

Опыт применения коучинга с вовлечением заинтересованных лиц в российских нефтяных компаниях

The Experience of Utilising Stakeholder Centered Coaching in Russian Oil Companies

Артем Борисов, коуч и консультант по повышению производительности, совместно с Маршаллом Голдсмитом, коучем руководителей №1 в мире

Artyom Borisov, Coach and Productivity Consultant, in conjunction with Marshall Goldsmith, World's No.1 Executive Coach

Назначение на руководящие должности

При назначении Российскими нефтегазовыми компаниями сотрудников на позиции, требующие управленческих и лидерских навыков, как показывает практика, компании редко предоставляют эффективную поддержку или тренинги для развития этих навыков.

Зачастую сотрудник получает повышение благодаря своим техническим компетенциям, без знания и понимания специфики руководящей работы и роли лидерства. При этом у компании есть ожидание, что и на новой позиции такой сотрудник окажется не менее успешным.

И компании, и сами назначаемые сотрудники заинтересованы в том, чтобы приобретение новых, недостающих для успешного руководства навыков и качеств прошло максимально быстро. Одновременно с этим сотрудник должен продолжать демонстрировать те качества и навыки, благодаря которым он оказался достойным занять новую должность, и перестал демонстрировать навыки и качества, несмотря на

Appointment to Leadership Positions

When Russian oil and gas companies appoint employees to positions requiring managerial and leadership skills, as practice shows, these companies rarely provide effective support or training to develop these skills within the promoted individuals.

Often, an employee is promoted due to his technical competencies, without the knowledge and understanding of the specific skills required in leadership roles and tasks. At the same time, the company has an expectation that the employee will be no less successful in their new position.

Both the company and the appointed employees are interested in ensuring the acquisition of the new skills and qualities which are missing for successful leadership, these need to be acquired as quickly as possible. At the same time, the employee must continue to demonstrate those qualities and skills that made him worthy to take a new position, whilst developing their skill and management deficiencies, with the same skill set deficiency being the main reason why they have not been promoted in the past.

которые он оказался на новой позиции, и мешающие ему двигаться дальше.

Возникает вопрос: как эффективнее такого добиться? Хорошим инструментом для этого является коучинг по развитию лидерства.

Современное восприятие коучинга

За последние несколько десятилетий восприятие коучинга¹ кардинально изменилось. Если ранее наличие коуча у руководителя воспринималось как характеристика его как «неудачника», как «человека с проблемами», то к настоящему времени совместная работа с коучем – это признак успешности руководителя. Признак того, что организация ценит своего сотрудника, видит в нем большой потенциал, и помогает ему быстрее пройти путь развития как компетентного управленца и лидера. И коучинг все более воспринимается как позитивный процесс, как работа с победителями, готовящая их к новым высотам. В ряде западных компаний есть даже требование об обязательном наличии коучей у руководителей высшего звена.

Евгений Лапшин

Исполнительный директор МОЛ ГРУП по России и Казахстану

“Мой первый опыт коучинга случился в 2009-2010 во время обучения программе Executive MBA в московской школе управления Сколково. Модуль индивидуального коучинга был частью программы. Оглядываясь назад, могу сейчас сказать – он был одним из наиболее ценных и полезных модулей. Дилемма, которую я разбирал со своим коучем – это дальнейшее карьерное развитие. Либо по функциональной линии в финансах, либо с переходом в общее управление. Решение, принятое в ходе тесного общения с коучем обусловило мой дальнейший вектор развития. С 2011 я занимаю позиции генерального директора и нисколько не жалею о сделанном тогда выборе.

Также с тех пор я сам неоднократно бывал в роли коуча и получал положительную обратную связь о пользе такого подхода уже со стороны моих подчиненных. По моим наблюдениям, сотрудники, прошедшие программу коучинга, всегда положительно меняют свое поведение и наращивают необходимые компетенции.”

