



III Международный конгресс
РОСМЕДОБР

16-18 ОКТЯБРЯ 2024

Технологический кластер «Ломоносов»
Москва, Раменский бульвар, 1

Научно-обоснованный коучинг в медицинских организациях

Елена Наумцева

PhD, доцент НИУ ВШЭ, организационный
консультант, бизнес-коуч

Ольга Лосева

PhD, коуч руководителей и их команд,
коуч НИУ ВШЭ



Содержание



Общемировые
тенденции в мире и
тенденции в медицине



Направления
применения коучинга в
медицине



Когнитивно-
поведенческий коучинг –
научно обоснованный
подход



Результаты программы
коучинга для главных
врачей и руководителей
ЗО



Результаты коучинга в
медицинском
университете



Приглашение к
исследованию

Тенденции в управлении персоналом

Растет уровень цифровизации

Изменения среды стремительны и непредсказуемы

Востребованы специалисты, зрелые профессионально и лично

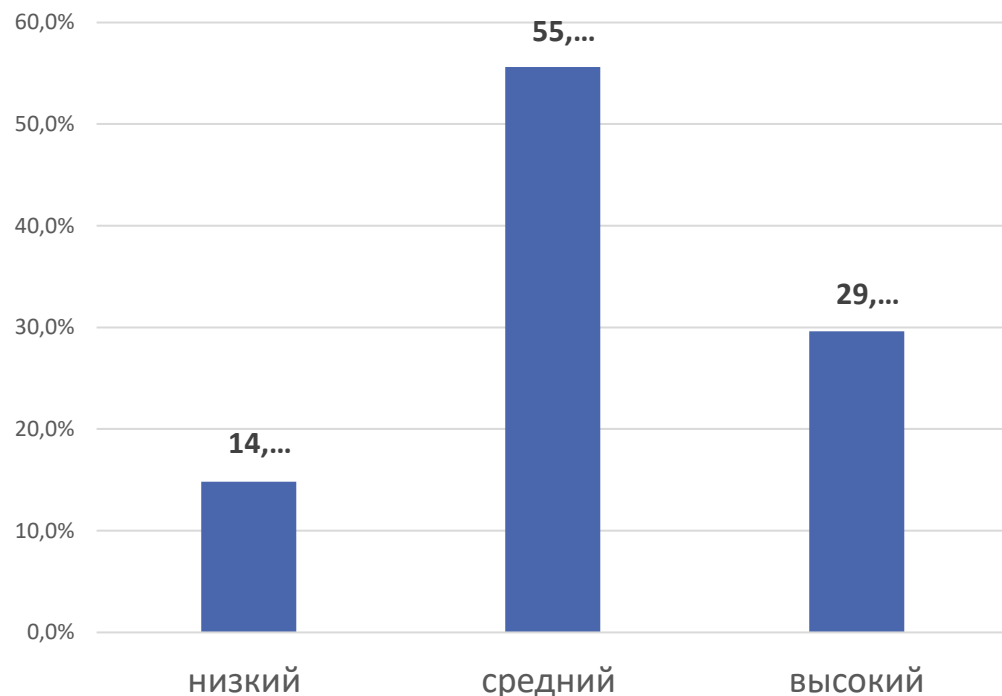
Люди работают в условиях высоких нагрузок, давления и стрессов

Важна скорость и качество принятия решений

Взаимоотношений поколений, столкновение традиционных управленческих установок с потребностями молодежи

Молодые профессионалы желают вносить свой вклад в принятие решений, иметь «право голоса», имеют свои требования к «хорошей работе»

Синдром эмоционального выгорания в медицинской среде



Уровень СЭВ специалистов поликлинических подразделений

[Куташов, Припутневич, 2017]

Хотя бы одна фаза СЭВ сложилась у ВОП в 61,8% , у врачей-психиатров – 83%, психологов -72%(Князева, Соболева, 2014)
У 45% врачей-онкологов СЭВ в сложившейся фазе (

