

НУГ «ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КОММУНИКАЦИИ» НИУ ВШЭ



Ассоциация
когнитивно-поведенческой
психотерапии

Когнитивно-поведенческий коучинг в организации

Наталья Викторовна Антонова

Кандидат психологических наук

Доцент департамента психологии НИУ ВШЭ

Руководитель Научно-учебной группы «Психология организационной
коммуникации» НИУ ВШЭ

Член Совета секции Коучинг АКПП

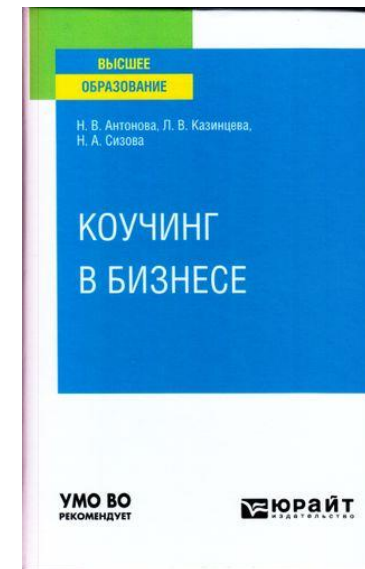


Наталья Викторовна Антонова

кандидат психологических наук (МГУ им. М.В.Ломоносова), доцент
департамента психологии НИУ ВШЭ,
социальный и организационный
психолог, профессиональный коуч

• базовое психологическое образование МГУ им. М.В. Ломоносова, кафедра социальной психологии; • обучалась коучингу в ведущих российских и зарубежных центрах (МАК, МЭУК, University of Westminster, Transformation Academy и др.).

- практика коучинга с 2007 года в организациях и частной практике;
- выстроила обучение коучингу для психологов в НИУ ВШЭ (автор и преподаватель линейки курсов в бакалавриате и магистратуре на магистерской программе "Психология в бизнесе": курсы "Коучинг персонала организации", "Коучинг в организационном консультировании", "Коучинг в бизнесе", "Коучинг команд", "Executive coaching", "Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК)");
- развивает научно обоснованный (evidence-based) подход к коучингу, проводит исследования эффективности коучинга;
- развивает когнитивно-поведенческий коучинг в России, является членом совета секции КПК АКПП - первой структуры когнитивно-поведенческого коучинга в России;
- affiliate coach компаний Better Up, Headway
- автор учебников для вузов: "Консультирование и коучинг персонала в организации", "Коучинг в бизнесе", "Психологическое консультирование: когнитивно-поведенческий подход" и других, а также статей по эффективности коучинга.



Что такое КПК (СВС)

Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) — теоретический подход в коучинге, который опирается на методологию и принципы когнитивно-поведенческого подхода и использование когнитивной модели личности.