¹ Согласно Международной федерации коучинга, коучинг – это партнерство с клиентами в интеллектуальном и креативном процессе, который вдохновляет их раскрыть личностный и профессиональный потенциал. В бизнес-среде коучинг призван оказывать содействие руководителям и сотрудникам быстрее реализовать свой лидерский и управленческий потенциал, пройти путь соответствующего роста.

The question arises: how to train and develop managers more efficiently? Leadership development coaching is a good tool for this.

The Modern Perceptions of Coaching

The perception of coaching has changed dramatically over the past few decades¹. If earlier the presence of a coach by a leader was perceived as a weakness within the leader, them being a “loser”, or as a “person with problems”, the current attitude towards working with a coach, is a sign of a leader’s success. A sign that the organization values its employees, sees the great potential within them, and helps them to quickly adapt and develop as a competent manager and leader. Coaching is increasingly perceived as a positive process, as working with winners, preparing them for new career heights. A number of Western companies even have a requirement for senior executives to have coaches.

Evgeny Lapshin

Executive Director of MOL GROUP for Russia and Kazakhstan

“My first coaching experience happened in 2009-2010 while studying for the Executive MBA program at the Moscow School of Management Skolkovo. An individual coaching module was part of the program. Looking back, I can now say that it was one of the most valuable and useful modules that I took. The dilemma that I dealt with with my coach was to further my career development. Either along the functional line in finance, or with a transition to general management. The decision made of the course of close communication with my coach enabled me to further focus my chosen development path. Since 2011, I have held the position of CEO and I do not regret the choices I made then.

Also, since then, I have repeatedly been in the role of a coach to other people and I have received positive feedback on the benefits this approach has brought to my subordinates. According to my observations, employees who have completed a coaching program always positively change their behavior and increase their necessary competencies.”

In this setting, coaching support is valuable for both the newly appointed executives and those who have held the position for a long time. This support will allow the former to quickly get used to the new position, identifying the key skills that need to be acquired, as well as develop a strategy for themselves and the unit into the future.

¹ According to the International Federation of Coaching, coaching is partnering with clients in an intellectual and creative process that inspires them to unleash their personal and professional potential. In a business environment, coaching is designed to assist managers and employees to quickly realize their leadership and managerial potential, to go through the path of appropriate growth.

