

ТРЕНЕР И КЛИЕНТ

Психология общения, мотивация
и профессиональные границы



ОРЛОВ С. В.

Сергей Орлов

Тренер и клиент

<https://litres.ru/74547384>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему одни клиенты спокойно задают вопросы, а другие стесняются признаться, что не поняли объяснение? Как обсуждать пропуски, медленный результат, оплату и завершение занятий, сохраняя уважение?

Орлов С. В. рассматривает работу тренера и клиента через ожидания, мотивацию и профессиональные границы. В книге — 64 главы, 20 подробных ситуаций с диалогами, 15 практических заданий и иллюстрации. Вы узнаете, как уточнять цели, давать обратную связь, договариваться о связи и использовании фотографий, признавать ошибки и поддерживать самостоятельность.

Книга адресована фитнес-тренерам и взрослым клиентам. Она помогает сделать сотрудничество понятнее и не заменяет медицинскую или психотерапевтическую помощь.

Администрация сайта Литрес не несет ответственности за представленную информацию. Могут иметься медицинские противопоказания, необходима консультация специалиста.

Содержание

Введение	5
Часть 1 Начало сотрудничества	8
1 Что человек покупает у тренера	8
2 Как задавать вопросы на первой встрече	11
3 Цель клиента и цель специалиста	14
4 Как говорить об ожиданиях и сроках	17
5 Деньги без проверки достоинства	19
6 Договорённость о связи	21
7 Проверка взаимного понимания	23
8 Когда лучше не начинать работу	25
Часть 2 Мотивация в реальной жизни	27
9 Почему одного желания недостаточно	27
10 Личный смысл занятий	29
11 Давление и требовательность	31
12 Когда человек хочет и не хочет одновременно	33
13 Когда мотивационная беседа не помогает	35
14 План на обычную неделю	37
15 Запасной вариант без наказания	40
16 Отчёт как информация	42
17 Похвала и право не быть идеальным	44
18 Когда интерес к занятиям пропал	46
Часть 3 Объяснение и обратная связь	48

19	Когда клиент не понимает инструкцию	48
20	Исправлять действие без оценки личности	51
21	Публичное замечание и личный разговор	53
	Конец ознакомительного фрагмента.	54

Сергей Орлов

Тренер и клиент

Введение

Клиент приходит на занятие и говорит, что хочет изменить себя. Тренер слышит задачу, которую умеет решать: подобрать упражнения, объяснить движения, выстроить последовательность. Но через месяц выясняется, что оба понимали сотрудничество по-разному. Клиент ожидал постоянной поддержки и заметного изменения внешности. Тренер рассчитывал на самостоятельность между встречами. Никто не скрывал намерений. Просто самые важные условия остались за пределами разговора.

Эта книга посвящена отношениям тренера и клиента. Она помогает обсуждать цели, давать обратную связь, переживать перерывы, принимать разногласия и завершать работу без унижения. Здесь нет универсальной программы упражнений или обещания изменить тело за определённый срок. В центре внимания человек, который учится заниматься, и специалист, который помогает ему постепенно понимать собственные действия.

Я обращаюсь к обеим сторонам. Тренеру важно видеть, какое влияние оказывает его роль. Клиенту полезно пони-

мать, что можно ожидать от услуги, о чём спрашивать и где проходят границы профессиональной помощи. Иногда одна и та же сцена будет разобрана с двух позиций. Это не попытка разделить вину поровну в любой ситуации. Ответственность зависит от действий, полномочий и условий, которые действительно были согласованы.

Психология общения не даёт права читать мысли. Пропуск не доказывает отсутствие воли. Молчание не подтверждает согласие. Дружелюбие не означает желание сближаться. Если мы начинаем с таких различий, появляется возможность спрашивать и проверять предположения. Именно эта возможность часто важнее идеально звучащего мотивационного текста.

Исследования в книге используются осторожно. Связь между явлениями не равна доказательству причины, а средний результат исследования не обещает одинаковый эффект каждому клиенту. Научные положения отмечены ссылками на источники в конце рукописи. Практические рекомендации, диалоги и задания — авторские способы организовать разговор, которые нужно адаптировать к обстоятельствам и компетенции специалиста.

Все герои и случаи придуманы. Марина, Илья, Павел, Анна и другие персонажи не представляют конкретных клиентов автора. Их истории показывают разные сочетания ожиданий, ограничений и решений. В примерах можно узнавать знакомые ситуации, но нельзя по ним устанавливать диагноз

или делать заключение о мотивах реального человека.

У книги есть важный предел. Тренер не становится врачом, психотерапевтом или юристом благодаря внимательному разговору. Вопросы здоровья, выраженного психологического неблагополучия и правового спора требуют соответствующей профессиональной оценки. Если есть непосредственная опасность, сначала получают необходимую помощь. Разбор отношений не должен задерживать действие, которое нужно сейчас.

Читать можно по порядку: от первой встречи к устойчивому сотрудничеству и самостоятельности. Можно начать с своей ситуации — например, клиент пропал, результат разочаровал или переписка заняла весь вечер. В конце есть практикум и памятки. Их задача — помочь выбрать следующий понятный шаг, а не построить систему контроля над человеком.

Часть 1 Начало сотрудничества

1 Что человек покупает у тренера

На первой встрече клиент может говорить только об упражнениях, хотя оплачивает гораздо больше организационной ясности. Он хочет понимать, куда прийти, что делать, кому задавать вопрос и как узнавать, подходит ли ему выбранный путь. Тренер, напротив, иногда видит в оплате только время занятия. Пока эти представления не названы, каждая сторона считает свои ожидания естественными.

Илья покупает пакет персональных тренировок и предполагает, что сможет писать тренеру каждый день. Он отправляет фотографии еды, спрашивает о сне и просит оценить упражнения из другого приложения. Тренер отвечает несколько раз, затем перестаёт. Илья воспринимает молчание как потерю интереса. Специалист уверен, что клиент требует бесплатной дополнительной работы. Спор начался с неопisanного объёма услуги.

