



# Коучинг и наставничество в управленческой деятельности: сопоставление практик



Мударисов А.А.  
Заместитель заведующего научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, г. Москва

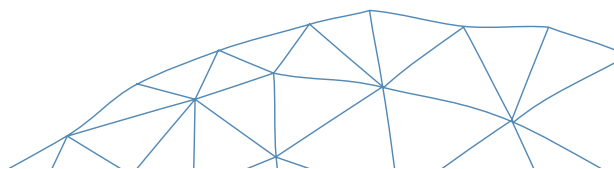
e-mail: [mударисов-aa@ranepa.ru](mailto:mударисов-aa@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье рассматривается понятие «коучинг», проводится анализ изменения значения данной дефиниции и сравнение «коучинга» с «наставничеством». Приводятся данные исследований, раскрывающие отношение руководителей разного уровня к данным понятиям.

## Ключевые слова

• коучинг • наставничество • лично-профессиональное сопровождение • ресурсный подход •





Сегодня коучинг как понятие используется во всё более и более широкой совокупности разнородных и, порой, далёких друг от друга ситуаций и обстоятельств. Представления о том, что такое коучинг, бытующие в экспертном сообществе, среди специалистов, практикующих этот набор приёмов психологического сопровождения клиента, в частности, руководителя, а также среди самих руководителей, имеют существенные различия. Эти представления далеки от того, чтобы называть коучинг устоявшимся и ассоциирующимся с более или менее единым для всех перечнем взаимосвязанных характеристик. Более того, границы определения коучинга размыты. Если в начале появления этого понятия, коучинг представлялся психологической помощью, психологическим сопровождением клиента, то теперь коучингом предлагается заниматься людям, вообще не имеющим отношения к психологии. Это, например, могут быть опытные специалисты, опекающие своих коллег, только начинающих свой путь в профессии. Коучингом стали называть почти любую форму психологического и не вполне психологического сопровождения жизни и деятельности человека. При этом предполагается, что руководитель должен сам быть коучем для своих подчинённых [3]. Это многими практикующими консультантами считается современным и правильным (см., например, М. Мелия, 2007, 2009).

В чём-то близким коучингу, очевидно, является наставничество. Конечно, коучинг – дело относительно новое, привлекательное своей новизной и ожиданиями его большей, в сравнении с наставничеством, эффективности, тогда как наставничество существует в культуре развивающегося человечества веками, если не тысячелетиями. И то, что руководитель должен быть для своих подчинённых наставником, вызывает значительно меньше произвольного недоумения и неявного отторжения, нежели призывы стать коучем. Особенно это относится к руководителям старшего поколения. Покажем это на примере имеющихся у нас эмпирических данных.

Приведём данные наших консультативных бесед с управленцами разного уровня и направления деятельности. Массив таких бесед составляет более полутора сотен встреч. В ходе встреч затрагивалась и тема коучинга. Оказалось, 57% руководителей моложе 35 лет убеждены, что коучинг, это нечто передовое, а наставничество – это архаика. При этом, 97% руководителей любого возраста дают наставничеству существенно большее количество характеристик, описывают его более развёрнуто, тогда как про коучинг почти ничего определённого сказать не могут. Почти 77% руководителей убеждены, что наставничество и коучинг – это синонимы.

Анализ научной литературы показывает, что среди авторитетных отечественных исследователей просматривается крайне сдержанное отношение к коучингу. Так, в программной работе, посвящённой перспективам развития организационной психологии, А.Л. Журавлёв и А.Н. Занковский (2017) в основном акцентируют внимание на всевозможных аспектах организационного консультирования, применения организационной психологии в практике. Про коучинг в статье сказано, что он будет испытывать «нарастающее конкурентное давление со стороны всевозможных практик, создаваемых в пространстве организационной психологии, таких как организационное консультирование, ассесмент, психологическое сопровождение» и проч. [1].

Авторы, работающие в европейской и американской научно-исследовательской среде, всё чаще возвращаются к понятию наставничества [6], используют дефиниции вроде «контекстной поддержки» [8], «консультирования по процессу» [5], «управленческого и карьерного консультирования» [7], наставничества как «осознанной практики» [2], оставляя коучинг в стороне.