У 70% врачей-онкологов – СЭВ. Предиктор –чувствительность к организационному стрессу (Москвичева,2020)

Связь между СЭВ и другими показателями

($r = 0,31 - 0,50$)

уровень удовлетворённости медицинской клиникой и физическими условиями труда со степенью развития СЭВ и всех его компонентов;

уровень удовлетворённости заработной платой в сравнении с аналогичными учреждениями и СЭВ и «эмоциональным истощением»;

степень удовлетворённости возможностями карьерного роста, общей выраженностью СЭВ и «эмоциональным истощением»;

удовлетворённость стилем руководства руководителя — главного врача (заведующего отделением) и выраженностью СЭВ, «эмоционального истощения», «деперсонализации», «редукции профессиональных достижений»

[Русских, Москвичева, Тарасенко, 2023]

Что это значит для медицинских организаций?

Работа с вовлечением, адаптацией и развитием как сотрудников, так и руководителей

Развитие организационной культуры,
забота о
благополучии сотрудников внутри
организации

Внедрение новых методов в систему управления

Почему коучинг?



Коучинг – метод развития потенциала лидера и команды



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



КПК имеет подтвержденную исследованиями эффективность, то есть является **evidence-based подходом** в коучинге (Gyllensten K., Palmer S., 2005; David O et al., 2016; Moen, Allgood, 2009).

Исследования эффективности КПК в организациях

- Применение КПК приводит к снижению тревоги и стресса на рабочем месте (Gyllensten K., Palmer S., 2005)
- Применение руководителями коучинга на базе КПК 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 КПК 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)

Направления применения коучинга в медицине

На индивидуальном уровне :

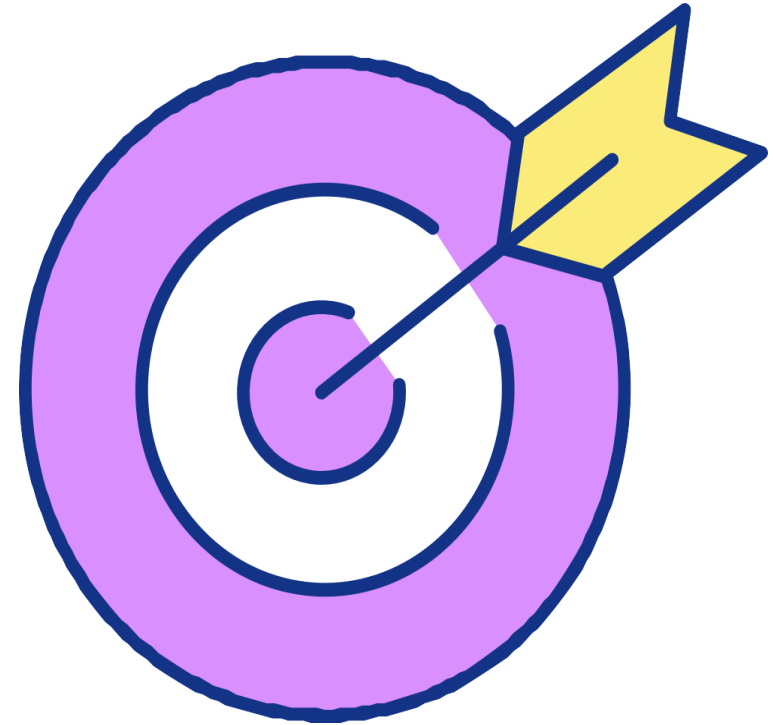
- Work - life balance
- мотивация
- стресс (копинг-стратегии)
- индивидуальная траектория построения карьеры

На групповом уровне :

- развитие команд на основе более эффективного рационального взаимодействия, преодоление противоречий и конфликтов
- коучинг как стиль управления

На организационном уровне :

- построение долгосрочной стратегии развития организации на основе рационального мышления лидера
- выстраивание организационной культуры



Программа коучинга для главных врачей и управленцев здравоохранения Тульской области

Цель программы коучинга:

- развитие компетенции «Управление персоналом в организации»

Целевая аудитория:

10 управленцев
здравоохранения
6 коуч-сессий в программе

Цели исследования:

оценка изменения в таких переменных, как психологическое благополучие, стиль принятия решений и удовлетворенность работой после завершения 6-сессий программы КПК

Шкалы:

- Шкала психологического благополучия Рифф
- Опросник «Стили принятия решений» (А.Роу)
- Опросник удовлетворенности трудом (Рассказова, Осин Е.)

