

Ежиков Алексей Юрьевич

руководитель секции «Коучинг»

Ассоциация когнитивно-поведенческой психотерапии

г. Москва

DOI 10.31483/r-127473

ОБОБЩЁННАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧА

***Аннотация:** статья представляет обобщённую модель компетенций когнитивно-поведенческого коуча (ОМК КПК), разработанную на основе синтеза существующих моделей компетенций коучей, включая международные (ICF, EMCC, IAC, AC) и русскоязычные (АРК, НФПМК), а также модели компетенций когнитивно-поведенческого терапевта Института Бека (CTRS), с учётом специфики когнитивно-поведенческого подхода в коучинге. Методология разработки включала семантический анализ и кластеризацию поведенческих индикаторов с последующим выделением четырёх ключевых кластеров компетенций, проявляемых в рамках сессии: целенаправленность, межличностное взаимодействие, интервенции и процесс, а также двух кластеров, проявляемых вне сессии. Разработанная модель может служить основой для стандартизации профессиональной подготовки когнитивно-поведенческих коучей, разработки программ сертификации и обеспечения качества практики.*

***Ключевые слова:** коучинг, когнитивно-поведенческий коучинг, научно обоснованный коучинг, модель компетенций, обучение коучингу.*

Введение

Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) активно развивается как направление профессиональной практики, интегрирующее принципы когнитивно-поведенческой терапии с методологией коучинга. В условиях возрастающего интереса к данному подходу и увеличения числа практикующих специалистов, особую актуальность приобретает разработка стандартизированной модели компетенций, обеспечивающей эффективную подготовку, оценку и развитие

когнитивно-поведенческих коучей. Чёткое определение ключевых компетенций позволяет не только структурировать процесс обучения, но и создать основу для профессиональной сертификации, обеспечения качества услуг и установления этических стандартов практики.

Компетентностный подход в коучинге

Истоки компетентностного подхода связывают с публикацией Д. Макклелланда «Testing for Competence Rather Than for «Intelligence'» (1973), в которой он впервые подверг критике традиционные тесты интеллекта и личностных характеристик в образовательной и организационной среде и предложил альтернативу – оценку компетенций, непосредственно связанных с эффективностью деятельности [13]. Д. Макклелланд вместе с Р. Боятцисом в дальнейшем развили эту концепцию, описав в своих работах новые возможности, которые предоставляет движение за оценку компетенций [14]. Компетенции определяются как ключевые знания, навыки, способности и другие характеристики (KSAOs), необходимые для успешного выполнения профессиональной роли [5]. Р. Боятцис дополнительно характеризует компетенцию как «базовую характеристику личности, которая приводит к эффективному и/или превосходному выполнению работы» [4]. В российском дискурсе, в частности, в федеральных государственных образовательных стандартах РФ, используется определение компетенций через знания, умения и навыки (ЗУН).

Эффективность компетентностного подхода заключается в обеспечении чёткого понимания требований к специалистам, что способствует более эффективному отбору, обучению и развитию профессионалов [6]. В. Чоухан и С. Шривастава отмечают, что в экономике, основанной на знаниях, успех организаций в значительной степени зависит от качества человеческих ресурсов, где компетентные сотрудники являются главным ресурсом [7]. Модели компетенций помогают согласовать индивидуальные цели с организационными, создают общий язык для обсуждения эффективности и служат основой для систем профессионального развития. К. Прахалад и Г. Хэмел расширили понимание компетенций

до уровня организации, введя понятие «ключевых компетенций корпорации», которые определяют конкурентные преимущества компаний [15].

Профессиональный коучинг развивался как практика, основанная на компетенциях, с постепенной формализацией ключевых знаний, навыков и установок, определяющих эффективность коуча. Стартовав с модели «15 Coaching Proficiencies» за авторством своего сооснователя Т. Леонарда, Международная федерация коучинга (ICF) разработала и опубликовала две редакции моделей компетенций коуча, в 1998 и 2019 годах. Европейский совет по менторингу и коучингу (ЕМСС), Ассоциация коучинга (АС), Международная ассоциация коучинга (IAC), Всемирная ассоциация бизнес-коучей (WABC) и другие крупные профессиональные организации разработали собственные модели компетенций. Российские Ассоциация русскоязычных коучей (АРК), Национальная федерация профессиональных менторов и коучей (НФПМК) и Федерация профессиональных коучей и наставников (ФПКиН) также предлагают собственные модели компетенций, на основе которых проводится аккредитация обучающих программ.

