

Антонова Наталья Викторовна

канд. психол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Москва

РАЗВИТИЕ EVIDENCE-BASED (НАУЧНО ОБОСНОВАННОГО) КОУЧИНГА В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Аннотация: в статье анализируются сложности и перспективы развития *evidence-based* коучинга в России. Приводится определение и критерии *evidence-based* практики. Анализируются зарубежные и российские исследования в рамках Психологии коучинга (*Coaching Psychology*) – отрасли академической и практической психологии, изучающей психологические механизмы эффективности коучинга как помогающей практики. Выделены барьеры, препятствующие развитию *evidence-based* подхода в России и в мире. Приводится модель реализации *evidence-based* коучинга для организаций на основе формирующего эксперимента, подчеркивается роль диагностического этапа и необходимости разработки валидных инструментов оценки эффективности коучинга. Делается вывод о необходимости развития *evidence-based* коучинга для становления коучинга как легитимной профессиональной деятельности в России.

Ключевые слова: *evidence-based* коучинг, система GRADE, психология коучинга, метод формирующего эксперимента, РКИ, метааналитические исследования, эффективность коучинга.

Коучинг становится все более востребованной практикой в российских организациях, однако все еще сохраняет маргинальный статус в плане признания со стороны государственных структур. Во многом такая ситуация сложилась из-за того, что на начальном периоде развития коучинга коучи старались отстроиться от психологии, а это было возможно только при полном отказе от психологических моделей и концепций. В результате в настоящее время у коучинга

нет своей теоретической и методологической базы. Между тем исследовательница Вики Брок (Brock, 2014) убедительно показала, что корни коучинга как практики лежат именно в психологических теориях.

В настоящее время назрел вопрос о легитимизации коучинга, в частности, принятие Профессионального стандарта «Консультант по управлению персоналом», в котором коучинг фигурирует как трудовая функция, – это большой шаг в данном направлении. Однако для легитимизации коучинга необходимо создавать теоретическую базу, что невозможно без проведения научных исследований и их публикации в рецензируемых журналах. В настоящее время научных публикаций, содержащих исследования коучинга как практики и его эффективности, на русском языке нет. Есть лишь несколько статей обзорного и описательного характера, а также множество тезисов выступлений на конференциях. Это в целом показывает большой интерес к научному обоснованию коучинга, но пока недостаточно для его реализации.

Evidence-based коучинг: возможности и препятствия.

Понятие evidence-based (научно обоснованной, основанной на доказательствах) практики берет свое начало в медицине. Термин «доказательная медицина» или evidence-based медицина (ЕВМ) впервые использовал Гордон Гайят (Gordon Guyatt) в своей статье 1992 года о новом подходе к обучению медицинской практике (Guyatt et al., 1992). Однако сама идея практики, основанной на доказательствах, а не на экспертном мнении, появилась еще раньше, в 60-е годы XX века, под влиянием развития позитивизма. Именно тогда утвердилась точка зрения о том, что рандомизированные контролируемые исследования (РКИ) являются «золотым стандартом» доказательства эффективности практики.

В настоящее время evidence-based подход используется не только в медицине, но во всех социальных практиках: образовании, психотерапии и т. д. Именно проведение рандомизированных исследований обеспечивает признание практики или метода как достоверной и эффективной. В 2000-х годах стала широко использоваться методология метааналитического исследования, и какое-то время метаанализ считался высшим уровнем доказательной пирамиды.

Однако затем было обнаружено, что в некоторых случаях РКИ все же дают более достоверные результаты. В настоящее время используется система GRADE (Grade of Recommendation, Assessment, Development and Evaluation), в которой для определения степени достоверности учитываются разные факторы, не только дизайн исследования (табл. 1).

Таблица 1

Характеристики системы GRADE (Balshem et al., 2011)

<i>Качество доказательств</i>	<i>Дизайн исследования</i>	<i>Определение</i>	<i>Сила доказательств</i>	<i>Объяснение</i>
Высокое	Качественные метаанализы и систематические обзоры РКИ	Маловероятно, что проведение дополнительных исследований изменит рекомендации	сильная	Большое количество качественных исследований дали доказательство эффективности метода
Среднее	Систематические обзоры и метаанализы когортных исследований и исследований случай – контроль	Появление результатов новых исследований имеет значение и может изменить существующий подход	Слабая (условная)	Неясно соотношение между риском и пользой метода
Низкое	Исследования случай – контроль, когортные исследования	Появление новых исследований очень важно и может изменить существующий подход		Результаты исследований сильно варьируют, возможны ошибки
Очень низкое	Серии случаев, отдельные случаи, мнения экспертов	Недостаточно данных для выводов		Неясно, является ли метод рациональным

В отношении обоснования коучинга пока преобладают мнения экспертов, не основанные на результатах исследований (так, модели компетенций обычно разрабатываются на основе мнений экспертов и не подтверждены рандомизированными исследованиями), в некоторых случаях – описаниями случаев или серии случаев. Очевидно, что этого недостаточно для доказательства

эффективности коучинга как практики, поэтому критически необходимы дальнейшие исследования.

