

Реветнева Олеся Евгеньевна

СЕО, коуч-мастер ФПКиН, МСС ICF, арт-терапевт

Академия Арт-коучинга

DOI 10.31483/r-127410

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА В РАБОТЕ С КОГНИТИВНЫМИ ИСКАЖЕНИЯМИ В КОМАНДЕ

***Аннотация:** в статье описывается авторский метод работы в роли командного коуча с когнитивными искажениями (или ловушками мышления) команды.*

Приводятся исследования автора эффективности использования данного метода. Рассматриваются примеры когнитивных искажений в команде, а также то, какие модели поведения когнитивные искажения могут формировать в командах и как это может влиять на производительность командной работы. Описан кейс использования командного коучинга в работе с командой с целью снижения влияния командных когнитивных искажений на эффективность работы.

В статье также анализируется потенциал для будущих исследований.

Статья ориентирована на командных коучей, бизнес-тренеров, фасилитаторов, лидеров команд и всех тех, кто интересуется темой когнитивных искажений в контексте командной работы.

***Ключевые слова:** командный коучинг, коучинг, когнитивные искажения, команды, эффективность, результаты, влияние, ловушки мышления, индивидуальный коучинг.*

Методы исследования

Данные для статьи собирались с помощью качественных исследований через опросы, интервью с членами команды до начала работы с командным коучем

и после. Также до начала работы с командой проводился опрос через разработанную автором статьи анкету, с целью выявления потенциальных когнитивных искажений в команде.

Что такое когнитивные искажения и какие они могут быть в команде.

Понятие когнитивного искажения было введено Амосом Тверски и Даниэлем Канеманом в 1972 году на основе их исследований числовой грамотности людей. Авторы продемонстрировали несколько воспроизводимых паттернов поведения, в которых принятие решений людьми отличалось от теории рационального выбора. Авторы дают такое определение: «когнитивное искажение – систематические ошибки в мышлении или шаблонные отклонения, которые возникают на основе дисфункциональных убеждений, внедренных в когнитивные схемы, и которые легко обнаруживаются при анализе автоматических мыслей». В 2002 г. Д. Канеман получил Нобелевскую премию за исследования оценочных суждений и принятие решений в условиях неопределенности.

В книге «Думай медленно... Решай быстро» Даниэль Канеман подробно раскрыл тему когнитивных искажений с позиции теории о двух режимах мышления, которые он назвал «системами».

Система 1 – это быстрое, интуитивное мышление. Система 1 срабатывает без усилий, принимает решения за доли секунды, опирается на эмоции и субъективные оценки.

Для Системы 1 не характерно логическое и критическое мышление. Зачастую мы не отслеживаем работу этого «автопилота» – настолько быстро он выдаёт ответы. В этом режиме, по мнению автора, активизируются наши когнитивные искажения.

Система 2 – медленное, осознанное мышление. Требуется сосредоточенности и повышенных энергозатрат мозга, поэтому включается «по требованию», тогда как Система 1 работает непрерывно, как фон. Система 2 способна обрабатывать логические связки и держать в памяти статистические данные, она отделяет эмоции от фактов и использует только проверенные источники информации.

На сегодняшний день разными исследователями описано более 170 когнитивных искажений, которые могут возникать у человека, а также оказывать влияние на командное взаимодействие. Ниже мы кратко рассмотрим 6 из них. Выбор автором привести в качестве примера именно эти когнитивные искажения обусловлен решением команды работать с ними в командном коучинге. Кейс работы с командной описан ниже в статье,

1. Групповое мышление – есть когнитивное искажение, которое заключается в систематическом нарушении рационального мышления и появляется в едином мнении группы при общем снижении качества мышления. Впервые о феномене заявил американский психолог Ирвинг Дженис.

