



---

**ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА, ИНЖЕНЕРНАЯ ПСИХОЛОГИЯ, КОГНИТИВНАЯ ЭРГНОМИКА/LABOR  
PSYCHOLOGY, ENGINEERING PSYCHOLOGY, COGNITIVE ERGONOMICS**

---

DOI: <https://doi.org/10.60797/PSY.2026.11.3>

EDN: WCUTFR

**РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА У СОТРУДНИКОВ С ПОМОЩЬЮ КОУЧИНГА В СОВРЕМЕННЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Научная статья

**Федорова М.С.<sup>1,\*</sup>**<sup>1</sup>Московский педагогический государственный университет, Москва, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (novi4kovamilana[at]yandex.ru)

**Аннотация**

В статье рассматривается проблема развития лидерских компетенций у сотрудников современных организаций посредством коучинговых технологий. Актуальность исследования обусловлена возрастающей потребностью бизнеса в формировании адаптивных, инициативных и ответственных лидеров, способных эффективно действовать в условиях неопределённости и быстрых изменений. Цель работы — выявить методологические основания и практические механизмы применения коучинга как инструмента развития лидерства в организационном контексте. В исследовании использованы методы теоретического анализа, синтеза, классификации и обобщения научной литературы по проблемам лидерства и коучинга. На основе анализа отечественных и зарубежных источников раскрыты ключевые различия между развитием индивидуального лидера и развитием лидерства как коллективного феномена. Описаны основные инструменты коучингового воздействия: обратная связь по методу 360 градусов, обучение, основанное на опыте, обучение действием, индивидуальный и групповой коучинг. Установлено, что коучинг способствует формированию аутентичного лидерства, развитию метакогнитивных навыков и лидерской идентичности, а также создаёт условия для трансформации организационной культуры. Выявлены барьеры внедрения коучинга в российских организациях: низкий уровень информированности, неготовность к делегированию, авторитарные модели управления. Предложены рекомендации по оптимизации внедрения коучинговых практик: обучение по иерархии «сверху вниз», интеграция коучинговых методов в повседневное управление, проведение целевых коуч-сессий. Результаты исследования могут быть использованы при разработке корпоративных программ развития лидерства и повышении эффективности управленческих команд.

**Ключевые слова:** развитие лидерства, коучинг, управление персоналом, организационное развитие, лидерские компетенции, коучинговые технологии, обратная связь 360°, обучение на опыте, аутентичное лидерство, организационная культура.

**DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS AMONG EMPLOYEES THROUGH COACHING IN MODERN  
ORGANISATIONS**

Research article

**Fedorova M.S.<sup>1,\*</sup>**<sup>1</sup>Moscow State Pedagogical University, Moscow, Russian Federation

\* Corresponding author (novi4kovamilana[at]yandex.ru)

**Abstract**

The article examines the issue of developing leadership competencies among employees in modern organisations through coaching techniques. The relevance of the study lies in the growing need within business to develop adaptive, proactive and responsible leaders capable of operating effectively in conditions of uncertainty and rapid change. The aim of the research is to identify the methodological foundations and practical mechanisms for applying coaching as a tool for leadership skills development within an organisational context. The study uses methods of theoretical analysis, synthesis, classification and generalisation of the scientific literature on leadership and coaching. Based on an analysis of domestic and foreign sources, the key differences between the development of the individual leader and the development of leadership as a collective phenomenon are identified. The main tools of coaching influence are described: 360-degree feedback, experience-based learning, action learning, and individual and group coaching. It has been established that coaching contributes to the development of authentic leadership, metacognitive skills and leadership identity, and also creates conditions for the transformation of organisational culture. Obstacles to the introduction of coaching in Russian organisations have been identified: low levels of awareness, reluctance to delegate, and authoritarian management models. Recommendations have been put forward to optimise the implementation of coaching practices: top-down training, the integration of coaching methods into day-to-day management, and the delivery of targeted coaching sessions. The research results can be used in the development of corporate leadership development programmes and in enhancing the effectiveness of management teams.

**Keywords:** leadership skills development, coaching, human resources management, organisational development, leadership competencies, coaching techniques, 360° feedback, experiential learning, authentic leadership, organisational culture.



