать.

Елизавета: может ли коучинг как-то Вам помочь в этом вопросе?

Юлия: думаю, что да. Я никогда целенаправленно не обсуждала этот вопрос с коучем. Возможно, детальный разбор проблемы позволит углубить мое внимание к этому вопросы, что благоприятно кажется на общей картине. Скорее всего я так и сделаю, кстати. Спасибо за идею.

*Елизавета:* спасибо большое за Ваши ответы!

## Приложение 5. Глубинное интервью с Дмитрием Шейкиным, генеральным директором ООО «Хортэк-сервис».

*Елизавета:* здравствуйте! Представьтесь, пожалуйста.

*Дмитрий:* Дмитрий Шейкин. Я являюсь генеральным директором компании ООО «Хортэк-сервис». Мы занимаемся подбором и установкой холодильного оборудования. Все под ключ.

*Елизавета:* скажите, когда Вы обратились к коучингу в первый раз?

*Дмитрий:* около полутора лет назад.

*Елизавета:* Почему Вы выбрали именно коучинг?

*Дмитрий:* потому что у меня была проблема в бизнесе. Я не мог научиться делегировать. Я считал, что так будет быстрее и лучше, ведь обучение людей займёт больше времени, а сам я сделаю все гораздо быстрее. В итоге я сталкивался с рутиной и стагнировал. У меня не было времени на личное развитие.

*Елизавета:* Вы решили выбирать коучинг, потому что считали, что он поможет Вам научиться делегировать?

*Дмитрий:* Я посчитал, что если я буду общаться с профессиональным коучем, то специалист поможет мне выявить очаг проблемы и, соответственно, натолкнёт меня тем самым на ее решение. Так как самостоятельно я не мог изменить свое отношение.

*Елизавета:* как долго Вы вели общение с коучем? Или это продолжается до сих пор?

*Дмитрий:* Мы до сих пор общаемся. Первую проблему мы нашли буквально за 2-3 сессии. После этого начали ее решать, так как у неё было много следствий и второстепенных проблем, которые так же надо было устранить.

*Елизавета:* если я правильно понимаю, сейчас у вас идут регулярные коучинг-сессии?

*Дмитрий:* да.

*Елизавета:* сейчас я буду задавать ряд вопросов, как именно коучинг повлиял на Вас. Для удобства оценивания, я предлагаю, ввести шкалу от -3 до +3. Где 0 – коучинг никак не повлиял на меня. 1 – оказал незначительное влияние, 2 – оказал ощутимое влияние, 3 – оказал сильное влияние. Положительное значение оценки означает положительное влияние, отрицательное значение означает отрицательное влияние соответственно. Итак, скажите, пожалуйста, как коучинг повлиял на Ваше осознанное отношение к себе? Под осознанным отношением я подразумеваю способность человека находиться в состоянии наблюдателя по отношению к себе, оценивать и анализировать происходящее объективно и непредвзято.

*Дмитрий:* Максимальная 3. У меня это умение было в зародыше, коучинг же помог мне более объективно смотреть на ситуацию в целом, без какого-либо эмоционального фона, абстрагироваться и уметь анализировать. Я очень ценю это умение в работе, однако в жизни, а в особенности по отношению к себе не было подобных успехов.

*Елизавета:* Вы упомянули эмоциональный фон. Как коучинг повлиял на Вашу эмоциональную энергию? Эмоциональная энергия – это способность создавать и аккумулировать яркие впечатления и положительные эмоции.

*Дмитрий:* наверное, коучинг мне помог больше открываться и раскрывать свои эмоции для самого себя. Потому что в работе, порой, я полностью абстрагирую эмоции и делаю сухой анализ, без субъективизма. И с одной стороны, я считаю, это своим преимуществом, однако я перекладываю подобное отношение и на другие сферы жизнь. И получается испытываю мало осознаваемых эмоций. Нахожусь в эмоциональном вакууме, так сказать. Коучинг помог мне пробудиться и лучше понимать себя. Могу оценить его влияние на 3.

*Елизавета:* повлиял ли как-то коучинг на уровень Вашего оптимизма?

*Дмитрий:* Я думаю, что да. Он помог мне смотреть на многие ситуации с другой стороны и видеть меньше негатива. Ощущать больше позитива. То есть, коучинг научил меня ставить фокус на положительных моментах. Это действительно помогает.

*Елизавета:* А насколько Вы оцените данное влияние?

*Дмитрий:* ближе к 2.

*Елизавета:* хорошо, спасибо. Повлиял ли коучинг повлиял на Ваше физическое состояние?

*Дмитрий:* почти никак не повлиял.

*Елизавета:* это ближе к 0 или ближе к 1?

*Дмитрий:* ближе к 1, так как я все же ощущаю прилив дополнительных сил после сессий.

*Елизавета:* как Вы думаете почему он происходит?

*Дмитрий:* сложный вопрос. Наверное, я чувствую положительные изменения в себе и это воодушевляет меня.

*Елизавета:* хорошо, спасибо. Повлиял ли коучинг на Вашу духовную энергию? Духовная энергия – осознание смысла в жизни, ощущение причастности к большому делу.

*Дмитрий:* да, ближе к 2.

*Елизавета:* в чем заключаются изменения?

*Дмитрий:* Я почувствовал, что мне хочется что-то привнести в этот мир, что также помогало бы другим. Если смотреть не про компанию, то хочется начать менять мир с себя самого. В простых вещах.

*Елизавета:* как коучинг повлиял на интеллектуальную составляющую Вашей жизни?

*Дмитрий:* 2 (С хвостиком). У меня появилось желание развиваться. Хочется познавать новое. Открывать новые направления, новые ниши, диверсифицироваться в плане направлений. Если говорить просто про жизнь, то опять же открывать для себя что-то новое, путешествовать, открывать новые для себя места, общаться с разными людьми, изучать культуру других стран.

*Елизавета:* А как коучинг повлиял на Ваше ответственное отношение к себе? Ответственное отношение – осознание личной ответственности за происходящие в жизни события.

*Дмитрий:* никак не повлиял. Я и до коучинга ответственно относился к себе и к своей деятельности. И осознавал, что все мои действия имеют последствия. От моего выбора зависит развитие ситуации.

*Елизавета:* А повлиял ли коучинг на Вашу способность принимать мир, людей и ситуации такими, какие они есть?

*Дмитрий:* думаю, что да. 2 балла.

*Елизавета:* а повлиял ли на Вашу способность принимать нестандартные решения?

*Дмитрий:* думаю да, я стал мыслить шире. Это позволило мне рассматривать те решения, которые я раньше не рассматривал. Так что 2.

*Елизавета:* повлиял ли коучинг на Вашу способность к самокоучингу. После сессий с коучем используете ли Вы принципы самостоятельно, по отношению к себе.

Дмитрий: наверное, подсознательно да. Я не осознаю этого в моменте. Но если сейчас подумать, то я стал, да. Пусть будет 2.