Дизайн исследования и обработка данных

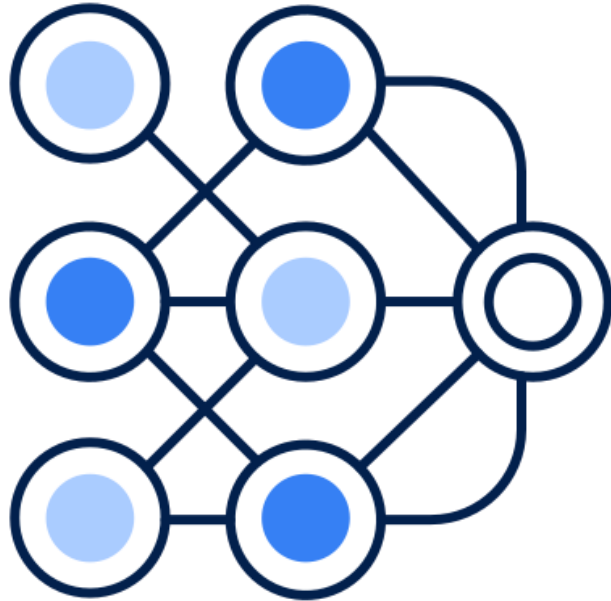


Обработка данных:

- Шапиро-Уилк
- Т-тест Стьюдента

- Квази-экспериментальный дизайн
- 6 онлайн-коучинг-сессий (50-60 мин) на основе запроса клиента о работе и профессиональном контексте
- 9 коучей, использующих когнитивно-поведенческий подход;
- коучи использовали чек-лист для проведения коуч-сессии на основе модели PRACTICE/CBEC/SPACE
- 2 измерения: до и после программы коучинга.
- клиенты дали согласие на участие в исследовании

3 модели КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧИНГА



CBEC (D.Good adapted by E.Naumtseva)

PRACTICE (Hultgren, Palmer & O’Riordan, 2013)

SPACE (N. Edgerton, Stephen Palmer)

Базовая модель коуч-сессии (Палмер)

P R A C T I C E

**Problem
identification**

Определение
проблемы

**Realistic
goal**

Определение
цели

**Alternative
solutions**

Альтернативы
решения

Consequences

Последствия

Target

Осуществимая
цель

Implementation

Шаги
реализации

**Chosen
solutions**

Выбранные
альтернативы

Evaluation

Оценка
успеха

Модель СВЕС (cognitive behavioral executive coaching, Д. Гуд в адаптации Наумцевой Е.)

1. Ориентация и видение



Цель: определить идеальное будущее в роли лидера.

2. Текущие мысли и поведение



Цель: определить мысли и поведение, мешающие клиенту достичь целевого лидерского видения

3. Мысли и поведение, ориентированные на видение



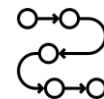
Цель: определить мысли и поведение, которые, по мнению клиента, будут сопровождать идеальное будущее.