Бринер и Руссо (Briner, Rousseau, 2011) применили доказательный подход к практической организационной психологии, выделив 4 составляющих для принятия решений в практике: 1) практический опыт; 2) оценка ситуации в организации; 3) учет результатов исследований; 4) особенности выборки. Они считают, что цель evidence-based подхода – не получение единственно правильного ответа, а поиск обоснованного решения на основе всей имеющейся информации. Ходжкинсон (Hodgkinson, 2006, 2011) предложил модель взаимосвязи науки и практики на основе информированности, теоретической и методологической выверенности предпринимаемых интервенций. Он говорит о том, что для практиков важно наличие знаний и навыков по оценке эффективности вмешательств.

В то же время вокруг доказательности социальных практик не затихают дискуссии. Так, Кассель (Cassell, 2011) заявляет, что идея о том, что только РКИ являются сильными доказательствами, исходит из принципов позитивизма, тогда как во многих практиках, таких как психотерапия или коучинг, точные рандомизированные исследования по разным причинам невозможны.

Тем не менее наличие доказательной базы – это то, что дает легитимизацию социальной практике и позволяет отделить профессиональную деятельность от псевдопрофессиональной.

В отношении применения evidence-based подхода к коучингу Грант (Grant, 2016) выступает за сочетание качественных и количественных методов исследования. Применение качественных методов, как он считает, также может давать сильные доказательства эффективности, если эти исследования выполнены в соответствии с научными стандартами.

В настоящее время в российской среде коучей назревает понимание необходимости легитимизации и обоснования коучинга, все чаще появляются различные исследования, пока в основном опросные, а также дискуссии на эту тему. Но пока общая теоретическая и методологическая подготовка коучей недостаточна для проведения подобных исследований. Ориентация на коучинг как на

бизнес в большей степени, чем на профессиональную деятельность, также приводит к обесцениванию теоретической и исследовательской работы.

Шнайдер и соавторы (Schneider et al., 2022) выделили следующие барьеры на пути развития evidence-based коучинга в мире:

1) в целом состояние отрасли: в коучинг приходят люди с разным бэкграундом и из разных профессий, многообразие подходов и школ коучинга делают практически невозможным сопоставление результатов;

2) отсутствие единой разработанной методологии оценки эффективности коучинга. Коучи могут работать с разными целями и фокусироваться на различных аспектах жизни личности и организации, поэтому выбор различных переменных приводит к необходимости разрабатывать разнообразные методы оценки. Подробнее проблему оценки эффективности коучинга мы проанализировали в нашей статье (Антонова, Наумцева, 2022);

3) чрезмерное доверие к субъективным данным (использование опросников, форм обратной связи) и недооценка когнитивных искажений;

4) отсутствие навыков оценки и аналитики данных у коучей, проводящих интервенции и оценку их эффективности. Как правило, в школах коучинга не уделяют внимания такой подготовке, фокусируясь исключительно на навыках проведения коуч-сессий;

5) страх перед оценкой, опасения получения отрицательных результатов своей деятельности, воспринимаемая коучами непрактичность доказательного подхода («мне за это не платят»).

Как мы видим, во всем мире происходят похожие процессы, что, по-видимому, связано с переходом коучинга как помогающей практики на следующую ступень развития.

Психология коучинга (Coaching Psychology).

Психология коучинга – отрасль научной и прикладной психологии, возникшая в 2000 году благодаря публикациям Энтони Гранта (Anthony Grant), австралийского коуча и профессора. Энтони Грант на сегодня является самым цитируемым коучем в мире. Его работы положили начало исследованиям коучинга,

которые сейчас продолжают многие его последователи (Stephen Palmer, Jonatan Passmore).

Грант дал следующее определение психологии коучинга: «Психология коучинга – отрасль академической и прикладной психологии, которая фокусируется на повышении производительности, стимуляции развития и благополучия людей» (Grant, Palmer, 2002).

Мы определяем психологию коучинга как отрасль академической и прикладной психологии, которая изучает психологические механизмы эффективности коучинговых моделей и техник.

Исследования в рамках психологии коучинга, в отличие от социологических и статистических исследований, могут дать не просто понимание того, что происходит на рынке коучинговых услуг, но понимание сущности самого процесса коучинга и механизмов его работы.

Объект психологии коучинга – коучинг как помогающая практика для поддержки и фасилитации личностного и профессионального развития клинически здоровых людей.

Предмет психологии коучинга – психологические механизмы эффективности коучинга как помогающей практики.