## Введение

Проблема развития лидерства является одной из наиболее актуальных в социальных, организационных и психологических науках, а также в практике современного менеджмента [3]. Запрос на качественное лидерство привёл к колоссальному росту инвестиций в программы развития управленческих компетенций: по оценкам экспертов, компании по всему миру ежегодно тратят миллиарды долларов на формирование лидерского потенциала сотрудников [4]. При этом эффективность подобных программ остаётся предметом дискуссий: многие исследователи отмечают сложность измерения отдалённых результатов развивающих интервенций и недостаточную теоретическую проработку механизмов развития лидерства как системного феномена.

Интерес к коучингу как инструменту развития лидерства обусловлен изменением природы современных организаций. Движение от бюрократических структур к сетевым, гибким и адаптивным моделям требует иного взгляда на управленческую деятельность: лидерство перестаёт быть исключительной прерогативой формальных руководителей и становится распределённой компетенцией, доступной сотрудникам на разных уровнях организационной иерархии [10]. В этом контексте коучинг предстаёт не просто как метод обучения, а как целостная психотехнология, направленная на развитие самосознания, ответственности и проактивности персонала [1].

Цель настоящего исследования — проанализировать теоретико-методологические основания и практические аспекты применения коучинга для развития лидерства у сотрудников современных организаций. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и содержание понятий «развитие лидера» и «развитие лидерства».
2. Проанализировать коучинг как технологию развития лидерских компетенций.
3. Выявить ключевые инструменты и методы коучингового воздействия в организационном контексте.
4. Определить барьеры и условия эффективного внедрения коучинговых практик.
5. Сформулировать рекомендации по разработке программ развития лидерства на основе коучинга.

Научная новизна исследования заключается в систематизации подходов к пониманию коучинга как интегративной технологии развития лидерства, сочетающей индивидуальную работу с формированием коллективных лидерских компетенций, а также в выявлении специфических условий успешного применения коучинга в российском организационном контексте.

## Методы и принципы исследования

В исследовании применён комплекс общенаучных методов: теоретический анализ, синтез, классификация, обобщение и сравнение научной литературы по проблемам лидерства, коучинга и организационного развития. Информационную базу составили труды отечественных и зарубежных исследователей, посвящённые вопросам развития лидерства, коучинговым технологиям, управлению персоналом и организационному поведению [1], [2], [3].

Методологической основой работы послужили:

1. модель коучинга как недирективной технологии развития, основанной на партнёрских отношениях и самоопределении клиента [1].
2. теория аутентичного лидерства, акцентирующая важность самосознания, ценностей и этической ответственности лидера [7].
3. системный подход к анализу организационных практик развития, учитывающий взаимосвязь индивидуальных, групповых и институциональных факторов.

Исследование проводилось в три этапа:

1. Концептуализация ключевых понятий и выделение теоретических оснований развития лидерства через коучинг.
2. Анализ практических инструментов и моделей коучингового воздействия в организационном контексте.
3. Формулировка рекомендаций по внедрению коучинговых практик с учётом специфики российских организаций.

## Основные результаты

1. Установлено, что коучинг представляет собой интегративную технологию развития лидерства, сочетающую работу с индивидуальными компетенциями и формированием коллективного лидерского потенциала организации.
2. Выявлено, что эффективность коучинга в развитии лидерства обусловлена его способностью развивать метакогнитивные навыки, лидерскую идентичность и проактивную позицию сотрудников, что соответствует требованиям к лидерам в условиях неопределённости [6].
3. Определены ключевые инструменты коучингового развития лидерства: обратная связь 360°, обучение на опыте, обучение действием, индивидуальный и групповой коучинг, каждый из которых вносит специфический вклад в развитие индивидуальных и коллективных лидерских компетенций.
4. Систематизированы барьеры внедрения коучинга в российских организациях и сформулированы условия их преодоления, включая обучение «сверху вниз», интеграцию коучинга в повседневное управление и целевые коуч-сессии [8].
5. Подтверждено, что развитие лидерства через коучинг требует системного подхода, учитывающего взаимосвязь индивидуальных, групповых и организационных факторов, а также готовность первого лица организации выступать ролевой моделью развивающего лидерства.

## Обсуждение

Ключевым методологическим вопросом в исследовании развития лидерства является различие двух взаимосвязанных, но не тождественных процессов: развития лидера и развития лидерства [3].

Развитие лидера представляет собой индивидуальный процесс, направленный на совершенствование когнитивных, эмоциональных и поведенческих компетенций, связанных с реализацией управленческих функций. Данный подход фокусируется на формировании технических навыков (знание производственных процессов),



когнитивных умений (решение проблем, критическое мышление), социоэмоциональных компетенций (коммуникация, эмпатия, обучение других) и поведенческих характеристик трансформационного лидерства (идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация) [4].