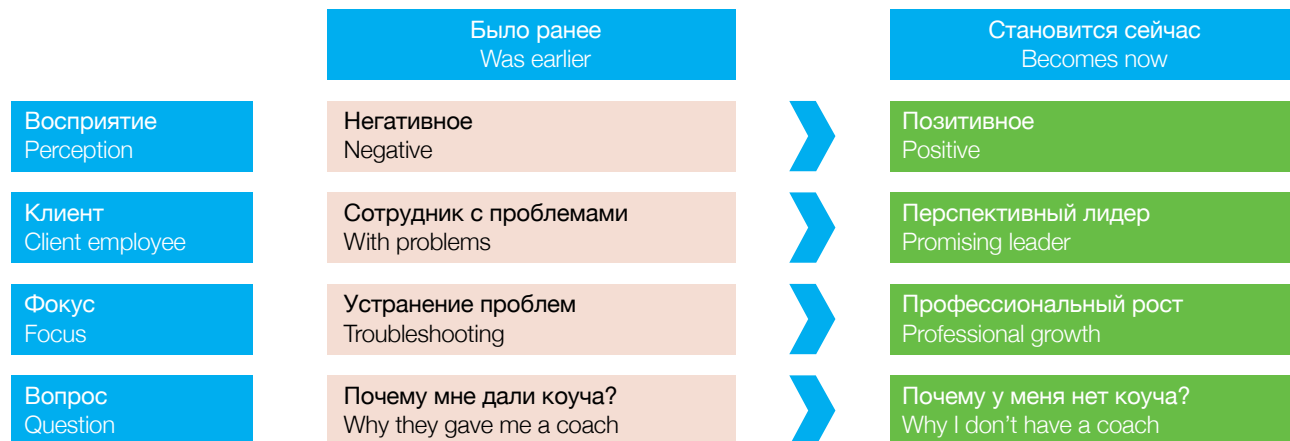


Рис.1: Изменение восприятия коучинга Fig.1: The Changing Perception of Coaching

При такой постановке коучинговая поддержка ценна как для руководителей, вновь назначаемых на должности, так и для руководителей, занимающих должности уже определенное время. Первым этапом поддержки позволит быстрее освоиться в новой должности, выявить ключевые навыки, которые необходимо приобрести, а также разработать стратегию развития для себя и возглавляемого подразделения. Вторым – посмотреть на свою работу со стороны, выявить поведение, которое им больше мешает, чем помогает, скорректировать его, чтобы или приносить больший вклад на нынешней позиции, или подготовиться к новой для себя должности.

В обоих случаях руководители получают дополнительную мотивацию, поскольку, предоставляя ресурс в виде коуча, компания направляет им сигнал об их ценности. В долгосрочной перспективе они закрепляют поведение, приносящее больший успех им и организации. Общение с коучем также дает возможность руководителям в безопасной среде обмениваться мнениями и обсуждать важные для себя вопросы, получать откровенную обратную связь. Т. е. помогают преодолевать так называемую «болезнь руководителя»².

Сергей Пильник

Директор программ бурения, Департамент добычи нефти и газа, ПАО «Газпром нефть»

«Ценность коучинга – это возможность осознания собственных проблем и обстоятельств, наличие которых мешает развитию и продвижению дальше, выяснение истинных целей человека, а

² «Болезнь руководителя» — это информационный вакуум, создаваемый вокруг менеджера из-за того, что сотрудники не сообщают ему важную (и часто неприятную) информацию. Чем выше руководитель находится на должностной лестнице, тем более сильной эта «болезнь» может быть, поскольку меньшему количеству сотрудников комфортно давать ему обратную связь, особенно указывать на области для улучшения. Следствием «болезни руководителя» является принятие менее качественных решений.

The second is to look at their work from the outside, to identify the behaviours that hinder them more than helping them, to correct it in order to either contribute more in their current position, or to prepare for a new position for themselves.

In both cases, leaders gain additional motivation because by providing a resource in the form of a coach, the company sends them a signal of their value. In the long run, they reinforce positive behaviours that are more successful for them and the organization. Communication with a coach also allows managers to exchange views and discuss important issues in a safe environment, and receive frank feedback. That is, they help to overcome the so-called «Leadership Disease»².

Sergey Pilnik

Director of drilling programs, Department of Oil and Gas Production, «Gazprom Neft» JSC

«The value of coaching is in the ability to realize your own problems and circumstances, the presence of which hinders development and advancement, by clarifying of the true goals of a person, as well as assisting with the implementations of a development plan.

When it is difficult to admit to yourself that you have not identified within yourself and do not know what to move to make or the direction to proceed in, communication with a coach sometimes leads to solutions that you would never have thought about. And it is remarkably interesting that you can create a plan for solving the issues, although 10 minutes ago you did not know about or could identify them.

² Leader's disease» is an information vacuum created around the manager because employees do not provide him with important (and often unpleasant) information. The higher the manager is on the corporate ladder, the more severe this «disease» can be, since fewer employees are comfortable giving him feedback, especially pointing out areas for improvement. The consequence of the «illness of the leader» is the adoption of lower quality decisions.

также содействие в составлении и реализации плана развития.

Когда сложно признаться самому себе, что ты не разобрался внутри себя и не знаешь куда двигаться, общение с коучем иногда выводит на проблемы, о которых никогда не задумывался. И очень интересно, что ты сам создаешь план по их решению, хотя еще 10 минут назад про них не знал.

