

Дахмани Мария Валерьевна

генеральный директор, сертифицированный коуч РСС ICF,

член Международной Федерации Коучинга (ICF),

член Федерации профессиональных коучей и наставников

ООО «Ньютек Лингва»

г. Москва

Научный руководитель

Гапоненко Александр Лукич

заслуженный деятель науки РФ, д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Москва

DOI 10.31483/r-154580

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА КАК МЕХАНИЗМ МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКОЙ КООПЕРАЦИИ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ

***Аннотация:** в статье рассматривается применение институционального подхода для анализа межпоколенческого взаимодействия в семейном бизнесе. Показано, что кооперация поколений связана с передачей неявных знаний и формированием механизмов институциональной координации. Особое внимание уделяется роли наставничества и коучинга как механизмов передачи предпринимательского опыта и развития управленческих компетенций следующего поколения.*

***Ключевые слова:** институциональная теория, неоинституционализм, межпоколенческая кооперация, неявные знания, наставничество, коучинг, семейный бизнес.*

Современные исследования управления всё чаще обращаются к институциональному подходу, позволяющему рассматривать экономические и организационные процессы в более широком социальном контексте. В отличие от

традиционных экономических моделей, сосредоточенных преимущественно на рациональном поведении экономических факторов и эффективности распределения ресурсов, институциональная теория анализирует влияние устойчивых правил, норм и практик на функционирование организаций и экономических систем [6].

Основы институционального анализа были заложены представителями классического институционализма, среди которых особое место занимает Торстейн Веблен. Веблен рассматривал экономическое поведение как результат действия социальных институтов – устойчивых моделей мышления и поведения, формирующихся в процессе исторического развития общества [7]. С этой точки зрения экономические решения и управленческие практики не могут быть объяснены исключительно логикой рационального выбора; они во многом обусловлены культурными нормами, ценностями и традициями деловой среды.

Дальнейшее развитие институциональный подход получил в рамках неоинституциональной экономической теории. Одним из её ключевых представителей является Дуглас Норт, который определял институты как «правила игры» в обществе [4]. По Норту, институты включают как формальные ограничения – законы, нормы и организационные структуры, – так и неформальные правила, такие как традиции, социальные ожидания и деловые практики. Совокупность этих факторов формирует институциональную среду, в которой действуют организации и принимаются управленческие решения.

Важным направлением развития институциональной теории стало исследование организационных структур и механизмов координации внутри фирм. В рамках теории транзакционных издержек Оливер Уильямсон показал, что выбор форм управления организацией связан с необходимостью минимизации издержек взаимодействия между участниками экономических отношений [8]. С этой точки зрения эффективность организации во многом определяется тем, насколько устойчиво и предсказуемо выстроены механизмы распределения полномочий, принятия решений и координации действий.

Значительный вклад в развитие институционального анализа организаций внесли исследования институциональной социологии. В частности, Пол ДиМаджио и У. Пауэлл показали, что организационные практики формируются не только под влиянием экономической эффективности, но и под воздействием институциональной среды – профессиональных стандартов, образовательных моделей и ожиданий делового сообщества [2]. Этот процесс получил название институционального изоморфизма, отражающего стремление организаций соответствовать признанным моделям управления.

Институциональный подход позволяет рассматривать организационные процессы как результат взаимодействия различных уровней институтов – культурных норм, формальных правил и организационных практик [6]. Такой метод анализа оказывается особенно продуктивным при исследовании межпоколенческого взаимодействия в семейном бизнесе.

Институциональные предпосылки межпоколенческой кооперации в бизнесе

Межпоколенческое взаимодействие в семейном бизнесе является сложным организационным процессом, который формируется под влиянием институциональной среды. Институциональный анализ позволяет рассматривать взаимодействие поколений не только как вопрос личных отношений или управленческих предпочтений, но и как результат действия формальных и неформальных институтов, определяющих структуру власти, распределение ответственности и способы принятия решений в организации.

Одной из ключевых предпосылок межпоколенческой кооперации является наличие устойчивых культурных норм, определяющих отношение к передаче опыта и роли старшего поколения в управлении. В институциональной теории такие нормы рассматриваются как культурные институты, формирующие устойчивые модели поведения экономических факторов. Как отмечал Торстейн Веблен, экономическая деятельность во многом определяется укоренившимися социальными привычками и ценностями, которые формируются в процессе исторического развития общества. В контексте семейного бизнеса эти культурные институты проявляются в уважении к предпринимательскому опыту основателя,

признании ценности накопленного управленческого знания и стремлении обеспечить преемственность бизнеса.