До оплаты полезно обсудить, что входит в сопровождение. Занятия в зале, подготовка плана, проверка отчётов и индивидуальная переписка — разные действия. Некоторые услуги включают несколько элементов, другие ограничены встречами. Цена сама по себе не объясняет состав. Клиенту

нужно получить понятное описание, а тренеру — проверить, что описание было понято.

Услуга также включает способ обращения с человеком. Клиент вправе ожидать уважения, объяснения действий в пределах работы и соблюдения согласованных условий. Это не дополнительный бонус за дружелюбие. При этом уважение не означает бесконечную доступность и возможность отменять любую договорённость по настроению. Профессиональные границы позволяют оказывать услугу предсказуемо.

В начале можно спросить: «Что для вас будет признаком полезной работы со мной?» Ответ поможет обнаружить скрытые ожидания. Один хочет перестать бояться оборудования, другой — научиться строить самостоятельное занятие, третий — получить присутствие специалиста на каждой встрече. Эти запросы не противоречат друг другу, но предполагают разные форматы и сроки обсуждения результата.

Тренеру важно не обещать то, что зависит от многих обстоятельств. Он может описать свою работу и способ её оценки. Гарантировать определённую внешность или эмоциональное состояние по фотографии нельзя. Клиенту полезнее увидеть реальные действия специалиста, чем услышать уверенное «со мной получится у каждого».

Хорошая первая договорённость содержит и пределы. Что не входит в услугу? Какие вопросы специалист не решает? К кому обратиться, если задача выходит за его компетенцию? В профессиональном кодексе NSCA есть требования к чест-

ному представлению квалификации и направлению к более подходящему специалисту [1]. Это стандарт данной организации; авторская рекомендация для читателя состоит в том, чтобы проверять компетенцию по конкретной задаче, а не по общей уверенности человека.

После такого разговора клиент покупает понятный формат. Тренер получает условия, которые может выполнить. Если потребности не совпадают с предложением, это можно обнаружить до серии разочарований. Отказ от неподходящего сотрудничества иногда является наиболее полезным результатом первой встречи.

2 Как задавать вопросы на первой встрече

Вопросы должны помогать понять задачу и условия участия. Когда первая беседа похожа на экзамен, клиент старается дать правильные ответы. Он говорит, что готов заниматься регулярно, всегда соблюдать рекомендации и не пропускать, хотя уже знает о сменной работе. Тренер получает красивую картину, которая не выдержит первой сложной недели.



Иллюстрация 1. Первая встреча начинается с понимания запроса.

Начните с опыта: «Как вы раньше организовывали занятия?» Такой вопрос позволяет рассказать и об удачных периодах, и о перерывах. Затем уточните обстоятельства: когда человеку действительно удобно приходить, что обычно мешает, какая помощь требуется. Не обязательно сразу обсуждать всю личную жизнь. Значима информация, которая помогает выбрать подходящий формат.

Анна говорит, что ей мешает лень. Если тренер принимает это слово как объяснение, разговор заканчивается нравственной оценкой. Но уточнение «что происходит в день, когда вы собираетесь, а затем не приходите?» показывает другое: поздно заканчивается работа, дорога занимает больше часа, в группе нет свободных мест. Часть препятствий можно изменить организационно, не пытаясь усиливать чувство вины.

Не задавайте сразу пять вопросов. Человек отвечает на последний или на самый безопасный и оставляет остальное без внимания. Лучше услышать один ответ, коротко пересказать понятое и проверить точность. «Получается, утром удобно, но запись открывается в неудобное время. Я верно понял?» Это не психологическая техника ради впечатления, а обычная проверка информации.

Закрытые вопросы полезны для конкретных сведений:

время, опыт, наличие документа, предпочтительный канал связи. Открытые — для смысла и обстоятельств. Не нужно выбирать только один тип. Если клиенту трудно начать рассказ, можно предложить несколько вариантов, оставив возможность ответить иначе. Важно не превращать варианты в список допустимых причин.

Есть вопросы, которые не относятся к задаче. Интерес к семейной жизни, доходу или личным отношениям нельзя оправдывать общей фразой «мне нужно знать вас целиком». Если сведения действительно необходимы для услуги, объясните зачем и как с ними будут обращаться. Клиент может попросить другой способ передачи информации или отказаться от необязательного раскрытия.

В конце беседы сформулируйте то, что стало ясным, и то, что остаётся неизвестным. Например: удобное время найдено, задача названа, но условия допуска к выбранной активности ещё нужно уточнить. Не обещайте начать всё немедленно, если существенный вопрос не решён. Первая встреча должна закончиться следующим шагом, а не ощущением, что человека уже полностью поняли по десяти минутам разговора.

3 Цель клиента и цель специалиста

Клиент говорит: «Хочу хорошо выглядеть». Тренер переводит это в свой план и начинает обсуждать показатели. Через несколько недель клиент разочарован, хотя специалист видит улучшение освоения упражнений. Оба оценивают работу честно, но по разным критериям. Цель не была раскрыта достаточно подробно.

Вопрос «что для вас означает хорошо выглядеть?» не нужно задавать с намерением переубедить человека. Он помогает понять ожидание. Клиент может хотеть свободнее чувствовать себя на пляже, удобнее носить одежду или меньше сравнивать себя с чужими изображениями. Некоторые запросы относятся к физической работе, другие требуют иной помощи. Тренер не обязан решать всё, но должен различать задачи.

Затем обсуждают, какие признаки можно наблюдать и в какой форме. Освоение упражнения, регулярность посещений и способность самостоятельно настроить станцию обычно видны непосредственно. Изменение внешности требует согласованного способа оценки и осторожности с выводами. Самочувствие — важный рассказ клиента, который нельзя заменить чужим впечатлением «вы выглядите бодрее».