Но самое ценное для меня лично – это появление огромной внутренней мотивации для достижения целей и реализации намеченных планов. Иногда простая лень и внешние факторы («тушение пожаров» и т. д.), мешают двигаться к поставленным задачам, и в этих ситуациях коуч незаметно, но очень твердо напоминает об истинных целях, которые важны именно для тебя. ☹☹

Коучинг с вниманием на стейкхолдерах

Широко практикуемым подходом по развитию лидерства является система коучинга с вовлечением заинтересованных лиц (Stakeholder Centered Coaching®), применяемая в различных компаниях и странах тысячами руководителей более 20-ти лет. Эта система была разработана признанным экспертом в области лидерства Маршаллом Голдсмитом³.

Коучинг с вовлечением заинтересованных лиц представляет собой структурированный набор последовательных действий (систему), соблюдение которых в 95% случаев гарантирует развитие необходимых руководителю лидерских компетенций.



Рис.2: Процент лидеров, меняющих свое поведение

Система коучинга с вовлечением заинтересованных лиц обладает рядом особенностей по сравнению с традиционным коучингом руководителей.

³ Маршалл Голдсмит – автор более 40 книг, профессор, он в том числе дважды признавался самым влиятельным мыслителем в области лидерства, и трижды – наиболее авторитетным коучем руководителей в мире.

But the most valuable thing for me personally is the emergence of tremendous motivation to achieve goals and implement plans. Sometimes simple laziness and external factors («fire fighting», etc.) can interfere with moving towards the assigned tasks, and in these situations the coach imperceptibly, but very firmly, reminds of the true goals that are important for you. ☹☹

Stakeholder-Focused Coaching

A widely practiced approach to leadership development is the Stakeholder Centered Coaching® system, which has been used in various companies and countries by thousands of leaders for over 20 years. This system was developed by renowned leadership expert Marshall Goldsmith³.

Coaching with the involvement of stakeholders is a structured set of sequential actions (system), the observance of which in 95% of cases guarantees the development of the leadership competencies necessary for the leader.



Fig.2: Percentage of leaders changing their behaviour

Stakeholder coaching has several differences when compared to traditional executive coaching.

First, it measures the growth of leadership during the process. At the same time, the growth of leadership is confirmed not by the leader himself or by the coach, but by people in the immediate environment of the leader - by persons interested in this, stakeholders involved in the growth process.

The very involvement of stakeholders is the hallmark to this system. The stakeholders are managers, colleagues, subordinates. Their involvement occurs not only during the initial 360⁴ assessment, but throughout the leadership development process.

³ Marshall Goldsmith is the author of more than 40 books, a professor, he was twice recognized as the most influential thinker in the field of leadership, and three times - the most respected coach of leaders in the world.

⁴ 360 Assessment - A formal assessment of a leader's management and leadership skills, which is carried out by the leader himself, his supervisors, colleagues and subordinates. The primary goal of the 360 Assessment is to identify areas for leadership development.

Во-первых, в ней происходит измерение роста лидерства в ходе процесса. При этом рост лидерства подтверждается не самим лидером и не коучем, а людьми в непосредственном окружении лидера – вовлекаемыми в процесс роста заинтересованными в этом лицами, стейкхолдерами.

Само вовлечение стейкхолдеров является также отличительной особенностью этой системы. Стейкхолдерами выступают руководители, коллеги, подчиненные. Их вовлечение происходит не только на этапе проведения первоначальной оценки 360⁴, но и на протяжении всего процесса развития лидерства.

Далее, в ходе процесса коучинга происходит регулярное отслеживание того, как лидер практикует выбранные для себя области развития. Такое отслеживание с использованием форм ежедневных вопросов закрепляет нужное поведение, делая его привычным. Эта составляющая процесса крайне важна. Существует много подтверждений того, что люди, проходящие обучения и тренинги, далеко не всегда начинают использовать полученные знания, т.к. не происходит их регулярное отслеживание и закрепление.



Рис.3: Ключевые элементы процесса коучинга с вовлечением заинтересованных лиц

И, наконец, при коучинге с вовлечением заинтересованных лиц, коуч получает свое вознаграждение в конце всего процесса при

⁴ Оценка 360 – Формальная оценка управленческих и лидерских навыков лидера, которая проводится самим лидером, его руководителями, коллегами и подчиненными. Основной целью оценки 360 является определение областей развития лидера.