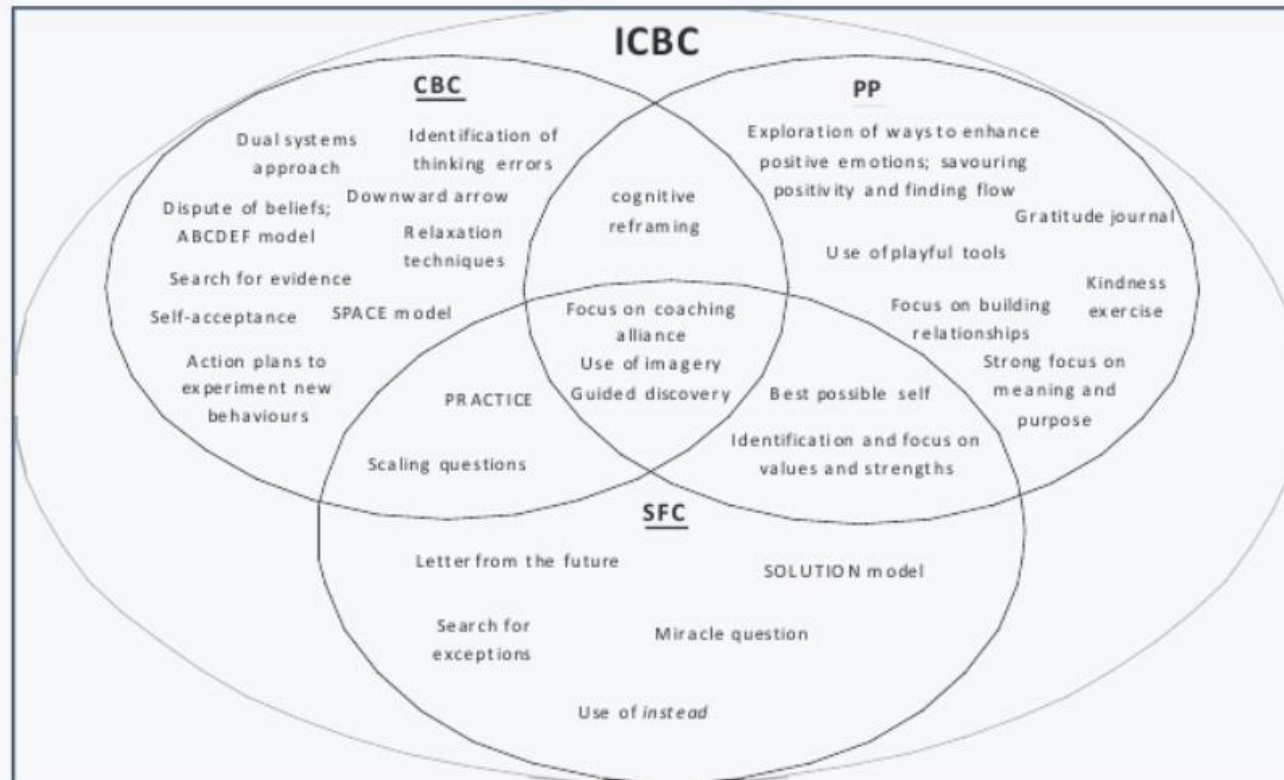
Этим он отличается от других теоретических подходов в коучинге.

КПК имеет подтвержденную исследованиями эффективность, то есть является evidence-based подходом в коучинге.



Интегративный КПК (ICBC)

Figure 1: Examples of techniques derived from CBC, PP and SFC that compose ICBC. CBC = cognitive-behavioural coaching; ICBC = integrative cognitive-behavioural coaching; PP = positive psychology; SFC = solution-focused coaching.



- **КТ:** когнитивная модель ABC, когнитивные искажения
- **РЕСВТ:** виды иррационального мышления, маркеры иррационального мышления, модель G-ABCDEF (REBC)
- **ОРКТ:** модель PRACTICE, техники шкалирования, «волшебные вопросы», ориентация на решение (solution focused coaching, SFC)
- **Мультимодальная терапия:** работа с модальностями (модель SPACE)
- **Мотивационное интервью:** мотивирующие вопросы

+ «Роджерсианская триада» - безоценочное принятие клиента, эмпатия, открытость опыту и осознание – основа раппорта в коучинге

+ Позитивная психология: акцент на позитивных сторонах опыта клиента, а не негативных



Почему КПК применяется в организациях

- Организации нуждаются в подходах с обоснованной эффективностью (evidence-based), чтобы обосновывать вложения в коучинг и развитие персонала
- КПК – единственный на данный момент подход в коучинге с доказанной эффективностью (76,814 результатов поиска по EBSCO).
- Разработаны модели и инструменты оценки эффективности КПК, которые могут применяться в организациях.

