

# ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

---

---

## СУПЕРВИЗИИ В КОУЧИНГЕ

---

---

### Психоаналитический подход к супервизии в коучинге<sup>1</sup>

*А. В. Россохин*

*Россохин Андрей Владимирович – титулярный член Парижского психоаналитического общества (SPP), доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой психоанализа и бизнес-консультирования НИУ ВШЭ, рук. магистерских программ «Психоанализ и психоаналитическая психотерапия» и «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, действительный член Международной психоаналитической ассоциации (IPA), президент Московской психоаналитической ассоциации (МПА), почетный президент Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (APCBC), главный редактор журнала «Журнал клинического и прикладного психоанализа».*

*В статье описан психоаналитический подход к супервизии в коучинге. Представлена краткая история развития теории и техники супервизии в клиническом психоанализе. Детально проанализированы цели и задачи супервизии в коучинге, представлены примеры коучинговой супервизии. Показана важность внимания в коучинговой супервизии как к удержанию фокуса на запросе клиента и выработке плана действий, так и к феноменам переноса, контрпереноса и сопротивления изменениям. Описан процесс формирования профессионального коучингового Я посредством супервизии и переход от коучингового Я к супервизорско-коучинговому Я.*

*Ключевые слова: супервизия, коучинг, психоанализ, коучинговая супервизия, коучинговый процесс, перенос, контрперенос, сопротивление изменениям, коучинговое Я, супервизорско-коучинговое Я.*

---

<sup>1</sup> Впервые этот текст был опубликован на английском языке в виде главы 7 «Psychoanalytic approach to coaching supervision» в книге Coaching and Mentoring Supervision: Theory and Practice. Open University Press. London. 2021.

## Введение

Нужны ли коучам и их супервизорам психоаналитические знания? Мы хорошо знаем о звучащих со стороны классического коучинга предостережениях о том, что коучинг – это не психотерапия и уж тем более не психоанализ. Чтобы с самого начала заинтриговать читателя, я разберу один из основных постулатов непсихоаналитического коучинга: «коуч всегда должен следовать за клиентом». Это техническое правило, за соблюдением которого особенно внимательно следят супервизоры, кажется неоспоримым, так как утверждается, что в противном случае коуч будет навязывать клиенту свои собственные решения его запроса. Если мы обратимся к психоанализу, то сразу же обнаружим непреодолимую противоречивость этого правила. Я люблю говорить своим студентам, что когда они встречаются с клиентом, то перед ними оказывается не один, а как минимум два человека. Первый – развивающееся Я клиента – формулирует запрос и надеется найти его решение, верит и желает развития своих профессиональных компетенций, но за его спиной прячется второй – его защитное Я, которое будет делать все возможное, чтобы никаких изменений не произошло или, в лучшем случае, они были бы сымитированы. Как только коучинговый процесс будет приближать клиента к потенциально возможным изменениям, его защитное Я немедленно выйдет из-за кулис на сцену и оттеснит желающее развиваться Я в тень. Если коуч, согласно правилу, продолжит следовать за клиентом, то он фактически вступит в неосознанный сговор с его защитным Я, запрос которого прямо противоположный, а именно притвориться, что изменения происходят, оставшись при этом в привычной, защитной зоне комфорта. Это всем известное сопротивление изменениям, понимать которое и уметь прорабатывать уже более ста лет учат в психоанализе. Должен ли супервизор понимать эти простые ловушки? Сможет ли он помочь коучу, попавшему в них, без психоаналитических знаний?

Приведу еще один типичный и хорошо знакомый всем коучам пример. Клиент-мужчина выбрал своим коучем женщину, которая, как он почувствовал, верит в него и его успех. Результаты первых сессий были очень вдохновляющими, клиент рассказывал о своих достижениях и результатах и получал от коуча поддерживающую обратную связь. Однако без сопротивлений никаких изменений не бывает. Клиент начал ощущать трудности с реализацией разработанного с коучем плана действий, временами ничего не получалось совсем, а иногда он осознавал, что становится слабее, чем даже до прихода к коучу. Говорить об этих проблемах своему коучу он не мог, ведь она так верит в него и ждет от него хороших результатов. Он не мог ее разочаровать, поэтому сессия за сессией он был вынужден рассказывать ей о своих мнимых успехах. Он выдержал несколько таких сессий и заявил о том, что они могут завершать работу, так как он, благодаря коучу, смог достичь всех нужных ему результатов. Если бы эта работа проходила под супервизией, смог ли бы супервизор помочь коучу распознать сопротивление клиента и помочь ему понять его причину? Помог ли бы он самому коучу проработать его собственное

сопротивление и защиты? Для этого супервизор должен был бы иметь знания о переносе – ключевом психоаналитическом феномене. Выбрав верящую в него женщину в качестве коуча, клиент неосознанно попал в тиски материнского переноса. У него была мать, которая верила в него, восхищалась его успехами и блестящими оценками, но которая всегда впадала в уныние и разочарование в случае его неудач. Клиент бессознательно выбрал именно этого конкретного коуча, восприняв ее «как свою верящую в него мать». Пока происходили поверхностные изменения, он был вдохновлен и купался в восхищении матери-коуча. Но в тот момент, когда у него начались трудности, он не смог начать рассказывать о них коучу, так как расценивал происходящее как свои слабости и ограничения. Рассказать – значит снова столкнуться с разочарованием в глазах коуча-матери, снова испытать боль от потери материнского восхищения и любви. Этого он себе позволить не мог.