Fig.3: Key elements of a stakeholder coaching process

Furthermore, during the coaching process, the leader is regularly monitored to assess how they are practicing their chosen development areas. This tracking using **daily questionnaire forms** reinforces the desired behaviour by making it habitual. This part of the process is extremely important. There is a lot of evidence that people undergoing education and training do not always start to use the knowledge gained, because they are not regularly tracked and monitored.

Finally, in stakeholder coaching, the coach is **rewarded** at the end of the entire process, provided that his client leader has changed in the desired direction as judged by the stakeholders.

A leader undertaking a stakeholder coaching process is required to demonstrate three qualities: courage, humility, and discipline. **Courage** - to receive feedback from people in his environment, **humility** - to accept feedback and start using it for your development. Disciplines - to perform the actions provided by the process throughout its entire course for its development and growth.

Despite the workload and complexity of the process, the manager needs no more than 2% of his time in order to fully comply with it. For many executives, such an investment of their time seems quite acceptable.

The Experience of Using Coaching with the Involvement Of Stakeholders In Russian Oil Companies

As the practice of executive coaching finds its way into more and more Russian oil companies, some companies have tried, with interest, to apply stakeholder coaching

условии, что его клиент-лидер изменился по оценке заинтересованных лиц в необходимом направлении.

От лидера, проходящего через процесс коучинга с вовлечением заинтересованных лиц, требуется демонстрация трех качеств: **смелости, смирения, и дисциплины**. Смелости – получить обратную связь от людей в его окружении, смирения – принять обратную связь и начать использовать ее для своего развития. Дисциплины – совершать предусмотренные процессом на всем его протяжении действия для своего развития и роста.

Несмотря на кажущуюся объемность и сложность процесса, от руководителя требуется не более 2% его времени для того, чтобы полностью его соблюдать. Для многих руководителей такие затраты своего времени кажутся вполне приемлемыми.

Опыт применения Коучинга с вовлечением заинтересованных лиц в Российских нефтяных компаниях

По мере того, как практика коучинга для руководителей находит свое применение в ряде Российских нефтяных компаний, некоторые из них с интересом пробовали применить коучинг с вовлечением заинтересованных лиц для своих сотрудников. Результаты этой работы в целом соответствовали результатам, показываемой этой системой в других странах.

Несмотря на некоторую настороженность к методологии коучинга с вовлечением заинтересованных лиц («То, что работает на Западе, не будет работать у нас из-за специфики нашего менталитета», - опасались некоторые руководители), опасения о неприменимости системы в Российских реалиях не оправдались. По наблюдениям, основной причиной опасений являлась необходимость для участников процесса выйти из зоны комфорта, открыться и продемонстрировать коллегам свое несовершенство, стремление развиваться по указанным направлениям. Иными словами, продемонстрировать смелость получить обратную связь от коллег, рассказать им о выбранных областях для улучшения и держать их в курсе своих изменений по данным областям. Те руководители, которые продемонстрировали такую смелость, в конце пути получили для себя необходимый результат. Сработал принцип: «В зоне комфорта нет развития, в зоне развития – нет комфорта!». Если хочешь развиваться и расти, не следует бояться выходить из зоны комфорта.

to their employees. The results of this work were broadly in line with the results shown by this system in other countries.

Despite some caution about the methodology of coaching with the involvement of stakeholders (“What works in the West will not work for us because of the specifics of our mentality,” some leaders fretted), fears about the inapplicability of the system in Russia did not materialize. According to observations, the main reason for concern was the need for the participants to get out of their comfort zones, to open up and demonstrate to colleagues their imperfections, and the desire to develop these areas. In other words, to demonstrate the courage to get feedback from colleagues, to tell them about the areas for improvement, and to keep them informed of their changes in these areas. Those leaders who showed such courage, at the end of the program, got the desired results for themselves. The principle worked: «There is no development in the comfort zone, there is no comfort in the development zone!» If you want to develop and grow, you should not be afraid to leave your comfort zone.