Критерии Evidence-based (доказательного, научно обоснованного подхода)

Критерий	Как проверить
1. Наличие научных публикаций на эту тему	1. Ввести ключевое слово в научную библиографическую базу: Scopus, WoS, EBSCO Publishing, e-library (русскоязычная) – сколько результатов?
2. Посмотреть качество научной публикаций – где опубликовано	2. Нижний уровень – упоминания в тезисах докладов на конференциях: это еще не рецензируемые статьи, но уже тема разрабатывается; высший – статьи в рецензируемых журналах (какого квартиля; Q1 – самые достоверные публикации).
3. Качество исследований	3. Почитать эти статьи: каков уровень доказательности исследований? Низший уровень доказательности – описательные статьи (описания и анализ кейсов), высший уровень – рандомизированные исследования с контрольной группой.

Эволюция применения КПК в организациях

- 70-е годы: А. Эллис предлагает краткосрочные форматы работы, такие как «тренинг за уик – енд» и односессиянная терапия; формулирует идеи о том, как РЭПТ может применяться в организации; идеи о рациональном лидерстве

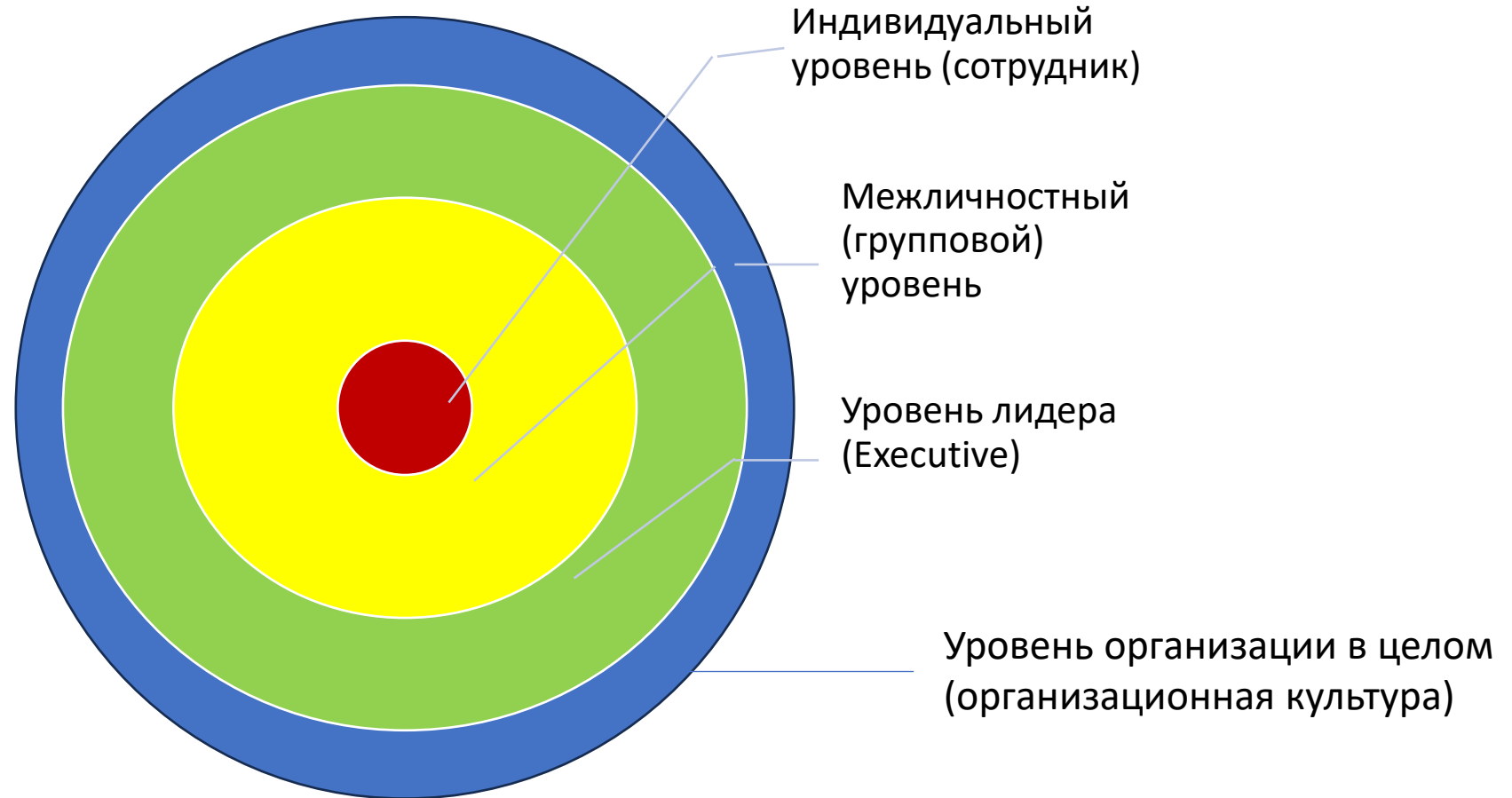
(Ellis, A. (1972a). The a–b–c’s of rational sensitivity: Executive leadership: A rational approach. New York: Citadel; Ellis, A. (1972b). Executive leadership: The rational-emotive approach. New York: Institute for Rational-Emotive Therapy.)

