

**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

## **КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭМОЦИЯМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ: ВЛИЯНИЕ НА СОСТОЯНИЕ, РЕШЕНИЯ И БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ**

***Аннотация:** в статье рассматривается влияние эмоционального состояния предпринимателя на принятие управленческих решений и стратегическое развитие бизнеса.*

*Показано, что коучинг становится эффективным инструментом в работе с эмоциями предпринимателя, способствуя развитию эмоциональной зрелости и навыков саморегуляции. Теоретическая часть опирается на модель эмоциональной компетентности Дэниела Гоулмана и элементы когнитивно-поведенческого подхода.*

*Практическая часть иллюстрирована кейсом, демонстрирующим, как осознание эмоций и работа с ними в коучинге приводят к росту прибыли и перестройке бизнес-процессов. Коучинг позволяет предпринимателям не только снижать уровень стресса, но и принимать более зрелые стратегические решения.*

***Ключевые слова:** коучинг, предприниматель, эмоциональная зрелость, саморегуляция, управленческие решения, рост бизнеса.*

### *Влияние эмоций на принятие решений*

Современная бизнес-среда требует от предпринимателя ежедневного принятия решений в условиях неопределённости, высокой ответственности и давления. Помимо профессиональных компетенций всё большую роль начинает играть

способность управлять своим внутренним состоянием – особенно в кризисные моменты и при стратегическом выборе.

Эмоции – страх, тревога, вина, злость – напрямую влияют на стиль управления, степень гибкости, вовлечённость и качество коммуникации. Однако в предпринимательской культуре эмоциональные реакции часто воспринимаются как слабость или «излишняя чувствительность». Это приводит к тому, что многие ключевые решения принимаются в отрыве от собственных ощущений и потребностей – что в итоге снижает эффективность, приводит к выгоранию и спаду в бизнесе.

На практике видно: именно эмоциональное состояние определяет, будет ли предприниматель действовать проактивно или откладывать, брать ответственность или избегать, выстраивать контакт или замыкаться. Коучинг становится тем самым инструментом, который позволяет не подавлять эмоции, а осознавать, понимать и управлять ими. Чем выше уровень саморегуляции, тем более зрелыми и устойчивыми становятся управленческие решения.

Цель данной статьи – показать, как коучинг может стать инструментом развития эмоциональной зрелости предпринимателя и привести к реальным изменениям в управлении и росте бизнеса.

### *Эмоциональная зрелость: определение и модель*

В своей книге «Думай медленно... решай быстро» Даниел Канеман выделяет два типа мышления: быстрое (интуитивное, импульсивное) и медленное (рефлексивное, рациональное) [3, с. 16–19]. В условиях стресса предприниматели чаще действуют из первой системы – автоматически, не осознавая глубинных причин своих решений. Такие реакции часто опираются не на осознанный выбор, а на устоявшиеся внутренние схемы – страхи, убеждения, паттерны, сформированные ещё в детстве.

Многие управленческие «зависания» происходят именно здесь – на уровне бессознательных эмоций, которые не были замечены или признаны. Предприниматель может ощущать напряжение, раздражение, тревогу, но не придавать этим состояниям значения, продолжая действовать «как обычно». Однако именно эти

неосознанные импульсы чаще всего и определяют, будет ли принято зрелое решение – или ситуация зависнет.

Коучинг даёт возможность «замедлить» мышление и активировать осознанность. Это пространство, где предприниматель начинает видеть, какие эмоции им управляют, где они возникают и к чему приводят. В этом процессе и начинается развитие эмоциональной зрелости.

Как подчёркивает Джули Стар, эмоциональная зрелость проявляется в способности осознавать, принимать свои чувства и принимать взвешенные решения. Она включает также умение распознавать эмоции других людей и взаимодействовать с ними конструктивно [5, с. 281–324].

В предпринимательской практике зрелость проявляется в умении выдерживать давление, не реагировать импульсивно и сохранять контакт с собой и окружающими. Это не про сдержанность или жёсткость – а про внутреннюю устойчивость и способность действовать осознанно. Эмоционально зрелый предприниматель не подавляет эмоции – он умеет ими пользоваться как навигацией.

В этом смысле коучинг становится средой для взросления лидера – не путём советов, а через самоисследование, обратную связь и поддержку изменений. Он позволяет предпринимателю вернуть себе доступ к стратегическому мышлению в те моменты, когда эмоции берут верх.

