

*Горячева Лидия Михайловна*

сооснователь

Сообщество коучей CoachTeams

коуч-эксперт ФПКИН, коуч РСС ICF

DOI 10.31483/r-111381

## **РОЛЬ КОУЧИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ: СПЕЦИФИКА, ВЫЗОВЫ, НЕОБХОДИМОСТЬ**

*Аннотация:* в статье рассматриваются особенности взаимодействия профессиональных коучей и предпринимателей, представляющих малый и микробизнес. На примере анализа проведенного анкетирования, статистических данных, теории и практического опыта делается вывод о необходимости развития коучинговой поддержки малого бизнеса. Наглядно показана проблематика темы и предложены решения сложных вопросов.

*Ключевые слова:* коучинг, наставничество, предприниматель, микропредприятие, малое предпринимательство, предприниматель.

Без преувеличения можно сказать, что малое предпринимательство – это не только тренд современного общества, но и динамично развивающаяся сфера, которая отражает одну из важнейших тенденций современности – фокус на личности человека. Микропредприятия являются той отраслью, в которой люди сегодня могут реализовать свой потенциал максимально вне зависимости от возраста и с минимальными материальными вложениями на старте. При этом малый бизнес имеет огромное значение для страны, как один из важных факторов укрепления экономической стабильности, и получает значительную поддержку (упрощенная система налогообложения, системы грантов и субсидирования, содействие развитию и так далее). Казалось бы, идеальная доступная модель счастья в деятельности, дающая возможность наиболее полно реализоваться в современном мире.

По данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства, на 10 апреля 2024 года в Российской Федерации существует 6 271 376 микропредприятий. Из них 1 435 982 микропредприятия имеют признаки «вновь созданных». Статистика по закрывающимся в первый год бизнесам разнится, колеблется в пределах от 80% до 94%, меняется от года к году, но факт остается фактом – большинство микропредприятий терпит крах на самом старте. При этом зачастую предприниматели несут довольно большие финансовые, репутационные и моральные потери. Марк Хоровиц, опираясь на свою теорию систем, говорит, что «дисфункциональная система обращается со своими членами как с инструментами, служащими достижению ее целей» [4, с. 233], и микропредприятия – это именно те системы, которые очень часто становятся заложниками такого деструктивного подхода.

Практика показывает, что подключение профессионального коучинга на этапе создания и роста бизнеса значительно увеличивает шансы на устойчивое развитие и уверенное прохождение неизбежных кризисов. Ключевой приметой начинающих предпринимателей является открытие бизнеса вне психологической готовности к новой роли. Между тем эта новая роль обязательно сталкивает человека с вызовами, преодоление которых требует новых навыков. Предпринимателю необходимо будет научиться выдерживать напряжение конфликтов, подниматься после неудач, справляться со страхами, обрести устойчивость в работе с конкурентами и многое другое. А ведь, по меткому замечанию Марка Розина, на первых этапах деятельности часто нет четкой стратегии – организация «строит свою деятельность как решение цепочки операционных задач, реагирует на изменения внешней среды так, чтобы сохранить статус-кво» [2, с. 20], что значительно затрудняет и замедляет развитие. Доказавший свою эффективность как метод раскрытия потенциала человека, коучинг позволяет начинающему предпринимателю не просто открыть юридическое лицо и начать деятельность, но и осваивать необходимые навыки, постепенно адаптируясь к новой роли и становясь в ней все более уверенным.

В рамках подготовки данной статьи был проведен опрос, в котором приняли участие 87 владельцев микропредприятий, имеющих опыт работы с коучами на разных этапах развития своих проектов. Как мы видим на рис. 1, абсолютное большинство респондентов отмечают получение положительных результатов, как твердых, так и мягких.



Рис. 1 Результаты работы в коучинге

Наиболее частыми запросами, исходя из результатов исследования, были:

- создание стратегии проекта;
- определение своей роли как предпринимателя;
- сложности в коммуникации с командой (делегирование, нарушение субординации, конфликты);
- выход на новый финансовый результат;
- отсутствие поддержки близкого окружения в период создания предприятия;
- кризис, форс-мажорные обстоятельства, подрывающие устойчивость микропредприятия в целом и лидера в частности.

При этом необходимо учитывать, что для большей части участников анкетирования это был первый опыт работы с коучем, и на вопрос: «Понимали ли вы,

как устроен процесс, и чем он может быть полезен в вашей ситуации, когда принимали решение о сотрудничестве с коучем?» – ответы были следующими.