- Dominic DiMattia – развил идеи Эллиса, добавил модель ABCDEF к бихевиоральным тренингам по стресс-менеджменту, которые он проводил в организациях (*DiMattia, D. (1990). Rational effectiveness training: Increasing productivity at work. New York: Institute for Rational Emotive Therapy*)
- A. Freeman (*Freeman & DeWolf, 1990*) – с 90 - х годов разрабатывает Prescriptive Executive Coaching (PEC)
- С 2000 г – развивается Coaching Psychology, в рамках которой CBC признан основным доказательным подходом (A.Grant, S.Palmer, J.Passmore)
- 2014 - Международная Ассоциация Когнитивно-Поведенческого Коучинга (IACBC) организовала Первый конгресс когнитивно-поведенческого коучинга
- В настоящее время – большое количество рандомизированных исследований коучинга в организации

Специфика применения КПК в организациях

- 1. Организация рассматривается как система на 4-х уровнях: персональный, межличностный, лидерский, организационный. Все уровни системы взаимосвязаны.
- 2. Коучу важно видеть всю систему в целом, на каком бы уровне он ни работал
- 3. Коуч в организации должен обладать знаниями в организационной и социальной психологии, чтобы понимать процессы, которые происходят в организации
- 4. Коучинг в организации используется, как правило, не изолированно, а в совокупности с другими методами организационного консультирования, с целью решения задач организации
- 5. В фокусе организационного коучинга не личность, а продуктивность организации

Система организации



Когнитивная модель организации

- Убеждения, ценности организации – **организационная культура**

(Какие убеждения приняты в вашей организации? О чем обычно говорят, как интерпретируют события?)

- Убеждения, ценности команды (группы, отдела) – могут различаться в рамках одной организации у разных команд (связано со спецификой деятельности и субкультурой)
- Убеждения, ценности, верования отдельных сотрудников
- Все элементы системы взаимосвязаны и взаимозависимы

A – B – C



Коуч в организации

Знает

- Основы общей и социальной психологии, психологии коучинга
- Организационную психологию
- Менеджмент и основы бизнеса
- Понимает и отслеживает процессы, происходящие в организации
- Имеет системное мышление

Умеет

- Проводить диагностику организации
- Выявлять потребности и проблемы в организации
- Выстраивать систему интервенций для решения проблем (с использованием коучинга)
- Оценивать эффективность интервенций

Виды коучинга в организации

- 1. Коучинг персонала (индивидуальный уровень)
- 2. Коучинг на рабочем месте (менеджер – сотрудник) (индивидуальный уровень)
- 3. Коучинг межличностных отношений (межличностный уровень)
- 4. Коучинг команд (межличностный/командный уровень)
- 5. Executive coaching (уровень лидера, уровень организации)
- 6. Развитие коучинговой культуры в организации (уровень организации и культуры)
- Частные задачи: High Workplace Performance Coaching, Work – Life Balance coaching, Workplace Stress Coaching etc.