Специалисты, занимающиеся психологией коучинга, называются *coaching psychologists* (психологи-коучи, по аналогии с психологами-консультантами).

В рамках психологии коучинга уже проведено множество исследований. Основные направления исследований (Passmore J., Fillery-travis A. 2011).

1. Определения коучинга, границы между коучингом и психологическим консультированием (каунселингом) (Judge, Cowell, 1997; Thach, Heinselman, 1999; Vachkirova, Cox, 2004; Passmore, 2007).

2. Процесс и модели коучинга (Dingman, 2004).

3. История возникновения и развития коучинга (V.Brock, 2014).

4. Эффективность коучинга и отдельных техник и подходов (Grant, 2014).

5. Влияние поведения и личности клиента на коучинг (Singh, Vinnicombe, 2005; Dawdy 2004).

6. Описание и сравнительный анализ различных теоретических подходов в коучинге (Peltier, 2001; Feldman, Lankau, 2005; Cocivera, Cronshaw, 2004; Ducharme, 2004).

7. Исследования взаимоотношений коуч – клиент (De Naan, 2008).

8. Влияние коучинга в организации на организационные процессы (Jarvis et al., 2006).

В России психология коучинга пока слабо представлена.

Перспективы развития evidence-based коучинга и психологии коучинга в России.

В русскоязычной научной литературе пока очень мало исследовательских работ по коучингу. Среди имеющихся преобладают тезисы докладов на конференциях и обзорные статьи, что, несомненно, свидетельствует о наличии интереса к данной проблематике, но недостаточно для получения доказательной базы.

Мы разрабатываем методологическую базу для исследований коучинга с 2010 года. В настоящее время проводятся исследования по методологии формирующего эксперимента.

Исследования коучинга строятся по evidence-based модели, предложенной Башкировой и Коксом (Bachkirova, Cox, 2004). Центральным моментом применения коучинга, по мнению авторов, является диагностика: не только клиента, но и организации, в которой он работает, с ее ценностями и организационной культурой, а также роли и степени свободы коуча в этой системе. Далее результаты диагностики соотносятся с целями, которые поставил клиент, чтобы выбрать соответствующие коучинговые интервенции. Далее реализуется программа коучинга и клиент совершает действия по достижению целей. По окончании программы коучинга необходимо вновь провести диагностику тех параметров, которые изменялись в процессе коучинга. Если изменения недостаточны для достижения целей клиента и организации, происходит корректировка и реконтрактинг. Если же цель достигнута, цикл завершается.

Направления наших исследований на базе НИУ ВШЭ:

1) исследования эффективности коучинга и разработка методологии оценки эффективности коучинга в организации (Антонова, Наумцева, 2022);

2) разработка методики оценки личной эффективности как инструмента оценки эффективности коучинга (Antonova, Razgon, 2022);

3) сравнительная оценка эффективности моделей коучинга;

4) разработка методологии когнитивно-поведенческого коучинга;

5) разработка коучинговых программ для решения различных задач и оценка их эффективности:

– снижение выгорания и организационного стресса;

– адаптация и карьерный коучинг мигрантов;

– повышение жизнестойкости сотрудников в условиях организационных изменений;

– преодоление блоков карьерного развития;

– повышение личной эффективности;

6) исследование «Коучинг в России» по методологии исследования Дж. Пассмора (Passmore, 2021);

7) в 2023–2024 гг. в рамках научного гранта НИУ ВШЭ под руководством Н.В. Антоновой реализовывался проект «Психологические факторы адаптации сотрудников к цифровой трансформации внутриорганизационной коммуникации», в котором коучинг рассматривался как инструмент адаптации сотрудников к организационным изменениям, связанным с цифровой трансформацией организации. Исследование проводилось по модели формирующего эксперимента, описанной выше. В данной парадигме сейчас проводятся проекты в организациях с применением коучинга.

Сложности, с которыми сталкиваются коучи в процессе реализации evidence-based подхода:

1) сложности набора репрезентативной выборки (из-за длительного цикла индивидуального коучинга, необходимого для сдвига);

2) отсутствие валидных методик оценки эффективности коучинга на русском языке;

3) сложность выбора зависимых переменных; как отмечалось выше, для разных целей и в разном организационном контексте приходится выбирать разные переменные, что затрудняет сопоставление результатов работы разных коучей;

4) сложность контроля побочных переменных: на реализацию клиентом цели и изменения могут оказывать влияние не только коучинг, но и различные обстоятельства жизни, социальная среда и т. п. – сложно изолировать коучинговое воздействие;

5) отсутствие единых протоколов коучинга и общепризнанных валидизированных инструментов, что затрудняет проведение метаанализов из-за трудности сопоставления разных коучинговых программ.