Цель специалиста может отличаться от первоначального желания клиента. Тренер считает необходимым сначала

освоить базовую организацию занятия. Это нужно объяснить, а не молча подменять запрос. «Вы хотите вот такой результат. Сейчас предлагаю начать с этих действий, потому что без них дальнейшая работа будет менее понятной. Обсудим, устраивает ли вас такой порядок». Объяснение оставляет возможность задавать вопросы.

Иногда человек не хочет измерять всё. Он пришёл ради регулярного движения и времени для себя. Не следует объявлять такой запрос несерьёзным только потому, что он плохо выглядит в публичном отчёте. С другой стороны, желание «никаких цифр» не отменяет необходимой профессиональной информации для оценки конкретного действия. Важно согласовать, какие сведения нужны для работы и какие остаются необязательными.

Цели могут меняться. Сначала Марина хочет заниматься только с сопровождением, потом учится действовать самостоятельно. Изменение не означает, что первоначальный запрос был ложным. Полезно возвращаться к нему через согласованные интервалы и после заметных перемен в жизни. Вопрос «эта задача всё ещё ваша?» иногда важнее добавления нового упражнения.

Нельзя закреплять цель таким образом, чтобы человек боялся отказаться. Публичное обещание похудеть, подписанный мотивирующий плакат и сравнение с прошлым энтузиазмом могут усложнить пересмотр. Договорённость должна помогать выбирать действия, а не защищать первоначальное

решение от любых новых обстоятельств.

4 Как говорить об ожиданиях и сроках

Желание знать срок естественно. Человек вкладывает деньги и время, ему нужен ориентир. Проблема возникает, когда ориентир выдают за гарантированный результат. Фраза «через месяц вы себя не узнаете» звучит убедительно, но не объясняет, что именно произойдёт и на основании чего сделан прогноз.

Тренер может описать этапы своей работы: первоначальное знакомство, обучение, согласованный период наблюдения, пересмотр плана. Для каждого этапа полезно назвать действия и критерии обсуждения. Такой порядок даёт клиенту возможность оценить услугу, не привязывая всё к одному обещанию о внешности.

Илья просит повторить результат человека из ролика. Специалист должен выяснить, что именно он сравнивает: фотографию, показатель, время работы или весь образ жизни. Чужая история не содержит всех условий. Даже достоверный пример не устанавливает персональный срок. Это лучше объяснить до продажи, когда клиент ещё может выбрать формат, чем после того, как он уже ждёт обещанное.

Если срок важен из-за события, например поездки или соревнования, его обсуждают как ограничение. Не нужно обещать ускорить любой процесс ради даты. Иногда задача ме-

няется: к событию человек осваивает доступные действия, а более широкая работа продолжается позже. Иногда выбранный запрос не может быть разумно реализован в таких условиях. Честный ответ позволяет избежать искусственной срочности.

План пересмотра не должен превращаться в бесконечное откладывание оценки. Если каждая встреча заканчивается словами «просто нужно ещё потерпеть», клиент лишается возможности понять происходящее. Специалисту полезно заранее определить, когда будет проверяться выбранная гипотеза и какая информация нужна. При отсутствии ожидаемого изменения рассматривают причины и варианты, а не только продлевают оплату.

Клиент может спросить: «Какие изменения вы действительно ожидаете на этом этапе и по чему будете судить?» Ответ должен различать профессиональный прогноз, неопределённость и то, что вообще не входит в обещание. Такая ясность иногда снижает первоначальный восторг, зато делает дальнейшее сотрудничество более устойчивым.

5 Деньги без проверки достоинства

Стоимость услуги — часть условий, а не оценка серьёзности клиента. Человек может хотеть заниматься и не иметь возможности оплачивать предложенный пакет. Слова «если здоровье важно, деньги найдёте» используют личную ценность как способ давления. Они не объясняют ни состав услуги, ни доступные варианты.

Тренер вправе устанавливать цену и не обязан предоставлять индивидуальную работу по любой сумме. При этом он может назвать формат спокойно: столько стоит встреча, вот что входит, вот порядок оплаты. Если существует другой вариант, его предлагают без обещания одинакового объёма помощи. Отсутствие подходящего предложения тоже допустимо.

Марина просит скидку. Специалист может отказать: «В этом формате цена фиксирована». Не нужно добавлять сравнение с её покупками или предположение, что она недостаточно ценит здоровье. Клиенту, в свою очередь, не стоит обесценивать работу специалиста словами «вы же просто стоите рядом». Если цена не подходит, стороны могут завершить обсуждение без взаимной оценки.

Уточняют и те условия, которые станут важны позднее: срок пакета, отмены, опоздания, переносы, изменение расписания и прекращение услуги. Их применение зависит от

договора и действующих требований. Эта книга не даёт правового заключения. Практическая задача — не оставлять существенные вопросы в форме устного «обычно разберёмся».

Покупка большого пакета не всегда лучший первый шаг. Если стороны ещё не понимают совместимость формата, полезно обсуждать доступный способ знакомства с работой. Но тренер не должен искусственно создавать тревогу, чтобы человек купил сразу: «после сегодняшнего дня будет поздно», «места заканчиваются» без оснований. Коммерческая срочность не должна заменять осознанное решение.

Деньги также не создают права на унижение специалиста. Клиент оплачивает услугу, а не личное подчинение. Если он оскорбляет, требует постоянно нарушать расписание или игнорирует условия, тренер обозначает границы и использует установленный порядок решения. Уважение должно сопровождать финансовую ясность с обеих сторон.

6 Договорённость о связи

Переписка кажется небольшим дополнением, пока сообщения не начинают занимать каждый вечер. Клиент пишет, когда появился вопрос. Тренер отвечает, когда видит телефон. Постепенно возникает неявное обещание мгновенного присутствия. Затем один поздний ответ воспринимается как охлаждение отношений.