Важную роль играет также институциональная среда, в которой функционирует компания. Согласно концепции институтов как «правил игры», предложенной Дуглас Норт, устойчивость экономических отношений зависит от наличия формальных и неформальных механизмов координации. В семейном бизнесе такими механизмами могут выступать распределение управленческих ролей между поколениями, участие наследников в операционном управлении, а также формирование процедур передачи ответственности. Наличие подобных правил позволяет снижать неопределенность и обеспечивает более предсказуемое взаимодействие между участниками управленческого процесса.

Кроме того, формирование устойчивых моделей межпоколенческого взаимодействия во многом связано с влиянием институциональной среды профессионального сообщества. Исследования институциональной социологии показывают, что организации склонны перенимать управленческие практики, которые считаются легитимными и эффективными в деловой среде. Этот процесс был подробно описан Пол ДиМаджио в рамках концепции институционального изоморфизма. Под воздействием профессиональных стандартов, образовательных программ и опыта других компаний семейные предприятия начинают внедрять специальные механизмы координации между поколениями, включая программы подготовки наследников, формирование семейных советов и развитие практик наставничества.

С точки зрения организационной теории важным фактором межпоколенческой кооперации является эффективная архитектура управления внутри компании. В рамках теории транзакционных издержек Оливер Уильямсон показал, что устойчивость организации зависит от способности выстраивать такие формы координации, которые минимизируют издержки взаимодействия между участниками. В контексте семейного бизнеса это означает необходимость создания механизмов, позволяющих согласовывать стратегическое видение основателей с управленческими подходами следующего поколения.

Таким образом, межпоколенческая кооперация в бизнесе формируется на пересечении нескольких институциональных факторов: культурных норм, регулирующих передачу опыта, формальных и неформальных правил взаимодействия внутри организации, а также профессиональных практик, распространяющихся в деловой среде. Институциональный анализ позволяет выявить эти предпосылки и определить механизмы, способствующие эффективной координации между поколениями. Среди таких механизмов особое значение приобретают практики наставничества и коучинга, которые создают условия для передачи управленческих знаний и формирования устойчивых моделей сотрудничества между представителями разных поколений предпринимателей.

Неявные знания как ключевой ресурс межпоколенческой кооперации

Одними из важнейших факторов, определяющих эффективность передачи опыта между поколениями в бизнесе, являются так называемые неявные знания (tacit knowledge). Значительная часть управленческого опыта основателей компаний не существует в виде формализованных инструкций или регламентов и передается преимущественно через практику, совместную работу и личное взаимодействие.

Понятие неявных знаний было введено венгерским философом и ученым Майклом Полани в работе *Personal Knowledge* [5]. Полани сформулировал известный тезис: «мы можем знать больше, чем можем рассказать» («we can know more than we can tell»). Эта идея подчеркивает, что значительная часть человеческого знания носит неформализованный характер и не может быть полностью выражена через правила, инструкции или письменные описания.

Неявные знания представляют собой знания, которые трудно формализовать и передать посредством стандартных процедур обучения. Они формируются в процессе личного опыта и практической деятельности и поэтому часто остаются скрытыми в индивидуальных навыках и интуитивных решениях специалистов.

Индивидуальные неявные знания

Индивидуальные неявные знания связаны с личным опытом и профессиональным мастерством человека. К ним относятся:

- профессиональные навыки и личная экспертиза
- интуиция и способность принимать решения на основе опыта
- личные убеждения и ценности
- предпринимательское «чутьё».

В бизнесе такие знания проявляются в конкретных управленческих компетенциях, например:

- умения вести сложные переговоры
- способности «читать» поведение клиентов или партнёров
- навыке быстрого принятия решений в кризисных ситуациях.

Подобные компетенции формируются в процессе длительной практической деятельности и часто не поддаются точному описанию в виде формальных алгоритмов.

Коллективные неявные знания

Помимо индивидуального опыта, важную роль играют коллективные формы неявных знаний, которые формируются внутри организации и отражают особенности её корпоративной культуры и управленческих практик. К таким знаниям относятся:

- корпоративная культура и сложившиеся модели поведения
- навыки коллективных действий и взаимодействия внутри команды
- неформальные правила коммуникации
- коллективная память организации.

На практике это может проявляться в таких явлениях, как:

- устоявшиеся традиции принятия управленческих решений
- способность команды эффективно действовать в условиях кризиса
- негласные нормы взаимодействия между сотрудниками.