Елизавета: а появилось ли желание помогать другим людям, применяя к ним коучинг-метод?

Дмитрий: да, но пока я только в комфортных для меня условиях иногда пытаюсь. В случае сложностей, я даже не думаю про это. Здесь 1.

Елизавета: как коучинг повлиял на уровень Вашей эмпатии?

Дмитрий: думаю, что на 2. Когда человек рассказывает про свою какую-то проблему, я начинаю пропускать это через себя, не в том плане, что я так же начинаю себя чувствовать, а я пытаюсь вникнуть, поставить себя на его место, понять, что он чувствует, почему он так поступил или не поступил. Возможно даже как-то помочь. Сопереживать.

*Елизавета:* скажите пожалуйста, повлиял ли как-то коучинг на Ваш баланс в отношениях работа/отдых?

Дмитрий: чуть-чуть. Пусть будет 2. Я много работаю, раньше я работал почти все свое время. Сейчас учусь отдыхать. К осознанию необходимости отдыха мне помог прийти именно коучинг.

*Елизавета:* Как Вы считаете, что может положительно повлиять на Ваше долгосрочное развитие?

*Дмитрий:* открывать для себя новые сферы, развиваться в них, делегируя действия и углубляясь в нишу, в которой я начинаю заниматься. У меня постоянно должен подогреваться интерес, не должно быть много рутины. Наверное, это и побуждает во мне интерес и желание работать, когда нет повторяющихся изо дня в день действий.

*Елизавета:* а может ли Вам как-то в этом помочь коучинг?

Дмитрий: когда есть проблемы с энергоэффективностью, когда начинаешь выгорать, ты обсуждаешь это с коучем. Почему так, в чем проблема. И вы начинаете искать решение. В моём случае решение заключалось в том, что, я сам по себе очень трудоспособен, мне это нравится, и я из этого получаю энергию, но диссонанс заключался в том, что источник, из которого я получал энергию, ее же и забирал. Это было проблемой. Соответственно коуч-сессии помогли понять, что, чтобы этот источник не иссякал его нужно постоянно обновлять различными действиями, постоянно добиваться результатов, объяснять что-то новое людям. Одним словом – развитие и поиск нового смысла для себя.

Елизавета: правильно ли я поняла, что коучинг помогает Вам справляться с выгоранием?

Дмитрий: верно.

Елизавета: расскажите, пожалуйста, как именно.

Дмитрий. Как я уже сказал. Мне нужно постоянное обновление и поиск нового смысла для себя. Мне нужно всегда подогревать интерес, чтобы мне было интересно работать. Коуичнг в такие моменты помогает.

Елизавета: коучинг помогает Вам находить новые смыслы и дает ощущение обновления?

Дмитрий: да.

Елизавета: оцените, пожалуйста, по шкале.

Дмитрий: 2.

Елизавета: последний вопрос. Повлиял ли коучинг на уровень Вашего стресса.

Дмитрий: наверное, нет. Я в принципе стрессоустойчивый человек. Я стараюсь не вникать эмоционально, чтобы обходило стороной. Наблюдаю ситуацию со стороны. Это позволяет мне эмоционально не включаться.

Елизавета: спасибо большое за Ваши ответы.

## Приложение 6. Глубинное интервью с Филиппов Юрьевичем Козловым, генеральным директором ООО «Кванта телеком».

*Елизавета:* здравствуйте! Представьтесь пожалуйста. Назовите Вашу должность и расскажите кратко об организации.

*Филипп:* Добрый день. Меня зовут Филипп Юрьевич Козлов. Я генеральный директор ООО «Кванта телеком». Это интернет-провайдерская компания, которая действует на территории Петергофа, а также близлежащих районов Санкт-Петербурга.

*Елизавета:* Скажите пожалуйста, как давно Вы обратились к коучингу?

*Филипп:* к коучингу я обратился примерно 2 года назад, когда вернулся в полной мере к своей должности генерального директора, так как мне понадобилось сделать бизнес более эффективным. Я заметил пробелы в управленческой составляющей.

*Елизавета:* то есть, целью Вашего обращения к коучингу было развитие управленческой компетенции?

*Филипп:* да, именно так. Я заметил, что некоторые процессы выполняются не столь эффективно, как, например, у конкурентов или других игроков на рынке, с которыми мы даже особо не конкурируем по региону, и я подумал, что дело может быть как раз в том, что не хватает компетенции именно в управленческой сфере.

*Елизавета:* А почему Вы выбрали именно коучинг?

*Филипп:* Мои знакомые рассказали, как они недавно начали проходить курс коучинга. Меня заинтересовал данный вопрос, так как я очень люблю поговорить. И я попросил рассказать больше, после чего пришёл к выводу, что это может быть неплохой помощью.

*Елизавета:* теперь я задам ряд вопросов о том, как коучинг повлиял на Вашу жизнь и на разные ее сферы. Для удобства оценивания, я предлагаю ввести шкалу от -3 до 3, где 0 - коучинг никак не повлиял, 1 - повлиял, но незначительно, 2 - повлиял ощутимо, 3 - сильно повлиял. Плюс — это положительное влияние, минус — это отрицательное влияние.

*Филипп:* Хорошо.

*Елизавета:* итак, как Вы оцените влияние коучинга на Ваше осознанное отношение к себе? Под осознанным отношением я подразумеваю способность человека находиться в состоянии наблюдателя по отношению к себе, оценивать и анализировать происходящее объективно и непредвзято.

*Филипп:* Я думаю, что на 2.

*Елизавета:* не могли бы Вы рассказать подробнее о произошедших изменениях?

*Филипп:* да, конечно. Я думаю, что я стал больше размышлять над процессом с точки зрения каждого сотрудника. На основании этого стал выстраивать конкретные действия по отношению к каждому. Если раньше я, возможно, воспринимал коллектив, как одно целое, то сейчас появился более персонализированный подход, который, как раз таки, сделал нашу коммуникацию эффективнее.

*Елизавета:* То есть Вы сейчас говорили об осознанном отношении к Вашем коллективу? А что насчёт осознанного отношения к именно себе?

*Филипп:* простите, я не так понял вопрос. Я начал понимать, что возможно я часто проецирую свои навыки на других. Прояснил для себя некоторые свои интересы и потребности, начал делегировать. И вообще рассматривать себя и свои рабочие моменты моменты отдельно.

*Елизавета:* на сколько баллов Вы можете оценить влияние?

*Филипп:* на 2.

*Елизавета:* А процесс делегирования связан как-нибудь с Вашим балансом между работой и отдыхом?

*Филипп:* да, несомненно.

*Елизавета:* то есть, можно сказать, что коучинг также повлиял и на восстановление баланса между работой и отдыхом? Если да, то на сколько сильно было это влияние?