До начала сопровождения нужно назвать канал, темы и обычное время ответа. Если сообщения проверяются в определённые часы, это следует объяснить прямо. Если канал предназначен только для расписания, нельзя ожидать подробной проверки всех самостоятельных занятий. Формат связи должен соответствовать оплаченной работе и реальным возможностям специалиста.

Отдельно говорят о срочных вопросах. Переписка с тренером не является экстренной службой. При непосредственной угрозе здоровью или безопасности получают соответствующую помощь, не ожидая прочтения сообщения. Эту границу лучше обозначить один раз понятно, чем пытаться закрыть её общей фразой «пишите в любой момент».

Илья отправляет десять коротких сообщений подряд, каждое добавляет новую деталь. Тренеру трудно понять вопрос, а Илья уверен, что важное уже было сказано. Можно договориться о простом формате: одно сообщение с ситуа-

цией, вопросом и нужным сроком организационного ответа. Это не требует идеальной грамотности. Оно помогает обеим сторонам не искать смысл между уведомлениями.

Если тренер сам регулярно пишет вне согласованного времени, клиент может начать считать такой режим нормой. Специалисту стоит соблюдать собственные границы, а не требовать их только от получателя. Отложенный ответ или уведомление о времени работы помогают поддерживать понятный порядок. При изменении режима сообщают об этом заранее, когда возможно.

Клиент вправе не поддерживать личную переписку. Тренер может быть дружелюбным, но услуга не предполагает обязательного рассказа о семье, отношениях и свободном времени. Граница «обсуждаем занятия» вполне совместима с тёплой профессиональной работой. Если отказ от личных тем меняет качество услуги, это отдельная проблема, которую следует назвать.

7 Проверка взаимного понимания

Фраза «всё понятно?» часто получает ответ «да», даже когда человек запомнил только часть. Клиент не хочет задерживать встречу или выглядеть невнимательным. Тренер принимает согласие как подтверждение, а следующая ошибка кажется нарушением договорённости. Для проверки полезнее попросить описать действие.

После объяснения можно сказать: «Как вы планируете поступить, если занятие придётся отменить?» Или: «Покажите, пожалуйста, какой следующий шаг вы будете делать самостоятельно». Вопрос не должен звучать как школьная проверка. Специалист объясняет, что проверяет качество своего сообщения, потому что инструкция могла быть неясной.

Если клиент пересказал иначе, не нужно начинать с обвинения в плохом слушании. Уточните, на каком месте возникло другое понимание. Возможно, термин имеет для него другое значение, пример был слишком сложным или внимание отвлеклось. Затем объясните нужный шаг короче и снова проверьте. Одного повторения той же длинной речи иногда недостаточно.

Клиент тоже может проверять тренера. «Правильно ли вы поняли, что мне важна возможность заниматься утром, а не только текущий план?» Такой вопрос помогает остановить сотрудничество, которое постепенно ушло от исходной по-

требности. Проверка понимания не является привилегией того, кто обладает большей квалификацией.

Полезно фиксировать ключевые условия в одном доступном месте. Когда договорённость разбросана между устным разговором, чатом и приложением, люди помнят разные версии. Изменение стоит подтверждать так, чтобы обе стороны знали, какая версия актуальна. При этом не следует собирать лишние личные данные ради полноты записи.

Уверенность в том, что вас поняли, должна опираться на действие и ответ. Она не появляется автоматически из хорошего отношения. Чем важнее вопрос, тем полезнее короткое подтверждение: задача, следующий шаг, ответственность и время обсуждения. Это помогает сохранять сотрудничество даже тогда, когда энтузиазм первой встречи уже прошёл.

8 Когда лучше не начинать работу

Не каждое знакомство должно закончиться продажей. Клиент может нуждаться в услуге, которой тренер не оказывает, в другом расписании или в оценке соответствующего специалиста. Отказ от неподходящего формата защищает обе стороны от попытки решить проблему методами, которые для неё не предназначены.

Павел хочет, чтобы тренер постоянно контролировал его питание и запрещал любые отступления. Специалист понимает, что не имеет нужной квалификации и что сама идея принуждения требует пересмотра. Вместо продажи полного контроля он может предложить обсудить реальные задачи физической работы и направить вопрос питания к компетентному специалисту. Нельзя брать на себя роль только потому, что клиент настойчиво её просит.

Есть и несовместимость способов общения. Один предпочитает подробное объяснение, другой работает короткими командами. Различие не обязательно делает кого-то плохим специалистом или трудным клиентом. Но если стороны не готовы адаптировать формат, лучше обнаружить это рано. Пробное знакомство полезно именно возможностью оценить совместимость, а не необходимостью всем понравиться.

Начало стоит отложить, когда неясны существенные условия допуска, услуги или безопасности. Тренер должен объ-

яснить конкретный нерешённый вопрос и дальнейший порядок. Общая тревожная фраза «у вас всё сложно» не помогает. Клиенту нужно понимать, что требуется уточнить и кто имеет право это оценить.

Если человек требует унижать его ради мотивации, специалист вправе не принимать такой формат. Согласие клиента не делает любой метод профессионально оправданным. Можно предложить требовательную работу с понятными задачами и уважительной обратной связью. Если именно унижение является обязательным условием запроса, сотрудничество лучше не строить на обещании его выполнить.

Завершить первую встречу можно спокойно: «Ваш запрос сейчас не соответствует моей услуге. Вот какой вопрос стоит обсудить дальше». Не нужно доказывать, что клиент неверно хочет, и не следует придумывать рекомендацию человеку, которого вы не можете надёжно назвать. Честный предел компетенции создаёт больше доверия, чем уверенное принятие любой задачи.

Часть 2 Мотивация в реальной жизни

9 Почему одного желания недостаточно

Человек может искренне хотеть заниматься и всё же не находить способа встроить занятия в жизнь. Тренер иногда воспринимает это как противоречие: если желание настоящее, действие должно происходить. Но между ними лежат время, доступ, стоимость, усталость, транспорт и множество решений, которые приходится принимать каждый день.

