

Павленко Ольга Вячеславовна

сертифицированный бизнес-коуч по стандартам ICF,

мастер стратегических сессий, предприниматель,

член ФПКиН, коуч Практик

ИП Павленко О.В.

г. Волжский, Волгоградская область

КОУЧИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ: КАК ВЫВЕСТИ БИЗНЕС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

Аннотация: в статье рассматриваются коучинговые стратегии, применяемые в работе с предпринимателями, которые сталкиваются с внутренними барьерами, мешающими развитию их бизнеса. Основное внимание уделяется концепции «Внутренней игры» Тимоти Голви и ее применению в коучинговой практике. В статье использованы научные данные о влиянии эмоций и когнитивных барьеров на принятие решений [4], а также литературный обзор по лидерству в условиях кризиса [3]. В качестве практического примера рассмотрен кейс трансформации предпринимателя через коучинговые стратегии. Показано, что коучинг способствует личностному росту владельца бизнеса и напрямую влияет на стратегическое развитие компании.

Ключевые слова: коучинг, предпринимательство, внутренние барьеры, стратегии роста, личностное развитие, Тимоти Голви, бизнес-коучинг, трансформация, управление бизнесом, эффективное лидерство, принятие решений, стратегическое развитие.

Развитие бизнеса связано не только с экономическими показателями и стратегиями, но и с личностным ростом предпринимателя.

В научной статье «The Role of Emotions and Cognitions in the Pre-Entrepreneurial Process – What's New?» авторы анализируют, как эмоции и когнитивные процессы влияют на предпринимательские решения [4].

Предприниматели часто сталкиваются с внутренними барьерами, такими как страхи, неуверенность и склонность к избеганию сложных решений, которые

препятствуют их развитию. И именно работа с этими барьерами становится точкой прорыва.

Но осознать этот принцип – одно дело, а применить его на практике – совсем другое. Многие предприниматели годами остаются заложниками своих внутренних ограничений, даже не замечая этого. Именно здесь на помощь приходит коучинг – как инструмент, который помогает не только понять, но и преодолеть личные барьеры, влияющие на бизнес.

Один из ключевых принципов, который помогает понять эту взаимосвязь, – концепция «Внутренней игры» Тимоти Голви. Он утверждает, что наше развитие и успех зависят не только от внешних обстоятельств, но и от внутренних ограничений: страхов, сомнений, перфекционизма, привычки избегать сложных решений [2, с. 20–22].

Тимоти Голви сравнивает внутренние барьеры с шумом в голове, который мешает человеку полностью раскрыть свой потенциал. Он описывает это через формулу:

$$\text{Производительность} = \text{Потенциал} - \text{Вмешательство}$$

(Performance = Potential – Interference).

То есть человек уже обладает необходимыми навыками и ресурсами для успеха, но его эффективность ограничивается внутренними помехами.

Голви выделяет ряд внутренних барьеров, мешающих действовать: страх провала, неуверенность в себе, зависимость от мнения окружающих, загруженный ум. Эти факторы снижают эффективность не потому, что у человека не хватает знаний или ресурсов, а потому, что они блокируют сам процесс действий. В результате предприниматель либо затягивает важные решения, либо действует реактивно, а не проактивно.

Эта концепция объясняет, почему два предпринимателя с одинаковыми внешними условиями могут иметь кардинально разные результаты: один действует уверенно и достигает целей, а другой, несмотря на знания и опыт, застревает на месте.

В бизнесе это проявляется так:

2 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

-
- если собственник боится конфликта – он уступает в переговорах и теряет контроль над ключевыми решениями;
 - если предприниматель не уверен в себе – он не нанимает сильных сотрудников, боясь, что не сможет ими управлять;
 - если его внутренний диалог заполнен сомнениями – он откладывает важные шаги, теряя время и возможности.

По сути, внутренние ограничения управляют действиями предпринимателя так же, как программные установки управляют работой компьютера. Это подтверждает и Даниел Канеман, лауреат Нобелевской премии, в своей книге «Думай медленно… решай быстро» [1, с. 16–19]. Он объясняет, что мышление человека состоит из двух систем: быстрой – интуитивной и медленной – рациональной.