4. Эксперимент



Цель: совместно собрать и протестировать данные в поддержку более гибкого мышления и поведенческого выбора

5. Переход

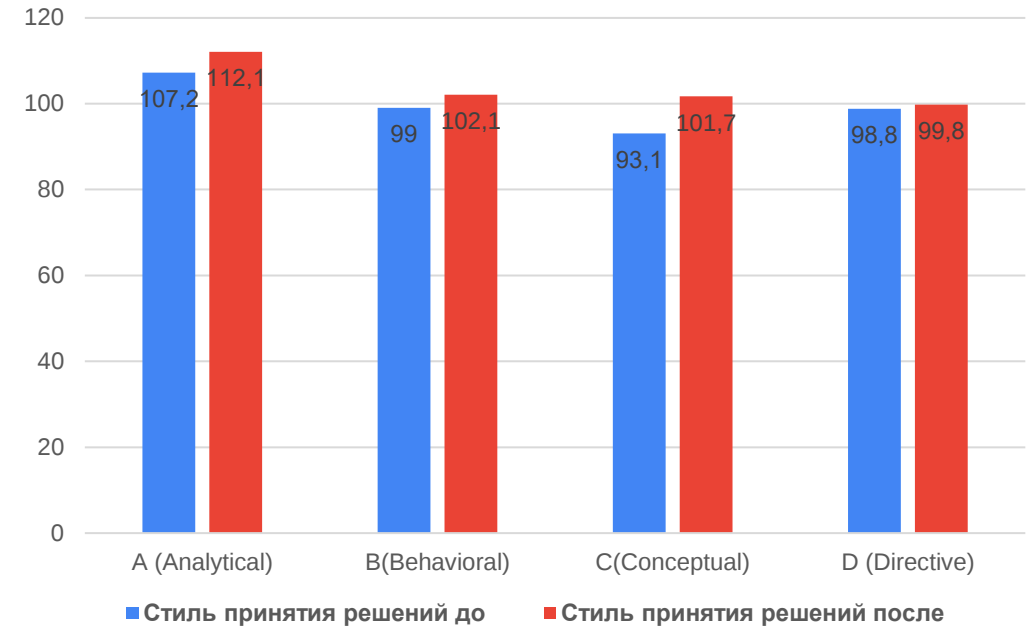


Цель: двигаться к самостоятельной реализации клиента.