Марина вечером смотрит расписание и выбирает утреннее занятие. Утром выясняется, что нужно раньше отвезти ребёнка, автобус задерживается, а одежда осталась в стирке. Она отменяет встречу и пишет: «Опять не смогла собраться». Если разговор сводится к силе желания, все эти условия исчезают из анализа. На следующей неделе повторяется тот же маршрут, а чувство несостоятельности растёт.

Полезный вопрос звучит конкретно: «На каком шаге план перестал работать?» Ответ может показать место для изменения. Подготовить вещи вечером, выбрать другое время, договориться о записи или изменить формат. Это не универ-

сальные рецепты. Иногда препятствие невозможно убрать, и приходится признать, что нынешний план не подходит.

Тренер может помогать разбирать организацию, не становясь управляющим всей жизнью клиента. Он не распоряжается работой, семейными обязанностями и бюджетом. Поэтому варианты предлагает как выбор, а не как доказательство, что любая трудность преодолима. Фраза «если очень захотеть, время найдётся» не учитывает разницу возможностей людей.

Клиенту полезно различать отсутствие интереса и неудобство выбранного пути. Может быть, цель действительно стала чужой. Может быть, она важна, но предложенный формат слишком тяжёлый организационно. Эти ответы ведут к разным решениям. В первом случае пересматривают задачу, во втором — условия. Не нужно усиливать мотивационную речь там, где требуется другой час в расписании.

Желание иногда становится яснее после действия, а не до него. Человек пробует подходящий формат и узнаёт, нравится ли ему процесс. Для этого полезно оставить возможность оценки, а не требовать заранее обещать долгую приверженность. Начало сотрудничества может быть периодом изучения, если обе стороны понимают его условия.

10 Личный смысл занятий

В систематическом обзоре Тейшейры и коллег рассматривались 66 исследований связи мотивации и физической активности. Более автономные формы мотивации в целом были положительно связаны с участием в занятиях; авторы также отмечали неоднородность данных и преобладание неэкспериментальных исследований [2]. Это помогает поставить вопрос о личном смысле, но не позволяет обещать регулярность после одной беседы.

Авторская практическая рекомендация проста: узнать, что клиент хочет получить для своей жизни, не подставляя ответ вместо него. Илья говорит, что хочет «как все нормальные люди». Тренер может уточнить: «Что изменится лично для вас, если занятия войдут в неделю?» Возможно, человеку важно увереннее двигаться на прогулке, освоить незнакомый зал или выделить время без рабочих уведомлений.

Не каждый ответ должен звучать возвышенно. Желание нравиться себе в одежде или проводить время в приятной компании не требует оправдания перед специалистом. Но смысл и способ достижения следует различать. Если вся оценка себя зависит от внешнего одобрения, тренер не должен обещать решить эту проблему изменением тела. Можно обсуждать физическую задачу и отдельно обозначать пределы помощи.

Иногда у клиента нет готового ответа. Не нужно извлекать его настойчивыми вопросами до тех пор, пока человек не произнесёт нужную фразу. Можно предложить время подумать или начать с описания того, что сейчас не подходит. Отсутствие красивого смысла на первой встрече не делает участие бесполезным.

В работе полезно возвращаться к собственным словам клиента. «Вы говорили, что хотите спокойно разобраться в оборудовании. Сейчас уже можете настроить две станции самостоятельно. Это соответствует вашей задаче?» Такой разговор связывает конкретное действие с личной ценностью и проверяет актуальность цели. Он точнее общего «у вас прекрасный прогресс».

Если смысл изменился, тренеру не следует защищать прежнюю историю ради удобства своей программы. Клиент может перейти от внешности к удовольствию от движения, от соревнования к восстановлению повседневного режима или наоборот. Изменение обсуждают с учётом компетенции и условий. Личная цель принадлежит человеку, а не тому, кто первым записал её в анкету.

11 Давление и требовательность

Требовательная работа может быть уважительной. Тренер напоминает о договорённости, объясняет последствия действий, предлагает пересмотреть план и ожидает участия клиента. Давление начинается там, где человек должен отказаться от границы, чтобы избежать унижения, потери внимания или обвинения в слабости.

Анна пропустила занятие без предупреждения. Специалист вправе обсудить нарушение условия отмены и применить действующий порядок услуги. Но фраза «вот почему вы всегда остаётесь такой» переносит разговор с расписания на достоинство человека. Она не помогает понять, что делать дальше, и может сделать следующую попытку контакта ещё труднее.

Клиент иногда сам просит жёсткости. Уточните, что он имеет в виду. Напоминание о плане, короткие инструкции и честное обсуждение действий — одно. Оскорбления, наказание нагрузкой и публичная оценка тела — другое. Не нужно соглашаться на второе только потому, что человек считает это эффективным. Профессиональный формат выбирают с учётом задачи и ответственности специалиста.

Тренер может говорить прямо: «Мы договорились предупредить об отмене заранее. Это условие не было выполнено. Давайте разберём порядок и возможность продолжать».

Такая речь не обещает избежать неприятных последствий. Она делает их предметом конкретного обсуждения вместо угрозы испортить отношение.

Клиенту полезно проверить, сохраняется ли право задавать вопрос. Можно ли сказать, что инструкция непонятна? Можно ли обсудить изменение нагрузки в рамках профессиональной оценки? Можно ли отказать в съёмке? Если любое несогласие трактуется как саботаж, требовательность постепенно превращается в одностороннее управление.

Результат не оправдывает автоматически способ. Даже если после резкой речи человек несколько недель посещал занятия, это не доказывает полезность унижения и не описывает его дальнейшие последствия. Качество отношений оценивают по соблюдению условий, возможности сообщать значимое и способности клиента постепенно понимать свою работу.