Maxim Misharin

Executive Director of the Yamal Gas Major Project, Gazpromneft-Razvitie LLC

“Gazprom Neft invited Marshall Goldsmith to speak. The coaching approach he presented seemed quite interesting to me. I wanted to apply it to myself and to my team members.

Based on the results, I can note that for me and for my colleagues, it led to the planned positive changes. We have become more flexible, open to feedback, improved communication and the quality of our teamwork. In several cases, as a result of coaching, specialists have multiplied their leadership competencies, up to the point that they are recognized as the best in their function in the whole company.

For me personally, it was important to delegate more work to my Deputies. At the end of the program, my employees noted that I began to deal with more executive level work issues, and I trusted more in the expertise of specialists, and I did not engage in micro-management of their roles.

In this process, the role of a coach is especially important, as they keep your focus and direction on the task at hand. Despite any ongoing events and emerging unforeseen circumstances in the project, the coach “keeps on his radar” the selected areas of growth, ensuring step by step progress is made.”

Максим Мишарин

Исполнительный директор Крупного Проекта
«Газ Ямала», ООО «Газпромнефть-Развитие»

«Компания «Газпром нефть» приглашала на выступление Маршалла Голдсмита, и представленный им подход коучинга мне показался достаточно интересным. Мне захотелось применить его к себе и к членам своей команды.

По результатам я могу отметить, что и для меня, и для моих коллег он привел к запланированным положительным изменениям. Мы стали более гибкими, открытыми к обратной связи, улучшили коммуникации и качество командной работы. В ряде случаев, в результате коучинга, специалистыкратно усиливали свои лидерские компетенции, вплоть до того, что они признавались лучшими по своей функции в целом по компании.

Для меня лично было важно настроить делегирование с заместителями. И в конце этой работы мои сотрудники отметили, что я стал больше решать вопросы своего уровня, больше доверять экспертизе специалистов, а не заниматься микро менеджментом.

В этом процессе очень важна роль коуча, который не дает выйти из заданной «колеи». Несмотря на происходящие события и возникающие непредвиденные обстоятельства в проектной работе, коуч заставляет «держаться на своем радаре» выбранные области роста, шаг за шагом добиваясь по ним прогресса. »

Области для своего развития, которые выбирали для себя лидеры в Российских нефтяных компаниях, в целом попадали в перечень 20 привычек, над корректировкой которых М. Голдсмит совместно с его клиентами чаще всего работали. Отдельно стоит отметить, что многие руководители видели свою область для улучшения в более четкой постановке задач и качественном предоставлении обратной связи.

Перечень 20 привычек лидеров, наиболее часто являющихся объектом корректировки

- 1 Стремление чрезмерно выигрывать: Быть победителем всегда, любой ценой, когда в этом есть или нет смысла и когда это бесполезно
- 2 Добавление чрезмерной стоимости: Переполюющее желание добавить свои «пять копеек» в каждом разговоре
- 3 Вынесение своей оценки: Потребность оценивать

The areas for their development, which the leaders in the Russian oil companies chose for themselves, generally fell into the list of 20 habits, which M. Goldsmith and his clients most often worked to correct. Separately, it is worth noting that many leaders said that setting clearer goals and receiving good quality feedback.