В методологическом пространстве ресурсного подхода к анализу и прогнозу личностно-профессионального развития руководителя силами научного коллектива Факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ разрабатываются методы психологического сопровождения управленческой деятельности руководителя на разных этапах его лидерского становления и карьерного продвижения [4]. Здесь интегративно учитываются возможности и средства психолого-консультативного взаимодействия, имеющие своим источником коучинг, организационное консультирование, наставничество как осознанную практику, консультирование по процессу, рационально-эмотивный подход, иные версии психологической помощи, наиболее адекватные особенностям руководителя как человека, имеющего запрос на такое сопровождение. Данный системно-интегративный путь разработки приёмов и практик психологического сопровождения руководителя представляется сегодня одним из наиболее перспективных.

## Список использованной литературы:

1. Журавлёв А.Л., Занковский А.Н. Тенденции развития организационной психологии // Психологический журнал. 2017. Т.38. No 2. С.77 – 88.
2. Колвин Д. Выдающиеся результаты. /пер. с англ. Екатерины Каплуновой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
3. Мелия М. Бизнес – это психология. М., 2008
4. Мударисов А.А., Снягин Ю.В. Личностно-профессиональное развитие и карьера: траектории взаимодействия. М., 2016.
5. Шейн Э.Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент – консультант». – СПб.: Питер, 2008.
6. Baruch Y., Szucs N., Gunz H. Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts // Career Development International, 2015. Vol. 20. No. 1. P. 3-20.
7. Braunstein-Bercovitz H., Lipshits-Brazilier Y. Career-Planning Beliefs as Predictors of Intentions to Seek Career Counseling // Journal of Career Assessment, 2017. Vol. 25. No. 2. P. 352-368.
8. Patrick R.J., Simon L.D.R., Prashant B., Sarbari B., Rachel E.O.R. Career optimism: The roles of contextual support and career decision-making self-efficacy // Journal of Vocational Behavior, 2015. Vol. 88. No. 2. P. 142-158.
9. Simosi M., Rousseau D.M., Daskalaki M. When career paths cease to exist: A qualitative study of career behavior in a crisis economy // Journal of Vocational Behavior, 2015. Vol. 91. P. 134-146.

## Coaching and Mentoring in Management: Comparison of Practices

Mударисов А.А.

Deputy Head of the Research Laboratory «Diagnostics and Assessment of Managers»  
HSPA, RANEPА

E- mail: mudarisov-aa@ranepa.ru

### Abstract

The article considers the concept of «coaching», analyzes the change in the meaning of this definition and compares «coaching» with «mentoring». The research data, revealing the attitude of managers of different levels to these concepts, are given.

### Key words

• coaching • mentoring • personal and professional support • resource approach •

## References

1. Zhuravlyov A.L., Zankovsky A.N. Trends in the development of organizational psychology // Psychological journal. 2017.T.38.No 2. C.77 – 88.
2. Colvin D. Outstanding results. /First from Ekaterina Kaplunova. - M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2009. Melia M. Business is psychology. M., 2008
4. Mudarisov A.A., Sinyagin Y.V. Personal and professional development and career: trajectories of mutual influence. M., 2016.
5. Shane E.G. Consulting process. Building mutually beneficial client-consultant relationships. - Spb.: Peter, 2008.
6. Baruch Y., Szucs N., Gunz H. Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts // Career Development International, 2015. Vol. 20. No. 1. P. 3-20.
7. Braunstein-Bercovitz H., Lipshits-Brazilier Y. Career-Planning Beliefs as Predictors of Intentions to Seek Career Counseling // Journal of Career Assessment, 2017. Vol. No. 2. R. 352- 368.
8. Patrick R.J., Simon L.D.R., Prashant B., Sarbari B., Rachel E.O.R. Career optimism: The roles of contextual support and career decision-making self-efficacy // Journal of Vocational Behavior, 2015. Vol. 88. No. 2. P. 142-158.
9. Simosi M., Rousseau D.M., Daskalaki M. When career paths cease to exist: A qualitative study of career behavior in a crisis economy // Journal of Vocational Behavior, 2015. Vol. 91. P. 134-146.