*Филипп:* Да. Именно так. Я стал меньше выкладываться на работе, но при этом получать больше эффективности, именно из-за того, что с меньшим объемом задач, я более эффективный, я не распыляюсь, но в то же время, делегировав это на других, что как раз было указано в плане, составленном в процессе коучинга, я позволил себе, делая меньше, получать больше. Влияние, думаю, 2 балла.

*Елизавета:* спасибо за Ваш ответ. Вы также упомянули о личном подходе к каждому из своих сотрудников, значит ли это, что коучинг помог развить уровень вашей эмпатии?

*Филипп*: не могу сказать, что на 100%, но определенно я начал входить в их положение.

*Елизавета:* а если оценить по шкале, предложенной Вам, от 1 до 3?

*Филипп:* 2.

*Елизавета:* Спасибо. Скажите пожалуйста, повлиял ли как-то коучинг на уровень вашего оптимизма?

*Филипп:* думаю, что в этом аспекте никак не повлиял. Потому что я и так достаточно оптимистично смотрел на дела. Но я думаю, что именно общий показатель по настроению хорошее/плохое все-таки улучшился, сдвинулся в сторону хорошего, так как я разделил свои зоны заинтересованности. Возможно даже стал меньше обращать внимания на какие-то несущественные вещи.

*Елизавета:* Вы сейчас затронули соотношение положительных эмоций и негативных. В своей работе я изучаю концепцию, что сбалансированная жизнь человека строится на 4 энергиях: физической, эмоциональной, интеллектуальной и духовной. Эмоциональная энергия говорит о том, что человек умеет аккумулировать, создавать для себя яркие, положительные эмоции, умеет менять свое отношение к происходящему. Повлиял ли коучинг на вашу эмоциональную энергию?

*Филипп:* да, думаю, что повлиял. Потому что я начал разграничивать отдых и работу, позволять себе больше отдыхать. И, несомненно, это все-таки принесло мне много положительной энергии. И много способов ее получения. 2 балла.

*Елизавета:* Отлично. А скажите, изменилось ли как-то Ваше физическое состояние после коучинга?

*Филипп:* тут, думаю, нет.

*Елизавета:* А уровень духовной энергии? Он изменился? Под духовной энергией я подразумеваю ощущение смысла жизни, причастности к большому делу.

*Филипп:* ну, чувство причастности у меня всегда присутствовало, так как, по сути, очень долгое время я сам выстраивал все процессы в своей компании. Однако, когда ты видишь, что показатели улучшаются и становятся настолько хорошими, какими они не были до этого, ты понимаешь, что движешься в правильном направлении и думаешь, ты стал более эффективным, так что думаю, что да.

*Елизавета:* то есть, наблюдая общий прогресс, Вы осознаёте, что Ваша деятельность имеет смысл, я правильно Вас поняла?

*Филипп:* Я и до этого думал, что деятельность имеет смысл, но я стал чувствовать себя ещё более крутым менеджером. Если раньше, я чувствовал себя крутым специалистом именно в техническом плане, то сейчас я могу сказать, что мои управленческие качества однозначно стали лучше. Сейчас это какой-то новый уровень ответственности перед людьми и мне это очень нравится. В целом восприятие работы вышло на новый уровень.

*Елизавета:* тогда, можете оценить возрастание духовной энергии после коучинга? Как вы думаете, на сколько?

*Филипп:* тут на 1.

*Елизавета:* теперь, давайте, перейдём к интеллектуальной энергии. Это интеллектуальная деятельность, умственная производительность, умение концентрироваться и развиваться. Повлиял ли как-то коучинг на эту составляющую Вашей жизни?

*Филипп:* если говорить о техническом аспекте, я его не затрагиваю, так как имею достаточно хорошую квалификацию и познания в этом плане, но с точки зрения управленческой деятельности, я заметил, что стал больше углубляться в эти вопросы. Сейчас, однозначно имею большее представление о том, как это все происходит. У меня сложилась общая картинка происходящего. Все винтики встали на свои места.

*Елизавета:* на сколько Вы это оцените?

*Филипп:* 2.

*Елизавета:* Скажите пожалуйста, коучинг как-то повлиял на Вашу способность принятия действительности? Под принятием действительности я подразумеваю способность воспринимать людей, ситуации, события, такими, какие они есть.

Филипп: с этим у меня всегда были проблемы. Так как я всегда стремлюсь получать наиболее хороший результат. Я верю, что нет предела совершенству и к нему нужно стремиться. Однако, я действительно стал замечать, что в некоторых моментах я могу объективно взглянуть и подумать, что это можно считать удовлетворительным, а может даже отличным результатом. И возможно дальше, исходя из этого, нужно больше концентрироваться на других моментах. И опустить эту не слишком значительную область моей ответственности. Здесь +2.

Елизавета: поняла, спасибо. Вы затронули тему ответственности, скажите пожалуйста, коучинг как-то повлиял на Ваше ответственное отношение к себе? То есть осознание личной ответственности за все, что происходит в Вашей жизни.

*Филипп:* Нет. И до этого был развит этот аспект. В этой области не произошли изменения.

*Елизавета:* спасибо за ответ. Повлиял ли как-то коучинг на Вашу способность принимать нестандартные решения?

*Филипп:* В этом вопросе, наверное, тоже нет. Не было фокуса, направленного на это, и в принципе изменений не замечаю.

*Елизавета:* Спасибо. А подскажите, снизил ли коучинг как-либо уровень стресса?

*Филипп:* да, снизил.

*Елизавета:* А можете рассказать, как именно и на сколько баллов?

*Филипп:* Я бы сказал, что на 2,5, потому что при осознании причины почему нужно делегировать, я понял, что это уже должна быть зона отдельная от меня и у меня есть конкретные сотрудники, которые ответственны за это.

*Елизавета:* Я правильно понимаю, что Вы просто снизили круг своей ответственности, делегировав часть полномочий и это снизило Ваш уровень стресса?

*Филипп:* да, все верно.

*Елизавета:* сталкивались ли вы с выгоранием на рабочем месте? Под выгоранием я имею ввиду физиологическое и психологическое истощение вследствие эмоционального перенапряжения?

*Филипп:* нет, думаю, что нет, поскольку я такой человек, что мне драйв и наполненность работы, позволяют оставаться в тонусе, быть заинтересованным. Я могу испытывать физическое какое-то истощение, но оно для меня не так критично, как эмоциональное, которые у меня случается крайне редко и то по личным причинам. Я бы даже сказал, что не случается.

*Елизавета:* хорошо. Такой вопрос, я забыла спросить в начале, как долго Вы использовали коучинг сессии? Также это был формат коучинга только в Вашу сторону или Вы проходили обучение коучингу?

*Филипп:* Я, конечно, иногда интересовался процессом, но по большей части это были именно коучинг-сессии, где я был в роли коучи. Длились они около 7 месяцев.

*Елизавета:* А примеряете ли Вы технологию коучинга самостоятельно к самому себе?