12 Когда человек хочет и не хочет одновременно

Противоречивое отношение к занятиям встречается часто. Павел хочет больше двигаться и одновременно не хочет тратить единственный свободный вечер на дорогу. Он ценит помощь специалиста и переживает из-за расходов. Тренер может слышать только аргументы против и пытаться опровергнуть их. В результате Павел начинает ещё подробнее защищать отказ.

Сначала полезно признать обе стороны как информацию: «Вы видите пользу, но нынешний формат занимает слишком много вечеров». Это проверяемый пересказ, а не заключение о внутреннем конфликте. Если человек поправляет, слушают поправку. Не нужно говорить за него, что на самом деле он боится успеха или не разрешает себе быть здоровым.

Затем можно спросить, какой вопрос сейчас требует решения. Выбрать формат? Отложить участие? Уменьшить организационные затраты? Иногда клиенту нужен не совет, а возможность признать, что прежнее решение перестало соответствовать жизни. Тренер помогает сделать выбор понятным, не обещая сохранить одновременно все преимущества каждого варианта.

Мотивационное интервьюирование в материалах MINT описывается как совместный стиль разговора об изменении

ях, обращающийся к собственным причинам человека [3]. Освоение этого подхода требует обучения и практики. Диалоги этой книги не являются курсом мотивационного интервьюирования и не дают профессиональной квалификации. Они предлагают более простую привычку: слушать, уточнять и не превращать беседу в соревнование аргументов.

Если клиент говорит «пока не готов», уточните организационные последствия. Что будет с записью и услугой? Нужен ли контакт позже и по чьей инициативе? Не нужно назначать человеку новую попытку без согласия. Право выбрать паузу должно быть реальным, иначе разговор о собственных причинах становится прикрытием заранее принятого решения специалиста.

13 Когда мотивационная беседа не помогает

Систематический обзор и метаанализ, опубликованный в BMJ в 2024 году, оценивал вмешательства с мотивационным интервьюированием для увеличения активности. Авторы отмечали низкую или очень низкую определённую доказательств по разным исходам и ограничения при сравнении вмешательств [4]. Наличие изученного подхода не означает, что любая беседа тренера воспроизводит вмешательство или его эффект.

В практике полезно спрашивать, что произошло после разговора. Клиент согласился, но ничего не изменилось? План был непосильным? Организационное препятствие осталось? Специалист понял слова как обещание, хотя человек просто завершал беседу? Эти варианты требуют разных действий и не описываются общей фразой «не сработала психология».

Анна после подробной встречи говорит, что настроена решительно. Тренер увеличивает объём самостоятельных задач. Через неделю отчётов нет. Выясняется, что она согласилась на всё, потому что разговор уже длился долго и ей было неудобно снова возражать. Проблема не в недостаточной силе мотивационного текста, а в том, что согласие не было проверено по реальному плану действий.

В такой ситуации лучше вернуться к масштабу. «Что из предложенного вы действительно можете выполнить в нынешней неделе?» Ответ может быть намного скромнее первоначального. Это не повод обесценивать человека. План должен описывать выполнимое участие, иначе отчётность быстро становится системой объяснений, почему ничего не произошло.

Иногда не помогает и уменьшение задачи. Тогда оценивают, подходит ли сама услуга, нужна ли другая организация или соответствующая помощь. Нельзя бесконечно удерживать клиента обещанием, что ещё одна правильная беседа всё изменит. Специалист должен замечать предел метода и обсуждать его честно.

Мотивационная речь особенно слаба, когда конфликт связан с качеством услуги. Клиент сообщает, что тренер отвлекается, опаздывает или не объясняет действия. Ответ «вам нужно сильнее захотеть результата» переводит ответственность на человека и не устраняет проблему. Сначала разбирают наблюдаемое поведение специалиста, а не пытаются улучшить отношение клиента к нему.

14 План на обычную неделю

План часто строят на лучшую версию недели: работа заканчивается вовремя, транспорт ходит без задержек, человек выспался и готов заниматься. Такое расписание выглядит стройно, но может не иметь отношения к обычной жизни. Полезнее начать с повторяющихся условий, которые действительно существуют.



Иллюстрация 2. Рабочий план сверяют с обстоятельствами обычной недели.

Илья выбирает три вечера, хотя два из них регулярно заняты совещаниями. Тренер может спросить, какие встречи происходят чаще всего и насколько свободное время предсказуемо. Вместе они находят один устойчивый день и ещё один возможный вариант. Конкретный объём активности требует профессиональной оценки; организационный принцип состоит в том, чтобы не считать все часы одинаково доступными.

Планирование действий изучалось в исследованиях физической активности, включая испытания с отсутствием ожидаемого эффекта [5]. Поэтому записанный план — инструмент проверки, а не гарантия выполнения. Авторская рекомендация: описать место, время, подготовку и порядок изменения, затем посмотреть, подходит ли это конкретному человеку.

Если клиент пишет «буду заниматься вечером», уточните, какой вечер, после какого события и что нужно подготовить. При этом не превращайте уточнение в сбор всех подробностей дня. Достаточно информации для выбранной задачи. Когда время плавающее, план может иметь условие: после получения графика человек выбирает доступное окно и подтверждает запись.

Нужно определить и способ пересмотра. Если неделя изменилась, клиент не должен тайно пытаться воспроизвести невозможное расписание. Он сообщает о значимом изменении в согласованном формате и обсуждает доступный ва-

риант. Тренер не обязан каждый день строить новую жизнь клиента, поэтому объём такой помощи тоже согласуют.

По итогам недели проверяют процесс. Что удалось выполнить? Где возникла задержка? Какие условия были ошибочно приняты за стабильные? Не сводите разговор к числу посещений. Иногда важное изменение — человек научился заранее отменять запись и выбирать подходящий день, а не пропадать после неудачи. Такой навык поддерживает дальнейшее участие.