Коучинг в структуре организационного консультирования



Снятие запроса и определение потребностей организации



Сбор дополнительной информации и выдвижение гипотез



Диагностика организации и проверка гипотез



Планирование интервенций



Реализация интервенций (**Коучинг** – может быть одним из видов интервенций)



Оценка эффекта



Мониторинг и коррекция



Выход из консультативной работы – перевод модельного процесса в саморегулируемый

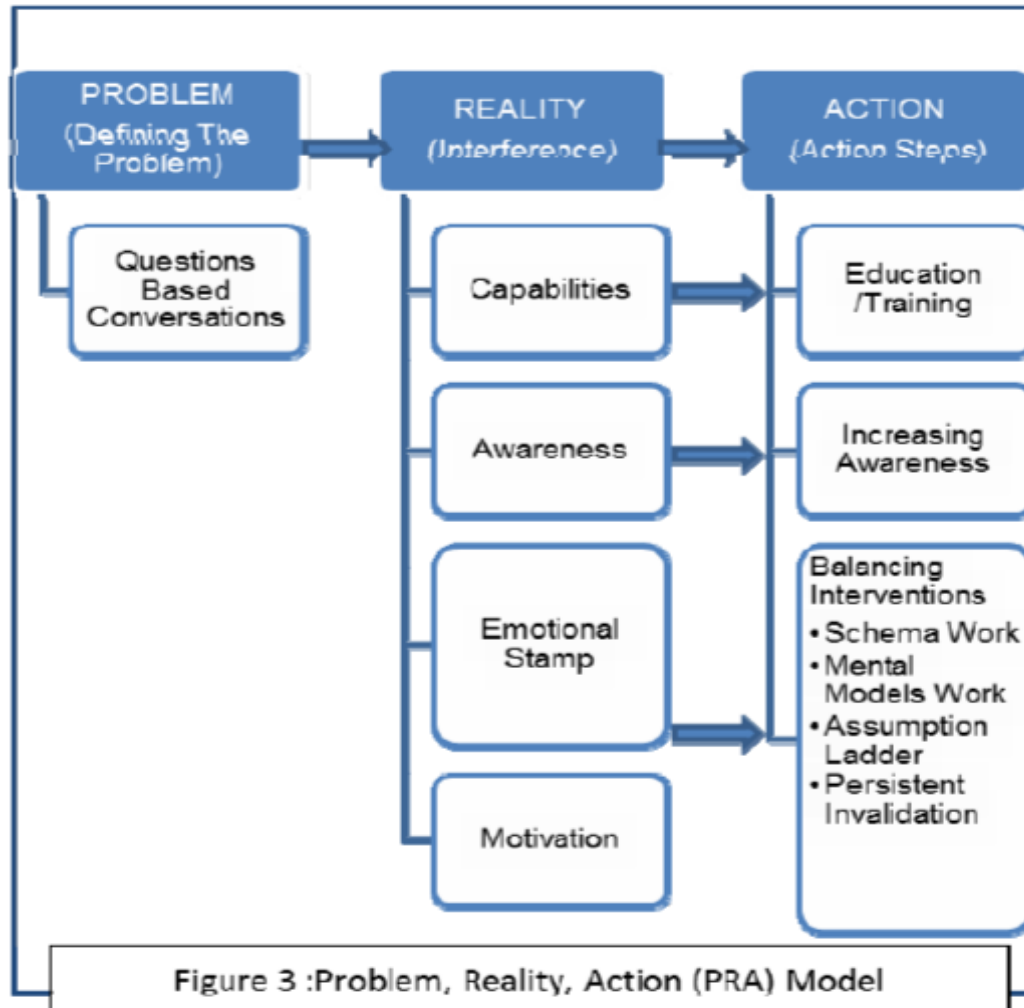
Модели применения КПК в организации

- Модели executive коучинга: CBEC (Good), PEC (Freeman)
- Модели коучинга на рабочем месте (CBC PRA, PRACTICE, GRAPE, RET)
- Модели коучинга команд (PRACTICE CBTC)
- Модели внедрения коучинговой культуры