Мы спросим себя: почему в этой ситуации коуч слепо проследовал за клиентом? Ему был важен положительный результат коучинга? Коуч сознательно не обращал внимания на потухшие глаза клиента? Уверен, что нет. Он сам попал в ослепивший его профессиональное Я контрперенос. Очередной психоаналитический феномен: контрперенос – это бессознательная эмоциональная реакция специалиста на перенос клиента. В нашем случае это было спроецированное на нее неосознанное убеждение клиента, что если она будет вдохновляющей и верящей в него (как его мать), то у него все получится. Коуч бессознательно идентифицировался с этими проекциями клиента и начал играть для него эту роль. Смог ли бы супервизор, не имеющий знаний о контрпереносе, в разные виды которого неизбежно попадают все без исключения коучи, помочь супервизанту распознать тупик и выйти из него?

Я перечислил только три (сопротивление, перенос и контрперенос) из многочисленных психоаналитических феноменов, с которыми коучи сталкиваются в каждом коучинговом процессе. Незнание этого не освобождает нас от профессиональной ответственности перед клиентом – ни за процесс, ни за его результат.

### **Супервизии в психоанализе**

Интересно задаться вопросом: почему коучинговая супервизия становится такой популярной сегодня во всем мире и даже обретает статус необходимого условия получения сертификации в некоторых коучинговых ассоциациях? Зачем коучингу этот инструмент, возникший почти сто лет назад в психоанализе и затем ставший незаменимым в любом направлении психотерапии и консультирования? Почему невозможно стать коучем-профессионалом без регулярного взгляда со стороны на свою работу? Супервизия была изобретена З. Фрейдом с целью помощи аналитикам в понимании скрытых эмоциональных взаимодействий между двумя разговаривающими друг с другом людьми. Убеждение себя в том, что они возникают только в психоанализе и не имеют места в коучинге, служит нам плохую службу.

Такие скрытые, не осознаваемые коучем эмоциональные реакции всегда возникают еще на этапе предварительной встречи с клиентом или, например, в ходе телефонного разговора с ним. Затем они приводят нас к тем или иным действиям в ходе первого сеанса коучинга. Одной из самых важных задач супервизии как раз и является задача вместе увидеть эту неосознаваемую связь запрос–эмоции–действие как для клиента, так и для самого коуча. Для коуча в качестве действия выступает кажущийся ему совершенно сознательным, но зачастую бессознательный выбор того или иного вопроса из их огромного множества.

Именно здесь, осуществляя свой выбор, профессиональное коучинговое Я и устанавливает гибкие внутренние границы, в конечном плане и определяющие внешние границы каждого конкретного коучинга с тем или иным клиентом. При ответе на вопрос о том, как далеко, глубоко мне следует заходить в работе с этим клиентом, нам следовало бы опираться на внутренние границы, определяемые коучинговым Я. Если коуч сохраняет «почву под ногами» – фокус на запросе клиента, – внешние границы коучинга и, соответственно, границы поиска ресурсов могут быть расширены и включать в себя территории личного и прошлого.

Супервизия в психоанализе имеет уже более чем столетнюю историю развития. Размышляя о преподавании психоанализа в университетах как о важном элементе психоаналитического образования, Фрейд пишет, что будущий аналитик может получить супервизию и руководство от более опытных коллег (*Freud, 1919*). В 1922 году Международная психоаналитическая ассоциация впервые сделала супервизию неотъемлемой составляющей образования, наряду с личным анализом и теоретическим обучением. В то время в супервизии доминировала модель «учитель – ученик». Начиная с 1930-х годов психоаналитики начали разрабатывать различные, часто конфликтующие друг с другом концепции супервизии (*Caligor, 1981*). Будапештская группа настаивала на том, что супервизия должна быть продолжением личного анализа и осуществляться одним и тем же аналитиком. При этом в анализе акцент делался на исследовании переноса, а в супервизии – контрпереноса. Другой подход к супервизии разрабатывался в Вене Бибрингом, требовавшим полного разделения анализа и супервизии, целью последней становилось дидактическое обучение. Супервизор здесь фактически обучал супервизирующегося технике аналитической работы – что и как нужно прорабатывать, когда интерпретировать, в каких словах и т. п.

Противоречие между этими подходами ярко отразилось в простой дилемме «лечи или учи» – должен ли супервизор лечить супервизирующихся или учить их. Фактически это означает выбор между психоаналитическим исследованием бессознательного и педагогическим, вполне рациональным подходом к пониманию супервизии, при котором знания и навыки передаются от наставника к ученику, формирующему в процессе супервизии требуемые навыки и отрабатывающему нужные умения.

Д. Лидер описывает цель супервизии в педагогической модели как «способствование профессиональному развитию супервизирующегося, происходящему в поддерживающем контексте обучения и коучинга.

Также утверждается, что эта доброжелательная атмосфера должна включать функцию "мониторинга" работы, совершаемой супервизирующим» (*Leader*, 2010, p. 228). Критикуя эту модель супервизии, он отмечает, что в таком «коучинге» полностью исчезает психоанализ, а именно понимание бессознательной динамики взаимодействия терапевта и пациента. Лидер убежден, что в ходе супервизии должно происходить не рациональное обучение или передача навыков, а развитие у аналитика способности к пониманию скрытых мотивов действий и поведения пациента.

Во французской психоаналитической школе супервизия также не рассматривается как тренинг навыков и получение знаний. Напротив, она помогает аналитику поддерживать свое профессиональное Я в ситуациях непонимания и беспомощности, сохраняя и развивая психоаналитический процесс (*Lebovici*, 1983). С. Лебовиси, ища баланс между «учить» и «лечить», настаивал на том, что рабочие супервизорские отношения никогда не должны быть догматическими или императивными. Супервизор обеспечивает поддержку психоаналитического процесса, а не занимается обучением технике анализа.