*Филипп:* да, в какие-то моменты. Не могу сказать, что полноценно, но все равно откликается и ощущаю, что я их непроизвольно включаю в процесс мышления.

*Елизавета:* оцените пожалуйста насколько коучинг сформировал Ваше такое автономное поведение, как коуча в свою сторону?

*Филипп*: на 2.

*Елизавета:* Хорошо. Ещё такой вопрос: стали ли Вы использовать коучинг по отношению к окружающим людям?

*Филипп:* нет, не стал.

*Елизавета:* А повлиял ли коучинг на Ваше желание помогать своим сотрудникам?

*Филипп:* Нет. Не было запроса от самих сотрудников. Получалось работать на основе других методик.

*Елизавета:* и последний вопрос. Как Вы думаете, что может повысить Вашу долгосрочную эффективность?

*Филипп:* также продолжать делегировать, благодаря коучингу, я понял, что можно найти себе новый интерес в виде дела. Я сейчас работаю над этим. Есть пару проектов на уме. Ну и отдых, не забывать про него.

Елизавета: может ли коучинг помочь Вам в этом?

*Филипп:* да, вполне. Возможно, я обращусь к коучу в данном вопросе.

*Елизавета:* хорошо, спасибо Вам большое за участие.

## Приложение 7. Интервью с Никитой, ведущим проджек-менеджер компании интернет-провайдера.

Елизавета: Добрый день, расскажите немного о себе. Чем занимаетесь?

Никита: здравствуйте! Я ведущий project manager в компании.

Елизавета: Когда Вы впервые обратились к коучингу?

Никита: около трех лет назад.

Елизавета: Какова была изначальная цель обращения к коучингу?

Никита: изначально это был личный интерес. Были свои запросы, с которыми не хотелось справляться посредством обращения к психологу или психотерапевту. Хотелось какого-то более мягкого решения проблемы.

Елизавета: трансформировался ли подход к коучингу в ходе проведения коучинг сессий, или все вопросы так и остались только личными?

Никита: они безусловно трансформировались, потому что потом это перекладывается на работу и на какие-то другие сферы жизни, этот подход.

Елизавета: как долго Вы проходили сессии коучинга?

Никита: Вы имеете в виду мою работу с коучем?

Елизавета: Да.

Никита: наверное, по протяженности месяцев 7-8. Каждая сессия длилась примерно 45 минут.

Елизавета: Вы задали вопрос про Вашу работу с коучем. Я правильно поняла, что у Вас есть опыт и в роли коуча?

Никита: да, безусловно. Я прошел курсы. В первую очередь это было для себя, потому что хотелось глубже понять, как это работает, для чего это нужно. Как оказалось, в работе я тоже применял эти подходы, просто это было чем-то неосознанным. На данном этапе я не являюсь коучем для сотрудников, но некоторые методики частично я все равно применяю в работе.

Елизавета: сейчас коучинг самостоятельно к себе Вы применяете?

Никита: Мне кажется, что да. Опять же, это не так, что я осознанно сажусь, провожу себе какую-то коуч сессию. Это, наверное, в рамках какого-то общего самоанализа происходит.

Елизавета: Я сейчас буду задавать вопросы о том, как коучинг повлиял на разные сферы Вашей жизни. Я предлагаю для удобства оценивания ввести шкалу от минус трех до трех. Ноль — это никак не повлияло, один - повлияло незначительно, два - повлияло ощутимо, а три - сильно повлияло.

Никита: Хорошо.

Елизавета: исходя из представленной шкалы, как Вы можете оценить, влияние коучингового опыта на применение коучинг подхода самостоятельно к себе с. На какой балл?

Никита: думаю, что 2.

Елизавета: следующий вопрос. Повлиял ли как-то коучинг на Ваше осознанное отношение к себе? Под осознанным отношением я подразумеваю использование позиции наблюдателя по отношению к себе и возможность непредвзято и объективно оценивать происходящее в своей жизни.

Никита: наверное, плюс два.

Елизавета: можете, пожалуйста, подробней рассказать об изменениях, которые произошли?

Никита: коучинг позволяет в целом поглубже в себя погрузиться и сделать свой самоанализ более глубинным. Из-за того, что ты применяешь к себе различные методики, ты просто на просто глубже в себя погружаешься.

Елизавета: то есть, коучинг Вам лучше понять себя?

Никита: да, безусловно.

Елизавета: а повлиял ли как-то коучинг на ответственное отношение к себе? Под ответственным отношением я подразумеваю взятие личной ответственности за все происходящее в Ваше жизни.

Никита: это такой, достаточно сложной вопрос, но думаю, что да. Не могу сказать, насколько напрямую или не напрямую это происходит, но косвенно, думаю, что повлиял. По шкале, я бы оставил на нейтральной зоне, на нуле.

Елизавета: Хорошо. Повлиял ли как-то коучинг на Вашу способность принятия действительности? Под понятием я подразумеваю принятие событий, людей и действий такими, какие они есть.

Никита: Я думаю, что нет, потому что с этим у меня проблем не было и до коучинга.

Елизавета: оказал ли коучинг какое-то влияние на Вашу способность принимать нестандартные решения?

Никита: наверное, в той или иной степени, да, потому что коучинг помогает нам докопаться до каких-то своих желаний или до каких-то своих потребностей. И по-новому взглянуть на себя и ситуацию. Есть влияние, но незначительное.

Елизавета: повлиял ли как-то коучинг на уровень Вашей эмпатии?

Никита: наверное, на том же уровне, на каком у меня была эмпатия, на таком она и осталась.

Елизавета: Хорошо. Повлиял ли как-то коучинг на уровень Вашего оптимизма?

Никита: скорее, да. Сложно сказать какую-то конкретную ситуацию, как это конкретно происходит.

Елизавета: Давайте я приведу определение оптимизма, которое я использую в работе, и возможно, это поможет Вам ответить?

Никита: Давайте.

Елизавета: Я рассматриваю оптимизм, как четкое целеполагание и вера в успешную реализацию поставленных целей и четко разработанного плана. То есть, оптимизм — это не просто восприятие “ какой чудесный мир”, а это умение четко поставить цель, умение разработать план и верить в то, что он будет успешным.

Никита: тогда скорее да, потому что для меня коучинг и целеполагание — это связанные вещи.

Елизавета: Насколько Вы оцените влияние коучинга?

Никита: ну, можем поставить плюс два точно.

Елизавета: хорошо, спасибо. Как вы можете оценить влияние коучинга на уровень стресса в Вашей жизни?

Никита: наверное, никак, потому что могу себя изначально назвать стрессоустойчивым человеком, и я вообще не думал о связи коучинга и стрессоустойчивости, для меня нет какой-то четкой параллели.

Елизавета: Как Вы можете оценить влияние коучинга на свое физическое состояние?

