

**Утегенова Виктория Бахтияровна**

магистр, лаборант-исследователь

*Научный руководитель*

**Мурзина Юлия Сергеевна**

канд. психол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»

г. Тюмень, Тюменская область

## **ВОЗМОЖНОСТИ ТЕХНОЛОГИЙ КОУЧИНГА ПРИ РАБОТЕ С ПРЕЕМНИКАМИ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА**

*Аннотация:* в работе описаны основные социально-психологические сложности семейных компаний. Предложены восемь техник коучинга, которые позволяют решать возникающие проблемы между преемником и владельцем семейного бизнеса в процессе передачи дел. Все описываемые техники сопровождаются примерами их практического использования в консультативной работе.

*Ключевые слова:* семейный бизнес, преемник бизнеса, передача бизнеса, техники коучинга, шкалирование, модель Уолта Диснея, «Борьба с гремлинами», GROW, «Внутренние карты», Тетралемма, «Карусель ожиданий».

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках проекта №24-28-01571 «Социально-психологические характеристики преемников семейного бизнеса» [https://rscf.ru/prjcard\\_int?24-28-01571](https://rscf.ru/prjcard_int?24-28-01571).

В настоящее время собственники семейного бизнеса сталкиваются с типичными социально-психологическими проблемами. Описание этих проблем, характерных многим семейным компаниям, представила Национальная ассоциация семейных медиаторов России: 1) распределение ролей: ошибки в управлении из-за делегирования некомпетентному члену семьи; 2) конфликты в период передачи прав преемникам; 3) разрыв поколений: ценностный конфликт; 4) столкновение интересов, 5) разные взгляды на управление бизнесом [3]. Для снижения отрицательного влияния данных проблем на эффективность семейного бизнеса

предлагается использовать технологии коучинга при работе с преемниками бизнеса.

Целью данной статьи является показать возможности некоторых техник коучинга для оптимизации коммуникации владельца бизнеса и его преемника в период передачи дел и властных полномочий в управлении семейной компанией.

Международная Федерация Коучинга (ICF) отмечает, что коучинг – это процесс, построенный на принципах партнерства, который стимулирует мышление, творчество клиентов и вдохновляет их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала [7]. Перед вовлечением преемника семейного бизнеса в работу, собственнику необходимо принять решение: привлечь внешнего коуча для организации работы или же проводить процедуру адаптации самостоятельно.

Далее нами будут представлены восемь техник коучинга, которые собственник бизнеса может провести самостоятельно или с привлечением коуча / HR-специалиста.

1. Достаточно частой проблемой при передаче бизнеса становится постепенное вовлечение и обучение преемника. Для этих целей рекомендуется использовать технику коучинга *T.O.T.E.* Аббревиатура техники «Тест 1 – Операция – Тест 2 – Выход». Задача собственника посредством делегирования сначала менее важных процессов, постепенно подготовить преемника к решению более комплексных и сложных задач. Преемник выполняет задачу (Тест 1), далее смотрит результат и согласует его с собственником (Операция), получает данные, где сейчас находится компания (Тест 2). Критерием перехода к Выходу будет совпадение желаемого результата и текущей ситуации [2].

2. По ходу выполнения задач собственник может столкнуться с тем, что у преемника еще недостаточно компетенций. Тогда на этапе выполнения задачи можно применить технику коучинга «*Шкалирование*». Происходит замер существующих знаний преемника и определяется их необходимый уровень [6]. Например, преемник на сегодняшний день знает о процессе найма персонала только в теории (это оценивается в 3 балла). А в следующем месяце преемнику

необходимо нанять нового сотрудника (это – 10 баллов). Для того, чтобы прийти к 10 баллам, необходимо определить и прописать перечень необходимых действий (каждое промежуточное действие оценивается в баллах продвижения по шкале). Технику можно адаптировать и под иные бизнес-процессы.

Со временем роста компетенций преемник может предлагать какие-либо проекты по улучшению бизнеса, и в этот момент очень важно поддержать его желание. Однако, важна и экспертная оценка реализуемости этих предложений. Далее мы представим техники, для которых рекомендуется участие профессионального коуча.