Cognitive Behavioural Executive coaching (CBEC) (Good, Yeganeh, Yeganeh, 2010)

- **1. Orientation and Vision (Ориентация и видение)**
- Цель: определить идеальное будущее
- **2. Current Thoughts & Behaviors (Текущие мысли и поведение)**
- Цель: определить мысли и поведение, которые не позволяют клиенту достичь идеального будущего
- **3. Vision Oriented Thoughts and Behaviors (Мысли и поведение, ориентированные на видение)**
- Цель: определить мысли и поведение, которые способствуют достижению идеального будущего
- **5. Experiment (Эксперимент)**
- Цель: собрать данные за и против мыслей и поведения, сформировать новую модель, основанную на гибком мышлении и поведении
- **4. Transition (Переход)**
- Цель: движение к независимости клиента

КПК на рабочем месте: CBC PRA management model (Yalçõn, 2016)



Модель для менеджеров, желающих повысить потенциал своих сотрудников

Рациональное лидерство (A.Ellis; O.David)

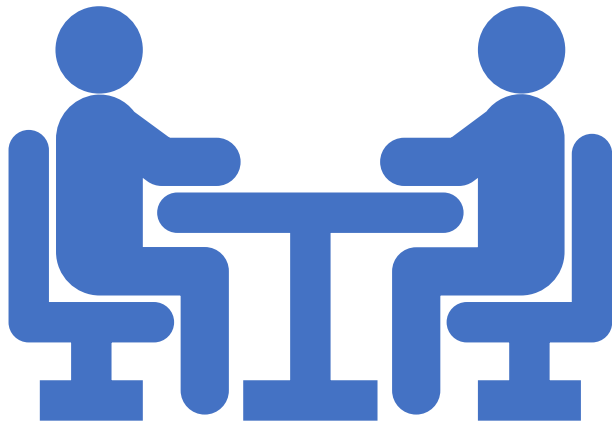
- **Рациональный лидер** – основывается в принятии решений на рациональном мышлении (опора на факты, а не на иррациональные или ограничивающие убеждения).
- **Фокус** на интересах организации, а не на личных интересах
- **Роль эмоционального интеллекта**, управление своими эмоциями
 - А-В-С + ЭИ
- **Основные навыки** рационального лидера (руководителя):
 - Навыки мышления
 - Самоосознание, Рефлексия

Рациональная организация

- Система управления в организации строится на управлении информацией, решения принимаются на основе фактов
- Организационная культура открытая, отсутствуют манипуляции
- Решения ориентированы на долгосрочные результаты

- Иррациональные организации – опираются на ригидные иррациональные убеждения, что может привести к неэффективным решениям (пример – убеждение в рациональности поведения потребителя).

Управленческий коучинг (Managerial coaching)



- **rMCP** – Rational Managerial Coaching Program (David & Matu, 2013; Ratiu et al., 2017)

Включает компоненты:

- (а) понимание управленческого коучинга и ориентированной на решение модели управленческого коучинга,
- (b) эффективные навыки общения и обратной связи,
- (c) мотивация и расширение прав и возможностей сотрудников
- (г) рациональное лидерство и управление эмоциями.