Никита: не могу оценить какой-то долгосрочный аспект влияния коучинга, но могу сказать, что после сессии, именно на физическом уровне не только на ментальном, чувствуешь себя реально лучше, чувствуешь себя бодрее, чувствуешь себя здоровее. 1 балл.

Елизавета: Спасибо. Что насчет эмоциональной энергии? Под эмоциональной энергией я подразумеваю способность человека создавать и аккумулировать положительные и яркие эмоции и впечатления и способность перезагружаться эмоционально.

Никита: То же самое, как и с физическим состоянием. Скажем так, есть накопительный эффект, если постоянно проводить коуч сессии, то эмоциональное состояние день за днем становится только лучше и лучше, но вот после коуч сессии это легче всего отследить, потому что испытываешь эмоциональный подъем. Все усталость и плохие эмоции, какие были, ты их сбрасываешь. 2 балла.

Елизавета: Поняла. Что насчет духовной энергии? Под духовной энергией я подразумеваю ощущение причастности к большой системе, ощущение смысла жизни и важности своих действий.

Никита: в той или иной степени это присутствует. В особенности, если на коуч сессии прорабатывается какие-то темы, которые с этим связаны, то точно да. Тут более сложно отследить этот эффект в обще виде.

Елизавета: можете оценить по шкале?

Никита: можно сказать, что плюс один.

Елизавета: тогда перейдем к интеллектуальной энергии. Она отвечает за умственную активность, за интеллектуальную деятельность, то есть, насколько человек способен концентрироваться, развиваться, работать. Можете оценить, как коучинг повлиял на эту составляющую?

Никита: ну, он однозначно повлиял достаточно ощутимо. Например, ты запутался и не понимаешь, куда направить свою энергию, свой мозг, в плане работы, и ты проводишь коуч сессию, и после этого ты понимаешь, куда именно тебе нужно двигаться, понимаешь лучше свой вектор действий. Скажем так, становится легче отследить путь от точки “А” до точки “Б” после коуч сессии, в особенности, если с этим связан запрос, и свои умственные способности, способность концентрироваться, тоже применяешь. Ты уже точно знаешь, куда это направить.

Елизавета: повлиял ли как-то коучинг на Вашу проактивную позицию?

Никита: Я думаю, что коучинг это в принципе про проактивность. Например, цель какого-нибудь карьерного коучинга — это сделать сотрудника проактивным, да и личного тоже, повысить личную эффективность, в плане эмоций, в плане концентрации и других аспектов. Для меня здесь есть четкая связь и влияние этих двух вещей друг на друга.

Елизавета: Насколько Вы можете оценить влияние на себя?

Никита: наверное, плюс один

Елизавета: Знакомы ли Вы с термином “выгорание на рабочем месте”? Был ли у Вас такой период в жизни?

Никита: Знаком. Да был, безусловно.

Елизавета: обращались ли Вы к коучингу в этот период и повлиял ли он на Вас?

Никита: да, я обращался к коучингу в это время. Выгорание — это довольно частая проблема, с которой сталкивается сотрудник, из-за того, что неверным образом направляет свою энергию, либо перерабатывать, либо что-то еще делает, у каждого свое. Лично мне коучинг помог понять причины такого своего состояния и помог разработать план, как с этим можно справится. Мелкие успехи на пути к реализации большой цели вселяют веру в успех, что и большая цель тоже получится. Так что могу сказать, в один момент коучинг здорово помог мне вернуть фокус на себя и правильно посмотреть на ситуацию.

Елизавета: а как Вы можете оценить влияние коучига по шкале?

Никита: +2.

Елизавета: повлиял ли коучинг на соотношение работа-отдых?

Никита: нет, не думаю.

Елизавета: Никита, Вы упоминали, что используете некоторые технологии коучинга по отношению к Вашим подчиненным, хоть и не являетесь официально коучем в организации. Расскажите, пожалуйста, как проявляется Ваш коучинговый подход и почему Вы к нему прибегаете?

Никита: ну для регулярного коучинга, я считаю, нужен и отдельный коуч, который бы и занимался подобным. А так, когда все спокойно, я предпочитаю таким образом потихоньку развивать свой коллектив. Я вижу, что это действует и вселяет в них уверенность в своих силах. Кроме того, это помогает находить индивидуальный подход к каждому. А мне это приносит чувство удовлетворения.

Елизавета: Никита, правильно ли я понимаю, что в экстренных, сложных ситуациях коучинговый подход Вы не применяете?

Никита: чаще всего нет. В такое время не до этого.

Елизавета: тогда последний вопрос. Что может оказать положительное влияние на Ваше долгосрочное развитие?

Никита: это, однозначно, возобновление постоянных коуч сессий. Это как спорт внедрить в свою жизнь. То есть, на постоянной основе это повлияет на мою личную эффективность и на эффективность на работе.

Елизавета: спасибо большое за Ваши ответы!

## Приложение 8. Интервью с Ириной Кабановой, автором проекта «зарядка с корицей»

*Елизавета:* можешь, пожалуйста, кратко представиться, рассказать, чем ты занимаешься и как давно ты в коучине?

*Ирина:* Меня зовут Ира Кабанова, я выпускница ВШМ, также в ВШМ я преподавала. Сейчас веду несколько проектов. Последний из них «зарядка с корицей». В коучинг я пришла путем долго поиска себя. Поиск этот был долгим, я пробовала себя в разных сфера и вот наконец обнаружила коучинг. Это вышло случайно. Я случайно попала к коучу. Попала я как раз в момент, когда готовилась к запуску одного из своих проектов. Пришла я с запросом, я не понимала, чего я на самом деле хочу, не как надо, а как я сама хочу. Самый главный запрос, с которым я работаю и как клиент и как коуч, а какие на самом деле мои желания. Как поступить правильно именно для себя. Прошла обучение и параллельно регулярные коучинговые сессии на протяжении полу года. Сейчас продолжаю работу с коучем и одновременно сама являюсь коучем.

*Елизавета:* в своем исследование я ввожу шкалу для удобства оценивания, от -3 до 3. Где 0 – коучинг никак не повлиял на мою жизнь, 1 – коучинг оказал незначительное влияние, 2 – коучинг оказал ощутимое влияние, 3 – коучинг оказал сильное влияние на мою жизнь. Соответственно положительная оценка – положительное влияние, отрицательная оценка – отрицательное влияние. Ты сейчас упомянула понимание себя и поиск своих желаний. Скажи, пожалуйста, как коучинг повлиял на твое осознанное отношение к себе. Под осознанным отношением я подразумеваю использование позиции наблюдателя по отношению к себе и возможность непредвзято и объективно оценивать происходящее в своей жизни. Понимать себя и свои желания.