В полном согласии с Лебовиси Лидер (2010) замечает, что супервизор не является ни обучающим терапевта педагогом, ни защитником пациента. Он стоит на страже аналитического процесса, который и является главным инструментом психоанализа.

От супервизируемого ожидается, что вместо того, чтобы обращаться к супервизору с просьбой решить возникшие в анализе проблемы за него, он будет стремиться использовать супервизию, чтобы сделать это самостоятельно. Супервизия – это не передача опыта и знаний, а продолжение обучения аналитика посредством исследования своей клинической работы в присутствии более опытного коллеги, чьи акценты, вопросы и иногда интерпретации углубляют понимание аналитиком пациента и происходящего психоаналитического процесса, но не являются прямым руководством к действию.

### **Задачи психоаналитически ориентированного супервизора коучингового процесса**

В свое время З. Фрейд настаивал, что стать психоаналитиком может специалист любой профессии при условии прохождения им специального психоаналитического образования, включающего в себя, кроме изучения теории, личный анализ и супервизии. Он имел в виду, что для будущего психоаналитика принципиальное значение имеет не столько знание теоретических основ психологии и психиатрии, сколько понимание сложных и многомерных аспектов бессознательного взаимодействия с другим человеком. Фрейд хорошо понимал, как легко «можно забрести не туда» или даже серьезно навредить человеку, опираясь только на теоретические представления или, напротив, на свою интуицию. Именно поэтому, на мой взгляд, специальное психоаналитически ориентированное образование необходимо не только психоаналитикам или психотерапевтам, но также коучам и их супервизорам. Непосредственно психоаналитическая

составляющая обучения (личный анализ и супервизия) и есть тот самый «пятый элемент», без которого становление профессионала-практика, взявшего на себя ответственность помогать другому человеку с помощью разговора, на мой взгляд, будет неполным.

### *Рассмотрим пример коучинговой супервизии*

Молодая женщина, 38 лет, CEO семейного предприятия, обратилась с запросом о невозможности продолжения работы в атмосфере постоянно-го хамства и оскорблений со стороны собственника компании, мужчины. Входя в ее кабинет, он сразу же набрасывался на нее со словами, подобными следующим: «Что ты сидишь и ковыряешь в носу, немедленно начинай работать!». Она рассказала коучу о том, что в любой день, когда был запланирован его визит в офис, она с самого утра вжималась в свое кресло, стремясь стать невидимой. Но еще хуже было, когда его визиты были внезапными и она не успевала подготовиться к ним. Тогда она ощущала себя пойманной бабочкой, которой отрывают крылья.

Она была очень эффективным руководителем и не понимала, почему он к ней так несправедливо относится. Всю первую сессию она проплакала, и коуч не решился вставить ни слова, решив заботливо ее выслушивать. Клиент закончила сессию новым требовательным запросом: «Я должна уйти с этой работы, и вы должны мне помочь в этом». На второй и третьей сессии все снова повторилось: плача, она рассказывала о новых эпизодах оскорблений и предвзятого к ней отношения, заканчивая выражением желанием перейти на другую работу. Предположение коуча о том, что ее ранит такое отношение к ней собственника перед лицом ее подчиненных, не подтвердилось. «Это его стиль общения со всеми, включая его жену. Она тоже собственник, но совершенно формальный. Когда они вместе приходят в офис, он точно так же общается и с ней. Да и вообще, какое мне дело до того, как он хамит моим сотрудникам или своей жене! Он не должен так относиться ко мне!» Попытки коуча спрашивать ее о том, ищет ли она другую работу, приводили к вспышке раздражения и обвинениям, направленным на коуча: «С какой стати я должна уходить? Я отдала этой работе пятнадцать лет, все тут выстроила и сейчас все должна бросить?» В результате коуч все сильнее начал ощущать себя в тупике, переживая полное непонимание, беспомощность и бессилие.

С этими чувствами коуч пришел на супервизию.

Как и при практически любом коучинговом запросе, в этой ситуации коучу было необходимо услышать проблему психоаналитически и помочь клиенту осознать основные внутренние конфликты, которые он бессознательно привносит в свою бизнес-реальность и разыгрывает там. Даже этого небольшого описания кейса вполне достаточно, чтобы мы могли ясно ощутить регресс клиента до определенных детских состояний. По какой-то причине в присутствии собственника успешный руководитель теряет свое взрослое профессиональное состояние и превращается в маленькую обиженную девочку, не способную отстаивать свои права и потребовать к себе уважения. Очевидно, что эти болезненные отношения

с собственником для клиента имеют определенный скрытый смысл, без раскрытия которого ему невозможно помочь.

Коуч, эмпатически занимая сначала заботливую контейнирующую позицию, сам не понимая того, оказался втянутым внутрь запроса клиента. Он сам, как и клиент, провалился в состояние полного бессилия и неспособности занять более активную позицию. Это и есть тот самый бессознательный контрперенос, который в реальности не мешает коучу работать, но, напротив, потенциально является одним из основных его инструментов. Эмоциональные переживания клиента – как лассо, которое он набрасывает на коуча, ловит его и втягивает в проигрывание своего актуального конфликта. Все это происходит совершенно бессознательно для обоих участников коучингового процесса. Именно поэтому так важно участие третьего – супервизора, который, будучи не вовлеченным в их взаимодействие, сможет яснее распознать, что же происходит на коучинговых сессиях. Сидя в зрительном зале, мы также переживаем происходящее на сцене, но все-таки в меньшей степени эмоционально погружены в действие, происходящее там.