2. Эффект привязки или «эффект привязки якоря» происходит от английского anchoring and adjustment heuristic («эвристика привязки и корректировки»). Он был придуман Д. Канеманом и А. Тверски в 1974 году, когда они описали эксперимент, в котором обнаружили этот феномен. Смысл его заключается в том, что в обоих случаях на принятие решения влияет вовсе не суть получаемой информации, а порядок решения зависит от порядка получения информации.

3. Социальная лень. Ощущение человека, что его усилия не будут влиять на группу. Тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности. Это явление изучается в социальной психологии. Феномену социальной лени посвящён ряд работ, среди которых наиболее известными являются исследования Макса Рингельмана, Бибба Латане, Киплинга Уильямса и Стивена Харкинаса.

4. Когнитивное искажение «Апелляция к авторитету» представляет собой распространённую ошибку мышления, при которой мы склонны принимать информацию или доверять мнению авторитетных источников без должного анализа и проверки. Яркой иллюстрацией этого искажения стала серия экспериментов Стэнли Милгрэма, психолога из Йельского университета, проведенная в 1961–1962 годах. Главная мысль, сформулированная Милгрэмом, заключается в том, что человеку свойственна склонность подчинять свое поведение другому

человеку, которого он воспринимает авторитетнее себя, к тому же согласно этой тенденции человек может нарушить нормы морали.

5. Фундаментальная ошибка атрибуции (англ. *fundamental attribution error*) – понятие в социальной психологии, обозначающее переоценку личностных и недооценку обстоятельственных причин при интерпретации поведения другого человека. Это склонность человека объяснять поведение других их индивидуальными особенностями, а своё поведение – ситуацией, внешними обстоятельствами. Термин был предложен в 1977 году американским социальным психологом Ли Россом.

6. Синдром невозвратных затрат или эффект «Конкорда» – это явление, при котором компании или частные лица продолжают инвестировать в убыточные проекты или наращивать убыточные позиции только потому, что уже вложили в них большое количество ресурсов. Ричард Докинз и его студентка Тамсин Карлайл впервые описали эффект «Конкорда» (также известный как синдром невозвратных затрат) в статье в журнале *Nature* в 1976 году. Эффект назван в честь англо-французского сверхзвукового самолёта «Конкорд», стоимость которого резко возросла за время разработки, превратив его в коммерчески убыточный проект, но правительства Великобритании и Франции продолжали финансирование, чтобы оправдать уже сделанные затраты.

*Описание авторского метода в работе с когнитивными искажениями
в команде в формате командного коучинга*

Автором статьи был разработан и применён на практике метод работы с помощью командного коучинга с когнитивными искажениями в команде, а также проведено исследование его эффективности. Метод заключается в исследовании текущего состояния команды с фокусом на выявление когнитивных искажений, паттернов поведения, к которым могут приводить когнитивные искажения, их влияние на эффективность команды.

Исследования желаемого результата команды, в том числе с точки зрения поведения членов команды во время командного взаимодействия.

Сопровождения коучем команды на пути к желаемому результату, в том числе через осознаний членов команды причин и следствий влияния когнитивных искажений на эффективность команды, помощи в моделировании действий для ослабления влияния когнитивных искажений во время взаимодействия членов команды. Метод включает диагностику на выявление возможных когнитивных искажений с помощью анкетирования и индивидуальных интервью с членами команды, командные коуч-сессии, индивидуальные коуч-сессии с членами команды, лекционный материал о когнитивных искажениях и причинах их возникновения, стартовый и финальный замер коэффициента влияния когнитивных искажений на команду.

Опыт применения авторского метода

Автором была проведена работа в командном коучинге с применением метода в период с августа 2024 по декабрь 2024 г. Команда состояла из 7 человек. Встречи проходили с регулярностью 1 раз в 2 недели. В общей сложности было проведено 8 командных встреч, а также 3 индивидуальные коуч-сессии с каждым из членов команды совместно с со-коучем проекта.