15 Запасной вариант без наказания

Когда основной план нарушен, человек нередко выбирает между двумя крайностями: выполнить всё любой ценой или объявить неделю потерянной. Запасной вариант помогает выйти из такой развилки, если он заранее согласован и подходит по обстоятельствам. Он не должен становиться скрытым наказанием за отсутствие на занятии.

Марина не успевает в клуб из-за рабочего графика. Тренер предлагает самостоятельно сделать больший объём, чтобы «отработать пропуск». Такая формулировка связывает движение с долгом и может игнорировать причину отмены. Если клиент занят или устал, увеличенная задача не обязательно более выполнима. Профессиональный выбор нагрузок требует своей оценки, а не арифметики вины.

Организационная альтернатива может заключаться в переносе, обсуждении следующей записи или другом допустимом формате. Иногда разумный запасной вариант — не выполнять текущую задачу и вернуться к плану после уточнения условий. Книга не назначает универсальную сокращённую тренировку, поскольку обстоятельства и ограничения различаются.

Запасной вариант должен быть простым для понимания. Если при каждом пропуске клиент получает новый сложный алгоритм, неопределённость увеличивается. Лучше догово-

риться, когда сообщить об изменении, кто предлагает вариант и какие действия нельзя предпринимать самостоятельно без дополнительного объяснения.

Не используйте запасной план как доказательство, что теперь человеку нечем оправдаться. Он может оказаться неподходящим так же, как основной. Проверка нужна для реальных условий. Если оба варианта постоянно не работают, пересматривают формат сотрудничества, а не добавляют третью ступень обязательств.

Клиенту полезно помнить, что изменённая неделя не отменяет весь предыдущий опыт. Можно сохранить организационный навык, вернуться к знакомому шагу и обсудить, что стало возможным. Достойное отношение к себе не зависит от безошибочного исполнения расписания. Оно совместимо с ответственностью за те условия, которые вы действительно можете выполнить.

16 Отчёт как информация

Отчёт может помогать работе, а может стать ежедневным экзаменом на хорошего клиента. Различие видно по тому, что происходит после неудобной записи. Если человек сообщает о пропуске и получает только стыд, он постепенно учится скрывать информацию. Специалист видит всё более красивую картину и всё хуже понимает реальность.

До введения отчётов объясните их задачу. Какие сведения нужны? Как часто? Кто читает? Что будет обсуждаться? Не собирайте фотографии тела и подробности питания автоматически, если они не относятся к компетенции и согласованной работе. Дополнительные данные должны иметь назначение, а не просто создавать впечатление полного контроля.

Илья отправляет отчёт поздно и заранее пишет: «Знаю, что разочаровал». Тренеру полезно остановить личную оценку: «Мне нужна информация для плана. Давайте посмотрим, что произошло». Если срок отчёта нарушен, это обсуждают отдельно. Не обязательно хвалить всё; важно дать человеку возможность сообщить факт без необходимости сначала унизить себя.

Клиент может попросить уменьшить частоту или изменить формат. Иногда короткая запись удобнее длинного дневника, а иногда отчётность вообще не приносит полезной информации. Тренер объясняет, какие сведения необходи-

мы для услуги, и ищет подходящий вариант. Если договориться нельзя, стороны оценивают совместимость формата.

Отчёт не обязан публиковаться. Внутренняя работа и открытый контент имеют разные условия. Использование результата как рекламы согласуют отдельно и не связывают с качеством внимания специалиста. Человек вправе проходить свой путь без роли примера для других клиентов.

Полезный отчёт заканчивается решением или пониманием. Например: нужно уточнить инструкцию, изменить время, обсудить непривычную реакцию с компетентным специалистом или оставить текущий порядок. Если записи годами собираются без обсуждения, стоит спросить, какую функцию они выполняют. Контроль ради самого контроля может занимать время обеих сторон, не помогая сотрудничеству.

17 Похвала и право не быть идеальным

Похвала может показать, что действие замечено. Но постоянная оценка человека как «самого дисциплинированного» создаёт дополнительную роль, которую трудно поддерживать. Клиент начинает опасаться обычного пропуска не только из-за плана, но и из-за потери статуса в глазах специалиста.

Вместо широкой характеристики полезно назвать наблюдаемое: «Вы заранее сообщили об изменении графика, и мы смогли спокойно перенести запись». Или: «Сегодня вы сами проверили настройку и задали вопрос на неясном месте». Такая обратная связь объясняет, какое действие помогло работе. Она не обещает, что человек теперь всегда будет поступать так же.

Марина слышит, что она любимая клиентка, потому что никогда не спорит. После этого ей сложнее сказать о неудобстве. Формально фраза приятная, но она связывает хорошее отношение с отсутствием вопросов. Специалисту лучше благодарить за сотрудничество, не делая послушание условием симпатии.

Похвала также может быть неуместной по содержанию. Не каждый человек хочет комментария о внешности или публичного поздравления с изменением веса. Уточните

предпочтение и соблюдайте его. Комплимент не становится безопасным автоматически благодаря положительному намерению. Для некоторых задач полезнее обсуждать освоенный навык или ощущение, о котором рассказал сам клиент.

Клиенту не обязательно отвечать восторгом на каждую оценку. Он может сказать, что предпочитает более конкретную обратную связь. Это не неблагодарность. Тренер получает информацию о подходящем способе общения, который может сделать работу понятнее.

Хорошее отношение должно выдерживать несовершенную неделю. Если после ошибки похвала сменяется презрением, человек учится бояться правды. Устойчивое сотрудничество позволяет одновременно признать конкретное нарушение, исправить его и не отменять достоинство клиента. Именно это создаёт пространство для обучения.

18 Когда интерес к занятиям пропал

Потеря интереса не всегда означает, что человек выбрал неправильную жизнь. Ему может не подходить текущий формат, цель могла измениться, а повторяющийся процесс перестал давать понятный смысл. Иногда интерес уменьшился вместе с общим ухудшением состояния, и тогда вопрос выходит за пределы тренировочной организации.