Развитие лидерства, напротив, ориентировано на качество и коллективную способность к лидерству в организации. Этот процесс имеет социальный, групповой и динамический характер, включает множественные взаимодействия между лидерами, последователями и коллегами, и направлен на формирование социального капитала, трансформирующего человеческий потенциал в конкурентное преимущество организации [3].

Важно подчеркнуть, что данные процессы взаимосвязаны: развитие индивидуальных лидерских компетенций создаёт основу для формирования коллективного лидерского потенциала, в то время как организационный контекст и культура определяют возможности реализации индивидуального лидерского потенциала. Игнорирование этой взаимосвязи ведёт к фрагментарности программ развития и снижению их долгосрочной эффективности.

#### **4.1. Коучинг как технология развития лидерства: сущность и механизмы воздействия**

Коучинг в современной практике управления персоналом рассматривается как эффективная технология развития, обучения, адаптации и мотивации сотрудников [2]. В отличие от традиционных тренинговых форматов, коучинг представляет собой недирективный процесс, в котором коуч создаёт условия для самостоятельного поиска решений клиентом, способствуя развитию самосознания, ответственности и проактивности [1].

Исследователи описывают коучинг лидерства как динамические взаимоотношения лидера и коуча, ориентированные на развитие самосознания, рефлексии и способности к самостоятельному принятию решений в сложных управленческих ситуациях. Уникальность коучинга заключается в демонстрации новационного качества деятельности, которое не доступно другим методам: он способствует формированию метакогнитивных навыков — знаний о собственной когнитивной системе, основанных на рефлексии и саморегуляции [6].

#### **4.2. Основные механизмы коучингового воздействия на развитие лидерства**

1. Развитие самосознания и лидерской идентичности. Коучинг способствует сдвигу от персональной идентичности («я как индивид») к межличностной («я в отношениях») и коллективной («я как часть организации»), что является важным условием формирования аутентичного лидерства [7].

2. Формирование метакогнитивных компетенций. Через рефлексивные вопросы и техники коучинг развивает способность лидера анализировать собственные когнитивные процессы, оценивать знания, формулировать цели и корректировать стратегии действий.

3. Развитие проактивной позиции. Коучинг помогает сотрудникам перейти с позиции «жертвы обстоятельств» к позиции «лидера», способного активно влиять на среду, находить нестандартные решения и брать на себя ответственность за результаты [1].

4. Создание условий для обучения на опыте. Коучинг интегрирует модель обучения Колба (цикл: опыт → рефлексия → концептуализация → эксперимент) и модель Адаира (баланс задачи, команды и индивидуальных потребностей), обеспечивая трансформацию повседневного опыта в лидерские компетенции.

#### **4.3. Инструменты коучингового развития лидерства в организации**

На практике развитие лидерства через коучинг реализуется с помощью комплекса взаимодополняющих инструментов:

##### **1. Обратная связь по методу 360 градусов.**

Данный инструмент предполагает сбор и обобщение оценок лидерского поведения из множества источников: подчинённых, руководителей, коллег, внешних стейкхолдеров. С точки зрения развития лидерства, обратная связь 360° помогает идентифицировать эффективные и неэффективные паттерны поведения, стимулировать поиск дополнительной информации о себе и формировать развивающие цели. Однако эффективность метода зависит от организационной культуры: в организациях с культурой инноваций и открытости обратная связь воспринимается как ресурс развития, в то время как в авторитарных системах она может вызывать сопротивление [9].

##### **2. Обучение, основанное на опыте (Experiential Learning).**

Обучение на опыте предполагает развитие способности лидера к рефлексии повседневных ситуаций и извлечению уроков из практической деятельности. Ключевым условием является создание безопасного пространства для анализа ошибок, обсуждения дилемм и экспериментирования с новыми моделями поведения. Коуч в этом процессе выступает фасилитатором рефлексии, помогая клиенту структурировать опыт и формулировать развивающие гипотезы.

##### **3. Обучение действием (Action Learning).**

Обучение действием представляет собой совместное решение реальных организационных проблем в малых группах (4–8 человек) под руководством коуча-фасилитатора. Метод развивает навыки системного анализа, формулирования вопросов, слушания и коллективного принятия решений. Шесть компонентов обучения действием: значимый вопрос, разнородная группа, процесс рефлексии, наличие полномочий для действий, организационная поддержка обучения и профессиональная фасилитация — обеспечивают интеграцию индивидуального и коллективного развития лидерства.