Как отмечает Т. Голви, внутренние барьеры человека зачастую оказываются куда сильнее внешних обстоятельств [1, с. 49–52].

Он описывает стресс как внутренний процесс, а не как давление извне. И ключ к его преодолению лежит не в устранении внешнего источника, а в изменении отношения и управления собой. Коучинг помогает предпринимателю увидеть, что мешает ему действовать не вовне, а внутри – в интерпретациях, эмоциональных автоматизмах и привычках мышления.

С этим согласуются и когнитивно-поведенческие подходы, подчёркивающие тесную взаимосвязь между мыслями, эмоциями и поведением. Как описывают Р. Гринберг и Д. Подеске, в ситуациях стресса человек нередко действует не

из рационального анализа, а из автоматических мыслей, формирующих соответствующие эмоциональные и поведенческие реакции [2, с. 29–42].

Без развития эмоциональной осознанности предприниматель может оставаться заложником собственных реакций, несмотря на высокий уровень профессионализма. Знания и опыт в этом случае не компенсируют отсутствия контакта с собой.

Развитие эмоциональной зрелости становится ключевым условием устойчивого лидерства. Это развитие можно структурировать через модель эмоциональной компетентности Дэниела Гоулмана, адаптированную Джули Стар [5, с. 281–324].

Модель включает четыре области эмоциональной компетентности:

#### 1. Знание себя.

Самоосознание (self-awareness) – способность распознавать и называть свои эмоции, понимать, как они влияют на поведение, мышление и принятие решений. На этом уровне предприниматель учится различать эмоции и мысли, а также связывать внутренние состояния с конкретными реакциями. В коучинге это достигается через вопросы: «Что ты сейчас чувствуешь?», «Как это влияет на твои решения?», работу с телесными ощущениями и исследование повторяющихся эмоциональных паттернов.

#### 2. Управление собой.

Саморегуляция (self-management) – способность справляться с импульсами, снижать уровень стресса и действовать гибко в изменяющихся условиях. Коучинг позволяет предпринимателю выработать личные стратегии восстановления после перегрузки, освоить техники паузы, дыхания, переключения внимания. Это снижает риск принятия решений «на эмоциях» и позволяет сохранять ясность мышления даже в стрессовых ситуациях [4, с. 187–204].

#### 3. Знание других.

Социальная осознанность (social awareness) – умение считывать эмоциональное состояние других людей, проявлять эмпатию и улавливать скрытые сигналы в общении. В процессе коучинга предприниматель начинает по-новому воспринимать динамику в команде, развивает наблюдательность и

способность распознавать обратную связь, даже если она не выражена напрямую.

#### 4. Управление взаимоотношениями.

Relationship management – способность выстраивать конструктивные, устойчивые и доверительные связи. На этом уровне предприниматель учится вести сложные диалоги, устанавливать здоровые границы, разрешать конфликты и формировать культуру взаимодействия в команде. Коуч помогает осознать привычные модели общения и перейти от реактивности к зрелому лидерству.

Каждая из этих компетенций проявляется по-разному. Например, при низком уровне самоосознания предприниматель может не замечать, как тревожное состояние отражается в стиле общения. Недостаток саморегуляции – выражается в импульсивности, а дефицит навыков управления отношениями – в трудностях делегирования, нарастающем контроле или избегании ответственности.

Коучинг становится пространством для тренировки этих компетенций: через диалог, наблюдение, обратную связь и последовательное внедрение новых поведенческих стратегий. Именно это делает возможным устойчивые изменения – не в теории, а в живой бизнес практике.

#### *Роль коуча в формировании эмоциональной зрелости*

Формирование эмоциональной зрелости невозможно без среды, в которой предприниматель может безопасно исследовать свои реакции, сомнения и страхи. Эту среду и создаёт коуч. Он не даёт советов, не предлагает готовых решений, не анализирует прошлое. Вместо этого он помогает замедлиться, почувствовать, отразировать и осознать происходящее внутри.

Как подчёркивает Джули Стар, коучинг – это не передача готовых решений, а создание условий, в которых человек может исследовать собственное мышление, осознавать его влияние на действия и находить новые смыслы [5].