Таблица 1

## Анализ ответов на вопрос о понимании процесса и полезности коучинга

№	Варианты ответов	Ответы (в %)
1	Да, у меня уже был опыт работы с коучем	5,7
2	Нет, было только приблизительное представление	94,2

Из полученных данных можно сделать вывод, что даже те предприниматели, которые не имели опыта работы в коучинге, все равно в подавляющем большинстве получили положительный результат. Вместе с тем отсутствие понимания, что такое коучинг, безусловно, осложняет принятие решения о сотрудничестве, затрудняет выбор коуча и часто заставляет потенциальных клиентов отказываться от этого выбора в пользу других, менее продуктивных инструментов.

Кажется важным внимательно посмотреть и на те 4,6% респондентов, которые указали отсутствие явного результата, и подчеркнуть несколько общих характерных моментов, которые были выявлены в их ответах на другие вопросы анкеты. Что же объединило этих людей разного возраста, пола, социального статуса? Во-первых, все они отмечают, что начали сотрудничество с коучем в тяжелом эмоциональном состоянии, близком к упадку, и сессии только усугубляли это ощущение, а помогающий специалист не помогал справиться с внутренними трудностями, педалируя скорейшее достижение целей. Один из участников указал, что имел диагностированное депрессивное расстройство, о котором не счел нужным сообщить коучу. Во-вторых, трое из четверых респондентов этой категории изначально были очень скептически настроены относительно коучинга в целом и пошли в этот процесс не в клиентской, а в критически-оценивающей позиции, что, конечно, не могло не повлиять на результаты. И третий фактор, объединяющий этих людей, это отсутствие ознакомительной сессии при начале работы с коучем. То есть ни коуч, ни клиент не видели друг друга до начала работы, не могли оценить ситуацию, возможности и риски. Несомненно, мы понимаем, что

при ответах на вопросы анкеты имеем дело с субъективным восприятием и интерпретацией только одной из сторон процесса, и тем не менее указанные аспекты могут быть очень важными как для работы коуча в частности, так и для исследования тенденции в целом. Исходя из этой информации можно предположить, что данные клиенты либо изначально не являлись теми, кому показан коучинг как метод, либо столкнулись с неопытными или непрофессиональными коучами, которые не смогли верно интерпретировать их состояние и ситуацию.

Так как в коучинге мы работаем не только с целями и запросами человека, а в первую очередь с живыми людьми, нужно понимать и учитывать, что процесс нашей коммуникации может быть разным. И то, насколько внимательно мы относимся к различным сигналам, особенностям, проблемам и вызовам в работе с конкретным случаем, реальным человеком, влияет и на процесс, и на результат.

Рассмотрим основные вызовы, с которыми сталкиваются как сами помогающие практики, выбирая своей нишей работу с микропредприятиями, так и предприниматели в своей деятельности.

#### 1. Отсутствие понимания ценности коучинга.

Зачастую предприниматели не обращаются к помогающим практикам для усиления своих бизнес-позиций, так как не осознают, что проблемы, которые возникают в их микропредприятиях, требуют не только ежедневных действий, но и серьезной внутренней работы по выбору этих действий, по адаптации к новым процессам. Для успешного проекта нужно предпринимателю нужно создать, вырастить себя, как лидера, и именно в этом коучинг на сегодняшний день является.

#### 2. Ограниченные ресурсы.

Финансовые, временные, человеческие ресурсы в микропредпринимательстве нередко находятся в дефиците. Инвестиции в коучинг на этом фоне могут выглядеть в глазах собственников ненужными тратами на роскошь, а не необходимостью и эффективным вложением в инструмент для настраивания процессов.

#### 3. Сложности с выбором профессионального коуча.

На сегодняшний день рынок коучинга является достаточно молодым направлением. Практически отсутствуют общепринятые критерии выбора коучей, и многим потенциальным клиентам затруднительно найти себе коуча, наставника, оценить перед началом сотрудничества его профессионализм, что затрудняет принятие решения.

#### 4. Измеримость результатов.

Определение результатов при работе с микропредприятиями может быть проблематичным. Это связано с несколькими факторами:

- старт проектов предполагает регулярное тестирование гипотез, где результат можно лишь предположить, но до получения опыта невозможно измерить;
- невыстроенные процессы могут требовать регулярного экстренного оперативного подключения и мешать планомерному движению к цели;
- отсутствие четко определенных критериев личного успеха у лидера и его попытки следовать пусть и размыто сформулированному плану, но как можно скорее.

