

Соловьёва Марина Николаевна

бизнес-коуч, специалист в области
транзактно-аналитического консультирования

г. Москва

DOI 10.31483/r-154850

ЛИЧНОСТНО ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЛОВУШКИ КОУЧА ПРИ РАБОТЕ С РАСПЛЫВЧАТЫМ ЗАПРОСОМ КЛИЕНТА

***Аннотация:** в статье рассматривается проблема формирования рабочей цели в коучинге при расплывчатом запросе клиента. Обосновывается, что в ситуации неопределенности личностные особенности коуча могут становиться фактором, снижающим результативность коучи. В качестве метода теоретического анализа используется транзактно-аналитический подход, в частности концепции личностных адаптаций и драйверного поведения. В результате предложена типология из шести профессиональных ловушек. В ней показано, как учет личностных адаптаций позволяет специалисту вовремя распознавать собственные защитные реакции и избегать подмены клиентской цели привычными способами снижения напряжения. Предложенная модель может применяться в супервизионной практике и служить основой для эмпирических исследований в русле доказательного коучинга.*

***Ключевые слова:** психология коучинга, доказательный подход, рабочая цель, расплывчатый запрос, личностные адаптации, драйверное поведение, профессиональные ловушки коуча, эффективность коучинга, транзактный анализ.*

Введение.

В практике современного коучинга одной из значимых трудностей остается работа с клиентами, которые не могут ясно сформулировать, каких именно изменений они ожидают от коучингового взаимодействия. Клиент может подробно описывать неудовлетворенность, напряжение или затруднения в разных сферах жизни, однако при этом не выделять желаемый результат и не удерживать

направление изменений. В таких случаях коучинговый процесс рискует утратить предметность, а сама работа – превратиться в хаотическое обсуждение проблем без вектора продвижения.

Для психологии коучинга данная тема имеет принципиальное значение, поскольку формирование рабочей цели относится к числу базовых условий эффективности коучингового взаимодействия. Как отмечают исследователи, отсутствие систематических исследований эффективности коучинга нередко приводит к скептическому отношению к нему как к помогающей практике [1, с. 23]. В ответ на этот вызов в русле доказательного подхода активно разрабатываются различные методы оценки результатов (опросы 360 градусов, самоотчеты, бизнес-показатели и др.). Однако любые попытки измерить эффективность взаимодействия будут существенно затруднены, если на начальном этапе специалист не сможет помочь клиенту прояснить и зафиксировать саму цель изменений. Если цель остается неясной или фактически не присвоенной клиентом, снижается возможность оценивать продвижение, удерживать фокус сессии и соотносить интервенции коуча с ожидаемым результатом.

В существующих обсуждениях трудностей коучингового процесса внимание чаще сосредоточивается либо на особенностях клиента, либо на применяемых техниках. Между тем менее проясненной остается роль самого коуча, в частности влияние его устойчивых способов реагирования на работу с неясным запросом.

В ситуации неопределенности коуч сталкивается с необходимостью одновременно поддерживать контакт, сохранять недирективную позицию и способствовать прояснению цели [4, с. 8]. Именно в этой точке его личностные особенности могут становиться источником профессиональных ловушек.

Научная проблема статьи состоит в недостаточной проясненности того, каким образом личностные особенности коуча могут становиться фактором профессиональных ловушек, затрудняющих формирование рабочей цели клиента и тем самым снижающих эффективность коучингового взаимодействия.

Цель статьи – предложить транзактно-аналитическую модель личностно обусловленных профессиональных ловушек коуча, возникающих при работе с расплывчатым запросом клиента.

Статья носит теоретико-аналитический характер. С точки зрения доказательного подхода она опирается на эмпирически верифицированные концепты транзактного анализа, предлагая на их основе авторскую теоретическую схему, подлежащую дальнейшей операционализации и проверке в практике коучинга.

Теоретическая рамка.

Для обеспечения терминологической ясности и операционализации исследования в статье вводятся следующие рабочие определения ключевых понятий:

Расплывчатый запрос понимается как такое обращение клиента, при котором желаемый результат коучинговой работы остается неясным, слабо дифференцированным или внутренне противоречивым, а само обращение предъявляется преимущественно в форме описания проблем, неудовлетворенности или перегрузки.