List of Top 20 Leadership Habits Most Frequently Targeted

- 1 The desire to win excessively: To be a always be a winner, at any cost, whether it makes sense or not and when it is not even useful
- 2 Adding excessive value: Overwhelming desire to add your «five cents» in every conversation
- 3 Making your own assessment: The need to evaluate others and transfer your standards to them
- 4 Making unnecessary destructive comments: Unnecessary sarcasm and harsh comments that we think help us look witty
- 5 Start talking with “but”, “however,” “despite”: Excessive use of negative clarifiers, which implicitly conveys to everyone: “I’m right. You are not»
- 6 Telling everyone how smart I am: Striving to show people that we are cleverer than they think you are
- 7 Talking When Angry: Using Emotional Impermanence as a Management Tool
- 8 Negativity, “Let me explain why it won’t work”: Seeking to share our negative thoughts, even when we are not asked
- 9 Failure to Provide Information: Refusing to share information in order to maintain your advantage over others
- 10 Failure to Provide Well-Earned Recognition: Failure to celebrate and reward others work
- 11 Taking Praise You Don’t Deserve: the most irritating way to overestimate your contribution to any success
- 12 Self-justification: Seeking to present your annoying behavior as a «permanent construct» so that others will forgive for it
- 13 Cling to the Past: wanting to put blame on people and hold onto events from our past
- 14 Favoritism: ignoring that we are treating someone unfairly
- 15 Refusing to express regret: Not taking responsibility for our actions, not admitting that we are wrong, not understanding how our actions affect others
- 16 Not listening: The most passive-aggressive form of disrespect for colleagues

других и переносить на них свои стандарты

4 Высказывание деструктивных комментариев:

Ненужный сарказм и резкие комментарии, которые, как мы думаем, помогают нам выглядеть остроумными

5 Начинать говорить с «но», «однако», «несмотря на»:

Чрезмерное использование негативных уточнителей, что скрыто передает всем: «Я прав. Ты – нет»

6 Донесение всем, насколько я умен: Стремление показать людям, что мы умнее, чем они о нас думают

7 Говорить будучи разозленным: Использовать эмоциональное непостоянство в качестве управленческого инструмента

8 Негативность, «Дай я объясню, почему это не заработает»: Стремление поделиться нашими негативными мыслями, даже тогда, когда нас не спрашивают

9 Непредоставление информации: Отказ делиться информацией для того, чтобы сохранить свое преимущество над другими

10 Непредоставление заслуженного признания: Неспособность отмечать успехи и вознаграждать

11 Присвоение себе успехов, которых не заслуживаем: Самый раздражающий способ переоценить свой вклад в любой успех

12 Оправдание себя: Стремление преподнести свое раздражающее поведение как «постоянную конструкцию», чтобы окружающие за это простили

13 Цепляться за прошлое: Желание отвести вину от себя на людей и события из нашего прошлого

14 Фаворитизм: Игнорирование того, что мы обращаемся с кем-то несправедливо

15 Отказ от выражения сожаления: Непринятие ответственности за свои действия, непризнание неправоты, непонимание, как наши действия воздействуют на других

16 Не слушание: Наиболее пассивно-агрессивная форма неуважения к коллегам

17 Не предоставление благодарности: Наиболее типичная форма плохих манер

18 Наказание «гонца»: Неправильное стремление атаковать невинного, который передает информацию, и, как правило, стремится помочь

19 Перенос ответственности: Стремление винить всех, кроме себя

20 Чрезмерная необходимость «быть собой»: Представление своих недостатков в виде достоинств просто потому, что они такие, какие есть

17 Not Giving Thanks: the most common form of bad manners

18 Punishment of the “messenger”: Inappropriate tendency to attack the innocent who is transmitting information and, as a rule, seeking to help

19 Shifting responsibility: Seeking blame for everyone but yourself

20 Excessive need to “be yourself”: Presenting your weaknesses as strengths simply because they are what they are

Conclusion

The result that executives who have undertaken a coaching program with the involvement of other stakeholders and their companies have said that it is more than just the development of leadership skills. The result go beyond one person, beyond the chosen areas of leadership development, and beyond the time frame of working with a coach. The key elements of this result are:

1. The involvement of the leader and the stakeholders in his development process has an effect on the stakeholders, it develops the leader's flexibility and openness to change, which also creates a culture of openness and change that might not have existed before.
2. Going through the coaching system opens the leader's eyes to how you can effectively change behaviours while creating a positive impact on others. For many leaders, this awareness is the first step towards behavioral change. These leaders take the following steps on their own. In general, the system makes them more flexible, open to changes, receptive to the opinions of others. They are starting to increasingly apply a cycle of continuous improvement to themselves.
3. Having felt the positive effect of change at work, many leaders use the skills they have learned outside the company, for example, in the family. This allows positive change to spread to adjacent areas, which brings more harmony and happiness to people's lives.