### **Внимание к проявлениям чувств в коучинге и супервизии**

Всегда ли коучинговый процесс так сильно эмоционально заряжен? Ответ довольно прост. Если запрос клиента его эмоционально не трогает, то это, скорее всего, является верным признаком фальшивого защитного запроса, под которым скрывается настоящий. По мере раскрытия последнего неизбежно появятся тревога и различные чувства. Должен ли коуч эмоционально реагировать на переживания клиента? С точки зрения более чем столетней теории и практики психоанализа ответ на этот вопрос также прост. Не в нашей воле разрешить себе, запретить или сознательно контролировать наши эмоциональные ответы на переживания (или их кажущееся отсутствие) клиента. Это всегда и неизбежно происходит вне нашего желания, совершенно бессознательно. То, что мы сознательно ощущаем и переживаем на сессии, это не более чем крошечная верхушка огромного эмоционального айсберга. Ничего не чувствующий на сессии коуч – это защитная, а не оптимальная коучинговая позиция. Следствие ли это личной непроработанности и слабое развитие эмоционального интеллекта у коуча или это его защитная реакция на какие-то тяжелые чувства клиента? Может быть и то, и другое. Это вопросы, которые будет задавать себе супервизор и стремиться найти на них ответы. Но и он сам неизбежно будет реагировать контрпереносом. Клиент проживает что-то тревожащее его в текущей бизнес-реальности? Это первый план. Затем он приходит к коучу и приносит эти переживания в коучинговый процесс. Это второй план. На третьем плане коуч приносит эти эмоциональные переживания в супервизорский процесс. Соответственно, супервизору также не избежать эмоционального вызова, связанного уже не только с запросом клиента, но и с запросом коуча. В психоанализе это называется параллельным процессом. То, что не могло быть осознано и проработано на коучинге, что не хотел замечать и чувствовать коуч, обязательно

проявится на супервизии, и у супервизора будет возможность это увидеть и ощутить. Благодаря этому процессу он сможет лучше помочь коучу понять глубину запроса клиента и обнаружить новые психические ресурсы, развивая которые клиент получит нужные ему результаты.

### *Вернемся к кейсу коучинговой супервизии*

По просьбе супервизора, стремясь выразить свои чувства, коуч внезапно произнес: «Я чувствую себя отвергнутым, она не хочет слушать меня... я ей не нужен... я не способен обратить ее внимание на себя». Мгновенно он сам осознал их как свою эмпатическую идентификацию с переживаниями клиента: «Я словно превращаюсь в маленького ребенка, которому нужно внимание родителя и его любовь, но он не может их получить». «Если предположить, что вы переживаете именно то, что клиент неосознанно побуждает вас ощутить, то как ваша работа с ним могла бы тогда измениться?» – спросил супервизор.

Благодаря осознанию своего контрпереноса коуч смог увидеть сам и помочь клиенту обнаружить совершенно другой, скрытый до этого момента бессознательный пласт отношений клиент – собственник. Вместо явного запроса о смене работы коуч смог услышать скрытый запрос: «Как мне не проваливаться в эти болезненные состояния, научиться защищать себя, выстроить правильные границы с шефом и сохранить важную для меня работу?» Простой вопрос коуча клиенту оказался самым ресурсным: «Вы упомянули о бабочке, которой отрывают крылья. Что-то вспоминается в связи с этим?»

В ответ клиент разрыдалась. Она рассказала о том, что в детстве до школы они с отцом любили ловить бабочек. Он их коллекционировал, накалывая булавкой. Однажды он неосторожно вынимал бабочку из сачка и оторвал ей крылышко. Она вспомнила ужас, который тогда испытала, и добавила, что окраска бабочек помогает им быть непойманными. «Быть невидимыми?» – спросил коуч.

Эти и другие связки между материалом из текущей бизнес-ситуации и воспоминаниями детства помогли клиенту ясно осознать, что она неосознанно для себя все эти годы проживала отношения с шефом как со своим отцом. После ее поступления в школу их теплые отношения резко испортились. Отец стал очень требовательным, каждый день проверял ее оценки и раздраженно ругал за ошибки. Она начала блестяще учиться и делать все возможное, чтобы вернуть теплоту между ними, но он становился все более раздражительным и срывался на нее. Сейчас она понимает, что, видимо, дело было в ее матери, его жене, у которой был любовник.

На этом примере мы можем отчетливо увидеть различие между коучингом и психотерапией. В психотерапии вся дальнейшая работа была бы сконцентрирована на углублении понимания детских переживаний и фантазий клиента в отношениях с отцом и матерью и основательной проработке соответствующих внутренних конфликтов. Напротив, в коучинге обнаружение связи внутреннего и внешнего, детской и взрослой реальностей направлено исключительно на помощь клиенту в решении его

запроса, разработку плана конкретных действий и формирование желаемых клиентом изменений. В коучинге нет цели проработки глубинных внутренних конфликтов, однако часто даже простое осознание их влияния на текущую реальность помогает взрослому профессиональному Я клиента сохранять и развивать свою активность, не позволяя выскакивающему из-за кулис детскому Я захватывать всю психическую сцену.

Одной из важнейших задач супервизора как раз и является помощь коучу не «соблазниться» психотерапевтическим материалом и не потерять коучинговую фокусировку на бизнес-запросе.

