

# BEST PRACTICES ENNEAGRAM IN BUSINESS

## BENCHMARK REPORT



Adcock Ingram Avon Banco Itaú Banco Nossa Caixa Beacon Best Buy Culture Technology  
Daimler/Mitsubishi Genentech/Roche Hanfubuki Hui Ho'olana Huron Hospital La Clinica Milling Hotels  
NuEar Parker Hinneafen Shahid Ghandi StarPoint Sucromiles Toyota Veloso Consultores and more

## ОБЗОР: СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК ПРИМЕНЕНИЯ ЭННЕАГРАММЫ В РАБОТЕ С КОМПАНИЯМИ

*Уроки, извлеченные по результатам работы с 72-мя компаниями*

*Исследование, проведенное в 2011 году Глобальной Сетью Эннеаграмма в Бизнесе*

*Тысячи компаний по всему миру используют Эннеаграмму для решения тех или иных задач бизнеса, вместе с тем 72 компании очень интенсивно используют инструмент Эннеаграммы для того, чтобы кардинально улучшить работу своих лидеров и команд, повысить эмоциональную компетентность и улучшить навыки межличностной коммуникации своих сотрудников, а также обеспечить устойчивое качественное изменение культуры и менталитета компании.*

**История вопроса:** Чему мы можем научиться у этих первопроходцев? Мы провели 39 глубоких интервью с руководителями и консультантами из разных уголков планеты для того, чтобы получить ответ на этот вопрос. У каждого из опрошенных была своя история успеха использования Эннеаграммы в своих организациях. Мы поговорили с консультантами и руководителями из 20 стран на пяти континентах. Эти страны следующие: Аргентина, Австралия, Боливия, Бразилия, Канада, Чили, Китай, Колумбия, Чехия, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Иран, Италия, Япония, Южная Африка, Тайланд, США и Уругвай.

В числе опрошенных консультантов и руководителей были как члены Глобальной Сети «Эннеаграмма в Бизнесе» (EIBN), так и лица, не являющиеся членами этой Сети. Все интервьюируемые использовали Эннеаграмму в своих организациях как минимум 18 месяцев, а некоторые и 12 лет.

**Компании:** Все интервью были проведены на условиях конфиденциальности, однако 21 компания дала нам разрешение использовать их название в этом Обзоре. Это следующие компании: Adcock Ingram, Avon, Banco Itaú, Banco Nossa Caixa, Beacon, Best Buy, Culture Technology, Даймлер/Митцубиси, Genentech/Roche, Hanfubuki, Hui Ho'olana, Huron Hospital, La Clinica, Milling Hotels, NuEar, Parker Hinneafen, Shahid Ghandi, StarPoint., Sucromiles, Тойота, Veloso Consultores.

**Отрасли промышленности:** Компании, участвовавшие в исследовании, представляли следующие отрасли промышленности: биотехнологии, химическая промышленность, сфера образования, финансы, государственные учреждения, здравоохранение, благотворительность, страхование, IT, производство, нефтяная промышленность, фармацевтика, профессиональные ассоциации, исследовательские центры, розничная торговля, услуги и

**Ключевой вопрос:** Нас интересовал ответ на следующий вопрос: «Каких позитивных результатов добилась компания, используя инструмент Эннеаграммы, как именно они добились этого результата, и чему в ходе этой работы они научились?» Нам кажется, что пришло время дать развернутый ответ!

**Результаты:** Результаты, обобщенные на следующих страницах, мы думаем, дадут много полезной информации для руководителей, для HR-специалистов и для консультантов и помогут им в их стремлении создать эффективно работающую, самодостаточную и осмысленную компанию.

Читайте дальше....

## ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ:

### Критичные факторы успеха

(6 наиболее важных факторов – перечислены в порядке убывания)

Что 39 экспертов считают критичным для того, чтобы применение инструмента Эннеаграммы привело к позитивным, эффективным и устойчивым изменениям в организации

**ВВЕДЕНИЕ:** По результатам интервью с 39-ю экспертами нами было выявлено 6 критичных факторов успеха, которые необходимы для того, чтобы применение инструмента Эннеаграммы привело к позитивным, эффективным и устойчивым изменениям в организации. Независимо от того, были ли интервьюируемые руководителями или консультантами, а также независимо от отрасли промышленности, страны и размера компании, которую они представляли, их ответы были на удивление похожи.