Сначала выясните масштаб. Клиенту скучно на этих занятиях или он перестал получать удовольствие от множества привычных дел? Ему мешает конкретное расписание или сама идея участия? Тренер не ставит диагноз по ответу, но понимает, требуется ли обсуждать формат или рекомендовать соответствующую профессиональную помощь. Если есть признаки непосредственной опасности, действуют по ситуации, не продолжая обычную мотивационную беседу.

При обычном разочаровании полезно вернуться к задаче. Что человек хотел получить и что получает сейчас? Порой он давно освоил то, ради чего покупал сопровождение, а работа продолжает идти как в первый месяц. Иногда специалист меняет упражнения ради новизны, не объясняя их смысл, и клиент видит только бесконечное разнообразие. Проблема может быть в структуре услуги.

Можно предложить период проверки другого подходящего формата, если он соответствует компетенции и услови-

ям. Но не обещайте вернуть интерес любой ценой. Человек вправе выбрать другой вид активности, другого специалиста или паузу. Тренер не обязан удерживать каждого клиента и не должен считать уход личным поражением.

Если желание остаётся, а процесс утомляет, обсудите, что можно упростить. Иногда меньше организационных задач, короче переписка или яснее цель помогают больше, чем новая мотивационная история. Клиенту нужно пространство для оценки, а не очередной долг показать благодарность за старания специалиста.

Закончить разговор можно конкретным выбором: сохранить работу с уточнённой задачей, попробовать допустимый вариант или завершить формат. Важно, чтобы решение было понятным обеим сторонам. Неопределённое «посмотрим, как пойдёт» легко превращается в продолжение по инерции, которое никто сознательно не выбрал.

Часть 3 Объяснение и обратная связь

19 Когда клиент не понимает инструкцию

Непонимание инструкции не обязательно заметно. Человек может кивать, повторять знакомые слова и стараться, но действовать по другой картине. Если специалист видит только внешнее согласие, ошибка выглядит как невнимательность. Начинается повторение команды всё громче, хотя содержание остаётся таким же неясным.



Иллюстрация 3. Вопрос клиента помогает уточнить способ объяснения.

Полезно спросить, какой шаг человек собирается выполнить. В зависимости от задачи это может быть словесный пересказ или допустимый показ без начала сложного действия. Тренер проверяет свою инструкцию и не требует угадывать мысль. Когда клиент не знает термина, его объясняют обычными словами, не превращая незнание в повод оценить подготовленность.

Илья слышит «соберите корпус» и пытается сделать что-то, чего сам не может описать. Специалист раздражается, потому что фраза привычна в его среде. Но привычность для

профессионала не гарантирует понятности новичку. Нужно разложить задачу на доступные шаги в рамках технической компетенции, проверить их освоение и не добавлять несколько новых требований одновременно.

Объём объяснения тоже может мешать. Длинный рассказ о каждой детали перегружает человека перед действием. Иногда полезнее назвать текущую задачу, проверить её выполнение и позже добавить следующий элемент. Конкретный порядок определяется обучением и безопасностью, а общий принцип общения — соотносить сообщение с тем, что клиент сейчас может использовать.

Клиент вправе сказать: «Я не понял эту фразу, объясните иначе». Не обязательно заранее предлагать профессиональный термин. Сообщение о непонимании помогает специалисту выполнить работу. Если тренер систематически высмеивает вопросы, человеку приходится выбирать между внешним послушанием и доступом к объяснению. Такой формат затрудняет обучение.

После уточнения не нужно требовать немедленной благодарности. Разговор завершён, когда следующий шаг стал понятным и может быть выполнен в допустимых условиях. Уверенность в авторитете специалиста важна меньше, чем реальное совпадение инструкции и действия.

20 Исправлять действие без оценки личности

Обратная связь полезна, когда человек понимает, что именно изменить. Фразы «вы несерьёзно относитесь», «у вас нет дисциплины» и «вы всегда всё усложняете» могут выражать раздражение тренера, но не описывают следующий шаг. Клиент начинает защищать себя, а исходная задача остаётся неясной.

Назовите наблюдаемое действие и его значение для работы. «На этой неделе вы дважды изменили время без подтверждения, поэтому запись осталась неопределённой». Затем обсудите решение. Не следует подменять факт предположением «вам на меня всё равно». Мотив может быть неизвестен, а организационная проблема уже доступна для разговора.

При технической работе обратная связь должна соответствовать компетенции специалиста. Он выбирает понятную задачу и объясняет её без публичного сравнения с чужим телом или способностями. Клиент может выполнить действие иначе по множеству причин; оценить их требуется профессионально. Книга не предлагает универсальных корректирующих команд для всех упражнений.

Марина ошиблась несколько раз подряд. Тренер говорит: «Сегодня у вас вообще ничего не получается». Такая оценка

охватывает весь опыт и может стать единственным, что человек запомнит. Более полезно назвать конкретный элемент и способ дальнейшей проверки. Если продолжение сейчас не подходит, это объясняют отдельно, не делая вывод о способности клиента учиться вообще.

Сильная эмоция тренера тоже требует внимания. Если он не может говорить предметно, иногда лучше сделать паузу и вернуться к обсуждению, когда это допустимо по ситуации. Профессиональная роль не означает отсутствие раздражения. Она требует не использовать клиента как место, куда раздражение можно выгрузить без последствий.

Клиент может попросить более конкретную речь: «Что именно мне нужно изменить?» Такой вопрос помогает вернуть разговор к задаче. Если в ответ снова звучит оценка личности, стоит назвать это и обсудить формат с ответственным человеком. Право на исправление действия не даёт права унижать обучающегося.

21 Публичное замечание и личный разговор

Не каждую обратную связь следует давать при других. Во время группового занятия некоторые инструкции относятся ко всем, а конкретное указание может быть частью организации. Но личные данные, финансовые вопросы, история пропусков и чувствительные обстоятельства обычно не требуют общей аудитории.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.