*Ирина:* я могу точно сказать, что + 3. Потому что оцениваю эффект, как просто крыше сносный. Все происходит гораздо быстрее. Решения принимаются гораздо быстрее, гораздо проще, потому что я понимаю себя. Появилась внутренняя опора, которая и раньше была, но какая-то шаткая. После буквально пары первых сессий я поняла, что мне это интересно и в качестве своего профессионального роста. Я сразу записалась на обучение. Сейчас я уже практикую коучинг. Я вижу потенциал этого направления, и я просто в восторге. Когда помогаешь окружающим понять себя и поставить четкие цели. Я вижу изменения в жизни у людей после коучинга и это вдохновляет меня. Вот. После ощущения на себе эффекта коучинга, я поняла, что и сама хочу помогать людям и открывать их потенциал.

*Елизавета:* тогда по шкале насколько сильное у тебя желание появилось?

*Ирина:* на три балла точно.

*Елизавета:* а применяешь ли ты самостоятельно к себе коучинг?

*Ирина:* хороший вопрос. Я оказывается этим занималась все время еще до того, как пришла к коучингу. Коучинг помог структурировать подход к саморефлексии. Самые ключевые, самые главные моменты в жизни они случаются именно после таких «самосессий», можно их так назвать.

*Елизавета:* можешь, пожалуйста, оценить по шкале, как опыт коучинг повлиял на подобную саморефлексию?

*Ирина:* на 2 балла.

*Елизавета:* ты также упоминала помощь окружающим с помощью коучнового похода. Можешь, пожалуйста, оценить по шкале как коучинг повлиял на этот процесс.

*Ирина:* на максимальный балл. Я в восторге от личных изменений и мне, конечно же, хочется помочь и другим людям, особенно меня окружающим испытать подобный опыт.

*Елизавета:* поняла, спасибо. я рассматриваю в своей работе концепцию сбалансированности 4 энергий: физической, эмоциональной, духовной, интеллектуальной. Под эмоциональной энергией подразумевается способность создавать и аккумулировать яркие впечатления, положительные эмоции. Скажи, коучинг оказал влияние на твою эмоциональную энергию?

*Ирина:* да, я думаю, что точно повлиял. Пусть тоже будет +3. Не могу как-то вспомнить конкретный пример. Но общее состояние наполненности энергией точно присутствует. Ощущаю подъем сил и положительных впечатлений.

*Елизавета:* давай перейдем к физической энергии. Под физической энергией я подразумеваю активное, здоровое, полное сил тело.

*Ирина:* поскольку это все сильно у меня связано. У меня физическая энергия очень сильно связана с эмоциональной. И раз коучинг повлиял на 3 на эмоциональную энергию, соответственно такое же влияние коучинг оказал на мое физическое состояние.

*Елизавета:* давай посмотрим следующую интеллектуальную энергию. Под интеллектуальной энергией я подразумеваю желание развиваться, способность вести активную интеллектуальную деятельность, способность концентрироваться.

*Ирина:* на интеллектуальную точно повлиял, можно сказать, что тоже на тройку. Вообще к коучингу я пришла, чтобы изначально разобраться с проектом. Опыт коучинг помог мне целостно взглянуть на развитие проекта и мое развитие в целом. Так что точно да.

*Елизавета:* спасибо. И последняя энергия – это духовная энергия. Духовная энергия отвечает за осознание смысла жизни в целом, осознания смысла своей деятельности, причастности к большому делу. Оказал ли коучинг влияние на эту составляющую твоей жизни?

*Ирина:* да, тоже 100 процентов, тоже тройка. Вообще прямо сильно. Все, что ты перечислила, коучинг помог мне в себе осознать развить.

*Елизавета:* отлично, спасибо. Давай еще вернемся к влиянию коучинга на отношения с собой. Оказал ли коучинг влияние на твое ответственное отношение к себе? Под ответственным отношением я подразумеваю осознание личной ответственности за свою жизнь и свое состояние. Важность личного выбора в жизни.

*Ирина:* у меня все это было и до коучинга. В коучинге я продолжаю в этом убеждаться, я так скажу. Поэтому пусть будет +1. Даже вот как я скажу, вот какая будет цепочка. Именно, потому что я изначально так считала, я в коучинг и поверила. И именно поэтому позволяю коучинговому взаимодействию такое сильное влияние на себя оказывать.

*Елизавета:* поняла, следующий вопрос. Как коучинг повлиял на уровень твоей эмпатии.

*Ирина:* ну тоже самое. Я всегда себя считала человеком с высоким уровнем эмпатии и поэтому быстро поняла, что коучинг может быть моим вектором проф развития. И конечно благодаря коучингу эмпатия только усиливается и усиливается. Особенно из позиции коуча. Ты каждый раз учишься заново, так сказать, встраиваться в человека и понимать его. И при этом сохранять позицию зеркала и н пушить его. Здесь тоже пусть будет +1. Коучинг получается, как усиливающий фактор того, что было изначально. Оттачивание мастерства.

*Елизавета:* а уровень оптимизма изменился как-то после коучинга?

*Ирина:* не могу сказать. Он у меня был всегда высоким. Поэтому, наверное, не изменился.

*Елизавета:* поняла, спасибо. Осталось совсем немного. Скажи, соотношение работа – отдых у тебя изменилось после коучинга?

*Ирина:* да, я стала понимать, что мне нужно больше отдыхать, это прямо 100 процентов. Стала еще больше прислушиваться к себе и больше внимания уделять восстановлению ресурса.

*Елизавета:* а по шкале, насколько можешь оценить влияние?

*Ирина:* на 2 точно.

*Елизавета:* как-то повлиял коучинг на уровень стресса в твоей жизни.

*Ирина:* повлиял. Для меня начать работу с коучем это означало впустить в жизнь перемены, выйти на новый уровень, запустить новый проект. У меня получилось даже, что я запустила два проекта параллельно. И, конечно, это все несет за собой стресс, но это стресс такой необходимый. Он всегда неизбежен, когда происходит трансформация в жизни. И ты делаешь новые вещи и это всегда будет. Просто коучинг же одновременно помогает понять, а что нужно сделать, чтобы этот стресс компенсировать. Чтобы был какой-то баланс в жизни. Поэтому стресса стало гораздо больше. Потому что любые изменения – это стресс. И пусть даже это положительный стресс.

*Елизавета:* то есть здесь ты отмечаешь отрицательное влияние?

*Ирина:* да, наверное, так. Хоть это и полезный стресс так сказать, однако это все же стресс.

*Елизавета:* а по шкале насколько можешь оценить?

*Ирина:* на 2, наверное.

*Елизавета:* поняла, спасибо. А сталкивалась ли ты с феноменом выгорания в своей жизни?

*Ирина:* да, сталкивалась.

*Елизавета:* коучинг как-то участвовал в такие моменты в твоей жизни? И если да, то какое влияние он оказал?