В условиях стресса или неопределенности доминирует первая система, склонная к импульсивным, основанным на страхах и привычках, решениям. Именно эти реакции часто и лежат в основе предпринимательских барьеров: избегание, промедление, замирание, отказ от инициативы. Коучинг, в свою очередь, помогает активировать вторую систему – осознанное, взвешенное мышление – и выстраивать действия, опираясь на цели и ценности, а не на автоматические реакции.

Предприниматель, который не осознает своих внутренних ограничений, чаще попадает в ловушку реактивного поведения – он реагирует на обстоятельства, вместо того чтобы управлять ими.

Это подтверждают исследования: согласно литературному обзору по лидерству в кризисном управлении, успешные лидеры проявляют гибкость, способность адаптироваться и вести команду через неопределенность [3].

Как эти внутренние барьеры проявляются на практике? Давайте разберем реальную историю предпринимателя, который столкнулся с подобной проблемой.

Один из примеров – предприниматель, владелец успешной компании, который столкнулся с проблемой, мешающей развитию бизнеса.

Несмотря на стабильный оборот компании, он регулярно оказывался в одной и той же ситуации: конфликт с ключевыми сотрудниками, который приводил к стрессу и угрозе для бизнеса.

Важно отметить, что сотрудники менялись, но сам сценарий повторялся снова и снова. Каждый раз предприниматель сталкивался с требованием пересмотреть условия сотрудничества, и это ставило его в сложное положение. Вместо того чтобы принимать решение исходя из интересов бизнеса, он фокусировался на сохранении отношений, даже если это шло в ущерб компании.

Когда мы начали работать, стало ясно, что проблема лежит не в сотрудниках, а в том, как сам предприниматель выстраивает свою роль в бизнесе. Вместо позиции владельца, принимающего стратегические решения, он бессознательно действовал из роли партнера или даже подчиненного, опасаясь конфликта. Это приводило к внутреннему напряжению, сомнениям и неспособности четко обозначить границы. Первым шагом стало осознание этой модели поведения.

Когда предприниматель осознал, что его стратегия поведения строится на страхе потери команды, мы начали работать над изменением его роли.

Важной точкой в коучинговом процессе стало понимание им того, что он строит не отношения, а бизнес.

Я задала ему вопрос: «Что для вас важнее – стабильные отношения или стабильный бизнес?»

Ответ был очевиден, но осознание пришло не сразу. Долгое время он воспринимал компанию как продолжение себя, а сотрудников – как «семью». Это убеждение мешало ему принимать жесткие, но необходимые решения.

Мы начали разбирать, что значит быть собственником бизнеса, а не просто хорошим руководителем. В этом процессе ему помогла работа с ролями. Мы рассмотрели три сценария.

1. Он остается в привычной модели поведения (стремится удержать отношения, даже в ущерб бизнесу).
2. Он полностью уходит в жесткий стиль управления (сотрудники подчиняются, но теряется доверие).

3. Он берет на себя роль стратегического лидера (фокусируется на бизнес-целях, сохраняя баланс между жесткостью и доверием).

Этот анализ помог увидеть, что его реактивное поведение мешало не только ему, но и всей команде. Он понял, что в стремлении избежать конфликтов он создавал еще больше проблем – сотрудники не воспринимали его как сильного лидера и начинали диктовать свои условия.

Но одного осознания мало. Ключевым моментом стало решение взять ответственность и изменить стратегию поведения. Вместо того чтобы продолжать искать причины «Почему я так реагирую?», «Откуда этот страх?», предприниматель принял решение: «С этого момента я выстраиваю бизнес-отношения так, как выгодно компании». Это был переломный момент, после которого началась работа по закреплению нового подхода.

После этого решения начались конкретные изменения. Во-первых, он смог спокойно и осознанно провести переговоры с сотрудником, чьи условия больше не соответствовали интересам компании. Впервые за долгое время он не уступил из страха потери, а принял решение исходя из бизнес-целей. Во-вторых, он перестал воспринимать уход ключевых сотрудников как угрозу, потому что осознал: бизнес – это не просто команда людей, а система, которая должна работать независимо от персоналий.