В этом процессе коуч действует не как эксперт, а как проводник осознанности – тот, кто через вопросы, молчание, зеркалирование и фокус на «здесь и сейчас» помогает клиенту разглядеть свои стратегии, эмоциональные блоки и внутренние сценарии.

Такое взаимодействие становится катализатором зрелости. Именно через коучинговый процесс предприниматель начинает видеть, как он сам создаёт свою бизнес-реальность – через интерпретации, автоматизмы, страхи и эмоции. Он перестаёт быть объектом обстоятельств и становится автором решений.

Коуч не исправляет – он помогает вернуть себе выбор. А значит, и способность действовать не из тревоги, не из желания избежать конфликта, а из зрелой позиции, в которой есть ясность, ответственность и контакт с собой. В этом и состоит трансформация – от бессознательных реакций к осознанному управлению.

*Практический кейс: формирование эмоциональной зрелости в коучинге*

Рассмотрим кейс, в котором прослеживается путь предпринимателя к эмоциональной зрелости – через коучинговый процесс, внутреннее осознание и последовательные изменения в действиях.

Предприниматель, владелец компании в сфере услуг, обратился с запросом на рост прибыли. Бизнесу было более пяти лет, но он находился в состоянии стагнации: клиенты уходили, новые не приходили, процессы не менялись. Он был убеждён, что причина в нехватке инструментов – маркетинга, продаж, бизнес-обучения. Он искал внешние решения, но не внедрял их. Команда не проявляла инициативы: не приводила клиентов, не генерировала идей. Как стало ясно позже, сотрудники не понимали, что от них ожидается. Предприниматель же не ставил задач, объясняя это тем, что «ещё не готов».

Под этой формулировкой скрывался страх.

«Если я начну давить, команда уйдёт. Всё развалится», – говорил он.

На начальном этапе коучинга он не связывал своё бездействие с эмоциональным состоянием. Фокус был на внешних сложностях: ресурсы, рынок, клиенты. Только в процессе стало ясно: решениями управляет не нехватка знаний, а эмоции – тревога, вина, страх быть отвергнутым, показаться жёстким, потерять контакт с командой.

Предприниматель начал замечать телесные сигналы – напряжение в плечах, учащённое дыхание, сжатую челюсть – и учился связывать их с эмоциями, которые раньше не осознавал.

«Я не говорю, чего хочу, потому что боюсь потерять расположение. Лучше промолчу, чем покажусь требовательным», – осознал он.

Это стало первым шагом – осознание эмоционального фона. Он увидел, что решения откладываются не потому, что он «не готов», а потому, что боится.

Следующий этап – распознавание эмоций через тело и контекст. Он начал улавливать сигналы своего тела, замечать тревожные мысли, останавливаться, прежде чем реагировать автоматически.

Затем появилось умение называть и признавать чувства. Коучинг стал безопасным пространством, где он впервые открыто говорил: «Сейчас я злюсь», «Мне страшно», «Я не хочу решать это из-за страха».

Когда внутренний мир стал понятнее, возникла возможность связывать эмоции с действиями. Он начал видеть, как эмоции влияют на стиль управления – избегание, мягкость, откладывание решений.

И, наконец, появился навык осознанного выбора действия. Предприниматель стал говорить открыто, обсуждать ожидания с командой, перестал бояться быть «плохим» и начал действовать, исходя из интересов бизнеса.

Эти пять шагов стали одновременно его внутренним процессом и универсальной стратегией коучинга: от неосознанного избегания к зрелому взаимодействию с собой, командой и бизнесом.

### Результаты

После внутренней перестройки и изменения стратегии предприниматель:

- начал формулировать цели и ожидания;
- ввёл регулярные планёрки и обратную связь;
- перераспределил зоны ответственности;
- пересмотрел формат работы с клиентами;
- отказался от устаревших процессов.

Некоторые сотрудники действительно ушли. Это было непросто, но уже не воспринималось как личный провал. Взамен пришли новые сотрудники, готовые работать по новым правилам.

Уже в первый квартал бизнес вышел в плюс. Предприниматель перестал «гасить пожары» и начал системно строить процессы. Но главное – изменилось его внутреннее состояние: «Теперь я не прячусь от решений. Я их сначала чувствую, потом думаю – и только потом действую. И это работает.»

Когда предприниматель научился осознавать и регулировать свои эмоции, он перестал быть заложником реакций – и стал автором зрелых, устойчивых решений. Именно это и стало основой его роста как лидера.