### **Внимание к сопротивлению в коучинговой супервизии**

Однако простое обнаружение и осознание клиентом проигрывания болезненных отношений с отцом в рабочих отношениях с шефом пока еще является лишь потенциальным ресурсом для изменений. Этот обнаруженный ресурс, как заложенное в землю зерно, еще должен постепенно прорасти и окрепнуть в текущей корпоративной среде. На этом следующем этапе коучингового процесса супервизия играет не менее значимую роль, так как именно здесь начинает действовать сопротивление изменениям, которое часто совсем не хочется прорабатывать ни клиенту, ни коучу.

Чтобы, например, избежать запланированного разговора с шефом об установлении корректных и уважительных отношений, клиент может находить множество «объективных» причин для переноса этого события на все более поздний срок. Если же коуч начнет все время поднимать этот вопрос и побуждать клиента следовать разработанному на коучинге плану, то клиент может резко прекратить коучинг или даже сказать коучу, что он уже поговорил с шефом, что теперь все хорошо и так как результат достигнут, они могут завершить коучинг. Насколько часты подобные «положительные» результаты коучинга, судить самим коучам, но мой более чем двадцатипятилетний опыт проведения супервизий подтверждает, что игнорирование сопротивлений изменению и молчаливое согласие с этим со стороны консультантов и коучей – очень распространенная ошибка. Поэтому критически важной задачей для супервизора является помощь коучу в распознавании самых разнообразных проявлений сопротивления изменениям и их детальной проработке. Любое доброжелательное побуждение или даже подталкивание со стороны коуча в случае сопротивления у клиента неизбежно сработает против изменений. Все основные тревоги, страхи и фантазии о негативных последствиях изменений должны быть достаточно хорошо проработаны, прежде чем клиент начнет выходить из привычных паттернов своего поведения.

Без сопротивления не может быть никакого настоящего изменения. Соответственно, появление сопротивления изменениям у клиента является самым верным и точным показателем эффективности коучингового процесса. Супервизор должен уделять максимальное внимание различным аспектам сопротивления, обращая внимание коуча на его отсутствие,

игнорирование или затягивание с его проработкой. Феномены сопротивления и работа с ними детально и всесторонне описаны в психоаналитической литературе.

### **Проработка завершения коучингового процесса в супервизии**

Наконец, возможно, один из самых важных этапов коучингового процесса – это его завершение. Основной задачей супервизора на этом этапе является помощь коучу в запуске процесса присвоения клиентом полученных результатов. До момента завершения коучинговый процесс представляет собой со-творчество, совместную работу коуча и клиента, в процессе которого находятся внутренние ресурсы и рождаются инсайты для решения запроса. Затем на их основе прорастают, формируются и развиваются новые паттерны поведения, коммуникации, возникают новые руководящие стили и обретаются новые смыслы работы и вовлеченности в нее. Но все это является совместным результатом. Простое пожелание клиенту присвоить себе полученные результаты или настойчивое повторение «это ваше, а не мое» зачастую отражают профессиональную некомпетентность коуча и являются ярким проявлением уже его сопротивления реальной передаче клиенту результатов коучинга. Подобный директивный посыл фиксирует доминирующую позицию коуча, который фактически указывает, что должен делать клиент. Игнорирование проблемы присвоения клиентом результатов часто приводит к сохранению внутренней, скрытой зависимости клиента от коуча. При возникновении новых проблем или сложных перспектив развития он будет вынужден раз за разом обращаться к коучу. С точки зрения психоаналитического коучинга эффективное завершение коучингового процесса и присвоение клиентом его результатов возможно только в одном случае – при формировании в процессе совместной работы у клиента его собственного коучингового Я, которое после завершения коучинга будет способно продолжать текущее развитие и реагировать на новые вызовы самостоятельно.

Коучинговое Я клиента постепенно формируется за счет бессознательной идентификации клиента с основными компетенциями коуча – с его способностью слушать, чувствовать, анализировать, понимать, глубже осознавать ограничения и внутренние конфликты, находить связи между прошлыми и настоящими переживаниями, обнаруживать проигрышания одних и тех же ситуаций, порождать инсайты, осознавать сопротивления, прорабатывать их, неторопливо возвращать изменения и т. д.

Фактически главным результатом психоаналитического коучинга как раз и является рождение собственного коучингового Я у клиента и появление у него в связи с этим реальной возможности выбора между старыми и новыми паттернами поведения и развития. Поэтому супервизор уделяет особое внимание работе коуча, направленной на зарождение, развитие и обретение силы коучинговым Я клиента. Чтобы на завершающем этапе коучинговое Я клиента присвоило себе полученные результаты, активность коуча должна постепенно снижаться от сессии к сессии, отдавая все больше пространства для работы на сессии клиенту. Это запускает

процесс сепарации – отделения коучингового Я клиента от профессионального Я коуча. Клиент все больше ощущает, что он самостоятельно и эффективно решает все проблемы и реализует план действий.