Рабочая цель определяется как достаточно проясненное, принимаемое клиентом и пригодное для организации совместного процесса представление о желаемых изменениях, которое задает направление работы и позволяет отличать продвижение от повторного воспроизведения проблемного материала [2, с. 58].

Профессиональная личностная ловушка коуча рассматривается как ситуативно активируемый, относительно привычный способ реагирования специалиста, обусловленный его личностной адаптацией и затрудняющий сохранение профессиональной позиции в условиях неопределенности. Это способ реагирования, который субъективно помогает коучу снизить внутреннее напряжение, но объективно мешает формированию клиентской цели.

Для анализа механизмов возникновения данных ловушек в статье применяются концепты транзактного анализа (ТА).

Драйверное поведение – это стереотипные, внутренне императивные способы реагирования, активирующиеся в ситуации напряжения и организующие

относительно автоматический переход к привычной форме защиты (Т. Кейлер) [5, с. 175].

Личностная адаптация – это закрепившийся способ приспособления к требованиям значимой среды, проявляющийся в типичных формах переживания, поведения и контакта (В. Джойнс, И. Стюарт) [3, с. 20].

В данной статье модель личностных адаптаций используется как аналитический инструмент, позволяющий описать, как устойчивые паттерны коуча способствуют возникновению ловушек при целеполагании.

Важно отметить, что выбор данного подхода обоснован его соответствием критериям доказательной практики.

Оригинальная концепция шести адаптаций и драйверного поведения, разработанная Т. Кейлером и положенная в основу модели В. Джойнса, опирается на обширную кросс-культурную эмпирическую базу: валидизация диагностического инструментария проводилась на выборке, превышающей 500000 респондентов из более, чем 20 стран на 10 языках [3, с.41]. Как отмечают исследователи, подобные массивы данных дают надежные статистические основания утверждать реальное существование выделенных паттернов реагирования. Это позволяет использовать личностные адаптации не как умозрительную метафору, а как измеряемый конструкт.

Личностно-обусловленные профессиональные ловушки коуча.

Работа с расплывчатым запросом ставит коуча в профессиональную дилемму: необходимо сохранять контакт, уважать автономию клиента и не отказываться от ответственности за прояснение цели [2; 4]. Если эта дилемма не выдерживается, формирование цели подменяется другой задачей: эмоциональным присоединением, интеллектуализацией, ускоренным решением, проверкой противоречий или отстранением. Ниже предлагается рабочая типология шести ловушек.

1. *Ловушка эмоционального слияния.* Вероятной адаптационной основой ловушки является гистрионная адаптация [3, с.62]. Коуч чрезмерно эмоционально включается в переживания клиента, присоединяясь к его драматизации или

беспомощности. На уровне драйверного поведения активируется необходимость быть значимым в контакте через интенсивное эмоциональное присутствие. Внутренняя дилемма звучит так: «если я достаточно глубоко почувствую клиента, я смогу ему помочь». В результате эмпатия переходит в слияние, работа остается внутри эмоционального поля клиента, а формирование цели откладывается.

2. *Ловушка скрытого саботажа и усложнения.* С данной ловушкой соотносится пассивно-агрессивная адаптация [3, с.67]. При столкновении с неясным запросом у коуча актуализируется внутренний конфликт между требованием структурировать процесс (эго-состояние Контролирующий Родитель) и бессознательным сопротивлением этому напряжению (эго-состояние Бунтующий Ребенок). Эта борьба за власть проецируется на клиента: активируется драйвер «Старайся» (пытаться, но не завершай), побуждающий коуча оставаться внутри усложнения ситуации. Дилемма такова: «если я задам еще больше уточняющих вопросов и разберу все препятствия, процесс когда-нибудь сдвинется». Фактически же коуч неосознанно саботирует прояснение цели, делая беседу вязкой, перегружая ее гипотезами и цепляясь к формулировкам. Вместо партнерского целеполагания возникает скрытое перетягивание каната: клиент чувствует, что работа идет тяжело и запутанно, а ясный вектор изменений так и не формируется.