Одной из наиболее влиятельных является модель ICF, включающая 8 компетенций, сгруппированных в 4 категории: фундамент, совместное создание отношений, эффективная коммуникация и культивирование обучения и роста [8]. Модель ЕМСС состоит из 8 компетенций, в которых 112 индикаторов разнесены на 4 уровня овладения компетенцией, от базового до мастерского. К компетенциям ЕМСС относятся понимание себя, стремление к саморазвитию, управление контрактом, установление отношений, обеспечение понимания и обучения, ориентация на результат и действия, использование моделей и методов, и оценка результатов [12].

Исследования показывают, что существует значительное пересечение между различными моделями в определении ключевых компетенций, таких как установление доверительных отношений, активное слушание, эффективная постановка вопросов и фасилитация изменений. Однако методологии разработки этих моделей различаются: от неформальных консультаций с экспертами до строгих эмпирических исследований. В связи с этим К. Гриффитс и М. Кэмпбелл

отметили необходимость в научно обоснованной базе для стандартизации профессиональных коучинговых компетенций [10]. К. Блумберг также указал на недостаток опоры моделей компетенций коуча на эмпирические данные и неполное покрытие всеми существующими моделями четырёх компетентностных компонентов (KSAOs) [3].

З. Биркнерова и коллеги провели эмпирическое исследование, направленное на определение ключевых компетенций коуча, и выявили три фактора: эффективная коммуникация и создание осознанности, построение отношений и активное слушание, создание фундамента для коучинга [2].

Компетенции когнитивно-поведенческого коуча и коуч-психолога

Когнитивно-поведенческий коучинг интегрирует теоретическую базу когнитивно-поведенческих подходов, включая терапию, с процессуальными аспектами коучинга, что требует специфического набора компетенций. В отличие от других подходов в коучинге, КПК делает акцент на оптимизации процессов мышления, поведенческих изменениях, формировании и подкреплении адаптивных убеждений и стратегий. Факторный анализ структуры компетенций в когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), представленный в работе С. Голдберга и др., показал наличие трёх факторов на внутриличностном уровне терапевта: навыки структурирования процесса, КПТ-специфические навыки и навыки поддержания терапевтических отношений [9].

В. Вандавеер и коллеги разработали «Фундаментальную модель компетенций коуч-психолога», основанную на KSAPs (знания, навыки, способности и личностные характеристики) [16]. Их исследование выделяет компетенции, релевантные для коуч-психологии, включая контекст коучинга, оценку, вмешательство и фундаментальные психологические знания. К. Фон Тройер и Н. Рейнольдс представили модель компетенций психологической практики из 4 компетенций и 2 мета-компетенций, которая стремится отразить разнообразный, взаимосвязанный и сложный характер психологической практики, что также может быть применимо к когнитивно-поведенческому коучингу [17].

И.-Л. Лай и А. Макдауэлл разработали психологически обоснованную модель с использованием смешанных методов, используя контент-анализ и факторный анализ существующих моделей коучинговых компетенций. Итоговая модель включила 75 индикаторов проявления компетенций, объединённых в три категории: мягкие навыки межличностной коммуникации (например, активного слушания), твёрдые навыки (например, постановки цели) и дополнительные поведенческие индикаторы (например, задавания продвигающих вопросов) [11]. Несмотря на методологическую добросовестность исследования, представленная Лай и Макдауэлл в 2016 году модель не получила широкого распространения в среде как исследователей, так и практикующих специалистов.

*Методология разработки обобщённой модели компетенций
когнитивно-поведенческого коуча*

В отсутствие специфических моделей компетенций, разработанных для когнитивно-поведенческих коучей, целью исследования стала разработка обобщённой модели компетенций, согласованной как с существующими моделями компетенций профессиональных коучинговых организаций, так и с классической моделью компетенций когнитивно-поведенческого терапевта Института Бека (Cognitive Therapy Rating Scale, CTRS) [1; 9]. При разработке модели были заданы следующие целевые характеристики.

1. *Прагматичность*. Модель должна иметь максимальную применимость одновременно для решения нескольких задач, описанных далее.
2. *Обоснованность*. Модель должна опираться на эмпирически подтверждённые модели компетенций и наилучшие научные данные, а также быть гибкой для оптимизации при получении новых качественных научных данных.
3. *Простота в освоении* для обучающихся коучингу. Модель должна быть легко объяснимой, логичной и ясной.
4. *Операционализируемость*. Модель должна предлагать конкретные поведенческие индикаторы проявления и нарушения компетенций у коуча в конкретной сессии, интерпретация которых должна быть однозначной и согласованной для разных наблюдателей.