Коучам иногда бывает психологически сложно подобным образом «отпустить» клиента. Здесь неизбежно сказывается отсутствие серьезного опыта понимания своего бессознательного и его влияния на клиента и непосредственно на коучинговый процесс. Собственные непроработанные внутренние конфликты у коуча могут приводить к негативному, не имеющему отношения к переживаниям клиента контрпереносу. Например, неуверенный в себе коуч может начать угождать клиенту, демонстрировать ему, что он в его полном распоряжении. Имеющий нарциссические проблемы коуч может неосознанно удерживать важного клиента, который, с его точки зрения, поднимает его статус в профессиональном сообществе. Иногда можно услышать коучей, «на всех углах» или жалующихся на своих клиентов, или, напротив, козыряющих ими. Подобное нарушение конфиденциальности также является следствием личных проблем коуча, которые разрушают коучинговый процесс. Обнаружить проявления таких деструктивных и опасных для клиента контрпереносов у коуча также является критически важной задачей супервизора. Однако перед супервизором не стоит задача терапевтической проработки контрпереноса у коуча. Часто некоторой помощи коучу в осознании своих переживаний бывает достаточно, чтобы он не вносил их в работу с клиентом. В других случаях супервизор должен рекомендовать коучу начать свою терапию или психоанализ – чтобы лучше осознать и проработать бессознательные конфликты, мешающие ему в работе с клиентами.

Важно заметить, что коуч вряд ли будет способен помочь клиенту в формировании коучингового Я, если он сам, в свою очередь, не развил свое собственное профессиональное коучинговое Я в процессе прохождения супервизий.

### **Формирование профессионального коучингового Я посредством супервизии**

Дискуссии, разделяющие психологов и коучей по критерию «внутреннее–внешнее» и «прошлое–будущее», возникли не на пустом месте. Действительно, специалисты, чьи компетенции заточены на работу с личностными проблемами, могут с легкостью терять первичный запрос клиента и «уплывать» в знакомом им направлении. В психоанализе это называется сопротивлением работе с настоящим. Здесь важно заметить, что расхожее представление о психологах-консультантах как о практиках, дающих советы или предлагающих решения, как минимум неверно. Большинство направлений психологического консультирования и психотерапии строго следуют еще фрейдовскому правилу «не давать советов». Принципиально важно, чтобы новое осознание, чувство, смысл и только потом – план изменений и действия зародились внутри человека, а не были навязаны ему извне. Только тогда это будет его собственный опыт, которым он сможет в полной мере воспользоваться и развиваться дальше.

В противном случае первоначальный толчок и движение очень быстро заглохнут и вернут человека на старую колею. Соппротивление работе с настоящим возникает не только у тех, кого увлекает прошлое. Точно такое же избегание работы с настоящим может подталкивать специалиста к работе с будущим. Часто бывает гораздо легче и приятнее помогать клиенту выстраивать план достижения конкретных результатов, чем прояснять его запрос в настоящем его бизнес-реальности.

Верно, конечно, и обратное. Психоаналитически ориентированный коуч может бессознательно предпочитать максимально глубокое, а следовательно, и длительное (на протяжении значительного числа сессий) прояснение запроса переводу в нужный момент фокуса внимания на исследование того, как клиент реализует достигнутое в своей текущей ситуации – то есть в своих действиях. Чрезмерный интерес к психическим аспектам личности клиента может быть в этом случае обусловлен сопротивлением работе с поведенческим, когнитивным уровнем самореализации клиента и к системным аспектам его профессиональной деятельности. Поэтому супервизор должен быть очень внимателен как к любым отклонениям от исследования запроса, независимо от того, в прошлое или в будущее они направлены, так и к отсутствию своевременного перехода к разработке и осуществлению конкретного плана действий по достижению желаемых изменений.

Мы видим, насколько сложной является важнейшая компетенция коуча – способность сохранять нейтральную позицию. Нейтральность позиции может быть достаточно легко достигнута за счет включения собственных защитных механизмов коуча. Подобная потеря чувствительности, в свою очередь, не позволит ему реализовать другие свои компетенции: блокирует активное слушание, приведет к нарушению коучинговой позиции, создаст условия не для расширения осознания клиентом своих ограничений и ресурсов, а для его избегания. Означает ли это неудачу коуча? Да, если коуч, во многих случаях совершенно неосознанно, пойдет на поводу у своих защитных психических механизмов (особенно если он не имеет в отношении них никакого представления, знания, опыта). Нет, если обученный коучинговой рефлексии специалист окажется способен к коучинговому рефлексивному расщеплению Я на профессиональное коучинговое Я и то самое Я, которое захвачено защитными механизмами или, в других случаях, эмоциями, тревогой, возбуждением.

Нейтральность позиции коуча не означает бесчувственности. Клиенты неосознанно выбивают нас из нашей зоны комфорта. Воспринимаем ли мы это как ограничение коучинга или способны увидеть в этом его ресурс? Одним из показателей приближения к истинному запросу клиента является неизбежное, возможно, еле заметное возрастание его тревоги, пристрастности, усиление эмоционального фона сессии коучинга. То, что человека особо не волнует, вряд ли является его истинным запросом. Как коучу сохранить свою эмпатичность и эмоциональную открытость и одновременно способность размышлять, понимать, анализировать? Как участвовать в коучинге чувствами и разумом? Как супервизору помочь коучу найти ответы на эти сложные вопросы? Работать с настоящим

клиента в коучинге означает принять вызов настоящего со всем его эмоциональным напряжением в самой коучинговой сессии. Это непросто, и именно поэтому супервизорская поддержка в коучинге имеет такое фундаментальное значение.

Процесс разработки и формулирования профессиональных компетенций коуча регулирует и направляет развитие профессии. Коуч – это профессия, регулируемая не только этическими нормами, но и требованиями к ключевым компетенциям, которыми должен обладать специалист. Идентичность коуча не приобретается раз и навсегда, как диплом, а нуждается в постоянном развитии, некоторой потере и обретении в новом качестве. Это важнейший и динамичный процесс профессионального роста, неизбежно проходящий свои конфликтные стадии.