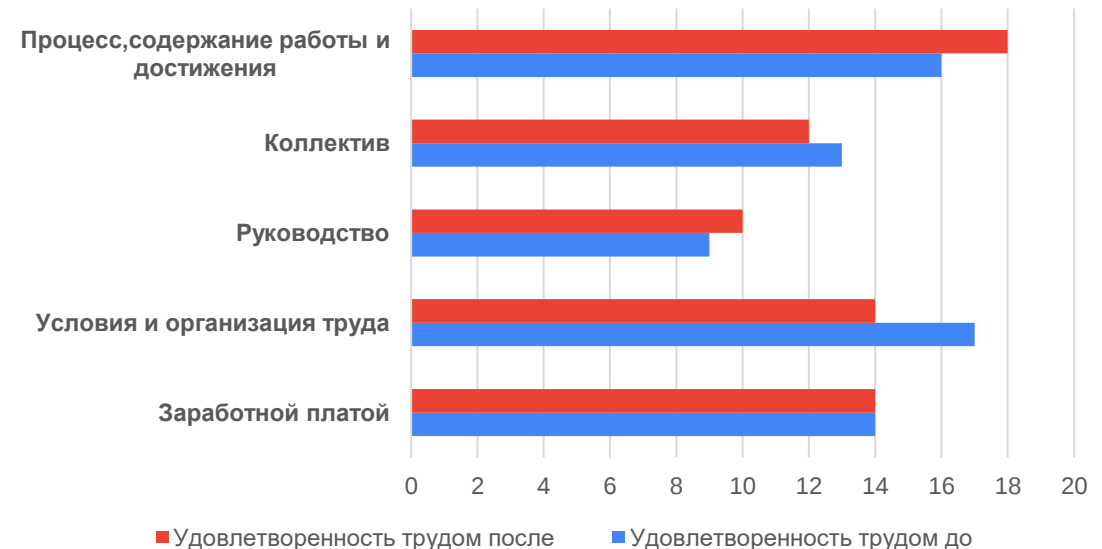
Результаты исследования

- Уровень благополучия значительно растет: до ($M = 185, SD = 24.9$) и после ($M = 203,7, SD = 25,5$), $t(9) = -2.67, p = 0.025$
- КПК способствует развитию чувства контроля над деятельностью, использует предоставляемые возможности и создает условия для достижения целей (включая рабочие цели): до ($M = 62.8, SD = 7.27$) и после ($M = 69.4, SD = 7.29$), $t(9) = -2.66, p = 0.026$
- КПК способствует формированию чувства реализации своего потенциала у руководителей, открытости новому опыту: до ($M = 61,8, SD = 10.8$) и после ($M = 70.1, SD = 7,83$), $t(9) = -2.87, p = 0.018$
- КПК не оказывает существенного влияния на стиль принятия решений, но динамика: растет концептуальный, аналитический, поведенческий стиль
- Удовлетворенность трудом существенно не меняется, но динамика: содержание и результаты труда, оценка руководства растет

Изменение стиля принятия решений



Удовлетворенность трудом



Кейс: подготовка лидеров изменений медицинского университета

Стратегическая сессия с элементами командного коучинга и фасилитации

Цели:

1. Сформировать команду изменений Университета из активных участников
2. Настроить их кросс-функциональное взаимодействие

Формат:

4 часа онлайн
3 коуча
Участники: 15 человек из кадрового резерва

Инструменты:

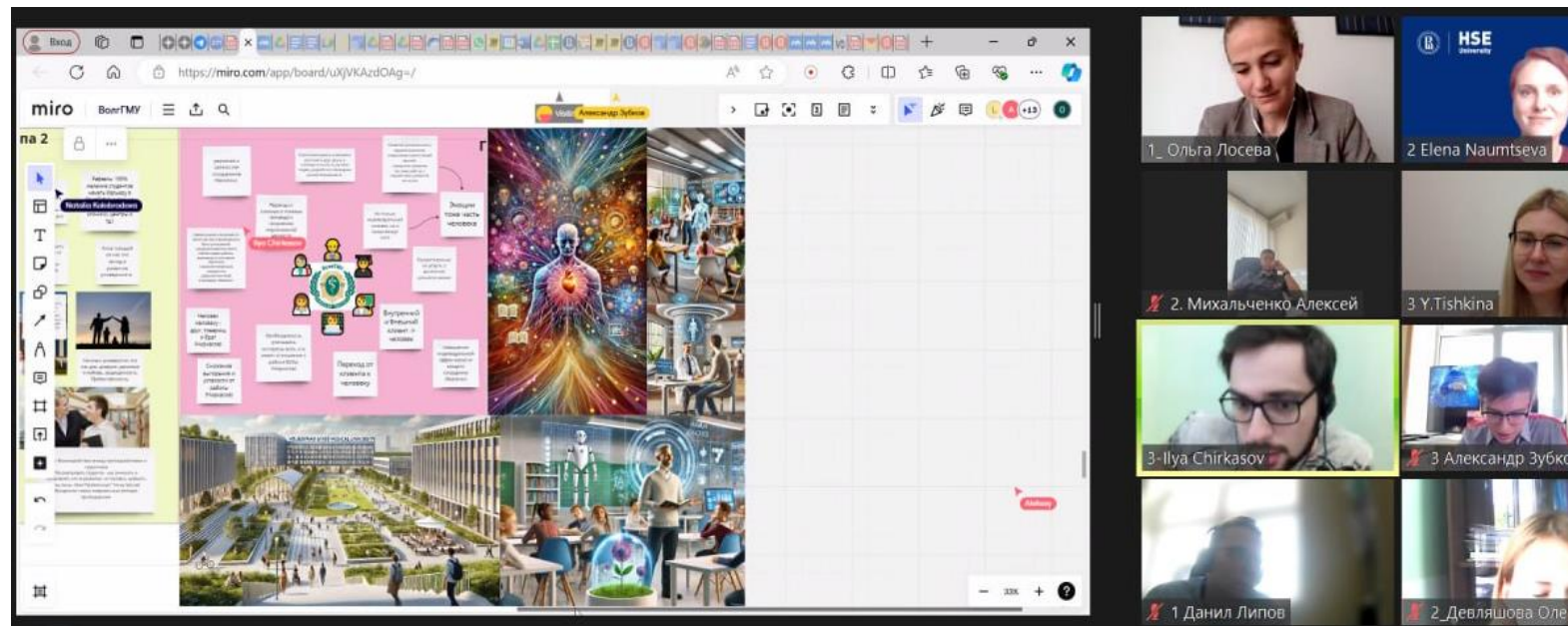
Техники командной работы для установления доверия
Формирование вдохновляющего образа будущего
Проработка драйверов и барьеров в достижении образа будущего
Выработка проектных инициатив