До проведения командных встреч проводилась диагностика с помощью анкеты и интервью. Командные встречи по договоренности с командой были посвящены следующему:

- 1) исследование текущего состояния команды, поведения и действий её членов, связь с когнитивными искажениями;
- 2) выбор, с какими когнитивными искажениями хотела бы работать команда, заключение контракта с коучем на всё взаимодействие, создание договорённостей критериев результата работы, составление совместного с командой дальнейшего плана работы;
- 3) работа с проявлениями когнитивных искажений номер 1 и 2;
- 4) работа с проявлениями когнитивных искажений номер 3 и 4;
- 5) работа с проявлениями когнитивных искажений номер 5 и 6;
- 6) анализ препятствий и сложностей в интеграции договорённостей предыдущих сессии и пути их преодолений;

7) анализ личного вклада каждого члена команды, рефлексия на тему, какая поддержка и ресурсы нужна для интеграции договорённостей в личное поведение члена команды и внутрикомандное взаимодействие;

8) заключительная сессия для подведения итогов, составление системы поддержки для дальнейших интеграции изменений.

Индивидуальные коуч-сессии проводились в начале работы с командой, через 2 месяца после начала и через 4 месяца после начала. С каждым из членов команды проводилось 3 коуч-сессии. Содержание и темы не раскрываются в целях соблюдения конфиденциальности.

Исследование результатов использования метода

До начала работы членам команды было предложено оценить наличие когнитивных искажений в их команде, влияние когнитивных искажений на эффективность команды, а также то, на какие факторы эффективности команды, по мнению её членов, когнитивные искажения оказывают наибольшее влияние. Был вычислен средний показатель ответов, который условно был назван «коэффициент влияния когнитивного искажения на производительность команды».

Результаты опросов и интервью в августе 2024

- На вопрос: «Как вы думаете, подвержена ли ваша команда влиянию когнитивных искажений?», 7 из 7 участников ответили, что подвержена.
- На вопрос: «Как вы оцениваете результаты влияния когнитивных искажений на эффективность команды, где 1 – в меньшей степени влияет, 10 – максимально влияет, ответ команды: 8.
- На вопрос: «На какие факторы эффективности команды, по мнению членов команды, когнитивные искажения оказывает наибольшее влияние?», члены команды ответили: принятие решений, мотивация, взаимоотношения внутри команды, скорость выполнения задач.
- На вопрос: «Как влияние когнитивных искажений отражается в поведении команды, приведите примеры?», получены следующие ответы:

- «Мы слишком полагаемся на свои предыдущие успехи и игнорируем новые данные. Мы принимаем решения, основываясь на том, что уже работало в прошлом, даже если текущая ситуация требует иного подхода»;
 - «Мы так стремимся к консенсусу, что начинаем игнорировать альтернативные идеи. Это может привести к недостатку креативности и снижению качества наших решений»;
 - «Мы часто видим только одно решение правильным»;
 - «Мне действительно кажется, что если люди что-то не сделали, это значит человек такой и это не исправишь»;
 - «Продолжаем вкладываться в «полудохлую лошадь». То есть проект уже пора закрыть, а мы всё работаем с ним»;
 - «Мы иногда переоцениваем свои способности и есть недооценка сложности задач, что может привести к ошибкам в оценках времени и ресурсов».
- Через 4 месяца работы с командой с командным коучем, в декабре 2024 были проведены следующие замеры.*
- На вопрос: «Как вы думаете, насколько команда снизила степень влияния на когнитивные искажения, где 1 – совсем не снизила, 10 – полностью снизила», ответ команды: 7.
 - На вопрос: «Как вы оцениваете результаты влияния когнитивных искажений на производительность команды, где 1 – в меньшей степени влияет, 10 – максимально влияет. Ответ команды: 5.
 - На вопрос: «Работа с командным коучем помогала вам в снижении влияния когнитивных искажений на эффективность команды?» – ответили «да» все члены команды.
 - На вопрос: «Работа в индивидуальном коучинге во время проекта помогла ли вам с интеграцией командных договорённостей?» – ответили «да» все члены команды.
 - На вопрос: «Как вы замечаете результаты работы с коучем в действиях?» – получены следующие ответы членов команды:

– «Команда стала более открытой к новым данным и идеям. Мы перестали полагаться только на предыдущие успехи и начали активно исследовать альтернативные подходы. Это значительно улучшило качество наших решений»;

– «Меньше личного отношения, больше доверия»;

– «Легче работать с членами команды»;

– «Мы стали проводить более структурированные обсуждения, где каждый член команды может высказать свои идеи»;

– «После работы с коучем мы внедрили практику «мозгового штурма», где каждый может предложить идеи без страха быть осмеянным. Это помогло нам преодолеть рассмотреть множество вариантов, прежде чем принять решение»;

– «Мы обсуждаем риски и сложности проектов открыто, что помогает избежать иллюзии контроля и снизить вероятность ошибок»;

– «Мы стали внимательнее относиться к своим оценкам и ожиданиям, что значительно улучшило нашу продуктивность и снизило уровень стресса»;

– «Меньше конфликтуем, больше делаем»;

– «Решения в команде принимаются быстрее, меньше стресса, больше доверия».

Таким образом, основываясь на результатах проведенных исследований эффекта работы команды с коучем над снижением влияния когнитивных искажений в команде, можно сделать следующие выводы:

– за время работы с командным коучем, а также в индивидуальных коуч-сессиях снизилась степень влияния когнитивных искажений в команде на её эффективность;

– все члены команды отметили, что в том числе работа с командным коучем способствовала снижению влиянию когнитивных искажений на эффективность команды;

– все члены команды ответили, что в том числе работа в индивидуальном формате коучинга помогла интегрировать происходящие изменения в жизнь;

– все члены команды отметили изменения во внутрикомандном взаимодействии с приведением примеров конкретных изменений.

Потенциал для будущих исследований

Дальнейшие исследования в этом направлении могут сосредоточиться на следующем.

1. Долгосрочные эффекты. Изучение, как изменения, достигнутые в результате коучинга, сохраняются со временем и влияют на производительность команды в долгосрочной перспективе.

2. Сравнительный анализ. Сравнение команд, участвующих в работе с коучем, с теми, кто не получал подобной поддержки, для выявления количественных и качественных различий в их работе.

3. Индивидуальные различия. Исследование того, как различные типы личностей в команде реагируют на коучинг и когнитивные искажения, что может помочь в более персонализированном подходе к обучению.

Таким образом, мы видим, что работа в коучинге над когнитивными искажениями в команде, а также их проявлениями в действиях членов команды и влиянии на эффективность командной работы имеет серьёзный потенциал для использования в практической среде и для изучения в научном подходе.

References

1. Bass B.M., Avolio B.J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications.

2. Devine P.G. (1989). Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components. Journal of Personality and Social Psychology, 56 (1), 5–18. EDN: HIVDJB

3. Fiske S.T., Taylor S.E. (1991). Social Cognition. McGraw-Hill Book Company.

4. Janis I.L. (1972). Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.

5. Karau S.J., Williams K.D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. Journal of Personality and Social Psychology, 65 (4), 681–706. EDN: HITWGH

6. Lord R.G., Brown D.J. (2001). Leadership Processes and Follower Self-Identity. *The Leadership Quarterly*, 12 (3), 133–15.
7. Nickerson R.S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, 2 (2), 175–220.
8. Stoner J.A.F. (1968). A Comparison of Individual and Group Decisions Involving Risk. *The Journal of Personality and Social Psychology*, 8 (1), 49–55.
9. Sunstein C.R. (2002). *Republic.com*. Princeton University Press.
10. Tversky A., Kahneman D. (1974). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185 (4157), 1124–1131.