##### **4. Индивидуальный и групповой коучинг.**

Индивидуальный коучинг позволяет работать с персональными целями, ценностями и барьерами лидера, способствуя формированию аутентичного стиля управления. Групповой коучинг, в свою очередь, развивает коллективные компетенции: способность к диалогу, распределению ролей, совместному принятию решений и управлению конфликтами. Исследования показывают, что системный командный коучинг на лидерском уровне обладает более высоким потенциалом организационного развития по сравнению с индивидуальными форматами.

#### **4.4. Барьеры и условия эффективного внедрения коучинга**



Несмотря на доказанную эффективность, коучинг как стиль управления и технология развития лидерства распространяется в российских организациях медленнее, чем в западной практике. Исследователи выделяют следующие барьеры [8]:

1. Низкий уровень информированности о сущности и технологической основе коучинга.
2. Отсутствие традиции наставничества в бизнес-среде.
3. Опасение утраты позиций внутренними тренерами.
4. Неготовность руководителей изменить авторитарную модель управления.
5. Психологическая закрытость и сопротивление изменениям.
6. Финансовые ограничения.

Для преодоления данных барьеров и оптимизации внедрения коучинга предложены следующие условия [1], [5]:

1. Обучение по иерархии «сверху вниз». Когда топ-менеджмент первым осваивает коучинговые компетенции, это создаёт культурный прецедент и ускоряет распространение практик на нижестоящих уровнях.
2. Интеграция коучинговых методов в повседневное управление. Руководители, использующие коучинговые вопросы и техники в регулярных взаимодействиях с подчинёнными, формируют коучинговую культуру мышления и коммуникации.
3. Проведение целевых коуч-сессий. Фокусировка коучинга на решении конкретных организационных задач (стратегическое планирование, управление изменениями, развитие команд) демонстрирует практическую ценность метода и способствует его институционализации.
4. Включение коучинга в системы обучения и оценки персонала. Обязательное освоение коучинговых методов в программах развития менеджеров обеспечивает выработку устойчивых поведенческих паттернов.
5. Распределение коучинговых функций между управленческими звеньями. Когда менеджеры всех уровней выполняют коучинговые функции, это ведёт к системным изменениям в стиле взаимоотношений и принятия решений в организации.

### Заключение

Развитие лидерства у сотрудников с помощью коучинга представляет собой стратегически значимое направление современного управления персоналом. Коучинг, будучи недирективной, рефлексивной и ориентированной на самоопределение технологией, создаёт условия для формирования аутентичных, адаптивных и ответственных лидеров, способных эффективно действовать в сложных и быстро меняющихся организационных средах.

Успешное внедрение коучинговых практик требует не только освоения конкретных инструментов и методик, но и трансформации организационной культуры в направлении открытости, доверия и распределённой ответственности. Ключевым фактором эффективности является готовность высшего руководства выступать инициатором и ролевой моделью развивающего лидерства, демонстрируя на практике ценности коучингового подхода.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой моделей оценки долгосрочного воздействия коучинга на организационные результаты, адаптацией коучинговых методик к специфике различных отраслей и организационных культур, а также изучением цифровых форматов коучинга в условиях дистанционной работы и гибридных моделей управления.

### Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### Conflict of Interest

None declared.

### Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### Список литературы / References

1. Толкунова Е.Г. Коучинговый подход к управлению персоналом: проблемы и перспективы / Е.Г. Толкунова // *Economics*. — 2017. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouchingovyuy-podhod-k-upravleniyu-personalom-problemy-i-perspektivy>. (дата обращения: 04.03.26)
2. Болдырева Н. П. Применение коучинга как инструмента развития персонала и организации / Болдырева Н. П. // *Вестник евразийской науки*. — 2023. — №3. — URL: <https://esj.today/PDF/14ECVN323.pdf>. (дата обращения: 04.03.26)
3. Петрушихина Е.Б. Проблема развития лидерства в организации / Е.Б. Петрушихина // *Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право»*. — 2016. — № 4. — С. 45–58. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-razvitiya-liderstva-v-organizatsii> (дата обращения: 04.03.26).
4. Day D.V. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory / D.V. Day, J.W. Fleenor, L.E. Atwater et al. // *The Leadership Quarterly*. — 2014. — № 25. — P. 63–82. — DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.004
5. Квасникова Ю.Е. Управление персоналом посредством коучинга как эффективный инструмент инвестирования / Ю.Е. Квасникова // *Исследования человеческого капитала как стратегического ресурса социально-экономического развития*. — Екатеринбург: Издательство Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2014. — С. 180–185.
6. Березовская Р.А. Коучинг — эффективная технология достижения целей / Р.А. Березовская, С.В. Мясникова, Е.В. Сидоренко и др. // *Петербургский психологический журнал*. — 2014. — № 9. — С. 119–140.