Результаты

1. Знакомство участников
2. Формирование ценности совместной работы
3. Формирование пула проектных идей

Актуальность сессии 58,3%

Высокая польза от сессии – 75%



Сессия прошла успешно!

Сессия была максимально актуальна, полезна и продуктивна

Участники поделились своими идеями и смогли сформировать прообраз команды

Познакомились с интересными методами работы в команде

Развитие навыков работы в команде, обмен мнениями с коллегами

Выделили актуальные проблемы. Поставили новые цели и задачи. Прислушались друг к другу, поддержали новые идеи. Именно так и должна работать настоящая команда единомышленников!

Поиск новых идей

Компоненты доказательной практики в психологии (Evidence-Based Practice in Psychology, EBPP)

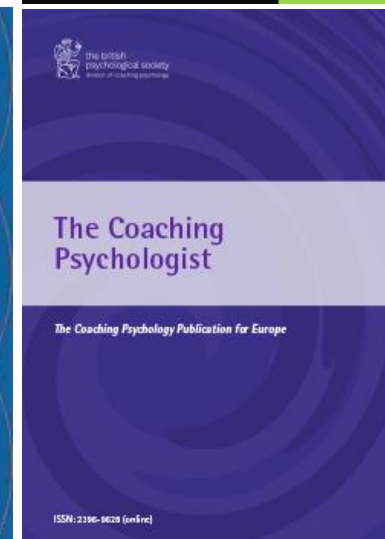
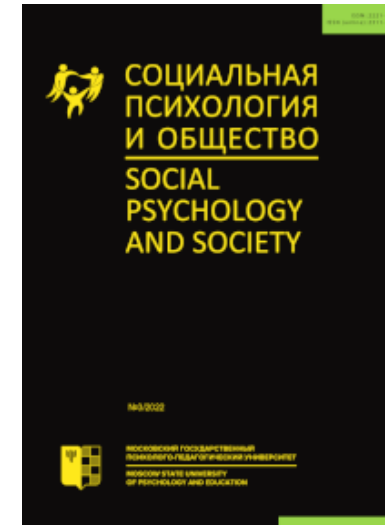


Как применять доказательный подход в коучинге?

- 1) Исследования и доказательный коучинг - основа профессиональной и этической практики коучинга.
- 2) Ознакомьтесь с ключевыми основополагающими доказательствами эффективности коучинга в рецензируемых журналах
- 3) Ознакомьтесь с исследованиями, которые показывают, как работает коучинг, и дают идеи о том, как улучшить вашу практику коучинга.
- 4) Научитесь различать качественные и некачественные исследования.
- 5) Будьте в курсе новых исследований (E-library, Google Scholar)
- 6) Проводите замеры эффективности в своих программах по коучингу

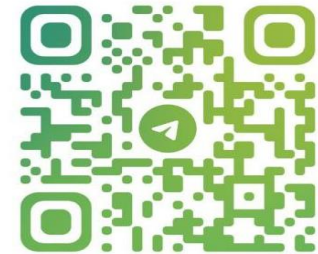


ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ



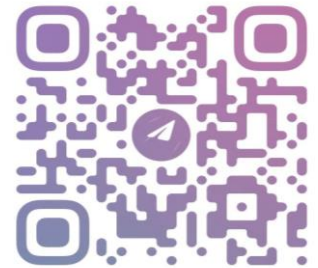
Приглашаем вас к сотрудничеству!