Перечисленные трудности могут быть преодолены только в результате консолидации коучингового сообщества и выработки единой теоретико-методологической базы коучинга.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. Т. 11. №1. – С. 94–103. doi:10.17759/jmfp.2022110109. – EDN SYKMTK

2. Antonova N., Razgon E. The problem of coaching effectiveness evaluation: creation of instrument for personal efficiency measuring // Бизнес-психология в международной перспективе: теория и практика: коллективная монография / рук.: Н.Л. Иванова, О.И. Патоша; под общ. ред.: Н.Л. Иванова, О.И. Патоша, S. Benton. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2022. – Р. 321–331.

3. Balshem H., Helfand M., Schünemann H.J., Oxman A.D., Kunz R., Brozek J., Vist G.E., Falck-Ytter Y., Meerpohl J., Norris S., Guyatt G.H. GRADE guidelines: 3. Rating the quality of evidence. J Clin Epidemiol. 2011 Apr. 64 (4). 401–6. doi: 10.1016/j.jclinepi.2010.07.015. Epub 2011 Jan 5. PMID: 21208779.

4. Bachkirova T., Cox E. A bridge over troubled water bringing together coaching and counselling // Counselling at Work. 2004. P. 48.

5. Briner R.B., Rousseau D.M. Evidence-based I-O psychology: Not there yet. *Industrial and Organizational Psychology*. 2011. 4 (1). Pp. 3–22.
6. Brock V. *Sourcebook of Coaching History*. 2014.
7. Cassell C. Evidence-based I-O psychology: what do we lose on the way? *Industrial and Organizational Psychology*. 2011. 4 (1). Pp. 23–26.
8. Cocivera T. Cronshaw S. Action Frame Theory as a Practical Framework for the Executive Coaching Process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2004. 56 (4). Pp. 234–245.
9. Dawdy G.N. Executive coaching: A comparative design exploring the perceived effectiveness of coaching and methods. *Dissertation Abstract International Section B: The Sciences & Engineering*. 2004. Vol. 65 (5-B) 2674.
10. De Haan E. I doubt therefore I coach – Critical moments in coaching practice // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2008. 60 (1). Pp. 91–105.
11. Dingman M. The effects of executive coaching on job-related attitudes. Thesis (Ph. D.) Regent University, 2004.
12. Ducharme M.J. The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching. // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2004. 56 (4). Pp. 214–224.
13. Feldman D.C., Lankau M.J. Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*. 2005. 31(6). Pp. 829–848.
14. Grant A.M. The efficacy of executive coaching in times of organizational change. *Journal of Change Management*. 2014. 14 (2). Pp. 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
15. Grant A., Palmer S. Coaching Psychology. Workshop and meeting held at the Annual Conference of the Division of Counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay, 2002. 18 May.
16. Guyatt G., Cairns J., Churchill D., et al. Evidence-Based Medicine: A New Approach to Teaching the Practice of Medicine. *JAMA*. 1992. 268 (17). Pp. 2420–2425. doi:10.1001/jama.1992.03490170092032
17. Hodgkinson G. Commentary: The role of JOOP (and other scientific journals) in bridging the practitioner- researcher divide in industrial, work and organizational

psychology (IWO) psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2006. 79. Pp. 173–178. doi:10.1348/096317906X104013

18. Hodgkinson G.P. Why evidence-based practice in I-O psychology is not there yet: Going beyond systematic reviews. *Industrial and Organizational Psychology*. 2011. 4 (1). Pp. 49–53.

19. Jarvis J., Lane D., Fillery-Travis A. *Does Coaching Work?* CIPD. 2006.

20. Judge W. Cowell J. The brave new world of executive coaching // *Business Horizons*. 1997. 40. Pp. 71–77

21. Passmore J. Integrative coaching: a model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, American Psychology Association. 2007. 59 (1). Pp.68–78.

22. Passmore J. *Global Coach Survey*. 2021.

23. Passmore J., Fillery-travis A. A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come // *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice*. 2011. 4. Pp. 70–88. 10.1080/17521882.2011.596484.

24. Peltier B. *The psychology of executive coaching: Theory & Application*. New York: Brunner-Routledge. 2001.

25. Singh V., Vinnicombe S. *The Female FTSE Report, 2005 – New Look Women Directors Add Value to Corporate Boards*, Cranfield University, Cranfield.

26. Schneider M., McDowall A., Tee D. The barriers to a scientific, evidence-based coaching evaluation practice // *Philosophy of Coaching: An International Journal*. Vol. 7. No. 1. May 2022. Pp. 65–74. <http://dx.doi.org/10.22316/poc/07.1.05>. EDN PLMVUB

27. Thach E., Heinselman T. Executive coaching defined // *Training & Development Journal*. 1999. Vol. 53. No. 3. Pp. 34–9.