Важнейшей составляющей идентичности коуча является его способность сохранять такую рабочую позицию, в которой он может одновременно чувствовать и размышлять. Но как она формируется у коуча? Где он обучается этому сложному процессу работы с клиентом?

Именно в процессе супервизии как раз и происходит подобное нерациональное «обучение через опыт». Внешний диалог с супервизором позволяет коучу постепенно идентифицироваться с его профессиональными коучинговыми компетенциями и начать формирование собственного рефлексивного расщепления своего Я на аналитическое коучинговое Я и эмоциональное Я, которое в одних случаях захвачено защитными механизмами, а в других случаях эмоциями, тревогой, возбуждением. Весь этот процесс обучения протекает преимущественно бессознательно. Самое важное здесь, чтобы коуч идентифицировался не с супервизором, что привело бы лишь к возникновению «клона» последнего, а развивал способности лучше понимать, чувствовать, сохранять и развивать коучинговый процесс, нацеленный на достижение важного для клиента результата. Постепенное формирование, благодаря коучинговой супервизии, рефлексивного разделения позволит ему не отождествляться целиком ни со своим размышляющим Я, ни с эмоциональным Я, но, заняв третью по отношению к ним – профессиональную коучинговую – позицию, установить между ними продуктивное диалогическое взаимодействие. По мере продвижения супервизорского процесса коуч становится все более способным как к осознанию и самостоятельной проработке своих защитных механизмов и своего сопротивления, так и к сохранению фокуса внимания на запросе клиента при возникновении эмоциональных переживаний, захватывающих его Я в свои сети. Последнее крайне важно, так как собственные эмоциональные реакции коуча, как правило, являются лакмусовой бумажкой, помогающей прояснить имеющие отношения к запросу скрытые ограничения и ресурсы клиента.

Мой почти тридцатилетний опыт проведения супервизий убеждает меня в том, что нет и не может быть правильной и устойчивой профессиональной позиции ни в коучинге, ни в психотерапии, ни в психоанализе. Она может быть такой только в одном случае – если она ригидна. Позиция по-настоящему активного слушания неизбежно включает эмпатию или защиту от нее. И в том и в другом случае это часто совершенно

незаметно для нас самих нарушает нашу «нейтральность», иногда способствуя работе коучинга, иногда препятствуя ей. Подобные сложности тут же проявляют себя при более детальном рассмотрении любой коучинговой компетенции.

### От коучингового Я к супервизорско-коучинговому Я

Если секрет эффективной работы коуча кроется в наличии у него психоаналитического коучингового Я, позволяющего ему быть по-настоящему открытым как к переживаниям и сопротивлениям клиента, так и к своим чувствам и защитам, одновременно сохраняя при этом способность активно размышлять и исследовать все происходящее в коучинговом процессе, то закономерным является вопрос: откуда возникает это самое коучинговое Я, являющееся сердцевинной профессиональной идентичности коуча? Ответ на этот вопрос требует перехода с уровня регуляции профессии посредством компетенций на уровень регуляции процесса овладением компетенциями. Что же регулирует, например, процесс «сохранения коучинговой позиции» (я бы добавил: «ее постоянную потерю и новое обретение»)? Как можно немного терять идентичность и вновь находить ее, не заблудившись при этом и, напротив, используя эту потерю как ресурс для слушания клиента и помощи ему? Без устойчивого коучингового Я это практически невозможно. Так откуда же оно берется? Эта ключевая компетенция формируется не только в непрерывных коучинговых супервизиях, но может быть значительно усилена и развита посредством личной терапии или психоанализа.

В силу того что последнее не слишком распространено в коучинге, то вся нагрузка ложится на супервизорский процесс, внутри которого супервизор вынужден в некоторой степени брать на себя и роль терапевта – «учить и (совсем немного) лечить». Я уверен, что в будущем мы придем к более строгому разделению этих ролей и появлению обязательного правила прохождения определенной личной терапии в профессиональном коучинговом образовании. В настоящий же момент супервизия является высшим уровнем регуляции нашей профессии. Именно в ходе супервизий ключевая коучинговая способность смотреть на себя со стороны, сохранять устойчивый фокус на запросе клиента и переводить новое понимание в реальность действий как раз и зарождается, развивается и крепнет.

Коучинговое Я, гибкие внутренние границы, активное слушание без чрезмерной тревоги провалиться в эмоции, способность к саморефлексии и внутреннему диалогу – эти и многие другие важнейшие компетенции коуча зарождаются, растут и шлифуются посредством супервизорской регуляции. Настанет момент, и количество перейдет в качество. В ходе такой работы на почве коучингового Я возникнет новое **внутреннее супервизорско-коучинговое Я**, способное осуществлять в достаточной степени супервизорскую саморегуляцию без постоянной помощи опытного коллеги-супервизора. Это, впрочем, не отменяет необходимость в дальнейшем росте и обсуждении собственных коучинговых кейсов

в интервизорских профессиональных группах. Бесконечный цикл регуляции и саморегуляции нашей профессии – что может быть более захватывающим и интересным!