5. *Необходимая и достаточная глубина структуры.* Модель должна позволять легко перемещаться от небольшого количества компетентностных категорий к наблюдаемым поведенческим индикаторам.

6. *Согласованность* с наиболее распространёнными в рынке моделями компетенций коуча, включая русскоязычные. Модель должна позволять как коучам, обученным работе в других моделях компетенций, быстро освоить ОМК КПК, так и когнитивно-поведенческим коучам использовать другие модели компетенций.

7. *Согласованность с терапевтической моделью CTRS.* Модель должна позволять когнитивно-поведенческим терапевтам быстро осваивать модель компетенций коуча, и наоборот.

8. *Лёгкость в использовании* для супервизорского анализа и рефлексивной практики коучей. Модель должна быть практически применимой в целях непрерывного профессионального развития.

Методология разработки включала в себя следующие шаги:

1) выбор наиболее эмпирически подтверждённых моделей компетенций, отражающих когнитивные и поведенческие требования к коучам;

2) определение минимальных семантических компонент (семем) в формулировках индикаторов эффективного поведения коуча для всех компетенций всех выбранных моделей;

3) семантическая кластеризация полученных компонент;

4) сопоставление кластеров с имеющимися данными факторного анализа в существующих исследованиях моделей компетенций коучей, психологов и психотерапевтов;

5) агрегация семантически близких компонент внутри кластеров в поведенческие индикаторы компетенций, являющиеся семантически внутренне согласованными и взаимно непересекающимися;

6) ранжирование агрегированных компонент внутри кластеров по сумме их представленности в нескольких моделях (семантические компоненты, встречающиеся в большем количестве моделей компетенций, находятся выше).

Результаты

На первом шаге были обнаружены 12 существующих моделей компетенций негосударственных профессиональных организаций, из которых выбраны модели компетенций ранее упомянутых международных ассоциаций ICF, EMCC, IAC, AC и российских АРК и НФПМК. К ним была добавлена упомянутая выше терапевтическая модель CTRS.

В результате сравнительного и качественного анализа на шагах 2–4 были выделены четыре кластера индикаторов, которые могут быть проявлены в рамках сессии, и два кластера, которые могут быть проявлены вне сессии или в рамках продолжительного контракта (табл. 1). На шагах 5–6 были сформированы 76 индикаторов компетенций.

Таблица 1

Кластеры индикаторов ОМК КПК

| № | Название | Описание | Кол-во индик. |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <i>Компетенции, проявляемые внутри одиночной сессии</i> | | | |
| 1 | Целенаправленность | Контрактация, постановка цели, удержание фокуса на цели контракта. | 6 |
| 2 | Межличностное взаимодействие | Установление и поддержание коуч-позиции и коучинговых отношений, качественного взаимодействия и коммуникации в диаде, гибкое управление недирективностью и директивностью, распределение и сохранение ответственности | 16 |
| 3 | Интервенции | Управление фокусом внимания клиента с помощью вопросов, пауз, диспута и других приёмов, применение научно обоснованных моделей и техник, организация поведенческих экспериментов, планирование действий, и т. д. | 22 |
| 4 | Процесс | Организация среды коучингового процесса: психогеография, состояние клиента, качество онлайн-связи, конфиденциальность, формы взаимодействия и т.п. Поддержание структуры и динамики сессии, оценка результата, запрос коучем обратной связи по своей работе в сессии | 9 |
| <i>Компетенции, проявляемые в рамках всего коучингового процесса</i> | | | |
| 5 | Долгосрочный прогресс | Сохранение и корректировка целей и структуры протяжённого контракта, удержание внимания клиента на долгосрочной цели | 2 |
| 6 | Этика и развитие | Следование этическим кодексам, непрерывное повышение квалификации, прохождение супервизий | 4 |

Каждый кластер включает поведенческие индикаторы, знания и навыки, необходимые для эффективной практики когнитивно-поведенческого коучинга, и может быть использован для разработки программ обучения, самооценки и профессионального развития коучей.

Можно видеть, что кластеры «Межличностное взаимодействие» и «Интервенции» являются наиболее индикативно нагруженными по сравнению с другими. В рамках дальнейшего уточнения модели это может потребовать как слияния кластеров «Целенаправленность» и «Процесс», что автоматически согласует ОМК КПК одновременно как с аналогичными результатам С. Голдберга и коллег в отношении терапевтической модели CTRS [9], так и с результатами И.-Л. Лай и А. Макдауэлл в отношении психологически обоснованной модели компетенций коуча [11].