3. *Ловушка гиперответственности и перфекционистского микроменеджмента.* Основой данной ловушки выступает обсессивно-компульсивная адаптация [3, с.63]. Не выдерживая неопределенности расплывчатого запроса, коуч начинает активно брать на себя ответственность за процесс, тщательно собирая малейшие детали проблемы. Активируется драйвер «Будь совершенным», проявляющийся в стремлении к тотальному контролю. Внутренняя дилемма такова: «если я соберу идеальную картину проблемы, решение станет очевидным». В результате вместо помощи клиенту в целеполагании коуч начинает директивно навязывать свою правильную «рамку» изменений. Ситуация усугубляется тем, что при малейшем несогласии клиента коуч рискует провалиться в позицию «Я не ОК» (ощущение собственной некомпетентности). В итоге процесс либо заикливается на избыточном анализе трудностей (оставляя клиента удрученным их

масштабом), либо подменяется директивным планом специалиста, минуя осознанный выбор самого клиента.

4. *Ловушка опережающего решения.* Вероятной основой выступает антисоциальная адаптация [3, с. 68]. Коуч слишком быстро переходит к предложениям и стратегиям, не дожидаясь, пока клиент сам сформулирует цель. Проявляется драйвер немедленной эффективности – коуч переживает прояснение цели как задержку. Дилемма: «если я быстро покажу выход, клиент почувствует пользу». Для доказательного коучинга это критично: внешне направление появляется быстро, но мотивационная основа клиента остается слабой, так как цель подменена экспертным решением.

5. *Ловушка разоблачения противоречий.* С данной ловушкой соотносится параноидная адаптация [3, с. 64]. Коуч начинает активно замечать нестыковки, ошибки мышления и нереалистичность интерпретаций клиента. Драйвер опирается на необходимость проверять непротиворечивость и сохранять контроль над ситуацией. Дилемма: «если я помогу клиенту увидеть нелогичность его позиции, работа станет более реальной». В итоге энергия уходит на защиту клиентом собственной правоты, а не на поиск значимых изменений.

6. *Ловушка пустого пространства.* Основа этой ловушки заложена в шизоидной адаптации [3, с. 66]. Коуч чрезмерно отступает, предоставляя клиенту неструктурированное пространство. Активируется установка не навязываться и сохранять дистанцию. Внутренняя дилемма: «если я не буду вмешиваться, клиент сохранит автономию и сам придет к сути». Уважение к клиенту превращается в отказ от мягкого фокусирования. Клиент продолжает ассоциативно говорить, но рабочая цель так и не возникает.

Обсуждение.

Предложенная типология позволяет рассматривать ловушки коуча не только как недостаток опыта, но и как личностно-опосредованные способы снижения внутреннего напряжения. Общим механизмом во всех случаях является то, что задача формирования рабочей цели подменяется более привычной для специалиста задачей саморегуляции. Важно отметить, что сами адаптационные

особенности не являются деструктивными сами по себе: каждая из них содержит потенциальный профессиональный ресурс – чувствительность, аналитичность, решительность, способность к удержанию контакта или к тонкому наблюдению.

Для более наглядного осмысления описанных ловушек их можно дополнительно рассмотреть через модель СОАСН-состояния, разработанную Дж. Де Лозье и Р. Дилтсом [6, с. 4]. В рамках данной модели оптимальное профессиональное присутствие специалиста описывается через пять взаимосвязанных компонентов:

Centered – центрированность;

Open – открытость;

Attending with Awareness – осознанное внимание;

Connected – связанность или раппорт,

Holding – удерживание и контейнирование профессионального пространства. В таком состоянии коуч сохраняет внутреннюю устойчивость, остается в контакте с клиентом и может поддерживать процесс прояснения цели без ухода в реактивные способы совладания.

Если представить коуч-позицию в виде целостной профессиональной конфигурации, организованной по модели СОАСН, то становится возможным наглядно проследить, каким образом личностно обусловленные ловушки нарушают условия, необходимые для формулирования рабочей цели и дальнейшей работы над запросом. В ситуации неопределенности, вызванной расплывчатым запросом клиента, коуч сталкивается с ростом внутреннего напряжения. Если это напряжение не выдерживается, специалист переключается на драйверное поведение, а его личностная адаптация начинает выполнять не профессиональную, а защитную функцию. В этом случае коуч-позиция утрачивает целостность: отдельные ее компоненты ослабевают, смещаются или деформируются (рис. 1).