### **Руководство для дальнейшего обучения и исследования**

Профессиональной задачей коуча является помощь клиенту в выходе из его защитной зоны комфорта навстречу развитию новых, более удовлетворяющих поведенческих и руководящих стратегий. Коучинговый супервизор должен помочь коучу реализовывать этот процесс так эффективно, насколько это возможно. Но готовы ли мы сами (коучи и супервизоры) к подобным вызовам? Отрицание важности психологии и психоанализа для решения коучинговых запросов – не является ли это ахиллесовой пятой классического коучинга, его зоной комфорта и сопротивлением развитию? Готовы ли мы, как и наши клиенты, принять вызов и начать профессионально развиваться? Если мы отвечаем на этот вопрос утвердительно, то впереди перед нами открывается бескрайнее пространство дальнейшего личного и профессионального развития. Как мы уже видели выше, личное и профессиональное неразрывно связаны у наших клиентов, и, если мы действительно хотим им помочь, нам необходимо в первую очередь исследовать эту взаимосвязь у самих себя. Как наши профессиональные коучинговые компетенции связаны с нашими личными неосознаваемыми конфликтами и ограничениями, как наше личное влияет на коучинговый процесс, который мы запускаем с нашими клиентами? Как мы влияем на них, наконец? Способны ли мы перестать убеждать себя в том, что в коучинге нет никакого влияния на клиента, в отличие от психотерапии, и взглянуть наконец в глаза правде? Но взглянуть не теоретически, не столько через чтение книг и получение знаний, сколько путем исследования собственного бессознательного и его влияния на самого себя путем прохождения психотерапии или даже психоанализа в качестве клиента. Это главный вызов, стоящий перед коучами и их супервизорами. Как только мы начинаем исследовать свое бессознательное, то это сразу же становится психоаналитическим обучением через опыт, и вместе с изучением литературы это открывает перед нами бескрайнее пространство профессионального развития в коучинге и его супервизии. Но для этого нужно проработать собственное сопротивление изменениям и сделать первый шаг из защитной зоны комфорта.

### **Вопросы для дальнейшей рефлексии**

1) Мешают или помогают мне мои переживания и фантазии в супервизорской работе и в коучинге? Умею ли я использовать их для лучшего понимания запроса коуча на супервизию или клиента на коучинг?

2) Насколько я внимателен к проявлениям сопротивления коуча более глубокому исследованию скрытых аспектов запроса его клиента? Замечаю ли я «фальшивые» элементы достигнутых результатов, предъявляемых коучем и его клиентом?

3) Психоанализ уже более ста лет изучает процесс взаимодействия двух человек в ходе их разговора друг с другом. Считаю ли я, что мне как супервизору и моим супервизирующимся необходимо овладеть знаниями, которые были получены с начала прошлого века?

4) Какой баланс существует в моей супервизорской работе между передачей коучу моего опыта и знаний и созданием пространства, в котором коуч может самостоятельно углубить свое понимание клиента и его запроса?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Caligor L.* (1981). Parallel and Reciprocal Processes in Psychoanalytic Supervision. *Contemp. Psychoanal.*, 17:1–27.
2. *Coen S.J.* (2000). The Wish to Regress in Patient and Analyst. *J. Amer. Psychoanal. Assn.*, 48(3):785–810.
3. *Inderbitzin L.B., Levy S.T.* (2000). Regression and Psychoanalytic Technique: The Concretization of a Concept. *Psychoanal Q.*, 69(2):195–223.
4. *Kernberg O.F.* (2010). Psychoanalytic Supervision: The Supervisor's Tasks. *Psychoanal Q.*, 79(3):603–627.
5. *Leader D.* (2010). Some Thoughts on Supervision. *Brit. J. Psychother.*, 26(2):228–241.
6. *Lebovici S.* (1983). Supervision in French Psychoanalytic Education: Its History and Evolution. *Ann. Psychoanal.*, 11:79–89.
7. *Ogden T.H.* (2005). On psychoanalytic supervision. *Int. J. Psycho-Anal.*, 86(5): 1265–1280.
8. *Racker H.* (1988). Transference and Countertransference. *The International Psycho-Analytical Library*, 73:1–196. London: The Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis.
9. *Schwaber E.* (1981). Empathy: A Mode of Analytic Listening. *Psychoanal. Inq.*, 1(3):357–392.
10. *Stimmel B.* (1995). Resistance To Awareness Of The Supervisor's Transferences With Special Reference To The Parallel Process. *Int. J. Psycho-Anal.*, 76:609–618.

## Psychoanalytic approach to coaching supervision

*A. V. Rossokhin*

*Rossokhin Andrey Vladimirovich, Titular member of the Paris Psychoanalytical Society (SPP), Doctor of Science\* in Psychology, Professor, Head of the Department of Psychoanalysis and Business Consulting at the National Research University "Higher School of Economics", Head of the Master's Programs "Psychoanalysis and Psychoanalytical Psychotherapy" and "Psychoanalysis and Psychoanalytical Business Consulting", member of the International Psychoanalytical Association (IPA), President of the Moscow Psychoanalytical Association (MPA), Honorary President of the Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC), Editor-in-Chief of the Journal of Clinical and Applied Psychoanalysis.*

*The article presents a psychoanalytic approach to coaching supervision. A brief history of the development of the theory and technique of supervision in clinical psychoanalysis is given. The goals and objectives of supervision in coaching are analyzed in detail, examples of coaching supervision are introduced. The importance of attention in coaching supervision is shown both to keeping the focus on the client's request and developing an action plan, as well as to the phenomena of transference, countertransference and resistance to change. The process of forming a professional coaching Self through supervision and the transition from a coaching Self to a supervisory-coaching Self is described.*

*Keywords: supervision, coaching, psychoanalysis, coaching supervision, coaching process, transference, countertransference, resistance to change, coaching Self, supervisory-coaching Self.*

---

\* Doctor of Sciences. A post-doctoral degree called Doctor of Sciences is given to reflect second advanced research qualifications or higher doctorates in ISCED 2011.