Елена Наумцева Enaumtseva@hse.ru



@ELENA_NNNN

Ольга Лосева



@MRSMOOSE

«Коучинг в организации»

https://t.me/org_coaching

Канал про научно обоснованный коучинг в организации и бизнесе.



Приложение 1. Ссылки

1. Bozer, G., Sarros, J. C. and Santora, J. C., 2014a. Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43 (6), 881–897.
2. De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. and Jones, C., 2013. Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65 (1), 40–57.
3. Good, Darren. (2010). Cognitive behavioral executive coaching: A structure for increasing flexibility. *Organization Development Practitioner*. 42. 18-23.
4. Grant, A. M., 2013. The efficacy of coaching. In J. Passmore, D. Peterson and T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp.15–37). Oxford: John Wiley and Sons.
5. Jones, R. J., Woods, S. A. and Guillaume, Y. R. F., 2016. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 249–277.
6. Ivanova T., Rasskazova E, Osin E. (2012) Structure and diagnostic of job satisfaction: development and approbation// *Organizational Psychology*. 2012. Vol. 2. No. 3. P. 2-15.
7. MacKie, D., 2014. The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66 (2), 118–137.
8. Naumtseva E., Antonova N. Cognitive-Behavioral Coaching. The Effectiveness of the Model PRACTICE Evaluation, in: EABCT 2023 Congress. CBT in a Changing World: Migration and Cultural Diversity. 04th – 07th October 2023 Granada Luxury Belek – Belek / Antalya. PROGRAMME AND PROCEEDINGS BOOK '978-625-6443-07-5'. Antalya: 2023. P. 112-112.
9. Palmer S. (2008). The PRACTICE model of coaching: Towards a solution-focused approach. *Coaching Psychology International*. 1
10. Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., Mann R.B., Mockler R.J. *Strategic Management: A Methodological Approach*. Boston: Addison-Wesley; 1990.
11. Ryff C.D. The structure of psychological well-being revisited // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. Vol. 69. P. 719-727.
12. Shevelenkova T., Fesenko P. Psychological well-being of the individual (review of the main concepts and research methods) // *Psychological diagnostics*. 2005. No. 3. P. 95-129.
13. Springer K., Hauser R. An assessment of the construct validity of Ryff's scales of psychological well-being: Method, mode, and measurement effects. *Forthcoming in Social Science Research*. 2006. Vol. 35. P. 1080-1102.
14. Theeboom, T., Beersma, B. and Van Viansen, A. E. M., 2014. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9 (1), 1–18.

Приложение 2. Модель SPACE для управления стрессом (Н. Эдгертон, С. Палмер)

Social context <i>Социальный контекст</i>	Другие люди, представления о социальных ролях
Physiology <i>Физиология</i>	Дыхание, частота сердечных сокращений, потоотделение, стресс, состояние здоровья, сон
Actions <i>Действия</i>	Что клиент делает? Что не делает?
Cognitions <i>Когниции</i>	Образы, воспоминания, ожидания, ценности
Emotions <i>Эмоции</i>	Чувства, настроение

Когнитивно-поведенческий коучинг –подход с доказанной эффективностью

СВС- это целенаправленный, сфокусированный на настоящем, очерченный по времени подход. Основа- когнитивно-поведенческая терапия, работы А.Бека [Beck et al., 1993].

Центральные представления:

- причина наших эмоциональных реакций на события- это наши представления о них, но не сами события.
- переоценивая неэффективные представления, клиенты могут прийти к более продуктивным действиям и эмоциям.
- Выделяют **препятствующие производительности мысли** (PITS, performance interfering thoughts) и **мысли, повышающие производительность** (PETS, performance enhancing thoughts) [Neenan, Palmer, 2001].



Модели ABCDE и SPACE, PRACTICE

Стили принятия управленческих решений Алана Роу