Коллективные неявные знания формируются в процессе совместной работы и становятся частью организационной идентичности компании.

Характеристики неявных знаний

Неявные знания обладают рядом особенностей, отличающих их от формализованных знаний. Во-первых, они имеют ярко выраженный личностный

характер и связаны с индивидуальным опытом и профессиональной практикой. Во-вторых, такие знания трудно артикулировать и документировать, поскольку они часто основаны на интуитивных решениях и неосознанных навыках. Наконец, значительная часть неявных знаний функционирует на подсознательном уровне и проявляется в процессе практической деятельности. Именно поэтому передача неявных знаний требует особых форм взаимодействия, основанных на совместной деятельности, регулярном общении и доверии между участниками процесса.

Неявные знания и преемственность в бизнесе

Для семейного бизнеса значение неявных знаний особенно велико. Основатели компаний обладают уникальным предпринимательским опытом, который включает:

- понимание специфики рынка;
- особенности взаимодействия с ключевыми партнерами;
- стратегические принципы принятия решений;
- способность действовать в условиях неопределенности.

Значительная часть этого знания не зафиксирована в документах и существует в форме практических навыков и управленческой интуиции. Поэтому процессы межпоколенческой кооперации неизбежно связаны с задачей передачи именно такого типа знания.

Наставничество и коучинг как механизмы межпоколенческой кооперации в бизнесе

В условиях смены поколений в семейном бизнесе особое значение приобретают механизмы, позволяющие обеспечить передачу управленческого опыта и согласование различных управленческих подходов. Институциональный анализ показывает, что устойчивость организаций во многом зависит от наличия механизмов, обеспечивающих воспроизводство управленческих практик и организационных ценностей. В этой связи наставничество и коучинг могут рассматриваться не только как инструменты развития управленческих компетенций, но и как важные элементы институциональной архитектуры организации,

позволяющие создать пространство для совместной работы, рефлексии управленческого опыта и постепенной передачи предпринимательских компетенций следующему поколению руководителей.

Представители разных поколений предпринимателей формируются в различных институциональных условиях и, соответственно, опираются на разные управленческие модели и практики принятия решений. Основатели бизнеса часто обладают значительным предпринимательским опытом и практическими знаниями, сформированными в условиях высокой неопределенности, тогда как следующее поколение чаще ориентируется на системные управленческие подходы и современные организационные инструменты [3].

В этом контексте межпоколенческое взаимодействие можно рассматривать как процесс кооперации между носителями различных управленческих компетенций и институциональных практик. Институциональный анализ позволяет выявить механизмы, которые способствуют эффективной координации таких различий и обеспечивают устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

Наставничество позволяет передавать неявные знания и предпринимательский опыт основателей следующему поколению управленцев, тогда как коучинг способствует развитию способности к самостоятельному принятию управленческих решений и формированию нового управленческого мышления.

Наставничество является управляемой формой взаимодействия, благодаря чему опыт предыдущего поколения может быть осмыслен и постепенно интегрирован в управленческую практику следующего поколения. Наставничество является одним из наиболее эффективных механизмов передачи неявных знаний, поскольку позволяет выстраивать системный диалог между поколениями и формировать пространство для передачи предпринимательского опыта. Исследования наставничества в организациях показывают, что системные программы менторинга являются важным инструментом передачи профессионального опыта и развития управленческих компетенций [1].

Коучинг, в свою очередь, выполняет несколько иную, но не менее важную функцию. Если наставничество ориентировано преимущественно на передачу опыта и практических знаний, то коучинг способствует развитию способности к самостоятельному принятию управленческих решений и формированию нового управленческого мышления. В контексте межпоколенческой кооперации коучинг помогает участникам процесса лучше осознавать свои роли, ожидания и зоны ответственности, а также способствует выстраиванию конструктивного взаимодействия между поколениями.

С институциональной точки зрения наставничество и коучинг выполняют функцию механизмов координации внутри организации. Они создают пространство, в котором различные управленческие подходы могут быть согласованы и интегрированы в единую систему управления. Это особенно важно в условиях, когда представители разных поколений опираются на различные управленческие модели и профессиональные практики.

Кроме того, развитие наставничества и коучинга отражает более широкий процесс институционализации практик управления в семейном бизнесе. Под влиянием профессионального сообщества, бизнес-образования и международного опыта многие компании начинают формировать системные программы развития наследников и управленческих команд. Такой процесс можно рассматривать как проявление институционального давления среды, описанного в исследованиях Пол ДиМаджио, согласно которому организации перенимают управленческие практики, признанные легитимными в профессиональной среде.