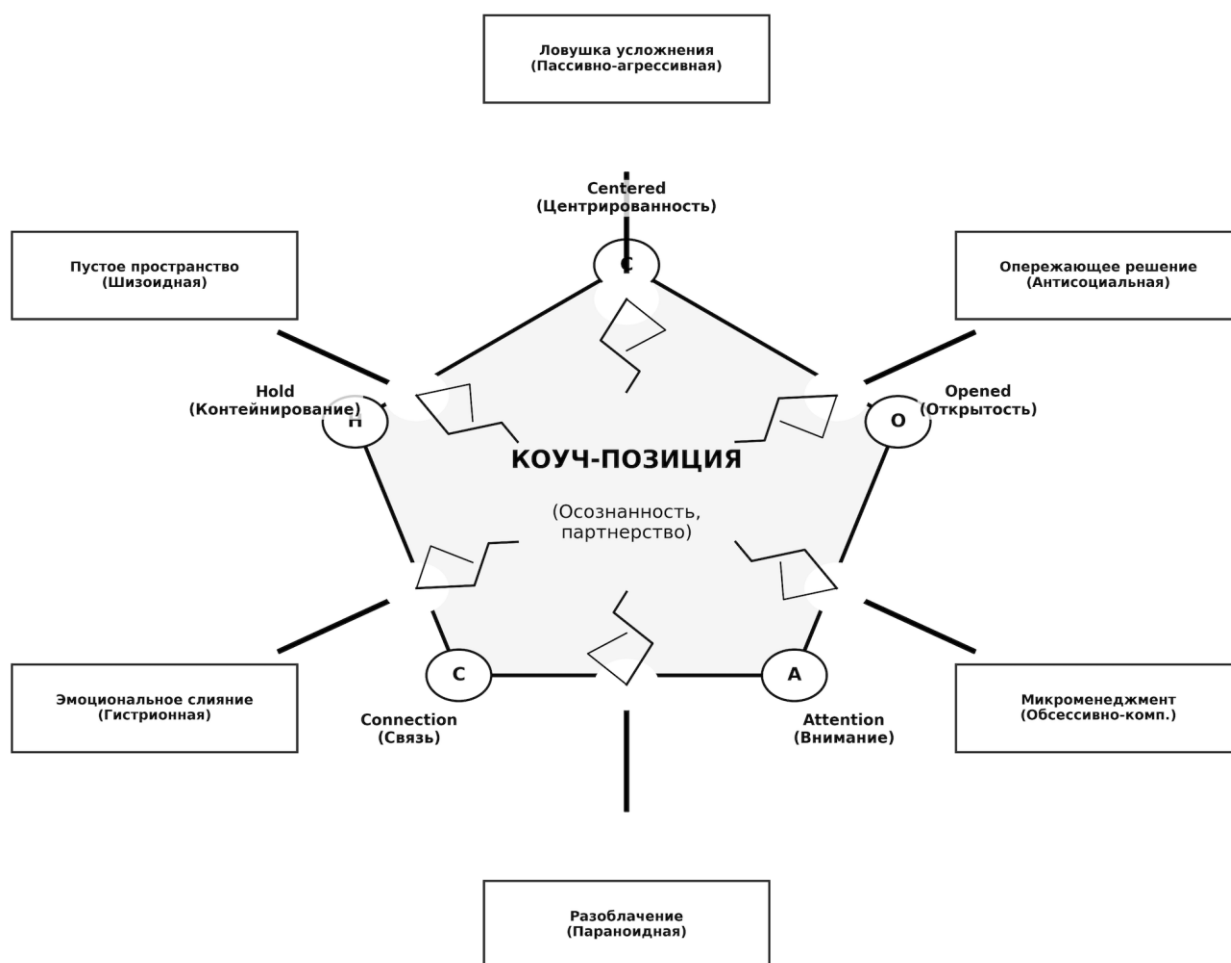


Рис. 1. Деформация коуч-позиции (модель СОАСН) под влиянием личностно обусловленных профессиональных ловушек

С этой точки зрения ловушки можно интерпретировать как специфические формы нарушения базовых условий коучингового взаимодействия. Так, ловушка эмоционального слияния прежде всего затрагивает компонент «Контейнирования», поскольку коуч перестает удерживать профессиональные границы и начинает разделять эмоциональную перегруженность клиента.

Ловушка скрытого саботажа и усложнения нарушает «Центрированность на клиенте» и «Осознанное внимание», поскольку внимание перестает служить прояснению цели и вовлекается в вязкий, самоподдерживающийся процесс усложнения.