*Ирина:* да, 100 процентов участвовал и 100 процентов оказал. Как это было. Выгорания причем у меня происходят довольно часто. И каждый раз это возвращение к личным ценностями смыслам. Ты возвращаешься к тому, а зачем это все на самом деле нужно. А стоит ли продолжать. Если стоит, то зачем. А если не стоит, то, что тогда. И вот через такие ценностные, глубинные вопросы ты возвращаешься в нормальное состояние, из которого уже спокойно продолжаешь работать.

*Елизавета:* правильно лия понимаю, что здесь тоже сильное влияние?

*Ирина:* да, однозначно.

*Елизавета:* повлиял ли коучинг на твою способность принимать нестандартные решения?

*Ирина:* да, вот прямо 100 процентов на 10 из трех. Прямо сильно. Часто, когда ты принимаешь решения в одиночку, ты опираешься на свои старые установки. А внешний коуч наблюдатель способствует тому, что ты смотришь на ситуацию с разных углов. Ты из новых, как будто бы обстоятельств принимаешь решения и иногда принимаешь такие решения, которым сам удивляешься, которые бы сам никогда в жизни не смог бы принять.

*Елизавета:* что насчет принятие действительности, коучинг повлиял на эту составляющую?

*Ирина:* тоже скажу, что у меня в целом было и так ок с принятием действительности. Наверное, что интересно, с принятием внешних обстоятельств мне легче. Особо не расстраиваюсь обычно ни из-за чего и принимаю ситуации. А вот с принятием своей жизни, принятие того, а что на самом деле у тебя сейчас происходит, хочешь ли ты так на самом деле, вот с этим аспектом мне коучинг, на самом деле, прямо сильно помогает.

*Елизавета:* и последний вопрос. Как ты считаешь, что может положительно повлиять на твою долгосрочную эффективность и устойчивое развитие?

*Ирина:* очень хороший вопрос. Я его сама себе постоянно задаю. Это правильное окружение и поддержка. Лидерство как правило подразумевает опору на себя в первую очередь. Я в своем опыте взаимодействия и работы понимаю, что очень важно иметь поддержку и окружать себя людьми, которые могут эту поддержку оказать. Потому что вместе можно достичь гораздо большего. Работа с коучем это как нулевой шаг. Я скажу еще, что прямо 100 процентов физическая активность. Следующий шаг — это разностороннее развитие. Я понимаю, что я не смогу быть долго крутым профессионалом, если я буду заниматься только проф. развитием. Нужно делать все сбалансированно. Вот, наверное, это основное.

*Елизавета:* спасибо большое за участие.

1. K. Osatuke, B. Yanovski, D. Ramsel. Executive coaching: New framework for evaluation. Consulting Psychology Journal Practice and Research 69(3), 2016. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/312418339_Executive_coaching_New_framework_for_evaluation) (дата обращения 1.04.2021) [↑](#footnote-ref-1)
2. R. Ayman; S. Adams. Contingencies, context, situation, and leadership. The nature of leadership, 2012, pp. 218-255. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/284665491_Contingencies_Context_Situation_and_Leadership) (дата обращения 1.04.2021) [↑](#footnote-ref-2)
3. J. Cranwell-Ward, A. Abbey. Organizational Stress. Palgrave Macmillan UK, 2005. [↑](#footnote-ref-3)
4. K. J. Lovelace, C.C. Manz, J.C. Alves. Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. Human Resource Management Review, 2007, 17(4), pp. 374–387. URL: [https://citeseerx.ist.](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.3073&rep=rep1&type=pdf) (дата обращения 4.04.2021) [↑](#footnote-ref-4)
5. A. Kelley. Coaching Executives Across Cultures. Coach and Couch. INSEAD Business Press, 2016, pp. 213-229. Url: [https://link.springer.com](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-137-56161-9_13) (дата обращения 4.04.2021) [↑](#footnote-ref-5)
6. C. Maslach, M. Leiter. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. Journal of Applied Psychology, 2008, 93(3), pp. 498-512. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/5396366_Early_Predictors_of_Job_Burnout_and_Engagement) (дата обращения 4.04.2021) [↑](#footnote-ref-6)
7. S. Dickerson M.E. Kemeny. Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research. Psychological Bulletin, 2004, 130(3). URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/8582418_Acute_Stressors_and_Cortisol_Responses_A_Theoretical_Integration_and_Synthesis_of_Laboratory_Research) (дата обращения 4.04.2021) [↑](#footnote-ref-7)
8. D.C. McClelland. How motives, skills, and values determine what people do. American Psychologist,1985, 40(7), pp. 812–825. URL: [https://www.yumpu.com](https://www.yumpu.com/en/document/read/51539990/how-motives-skills-and-values-determine-what-people-do) (дата обращения 5.04.2021) [↑](#footnote-ref-8)
9. D. McClelland & Boyatzis, Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. Journal of Applied Psychology 67(6), 1982. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management) (дата обращения 5.04.2021) [↑](#footnote-ref-9)
10. R.F. Baumeister, T.F. Heatherton. Losing control: How and why people fail at self-regulation. Academic Press, 1994 URL: [http://courses.ucsd.edu](http://courses.ucsd.edu/gkoob/PSYCH188/188_Losing_Control.pdf) (дата обращения 5.04.2021) [↑](#footnote-ref-10)
11. S.N. Taylora, A.M. Passarellib, E.B. Van Oostenc. Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. The Leadership Quarterly, (30) 2019. URL: [https://hbr.org](https://hbr.org/2019/09/coaching-for-change) (дата обращения 5.04.2021) [↑](#footnote-ref-11)
12. J. Ludema. Narrative Inquiry: Collective Storytelling as a Source of Hope, Knowledge, and Action in Organizational Life. PhD diss., Case Western Reserve University, 1996. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/235297357_APPRECIATIVE_NARRATIVES_AS_LEADERSHIP_RESEARCH_MATCHING_METHOD_TO_LENS) (дата обращения 5.04.2021) [↑](#footnote-ref-12)
13. Richard Boyatzis. Intentional change theory from a complexity perspective. Journal of Organizational Excellence, 2006. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/235317062_An_overview_of_intentional_change_from_a_complexity_perspective) (дата обращения 10.04.2021) [↑](#footnote-ref-13)
14. Martin E. P. Seligman. Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your