#### 5. Сопротивление изменениям.

Внедрение новых методов, действий, подходов встречает логичное сопротивление как у собственника проекта, так и у его команды. У сотрудников это может происходить особенно болезненно, если необходимость работать с коучем спущена сверху в директивной форме без предварительной подготовки.

#### 6. Интеграция коучинга и новых действий в бизнес-процессы.

Действительные изменения организации возможны при ежедневном фокусе на внедрении промежуточных результатов коучинга, новых решений, новых подходов в рабочий процесс. Это не всегда просто и требует серьезного личного включения предпринимателя.

Перечисленные проблемы требуют комплексного подхода, который должен включать в себя не только коучинг как таковой, но и теоретическую подготовку предпринимателей к работе. Для эффективного взаимодействия друг с другом коучу и клиенту необходимы либо детальные, нюансированные переговоры, либо

предварительное совместное обучение / тренинг по специально созданной адаптационной программе. Это тем более важно в связи с тем, что коучи, как помогающие практики, часто работают с довольно болезненными для клиента вопросами, и понятная детализация процесса как в начале сотрудничества, так и на всем его протяжении способствует усилению доверия между сторонами и, как следствие, повышению эффективности.

На этапе развития и формирования рынка коучинга, когда уже есть доказанная потенциальная польза метода, безусловно, необходимо не только принимать во внимание имеющиеся вызовы, но и фокусно с ними работать. Важно планомерное движение по следующим направлениям.

1. Популяризация коучинга среди собственников микропредприятий путем проведения тематических мероприятий, вебинаров, обучающих программ, открытых дискуссий, в процессе которых будет происходить разъяснение и демонстрация принципов коучингового метода и его практической применимости.

2. Разработка и распространение общедоступных материалов (статей, заметок, интервью и комментариев в СМИ), объясняющих отличия различных коучинговых подходов, рассказывающих о возможных критериях выбора помогающего практика в том или ином случае.

3. Сотрудничество коучингового сообщества с организациями, компаниями, фондами, поддерживающими малое предпринимательство, и внедрение базового обучения коучингу в деятельность этих компаний. Это не только даст возможность предпринимателям получить доступную поддержку, но и закономерно снизит процент микропредприятий, закрывающихся в первые три года существования.

4. Продвижение стандартов профессионального коучинга как понятного ориентира не только для помогающих практиков, но и для их клиентов. В данный момент о наличии компетенций, маркеров коучинга знают в основном только коучи. Вместе с тем перевод стандартов с узкопрофессионального на понятный предпринимателю язык мог бы стать той опорой, которая поможет в принятии решения при выборе помогающего практика.

5. Обучение коучей на специализированных программах повышения квалификации, учитывающих специфику малого и микробизнеса. Понимание коучами особенностей именно этого сегмента целевой аудитории позволит сделать работу более прозрачной, эффективной и уже на старте сотрудничества более четко определять возможные результаты, потенциал и риски в движении конкретного клиента.

Исходя из материала, рассмотренного в данной статье, можно уверенно утверждать, что роль коучинга в микропредприятиях значительна, перспективна и расширение использования метода может обеспечить необходимую поддержку и более устойчивое развитие такой уязвимой, но такой экономически и социально важной области, как малое предпринимательство. Вопрос о роли предпринимателя как лидера своего дела, который подробно рассмотрел ещё Джон Уитмор в книге «Основные принципы и практики коучинга и лидерства» [3, с. 69–71], становится все более актуальным не только для мировых корпораций, но и для камерных локальных организаций. Требуется большая, долгосрочная стратегическая работа с вовлечением лидеров рынка коучинга, ведущих школ, федераций по внедрению, популяризации и стандартизации данного направления, но абсолютно очевидно, что результаты этого труда позволят облегчить, оптимизировать и усовершенствовать деятельность субъектов микропредпринимательства и увеличить количество успешных проектов в данном секторе.

### *Список литературы*

1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 12.04.2024).
2. Розин М. Восхождение по спирали: теория и практика реформирования организаций / М. Розин. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 471 с.
3. Уитмор Дж. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 314 с.
4. Хоровиц М. Танец по имени Мы / М. Хоровиц. – М.: Эксмо, 2019. – 414 с.