В период 2024–2025 гг. разработанная модель проходит методологическую апробацию в рамках программы профессиональной переподготовки «Коучинг в организации» Факультета социальных наук НИУ «Высшая школа экономики».

Заключение

Предложенная обобщённая модель компетенций когнитивно-поведенческого коучинга представляет собой синтез существующих моделей компетенций (включая русскоязычные) с учётом специфики когнитивно-поведенческого подхода и прагматических целевых характеристик модели. Данная модель может служить основой для стандартизации профессиональной подготовки когнитивно-поведенческих коучей, разработки программ сертификации и обеспечения качества практики.

Дальнейшие исследования необходимы для формирования детализированной модели до уровня отдельных компетенций и индикаторов, эмпирической валидации модели, изучения взаимосвязи между овладением компетенциями и эффективностью когнитивно-поведенческого коуча. В перспективе, развитие обобщённой модели компетенций КПК будет способствовать укреплению доказательной базы этого подхода и повышению его эффективности в различных сферах применения.

References

1. Affrunti N.W., Creed T.A. The Factor Structure of the Cognitive Therapy Rating Scale (CTRS) in a Sample of Community Mental Health Clinicians // Cognitive Therapy and Research. 2019. Vol. 43. №3. P. 642–655. <https://doi.org/10.1007/s10608-019-09998-7>. EDN: EGLLPL
2. Birknerova Z., Misko D., Zbihlejova L. (2022). Determining the Core Competencies of a Coach: Design and Validation of a New Methodology // Behavioral Sciences. 2023. Vol. 13. №1. Art.18. <https://doi.org/10.3390/bs13010018>. EDN: KLTOQK
3. Blumberg K.M. Executive Coaching Competencies: A Review and Critique With Implications for Coach Education // Journal of Psychological Issues in Organizational Culture. 2014. Vol. 5. №2. P. 87–97.
4. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st Century // Journal of Management Development. 2008. Vol. 27. №1. P. 5–12.
5. Campion M.A. [et al.]. Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling // Personnel Psychology. 2011. Vol. 64. №1. P. 225–262.
6. Cernuşca L., Dima C. Competency and Human Resource Management. 2008 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.semanticscholar.org/paper/Competency-and-Human-Resource-Management-Cernuşca-Dima/71c935636c21e8f8e1fa08849dbab0cf006be8f5> (дата обращения: 25.03.2025).
7. Chouhan V.S., Srivastava S. Understanding Competencies and Competency Modeling: A Literature Survey // IOSR Journal of Business and Management. 2014. Vol. 16. №1. P. 14–22.
8. DiGirolamo J.A. [et al.]. Development of a Coaching Competency Framework. International Coaching Federation, 2024. Ver. 1.00; rev. 2024.09.21. 34 p.
9. Goldberg S.B. [et al.]. The Structure of Competence: Evaluating the Factor Structure of the Cognitive Therapy Rating Scale // Behavior Therapy. 2020. Vol. 51. №1. P. 113–122. <https://doi.org/10.1016/j.beth.2019.05.008>. EDN: VBRTRK

10. Griffiths K., Campbell M. Regulating the Regulators: Paving the Way for International, Evidence-Based Coaching Standards // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2008. Vol. 6. №1. P. 19–31.
11. Lai Y.-L., McDowall A. Understanding Coaching Through Competency – Focusing on an Effective Coaching Relationship // EMCC 6th International Mentoring and Coaching Research Conference. Budapest, 2016.
12. Maltbia T.E., Marsick V.J., Ghosh R. Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn From Literature to Inform HRD Practice // Advances in Developing Human Resources. 2014. Vol. 16. №2. P. 161–183.
13. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence» // American Psychologist. Vol. 28. №1. P. 1–14.
14. McClelland D.C., Boyatzis R.E. Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement // The Personnel and Guidance Journal. 1980. Vol. 58. №5. P. 368–372.
15. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. May-June. P. 275–292.
16. Vandaveer V.V. [et al.]. A Practice Analysis of Coaching Psychology: Toward a Foundational Competency Model // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2016. Vol. 68. №2. P. 118–142.
17. Von Treuer K.M., Reynolds N. A Competency Model of Psychology Practice: Articulating Complex Skills and Practices // Frontiers in Education. 2017. Vol. 2. Art. 54.