7. Iszatt-White M. Leadership / M. Iszatt-White, C. Saunders. — United Kingdom: Oxford University Press, 2014. — 318 p.
8. Ковалев В.И. Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализованном обществе / В.И. Ковалев // Наукоедение. — 2015. — 7. — С. 1–9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-innovatsionnyy-stil-menedzhmenta-personala-v-sovremennom-globalizirovannom-obschestve> (дата обращения: 04.03.26).
9. Atwater L.E. 360 degree feedback and leader development / L.E. Atwater, D.A. Waldman // The Leadership Quarterly. — 1998. — № 9. — P. 423–426. — DOI: 10.1016/S1048-9843(98)90023-3
10. Лёнайзен Э.фон Развитие лидерства: российский контекст / Э.фон Лёнайзен // Вестник McKinsey. — 2004. — № 1 (6). — С. 7–22.

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Tolkunova E.G. Kouchingovy'j podxod k upravleniyu personalom: problemy' i perspektivy' [A Coaching Approach to Human Resource Management: Challenges and Prospects] / E.G. Tolkunova // Economics. — 2017. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouchingovyuy-podhod-k-upravleniyu-personalom-problemy-i-perspektivy>. (accessed: 04.03.26) [in Russian]
2. Boldy'reva N. P. Primenenie kouchinga kak instrumenta razvitiya personala i organizacii [The use of coaching as a tool for staff and organisational development] / Boldy'reva N. P. // Bulletin of Eurasian Science. — 2023. — №3. — URL: <https://esj.today/PDF/14ECVN323.pdf>. (accessed: 04.03.26) [in Russian]
3. Petrushixina E.B. Problema razvitiya liderstva v organizacii [The problem of leadership development in organization] / E.B. Petrushixina // RGSU Bulletin. Series "Economics. Management. Law". — 2016. — № 4. — P. 45–58. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-razvitiya-liderstva-v-organizatsii> (accessed: 04.03.26). [in Russian]
4. Day D.V. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory / D.V. Day, J.W. Fleenor, L.E. Atwater et al. // The Leadership Quarterly. — 2014. — № 25. — P. 63–82. — DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.004
5. Kvasnikova Yu.E. Upravlenie personalom posredstvom kouchinga kak effektivnii instrument investirovaniya [Personnel management through coaching as an effective investment tool] / Yu.E. Kvasnikova // Research on human capital as a strategic resource for socio-economic development. — Yekaterinburg: Publishing House of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, 2014. — P. 180–185. [in Russian]
6. Berezovskaya R.A. Kouching — e'ffektivnaya texnologiya dostizheniya celej [Coaching — an effective technique for achieving goals] / R.A. Berezovskaya, S.V. Myasnikova, E.V. Sidorenko et al. // St Petersburg Psychological Journal. — 2014. — № 9. — P. 119–140. [in Russian]
7. Iszatt-White M. Leadership / M. Iszatt-White, C. Saunders. — United Kingdom: Oxford University Press, 2014. — 318 p.
8. Kovalev V.I. Kouching kak innovacionny'j stil' menedzhmenta personala v sovremennom globalizirovannom obshchestve [Coaching as an innovative approach to personnel management in today's globalised society] / V.I. Kovalev // Science studies. — 2015. — 7. — P. 1–9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-innovatsionnyy-stil-menedzhmenta-personala-v-sovremennom-globalizirovannom-obschestve> (accessed: 04.03.26). [in Russian]
9. Atwater L.E. 360 degree feedback and leader development / L.E. Atwater, D.A. Waldman // The Leadership Quarterly. — 1998. — № 9. — P. 423–426. — DOI: 10.1016/S1048-9843(98)90023-3
10. Lyonajzen E'.fon Razvitie liderstva: rossijskij kontekst [Leadership Development: The Russian Context] / E'.fon Lyonajzen // McKinsey Bulletin. — 2004. — № 1 (6). — P. 7–22. [in Russian]