Alexander Ryndin

Head of Well Workover Service,
ByTex LLC, MOL GROUP RUS

“The most important result for me when going through the coaching system was the awareness of my focus and how to work on myself. The very fact of contacting a coach was valuable for me, as I never thought that I could use such help. It's not always simple, sometimes I frankly admit to myself that I'm lazy. But in the coaching

Заключение

Результат, который получили руководители, прошедшие через систему коучинга с вовлечением заинтересованных сторон, и их компании, больше, чем только развитие лидерских навыков. Этот результат выходит за рамки одного человека, за рамки выбранных областей развития лидерства, и за временные рамки работы с коучем. Ключевые элементы этого результата таковы:

1. Вовлечение лидером стейкхолдеров в процесс своего развития оказывает эффект и на этих стейкхолдеров, демонстрирует гибкость и открытость лидера к изменениям, что также создает культуру открытости и изменений, которая ранее могла не существовать.
2. Прохождение через систему коучинга открывает лидеру глаза на то, как можно эффективно меняться, создавая при этом положительное воздействие на окружающих. Для многих лидеров это осознание является первым шагом на пути к поведенческим изменениям. Следующие шаги эти лидеры делают уже самостоятельно. В целом система делает их более гибкими, открытыми к изменениям, восприимчивыми к мнению окружающих. Они начинают все более применять к себе цикл непрерывных улучшений.
3. Ощувив положительный эффект от изменений на работе, многие лидеры используют полученные навыки вне компании, например, в семье. Это позволяет положительным изменениям распространяться на смежные области, что приносит в жизнь людей больше гармонии и счастья.

Александр Рындин

Руководитель службы ремонта скважин
ООО «БайТекс», МОЛ ГРУПП РУС

«Самым главным для меня результатом при прохождении через систему коучинга было осознание того, в каком направлении и как работать над собой. Ценным для меня был сам факт обращения к коучу, так как никогда не думал, что смогу использовать подобную помощь. Не всегда всё просто, иногда откровенно признаюсь себе, что лень. Но в процессе работы мотивирует осознание того, что и самому себе, и окружающим видны происходящие изменения.

Сам процесс коучинга помог увидеть кусочки пазла, которые составят полную картину своих способностей и целей, и указал к ним путь. Осознание приходит не сразу. Задаётся

process, I was motivated by the realization that both myself and others can see the ongoing changes.

The very process of coaching helped me to see the pieces of the puzzle that will form a complete picture of the abilities and goals, and the way to achieve them. Awareness does not come immediately. A direction is set, a process is launched, and over time, a momentum is gained that can overcome all obstacles in its path.

I became more courageous and to try new things and be more open. As a result, we managed to increase our individual and team performance. »

List of Literature

M. Goldsmith, What Got You Here Won't Get You There, 2014. / M. Goldsmith. Jump over your head.

Coaching with a focus on stakeholders, description of the approach.

<https://www.stakeholdercenteredcoaching.com/>

Author

Artyom Borisov, Coach and Productivity Consultant, in conjunction with Marshall Goldsmith, World's # 1 Executive Coach.

направление, запускается процесс, со временем набирается сила, способная преодолеть все преграды на пути к ней. У меня появилось больше смелости пробовать новые вещи и открытости. В итоге удалось повысить эффективную самостоятельную и командную работу. »

Перечень литературы

M. Goldsmith, What Got You Here Won't Get You There, 2014. / М. Голдсмит. Прыгни выше головы. Коучинг с вниманием на стейкхолдеров, описание подхода.

<https://www.stakeholdercenteredcoaching.com/>

Автор

Артем Борисов, коуч и консультант по повышению производительности, совместно с Маршаллом Голдсмитом, коучем руководителей №1 в мире