82%

#### **ФАКТОР УСПЕХА 1: Внимание акцентируется на реальных потребностях: как на потребностях бизнеса, так и людей там работающих**

Согласно мнению экспертов, самым важным фактором успеха для того, чтобы применение инструмента Эннеаграммы было эффективным, является то, чтобы при применении этого инструмента внимание фокусировалось на реальных потребностях организации, а также на конкретных потребностях их руководителей, команд и сотрудников. Потребности организации могли быть разными – взаимодействие, лидерство, продажи, вовлеченность, ориентированность на результат, эмоциональная компетентность, конфликты, культурные изменения, повышение производительности труда, переход от местных к глобальным рынкам сбыта – но просьба к консультантам во всех случаях была одинаковой: выделите четкие, реалистичные и важные задачи, которые действительно важны для конкретной организации и продемонстрируйте ощутимые результаты. Интересно, что не менее важным оказалось получение непосредственной личной пользы для каждого вне работы.

*«У людей существует целый ряд неудовлетворенных потребностей на работе и дома. На работе эти потребности часто связаны с проявлением творчества, эмпатией и гибкостью, с желанием находиться в менее иерархичных отношениях и лучше сотрудничать друг с другом. За пределами работы люди сталкиваются с дополнительным стрессом, огромными ожиданиями, и с все возрастающей сложностью жизни. Эннеаграмма помогает в удовлетворении всех этих потребностей».*

69%

#### **ФАКТОР УСПЕХА 2: Сильное лидерство: заинтересованность в организации**

Поддержка от топ-менеджмента обеспечивает доверие к применяемому инструменту, его авторитетность, ресурсы для обеспечения устойчивых изменений, и личные рекомендации для того, чтобы убедить всех сотрудников в ценности Эннеаграммы. В дополнении к этому, необходимо обеспечить поддержку и заинтересованность менеджеров среднего звена, которые дают толчок к эффективному исполнению рекомендаций.

*«Руководители должны сами по-настоящему хотеть изменений для себя и для других».*

66%

### **ФАКТОР УСПЕХА 3: Определение типов по Эннеграмме: сбалансированное и точное определение себя**

Наиболее эффективным способом определения типа по Эннеграмме является определение типа самим человеком с помощью специалиста. Это так, потому что такой подход является наиболее точным и глубоким, а также обеспечивает полную вовлеченность самого человека. При этом важно, чтобы консультанты и руководители создали в компании необходимый рабочий контекст: исключили стереотипное мышление и психологический или эзотерический жаргон, фокусировали людей на дальнейшем развитии и их потенциальных талантах и обеспечивали уважительное отношение к различиям между людьми.

*«Избегайте наклеивания ярлыков, выходите за пределы «цифр» и стремитесь к интеграции».*

56%

### **ФАКТОР УСПЕХА 4: Высочайшее качество: консультанты, семинары и катализаторы изменений**

Качество привлекаемых для работы консультантов и методистов, предлагаемых семинаров и мероприятий, организуемых с целью эффективных изменений в организации – очень важный фактор успеха. Консультанты должны не только знать Эннеграмму, но также владеть методикой реализации изменений в организации, должны предлагать интересные, интерактивные семинары, подавать информацию непредвзято, глубоко и точно, стимулировать вовлеченность участников, вдумчиво отвечать на вопросы и запросы аудитории. Семинары, программы и мероприятия должны быть инновационными, адаптированными к нуждам и культуре организации и проводимыми в безопасной, стимулирующей и доставляющей удовольствие атмосфере.

*«Глубина опыта и квалификации консультанта – критично важный фактор, обеспечивающий доверие к инструменту Эннеграммы и ее связи с реальными потребностями организации».*

54%

### **ФАКТОР УСПЕХА 5: Полная интеграция в организации**

Для достижения устойчивых желаемых изменений необходимо, чтобы инструмент Эннеграммы применялся в выбранной области деятельности компании достаточно долго с тем, чтобы она стала неотъемлемой частью жизни организации – это обеспечивает отработку навыков в режиме реального времени и более глубокое обучение людей этому инструменту. В дополнении к этому, необходимо поддерживать и стимулировать дальнейшие желаемые изменения. Для этого важно использовать различные методы обучения: индивидуальные консультации, постоянные семинары, интернет-обучение, сайты, инструменты для смартфонов, книги, неформальные дискуссии, групповое взаимодействие, инновационные пилотные программы.

*«Сочетание разных инструментов воздействия как часть непрерывного, скоординированного и гибкого плана».*

33%

### **ФАКТОР УСПЕХА 6: Культурная готовность**

Для того, чтобы быть в состоянии ощутить всю силу Эннеграммы, организация должна уметь в достаточной степени довериться процессу, в достаточной мере обладать открытостью, любопытством, уважением, а также желать попробовать что-то новое.

*«Без достаточной готовности, сотрудники начнут опасаться, что Эннеграмма может быть использована как оружие».*

# ПРИМЕНЕНИЕ ЭННЕАГРАММЫ

**Как лучшие  
компании  
применяют этот  
инструмент**

**ВВЕДЕНИЕ:** В ходе интервью выяснилось, что Эннеаграмма применяется в более чем 25 областях деятельности компаний. Здесь приведены 10 наиболее востребованных.