Когнитивно-поведенческий коучинг команд (CBTC)

PRACTICE CBTC – модель для когнитивно-поведенческого коучинга команд

Session 1: Presenting issues/ Realistic Goals

Session 2: Alternative Solutions/ Implementation

Session 3: Evaluation

(O’Riordan et al., 2013)

Коучинговый стиль лидерства рационального руководителя (O.David)

- **Самопознание:** осознание собственных сильных сторон и ограничений
- **Гибкость:** предвидеть и адаптироваться к быстрым изменениям на рабочем месте
- **Реализм и принятие реальности:** развитое критическое мышление и перспективное мышление
- **Безусловное самопринятие и уверенность в себе:** избегание глобальных оценок и уверенность в собственных силах
- **Уважение к себе и другим:** сотрудничество и привлечение других к принятию решений
- **Терпимость к дискомфорту и фрустрации:** принятие критики и ОТЗЫВОВ
- **Стремление к долгосрочным выгодам:** преодоление тенденции нацеливаться на краткосрочную перспективу цели
- **Просчитанный риск:** принятие решений в свете наилучших имеющихся данных
- **Быть сбалансированным:** делать перерывы и поддерживать оптимальный баланс между работой и жизнью.
- **Принятие на себя ответственности** за собственные эмоции и поведение: избегание обвинений других в собственные неудачи
- **Самостоятельность и вовлеченность:** инициирование изменений и поддержка отношения с коллегами.

Исследования эффективности КПК в организациях: что меняется?

- Применение REBC приводит к снижению тревоги и стресса на рабочем месте (Gyllensten K., Palmer S., 2005)
- Применение руководителями коучинга на базе REBC оказывает позитивный эффект на **производительность, стресс, лидерство и рациональное мышление** (David O et al., 2016)
- После 1 года executive КП коучинга повысилась **самоэффективность и осознанность (понимание себя и своих потребностей)**, а также **навыки руководства (executive performance)** (Moen, Allgood, 2009)
- Применение REBC привело к снижению **стресса на рабочем месте** и **повышению работоспособности** у работников (Ogbuanya et al., 2017).
- Программа КПК для менеджеров среднего звена повысила их **управленческую эффективность** как трансформационных лидеров (использовались шкалы MLQ) (Ratiu et al., 2017)
- Программа КПК для менеджеров здравоохранения: повышение психологического **благополучия на рабочем месте** и **резилентности (жизнестойкости)** (Grant et al, 2009)



Оценка эффективности КПК в организациях

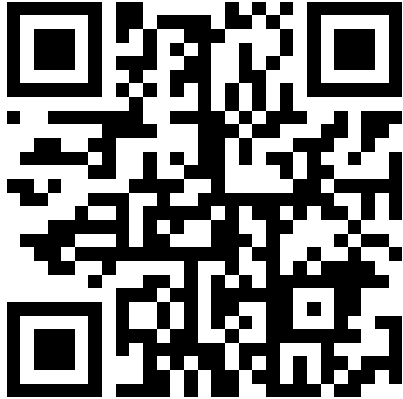
- Freeman-Gavita Prescriptive Executive Coaching Assessment (PG-PECA; Gavita et al., 2012)
- Managerial Coaching Assessment System (MCAS; David, Matu, 2013)
- Clocktower Model of executive coaching evaluation (Lawrence, Whyte, 2014)
- The Manager Rational and Irrational Beliefs Scale (M-RIBS; David, 2013)
- The Prescriptive Index platform (PI; David, 2013)
- The Mood Wheel (David, 2013)
- M-RIBS, (David, 2013)

С какими запросами эффективен КПК в организациях

- **На индивидуальном уровне** (коучинг персонала):
Work - life balance, мотивация, стресс (копинг-стратегии), индивидуальная траектория построения карьеры
- **На групповом уровне** (КПК команд):
развитие команд на основе более эффективного рационального взаимодействия, преодоление противоречий и конфликтов
- **На организационном уровне** (Executive coaching; коучинг в организационном консультировании):
построение долгосрочной стратегии развития организации на основе рационального мышления лидера, выстраивание организационной культуры

Контакты и проекты

nvantonova@hse.ru



НУГ «Психология
организационной
коммуникации –
исследования и
статьи

Коучинг в организации –
канал в Телеграм
https://t.me/org_coaching

VK: <https://vk.com/nvantonova>