Таким образом, наставничество и коучинг можно рассматривать как важные институциональные механизмы, обеспечивающие устойчивость межпоколенческого взаимодействия в бизнесе. Они способствуют передаче управленческого опыта, формированию новых управленческих компетенций и развитию культуры сотрудничества между поколениями. В долгосрочной перспективе такие механизмы позволяют объединить предпринимательский опыт основателей с управленческими подходами нового поколения, создавая основу для устойчивого развития семейного бизнеса.

Модель передачи организационного знания между поколениями

Процессы межпоколенческой кооперации в семейном бизнесе можно рассматривать как систему передачи организационного знания, включающую несколько взаимосвязанных уровней.



Рис. 1. Институциональная модель передачи организационного знания между поколениями (разработка автора)

Пояснение к модели

Предложенная модель отражает институциональную логику формирования и передачи управленческих знаний в организации.

На верхнем уровне находится *институциональная среда*, включающая формальные правила и неформальные нормы, которые определяют способы организации бизнеса и модели управленческого поведения. Как отмечал Дуглас Норт, институты задают «правила игры», формирующие рамки взаимодействия экономических факторов.

На следующем уровне формируется *организационная культура и управленческие практики* компании, отражающие особенности её развития и предпринимательского опыта основателей. Эти практики во многом основаны на культурных институтах и социальных привычках поведения, о которых писал Торстейн Веблен.

Далее возникает слой *неявных знаний*, представляющих собой предпринимательский опыт, интуитивные управленческие решения и практические навыки, накопленные в процессе развития бизнеса. Как показал Майкл Полани, значительная часть человеческого знания носит неформализованный характер и может передаваться только через практическое взаимодействие.

Передача этих знаний осуществляется через *механизмы взаимодействия между поколениями*, среди которых особую роль играют наставничество и коучинг. Они создают условия для совместной работы, обмена опытом и осмысления управленческих практик.

В результате формируются *управленческие компетенции следующего поколения*, которые соединяют предпринимательский опыт основателей с современными управленческими подходами.

Заключение

Институциональный подход позволяет рассматривать процессы управления организациями в более широком контексте социальных норм, правил и профессиональных практик, формирующих поведение экономических факторов. В отличие от традиционных управленческих моделей, сосредоточенных преимущественно на индивидуальных компетенциях руководителей, институциональная теория показывает, что устойчивость организаций во многом определяется способностью воспроизводить управленческие практики и ценности через механизмы передачи опыта и знаний.

Применение институционального анализа к исследованию межпоколенческого взаимодействия в бизнесе позволяет по-новому взглянуть на процессы передачи управления и ответственности. Представители разных поколений предпринимателей формируются в различных институциональных условиях и, соответственно, обладают различными управленческими моделями и профессиональными практиками. Основатели бизнеса чаще выступают носителями предпринимательского опыта и практических знаний, сформированных в условиях высокой неопределенности, тогда как следующее поколение приносит в организацию новые управленческие инструменты и системные подходы к управлению.

В этих условиях ключевой задачей становится не столько преодоление различий между поколениями, сколько создание механизмов их эффективной кооперации. Институциональный анализ показывает, что устойчивость межпоколенческого взаимодействия зависит от наличия формальных и неформальных механизмов координации, позволяющих объединить предпринимательский опыт основателей с управленческими подходами нового поколения.

Одними из таких механизмов выступают практики наставничества и коучинга. Они создают пространство для передачи неявных управленческих знаний, способствуют формированию диалога между поколениями и позволяют постепенно институционализировать процессы преемственности в организации. В этом контексте наставничество и коучинг можно рассматривать не только как инструменты развития управленческих компетенций, но и как элементы институциональной архитектуры бизнеса, обеспечивающие устойчивость межпоколенческой кооперации и долгосрочное развитие семейных компаний.

Список литературы

1. Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor. London: CIPD, 2004.
2. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 1983. Vol. 48.
3. Gersick K., Davis J., Hampton M., Lansberg I. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, 1997.
4. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. EDN YQDVYE
6. Polanyi M. *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press, 1958.
7. Scott W. *Institutions and Organizations*. SAGE Publications, 2008.

8. Veblen T. The Theory of the Leisure Class. New York: Macmillan, 1899.
9. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М.: Прогресс, 1984.
10. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985.
11. Уильямсон О. Экономические институты капитализма / О. Уильямсон. – СПб.: Лениздат, 1996.