Ловушка гиперответственности и перфекционистского микроменеджмента ослабляет «Открытость», так как коуч перестает быть открытым к

возникновению клиентского смысла и начинает подменять его собственной правильной рамкой.

Ловушка опережающего решения также деформирует «Открытость» и частично «Связь с клиентом», поскольку внешне контакт может сохраняться, но фактически коуч утрачивает партнерскую тональность и преждевременно занимает экспертную позицию.

Ловушка разоблачения противоречий «Связь с клиентом», поскольку взаимодействие смещается от совместного исследования к скрытой конфронтации. Наконец, ловушка пустого пространства ослабляет одновременно «Осознанное внимание», «Связь с клиентом» и «Контейнирование», так как невмешательство начинает маскировать потерю фокуса, контакта и поддерживающей структуры.

Такое прочтение позволяет рассматривать предложенную типологию не только как перечень профессиональных рисков, но и как схему деформации самой коуч-позиции. Это важно с точки зрения доказательного подхода, поскольку делает возможной дальнейшую операционализацию наблюдаемых нарушений: предметом анализа становятся уже не только субъективные впечатления коуча, но и более конкретные признаки ослабления центрированности, открытости, внимания, связи и контейнирования. Тем самым знание собственной ведущей адаптации становится для специалиста инструментом саморефлексии и супервизионного наблюдения, позволяющим своевременно распознавать переход от профессионального присутствия к автоматической защитной реакции.

В перспективе подобная интеграция транзактно-аналитической модели личностных адаптаций с моделью СОАСН-состояния может быть использована для разработки супервизионных критериев и исследовательских индикаторов качества коучингового взаимодействия. Это создает дополнительную возможность связать личностные особенности специалиста с наблюдаемыми условиями формирования рабочей цели и, следовательно, с оценкой результативности коучинга.

Также практическая ценность предложенной модели состоит в том, что она помогает коучу переводить неосознаваемые автоматические реакции в предмет

профессионального наблюдения. Осознавая собственные ловушки, специалист получает возможность замечать, в какой момент он начинает действовать из драйвера, а не из коуч-позиции, и, следовательно, может сознательно восстанавливать центрированность, открытость, внимание, контакт и способность к контейнированию. В этом смысле модель работает как средство профилактики профессиональных срывов в работе с расплывчатым запросом.

Заключение.

Работа с расплывчатым запросом создает для коуча ситуацию неопределенности, в которой личностные адаптации и драйверное поведение могут препятствовать целеполаганию. Использование модели личностных адаптаций позволило концептуализировать шесть типичных ловушек, искажающих формирование рабочей цели: эмоциональное слияние, перегрузку процесса, преждевременную точность, опережающее решение, разоблачение противоречий и пустое пространство.

Знание собственных ловушек позволяет коучу своевременно замечать активацию драйверного поведения, возвращаться в профессиональную позицию и тем самым сохранять условия для формирования рабочей цели клиента.

Практическая значимость такого подхода состоит в том, что он переводит ответственность за неясность цели с исключительно клиентской стороны в зону профессиональной рефлексии коуча. Это открывает перспективы для более точного обучения специалистов, повышения супервизионной чувствительности и создания исследовательских моделей, выявляющих влияние личностных факторов на эффективность коучингового взаимодействия.

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. – EDN JQQWZV. DOI 10.17759/jmfp.2022110109

2. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей / М. Дауни; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2013. – 288 с.

3. Джойнс В. Личностные адаптации. Руководство по пониманию человека в психотерапии и консультировании / В. Джойнс, И. Стюарт; пер. с англ. – М.: Метанойя, 2014. – 416 с.
4. Кларин М. В. Профессиональный стандарт «Коуч»: развитие коучинга как профессии / М. В. Кларин // Организационная психология. – 2014. – Т. 4., №1. – С. 6–12. EDN TPVXXN
5. Стюарт И. Современный транзактный анализ / И. Стюарт, В. Джойнс; пер. с англ. – М.: Метанойя, 2017. – 444 с.
6. Dilts R.B. Applying Principles of Generative Coaching to Brief Therapy / R. B. Dilts, S. Gilligan. – Presentation handout. – 2018. – URL: <https://www.brieftherapyconference.com/download/handouts/Robert-Dilts-Generative-Coaching.pptx.pdf> (дата обращения: 17.03.2026).