### *Подход коуча на этапах формирования эмоциональной зрелости*

Ниже представлена краткая схема того, как коуч может сопровождать предпринимателя на каждом из этапов, описанных в кейсе.

Таблица 1

#### Этапы формирования эмоциональной зрелости и подход коуча

Этап	Фокус внимания коуча
1. Осознание эмоционального фона	Помогает клиенту замедлиться, направляет внимание на внутреннее состояние. Использует вопросы: «Что ты сейчас чувствуешь?», «Что происходит внутри, когда ты откладываешь решение?» Возможно использование дневника эмоций или опросника настроения
2. Распознавание эмоций	Предлагает исследовать телесные сигналы, возвращает клиента к ощущениям в моменте. Использует техники телесной осознанности и паузы
3. Называние и признание чувств	Создаёт безопасную среду для проговаривания эмоций. Помогает отличать чувства от мыслей. Может использоваться шкалирование, визуальные карты эмоций
4. Связывание эмоций с действиями	Помогает увидеть, как эмоциональные состояния влияют на поведение и управленческие решения. Использует зеркалирование и метафоры
5. Осознанный выбор действия	Поддерживает клиента в формировании новых реакций. Помогает сформулировать конкретные шаги. Поддерживает рефлекссию после действия: «Что ты чувствовал, когда сделал это иначе?»



Таким образом, коучинг не только помогает предпринимателю пройти путь от эмоциональной неосознанности к зрелым действиям, но и предлагает конкретные инструменты, адаптированные под каждый этап этого процесса.

Этот подход может быть использован как основа для индивидуальной работы с предпринимателями, особенно в условиях неопределённости, высокой нагрузки и необходимости принятия стратегических решений.

Универсальность структуры позволяет применять её в разных кейсах, при этом сохраняя персонализированный, живой контакт с внутренним миром клиента.

Приведенный кейс демонстрирует, что предпринимательская стагнация нередко вызвана не дефицитом знаний или компетенций, а неосознанными эмоциональными реакциями. Предприниматель может быть парализован страхом, действовать из вины или избегания – и при этом считать, что «не готов» к необходимым переменам.

Работа с эмоциями через коучинг помогает выйти из замкнутого круга и начать внедрять изменения в бизнесе.

Коучинг предоставляет безопасное, безоценочное пространство для этих трансформаций, что подтверждается результатами исследования Hinkelmann, O'Connor и Passmore (2024), продемонстрировавшего эффективность коучинга в развитии психологических способностей бизнес-лидеров [6].

Эмоциональная зрелость становится ключевым фактором устойчивости предпринимателя. Коучинг позволяет безопасно развивать навыки самоосознания, саморегуляции и эмоциональной ответственности. Это приводит к усилению лидерской позиции, снижению внутреннего напряжения и росту бизнеса.

Практическое применение модели эмоциональной зрелости возможно:

- в индивидуальной работе с собственниками бизнеса и предпринимателями;
- в сопровождении предпринимателей в фазе масштабирования;
- в образовательных программах по развитию soft skills у руководителей и предпринимателей.

Эмоции – это не помеха бизнесу. Это карта, по которой можно идти, если научиться её читать.

Эмоциональная зрелость – это не отсутствие эмоций, а способность управлять ими и использовать как ресурс. Это вклад в устойчивость, эффективность и рост бизнеса.

### ***Список литературы***

1. Голви Т. Стресс как внутренняя игра. Как преодолеть жизненные трудности и реализовать свой потенциал / Т. Голви, Э. Ханзелик, Д. Хортон Д. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 272 с.
2. Гринберг Р. Разум рулит настроением. Измени свои мысли, привычки, здоровье, жизнь / Р. Гринберг, Д. Подеске. – СПб.: Питер, 2024. – 320 с.
3. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М.: АСТ, 2014. – 413 с.
4. Рок Д. Мозг. Инструкция по применению: как использовать свои возможности по максимуму без перегрузок / Д. Рок; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 374 с.
5. Стар Д. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / Д. Стар. – М.: Претекст, 2017. – 397 с.
6. Hinkelmann H., O'Connor S., Passmore J. Coaching entrepreneurs towards growth: An experimental design study of coaching effectiveness for business leaders' psychological capabilities, *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*. 2024 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.researchgate.net/publication/380439136> (дата обращения: 31.03.2025).