3. Для тестирования реализуемости идей преемника можно использовать модель *Уолта Диснея*. Эта модель строится на коммуникации трех ролей: «мечтатель», «реалист» и «критик». Каждая из ролей предполагает характерное поведение участника, принявшего эту позицию. Так, роль «Мечтатель» выдвигает смелые и нестандартные идеи, которые могут быть оторваны от реальности. Роль «Реалист» приземляет эти идеи и ищет способы их воплотить в жизнь. Роль «Критик» отмечает в идеях изъяны и предупреждает о возможных рисках. При использовании техники важно учесть, что «Мечтатель» – преемник бизнеса – не должен общаться с «Критиком», так как критика частая причина того, что идеи откладываются и не реализуются. «Мечтатель» должен общаться только с «Реалистом» [6]. Так, в рамках коучинг-сессии, преемник бизнеса, собственник и привлеченный «Критик» (им может выступать операционный директор или другой сотрудник) смогут рассмотреть все стороны предлагаемого проекта. Коуч будет являться модератором данной сессии и следить за порядком ее проведения, не допускать нарушения важных правил и стимулировать процесс обсуждения.

4. Достаточно часто преемник бизнеса может сталкиваться с ограничивающими убеждениями и сомнениями. В этом случае рекомендуется использовать технику «*Борьба с гремлинами*» [6]. Гремлинами в коучинге называют четыре страха: страх мечтать, страх провала, страх расстроить окружение, страх завершения. К каждому страху коуч подбирает техники, которые помогают снизить тревожность от его наличия. Коуч помогает преемнику бизнеса

разотождествиться со своим страхом, например можно использовать арт-терапию и попросить преемника нарисовать страх или использовать метафорические ассоциативные карты (МАК). Далее коуч работает с убеждениями и желаемым результатом, что помогает преемнику сформировать четкий план действий.

5. Для лучшего построения организационных планов преемника возможно использовать технику *GROW*, которая позволяет повысить критичность мышления и сделать процесс планирования более эффективным [4]. В качестве актуальной задачи, решаемой преемником, выберем ситуацию подбора персонала (Таблица 1).

Таблица 1

Логика этапов работы для техники *GROW*

<i>Этапы работы</i>	<i>Ключевой вопрос этапа</i>	<i>Пример проработки для ситуации подбора персонала</i>
G – Цель	Чего вы желаете достичь? Для чего это нужно? По каким признакам ты поймешь, что результат достигнут?	Я хочу научиться проводить собеседования с кандидатами при приеме на работу на должность продавца
R – Реальность	Какая сейчас ситуация относительно твоей цели? Какое расстояние между тем, где ты стоишь, и тем, где ты хочешь оказаться? Что ты уже сделал, чтобы решить твою задачу? Какого результата ты уже достиг?	В данный момент я не умею организовывать собеседования, задавать «нужные» вопросы, оценивать ложь. Однако у меня есть теоретические знания
O – Варианты	Что вы можете сделать? Что мешает движению к цели? Как ты можешь преодолеть трудности?	Могу сесть рядом с рекрутером и буду наблюдать как он проводит отбор. Далее, изучив процедуру, я могу под контролем рекрутера попробовать сам провести собеседование
W – Действия	Что вы будете делать? Какие первые три шага ты сделаешь? Какие основные 5–7 этапов достижения цели? Как ты будешь эти этапы проходить?	Договорюсь с рекрутером о встрече на конкретный день, когда им были назначены собеседования на должность продавца. Возьму в Университете задание по причине пропуска занятий, объясню педагогу отсутствие

6. Для налаживания эффективного сотрудничества и общения между членами в семейном бизнесе ценным инструментом является техника «*Внутренних карт*» [1]. Использование этого приема поможет визуализировать роли в семейном бизнесе, что снизит путаницу и недопонимание индивидуальных обязанностей и ожиданий. Понимание функционала своих бизнес-ролей имеет решающее значение для разрешения конфликтов и согласования целей в бизнесе. «Внутренние карты» учат членов семьи рефлексии, которая помогает согласовывать свои ожидания и ожидания других людей, способствует более открытому диалогу о личных и коллективных устремлениях. Также использование этой техники может помочь в принятии решений, особенно в ситуациях, характеризующихся дилеммами или парадоксами. Визуализируя представление своих ролей и ожиданий, члены семьи могут лучше оценить имеющиеся варианты и сделать осознанный выбор.