## **ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 1: Коммуникация**

49 из 72  
компаний  
применяют  
Эннеаграмму в  
этой области

Применение инструмента в области коммуникаций включает в себя следующее: улучшение понимания различных стилей общения, минимизация случаев искаженной коммуникации и неправильного понимания, улучшение взаимодействия между людьми 9-ти типов. Результат достигается посредством продолжающихся программ, семинаров, панельных дискуссий с участием представителей одного Эннеатипа, сессий индивидуального коучинга.

## **ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 2: Лидерство**

44 из 72  
компаний  
применяют  
Эннеаграмму в  
этой области

Применение инструмента Эннеаграммы в области развития лидерства включает в себя программы развития лидерства в организации в целом, развитие лидерства в группах в зависимости от компетенций группы, индивидуальный коучинг, а также разработка программ для избранных категорий сотрудников – например, для сотрудников с высоким потенциалом развития, для женщин и т.д. Обучение может проводиться в формате однодневных ежемесячных семинаров, либо недельных, либо серии однодневных семинаров и разрабатываются для достижения определенной цели: например, для создания более сильных компетенций лидерства, для внедрения культуры открытости изменениям, для снижения конкуренции, контроля и потребности в строгой иерархии, а также для развития в компании атмосферы сотрудничества и стремления к инновациям.

## **ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 3: Командообразование**

41 из 72  
компаний  
применяют  
Эннеаграмму в  
этой области

Работа ведется с командами высшего менеджмента, среднего управленческого персонала, командами, которые взаимодействуют друг с другом лично, виртуально, или связанными разными формами взаимодействия. Внимание уделяется улучшению функционирования команды на индивидуальном и командном уровнях (включая улучшение групповой динамики), созданию высоко-функционирующих и само-организующихся команд, устранению дисфункций в работе команд, а также объединению команд. Программы варьируются от однодневных семинаров до программ, длящихся год и более.

## **ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 4: Эмоциональная компетентность:**

### **личностный рост**

36 из 72 компаний применяют Эннеграмму в этой области

Эта область применения Эннеграммы чаще всего называется развитием Эмоциональной компетентности (EQ), самосовершенствованием и личностным ростом. Основная решаемая задача здесь – повышение *внутриличностной и межличностной компетентности*. Проводимые программы (семинары и сессии коучинга) не только повышают понимание и принятие людьми самих себя и улучшают навыки управления собой и своими эмоциями, но также значительно улучшают взаимодействие сотрудников и повышают степень их вовлеченности.

*«Другие инструменты также имеют свою ценность, однако они оказываются практически бесполезными в отношении самосовершенствования. Они оценивают твой текущий уровень, но не дают практических рекомендаций для дальнейшего развития и интеграции».*

## **ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 5: Коучинг**

35 из 72 компаний применяют Эннеграмму в этой области

Эннеграмма в коучинге применяется в формате проведения формальных или неформальных личных встреч и работы по телефону с целью развития талантов и повышения эффективности работы сотрудников, развития лидерских качеств, повышения уровня эмоциональной компетентности и др. Кроме этого, некоторые компании обучают своих менеджеров для того, чтобы они становились коучами для сотрудников компании и применяли Эннеграмму в процессе коучинга.

## **ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 6: Конфликты**

33 из 72 компаний применяют Эннеграмму в этой области

Независимо от того, применяется ли инструмент Эннеграммы в семейном бизнесе, в юридических фирмах, корпорациях или в правительственных или благотворительных организациях, использование этого инструмента для работы с конфликтными ситуациями помогает снизить эмоциональную вовлеченность сотрудников в сложные вопросы, что намного упрощает разрешение конфликтных ситуаций. Этот инструмент может применяться для работы с конфликтующими сторонами, а также в рамках специально разработанных тренинговых программ и при работе с командами.

## **ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 7: Обратная связь**

31 из 72 компаний применяют Эннеграмму в этой области

Эта область применения обычно совмещается с другими темами обучения, такими как коммуникация, конфликт или лидерство. Давать обратную связь обучают как сотрудников, так и руководителей.

## **ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 8: Принятие решений**

18 из 72 компаний применяют Эннеграмму в этой области

Поскольку основной задачей этой области применения Эннеграммы является преодоление стереотипов и ограничивающих убеждений, мешающих эффективному принятию решений, то в этом направлении работа ведется в основном с руководителями и командами. Как правило, ограничивающие убеждения и стереотипы напрямую связаны с мотивацией Эннеатипа.