    Potential for Lasting Fulfillment. New York, Free Press, 2002. URL: [https://www.authentichappiness.sas.](https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/sites/default/files/positivehealth2008article.pdf) (дата обращения 10.04.2021) [↑](#footnote-ref-14)
15. Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. Journal of Managerial Psychology, 23, 151–168. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/233733851_Leading_with_Emotional_Labor) (дата обращения 11.04.2021) [↑](#footnote-ref-15)
16. Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influence of leader effect on subordinate attitudes and performance. Leadership Quarterly, 15, 663– 686. URL: [https://reader.elsevier.com](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1048984304000815?token=0F726CFCEE1275537E4D320CE5AE2FC2750E8D0527388753E8B34805688B1FB55A2FDDAD2732414C15F16D42414CBE10&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210604111002) (дата обращения 12.04.2021) [↑](#footnote-ref-16)
17. Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of ‘‘people work. Journal of Vocational Behavior, vol. 60, pp. 17–39. URL: [https://reader.elsevier.com](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0001879101918159?token=D4C8377E140B843F962353C1E78124DED2C5E95B09059B38888C65FC6AB2B8A13C55BDFF5EB6A2BEE24856D8D02F3DE9&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210604111116) (дата обращения 12.04.2021) [↑](#footnote-ref-17)
18. Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. Альпина Паблишер, 2016, стр. 70. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ichiro Kawachi, B. Kennedy, and R. Glass. Social networks reduce mortality: Social Capital and Self-Rated Health: A Contextual Analysis. American Journal of Public Health,1999. URL: [https://ajph.aphapublications.org](https://ajph.aphapublications.org/doi/pdf/10.2105/AJPH.89.8.1187) (дата обращения 15.04.2021) [↑](#footnote-ref-19)
20. Z. V. Johnson, L. J. Young. Neurobiological mechanisms of social attachment and pair bonding. Current Opinion in Behavioral Sciences. Vol. 3, 2015, pp. 38-44. URL: [https://reader.elsevier.com](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2352154615000194?token=94DE6BA56CDE501CFF03AB31F1DD6CE0908E9920A11FF9C47DDD4CE16F22B5CC7CDEB09CAE6FF809295EC853D0B0600E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210604120640) (дата обращения 15.04.2021) [↑](#footnote-ref-20)
21. Richard Boyatzis. Intentional change theory from a complexity perspective. Journal of Organizational Excellence, 2006. URL: [https://citeseerx.ist.psu.edu](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3613&rep=rep1&type=pdf) (дата обращения 18.04.2021) [↑](#footnote-ref-21)
22. Д. Кутю. Секреты жизнестойкости. Гарвардский бизнес-обзор. 2008 [↑](#footnote-ref-22)
23. Гэллуэй Т. Работа как внутренняя игра / Т. Гэллуэй. – Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Уитмор Д. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Д. Уитмор. – Альпина паблишер,2019. – 25с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Салтанова Е. Коучинг как иснтрумент мотивации персонала: курсовая работа Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2020 [↑](#footnote-ref-25)
26. J. Bennett, M. Bush. Coaching for change. Routledge, 2013. [↑](#footnote-ref-26)
27. K. Wasylyshyn. Executive coaching: An outcome study. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55, pp. 94–106. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/232419408_Executive_Coaching_An_Outcome_Study) (дата обращения 23.04.2021) [↑](#footnote-ref-27)
28. T.D. Shanafelt, G. Gorringe, et al. Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. Mayo Foundation for Medical Education and Research, 2015. URL: [https://qi.elft.nhs.uk](https://qi.elft.nhs.uk/wp-content/uploads/2017/06/Burnout-and-Leadership.pdf) (дата обращения 24.04.2021) [↑](#footnote-ref-28)
29. M. Bicknell, A. Liefooghe. Enjoy your Stress! Using Lacan to enrich transactional models of stress. Organization, 2010. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/247746907_Enjoy_your_Stress_Using_Lacan_to_enrich_transactional_models_of_stress) (дата обращения 25.04.2021) [↑](#footnote-ref-29)
30. A. Zaleznik, M.F. Kets de Vries,J. Howard. Stress reactions in organizations: Syndromes, causes and consequences. Behavioral Science, 22(3), pp. 151–162. URL; [https://proxy.library.spbu.ru](https://proxy.library.spbu.ru:2163/stable/pdf/23696906.pdf?ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A4b4d2394242c6eac887eecb8f7b6572a) (дата обращения 27.04.2021) [↑](#footnote-ref-30)
31. G. Spence. The exploration of coaching outcomes: Key findings from two studies examining goal ownership and sleeper effects. Sydney business school, 2015. URL; [https://www.organisationalpsychology.nz](https://www.organisationalpsychology.nz/_content/Spence.pdf) (дата обращения 30.04.2021) [↑](#footnote-ref-31)
32. H. Ding, E. Yu. Followers' strengths-based leadership and strengths use of followers: The roles of trait emotional intelligence and role overload. Personality and Individual Differences, 2021. YRL: [https://reader.elsevier.com/](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0191886920304906?token=F9DFDECCA878EEF43A05B5F57D0E1E7591BB64AD06B9BFDDF42F65D9AC88F337D912E30535055298A9E47426F2F20D37&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210604123411) (дата обращения 3.05.2021) [↑](#footnote-ref-32)
33. R.H. Humphrey, J.M. Pollack, and T. Hawver. Leading with emotional labor. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 No. 2, pp. 151-168. URL; [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/233733851_Leading_with_Emotional_Labor) (дата обращения 6.05.2021) [↑](#footnote-ref-33)
34. D. Golemann. The emotional intelligence of leaders. Leader to leader. University of Pittsburg. Vol. 1998, iss. 10. [↑](#footnote-ref-34)
35. Van Kleef GA, Homan AC, Beersma B, van Knippenberg D. On angry leaders and agreeable followers. How leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. Psychology Science, 2010. URL; [https://www.jstor.org](https://www.jstor.org/stable/40984583?seq=1) (дата обращения 6.05.2021) [↑](#footnote-ref-35)
36. Arthur P. Brief1 and Howard M. Weiss. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. Annual Review of Psychology, Vol. 53, 2002. URL: [https://www.researchgate.net/](https://www.researchgate.net/publication/11603892_Organizational_Behavior_Affect_in_the_Workplace) (дата обращения 7.05.2021) [↑](#footnote-ref-36)
37. Huelsheger, U. R., & Schewe, A. F. On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. Journal of Occupational Health Psychology, 2011, vol. 16, pp. 361–389. URL: [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/51466574_On_the_Costs_and_Benefits_of_Emotional_Labor_A_Meta-Analysis_of_Three_Decades_of_Research) (дата обращения 7.05.2021) [↑](#footnote-ref-37)
38. Brotheridge, Céleste M. Lee, Raymond T. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2003, Vol. 76 Iss. 3, pp 365-379. URL: <https://www.researchgate.net/publication/264579825_Development_and_validation_of_the_Emotional_Labour_Scale> (дата обращения 7.05.2021) [↑](#footnote-ref-38)
39. Erickson, R. J., & Wharton, A. Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. Work and Occupations,1997, pp. 188–213. URL: <https://proxy.library.spbu.ru:> (дата обращения 7.05.2021) [↑](#footnote-ref-39)
40. Якобони М. Отражаясь в людях. Почему мы понимаем друг друга. — М: Юнайтед Пресс, 2011 [↑](#footnote-ref-40)
41. Janice R. Kelly and Sigal Barsade, «Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams», working paper, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2001. URL; [https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/222829420_Mood_and_Emotions_in_Small_Groups_and_Work_Teams) (дата обращения 8.05.2021) [↑](#footnote-ref-41)