7. *Тетралемма* – является системным инструментом, используемым в семейном коучинге и процессах принятия решений, особенно в сложных ситуациях, включающих множество точек зрения и дилемм [1]. Тетралемма представляет собой структуру из 4-х блоков, которая позволяет рассмотреть не только два противоположных варианта (1) А и (2) Б, но и другие возможности (3) А+Б; (4) ни А, ни Б, но С (рис. 1).

(1) Единственный выбор «А»	(3) Оба варианта «А + Б»
(4) Ни то, ни другое «ни А, ни Б, но С»	(2) Другой выбор «Б»

Рис. 1. Структура Тетралеммы

Тетралемма служит инструментом для облегчения диалога между членами семьи. Это поощряет открытые дискуссии о различных точках зрения и

ожиданиях, что может помочь в разрешении конфликтов и согласовании целей в контексте семейного бизнеса.

8. Техника «*Карусель ожиданий*» – это системный инструмент, используемый в семейном коучинге, чтобы помочь отдельным лицам и семьям ориентироваться в сложных ожиданиях и ролях в контексте бизнеса [1]. Эта техника способствует открытому диалогу между членами семьи: открыто обсуждая свои ожидания, родственники могут работать над согласованием своих целей и уменьшением потенциальных конфликтов, тем самым способствуя созданию более благоприятной среды для сотрудничества. Доказала эффективность эта техника также в планировании преемственности: благодаря ее применению преемники могут выяснить ожидания владельцев/ родственников, связанные с руководящими ролями, обязанностями и будущими направлениями развития бизнеса. Эта ясность необходима для обеспечения плавного перехода и поддержания гармонии в семье во время критических перемен. Подводя итог, можно сказать, что «*Карусель ожиданий*» является ценным инструментом, который улучшает понимание и коммуникацию, особенно в таких сложных ситуациях, как планирование преемственности.

Таким образом, нами были представлены некоторые техники коучинга, которые можно эффективно использовать в работе с преемниками бизнеса. Некоторые из техник собственник бизнеса может провести самостоятельно. Однако важно понимать, что собственник бизнеса – это, прежде всего, руководитель, эксперт, оценщик, учитель. Поэтому не всегда есть возможность выступать в роли коуча, предполагающей равные отношения (например, как в модели Уолта Диснея или «Борьбы с гремлинами»). Выбирая использование техник, важно учитывать специфику стоящих задач и характер коммуникации, тогда техники коучинга смогут стать эффективным инструментом в выстраивании процесса преемственности бизнеса.

### ***Список литературы***

1. Arnold T., Kleve H., Roth S. Within a mesh of expectations: Dealing with dilemmas in business families using systemic tools from family coaching // Systems

Research and Behavioral Science. 2023. Т. 40. No 4. Pp. 713–722.  
<https://doi.org/10.1002/sres.2962>. EDN CXSKBA

2. Бакиров А.К. Как управлять собой и другими с помощью НЛП / А.К. Бакиров. – М.: Эксмо, 2020. – 416 с.

3. Вахнина А. Семь трудностей, с которыми сталкиваются собственники семейного бизнеса / А. Вахнина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mediacia.pro/seven-challenges-faced-by-family-business-owners> (дата обращения 04.03.2025).

4. Рысёв Н. Модель GROW. Какие вопросы задавать? / Н. Рысёв [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3GhN4Q> (дата обращения 10.03.2025).

5. Трейнконсалтинг: сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.trainconsulting.eu/en/case-stories-en/a-new-approach-to-global-leadership-development/> (дата обращения 04.03.2025).

6. Ушаков В. Техники коучинга: базовые и узконаправленные методики / В. Ушаков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://5prism.ru/articles/kouching/tehniki-kouchinga/> (дата обращения 04.03.2025).

7. Ценность членства ICF // Международная Федерация коучинга: сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://icfrussia.ru/prisoedinyaytes-k-icf-2/tsennosti-chlenstva/> (дата обращения 04.03.2025).