Эта внутренняя перестройка привела к заметным результатам. Вместо того чтобы постоянно реагировать на внешние обстоятельства, предприниматель стал выстраивать проактивную стратегию. В компании впервые была проведена стратегическая сессия, сформулированы долгосрочные цели и определены приоритетные направления развития. В команде появилась новая динамика – люди стали ориентироваться на результат, а не на личные отношения. В итоге бизнес не только не просел после ухода ключевого сотрудника, но и укрепил свои позиции.

Как понять, что внутренние барьеры мешают бизнесу? Если предприниматель сталкивается с одной из следующих ситуаций, возможно, дело не во внешних факторах, а в его внутреннем состоянии:

- регулярно откладывает важные решения, хотя знает, что они необходимы;
- в бизнесе повторяются одни и те же проблемные сценарии;
- предпринимателю сложно отстаивать свою позицию в переговорах;
- предприниматель боится делегировать, потому что уверен, что никто не сделает лучше, чем он сам;
- предприниматель тратит больше времени на «тушение пожаров», чем на стратегическое развитие.

Если хотя бы два из этих пунктов знакомы предпринимателю, то стоит задуматься: какие внутренние ограничения мешают ему двигаться вперед.

Рассмотрим пять шагов, которые можно использовать в стратегии работы с предпринимателями для выхода на новый уровень.

1. Определите ключевой барьер. Что именно мешает двигаться вперед. Это страх неудачи? Сомнения в своих силах? Стремление избежать конфликтов?

2. Осознайте, как этот барьер влияет на бизнес. Какие решения не принимаются из-за этого страха. Как это оказывается на стратегии компании.

3. Сформулируйте альтернативное поведение. Если бы этого страха не было – как бы предприниматель действовал. Какие шаги были бы сделаны.

4. Обсудите план действий, даже если страх остается. Важно понять: уверенность приходит в процессе действий. Важно начать с маленьких шагов, но не откладывать их.

5. Используйте коучинг как инструмент изменений. Самостоятельно осознать свои ограничения сложно – мозг защищается от дискомфорта. Коуч помогает не просто понять проблему, а выстроить систему новых действий, которые изменят ситуацию в бизнесе.

Приведенный кейс – лишь один из множества примеров, подтверждающих закономерность: развитие бизнеса начинается с развития предпринимателя. Пока собственник действует из ограничивающих убеждений, страх потерь, сомнения и реактивное поведение мешают ему принимать стратегически верные решения. Когда же он берет ответственность за свой рост, меняется не только он сам, но и вся система вокруг: команда, процессы, масштабирование компании.

Важно понимать: осознания барьеров недостаточно. Ключевым моментом становится готовность изменить поведение и закреплять новые модели действий. В этом и заключается ценность коучинга – не просто увидеть ограничивающие установки, а помочь предпринимателю пройти путь от осознания к реальным изменениям, влияющим на бизнес-результаты.

Таким образом, коучинг – это не просто инструмент личностного развития. Это стратегический ресурс, позволяющий предпринимателям масштабировать бизнес, управлять командами и принимать решения не из страхов, а из осознанного выбора, влияющего на бизнес.

И чем раньше собственник понимает эту взаимосвязь, тем быстрее его бизнес выходит на новый уровень.

Список литературы

1. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М.: ACT, 2014. – 413 с.
2. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Голви. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 304 с.
3. Chilufya C. Chiwisa. The Role of Leadership in Crisis Management: A Literature Review // Journal of Human Resource and Leadership. 2024. Vol. 9. Iss. 3. No. 5. Pp. 48–65. ISSN 2519-9099 (online) [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.researchgate.net/publication/383020151> (дата обращения: 20.03.2025).
4. Treffers T., Welpe I.M., Spörrle M., Picot A.O. The Role of Emotions and Cognitions in the Pre-Entrepreneurial Process – What's New? // International Entrepreneurship and Management Journal. 2018 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.researchgate.net/publication/313533832> (дата обращения: 20.03.2025).