## **ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ 9 И 10: Продажи и переговоры**

25 из 72 компаний применяют Эннеграмму в этих областях

Значительное повышение эффективности навыков продаж и ведения переговоров достигается благодаря 2 направлениям работы: личностной проработке и развитию навыков адаптации своего стиля коммуникации в зависимости от Эннеатипа контрагента.

# СЮРПРИЗЫ!

То, в чем мы не были уверены, но уверены сейчас:

## Сюрприз №1. Кардинальные перемены

Компании говорят, что в результате они получают кардинальное улучшение во многих областях: улучшается вовлеченность сотрудников в рабочие процессы, коммуникация, позитивное взаимодействие и сотрудничество между коллегами по работе, командами, отделами и департаментами компании. Результаты видны как на уровне отдельных отделов и команд, так и на уровне всей компании.

Измеримые количественные результаты команд, отделов и компаний демонстрируют значительное улучшение по важнейшим ключевым показателям, включая показатель удовлетворенности клиентов работой компании.

По финансовым показателям отделы показывают увеличение прибыльности, продажи растут на порядок, компании удерживают ключевых лидеров, и в одной компании отметили, что «повышение доверия и улучшение коммуникации помогло избежать ошибки стоимостью 1 миллион долларов».

На профессиональном уровне лидеры получают гораздо лучший результат по исследованию 360\*, а также есть много примеров тому, когда лидеры, использовавшие Эннеаграмму для своего развития, за короткий промежуток времени получали предложения занять должности на 2-3 уровня выше текущей.

## Сюрприз №2. Эффект Распространения

Многие опрошенные описывали то, как Эннеаграмма распространяется по компании, и один лидер использовал выражение «Эффект распространения»: «Положительное влияние и распространение Эннеаграммы увеличивается в геометрической прогрессии, а также нет ограничений в том, как этот инструмент можно применять в компании».

## Сюрприз №3. Повышение энтузиазма

Интервьюируемые отмечали, что как только сотрудники знакомятся с Эннеаграммой, им хочется большего и большего. Они делятся со своими друзьями, приносят это знание с собой в другие компании, а также домой: «На корпоративных мероприятиях супруги говорят о том, как Эннеаграмма помогла им в семейных отношениях. Никто так не говорит о семинаре по корпоративному финансированию».

# ТЕНДЕНЦИИ

## Что ожидать в будущем

На основании собранных данных – ниже описаны тенденции - то, что, как мы ожидаем, произойдет в будущем:

### Тенденция №1. Стадия Инновации

Наше исследование показывает, что применение инструмента Эннеграммы в организациях находится на ранней инновационной стадии осуществления, но в настоящее время используют Эннеграмму компании, которые попадают в различные категории – от новаторов до поздних последователей<sup>1</sup>. То, что необходимо понять: даже если Ваша компания не является новаторской, вы сами можете быть новатором!

Как? Во всех их 72-х изученных компаний Эннеграмму привнесли в компанию люди, обладающие высокой репутацией и уважением в компании – лидеры, HR-специалисты, коучи и консультанты – те, кто «видит большую картину и понимает, как Эннеграмма может помочь и поддержать то, что критично для успеха компании».

### Тенденция №2. Время, необходимое для получения результатов.

Ответ на этот вопрос был одновременно и четким и неясным: *все зависит*. Скорость получения результатов зависит от различных факторов, таких как: выделение ресурсов (временных, финансовых, мотивация и время лидеров), квалификация консультантов, соотношение проводимой работы с нуждами компании, соответствие проводимой работы культурной среде компании (ориентация на развитие), широта и глубина применения инструмента, продолжение работы и закрепление результатов.

Более серьезные задачи бизнеса (по широте и глубине охвата) требуют большего времени на их решение, в то время как на работу с командами и отдельными сотрудниками уходит меньше времени.

### Тенденция №3. Следующая волна применения Эннеграммы

Все большее количество компаний будет использовать Эннеграмму по мере того, как использование этого инструмента будет распространяться как по всей организации, так и глобально от организаций, которые относятся к категории *ранних последователей*, до организаций, которые относятся к категории *раннего большинства*. Ожидается повышение степени доверия к инструменту Эннеграммы, легитимности теории и повышение прозрачности результатов применения инструмента Эннеграммы в бизнесе через проводимые исследования, истории успеха, основанные на достоверных доказательствах, изучение Эннеграммы в рамках программ университетского обучения, включая изучение теории в рамках программ обучения бизнес-школ.

<sup>1</sup> Компании, не успевающие за требованиями глобализации и инновации.

# РЕЗУЛЬТАТЫ

*«Ощутимые результаты появляются в течение 6 месяцев применения инструмента Эннеаграммы, однако на установление устойчивых изменений, как правило, необходимо больше времени – от одного года.*

*Это похоже на занятия в тренажерном зале. Вначале, после каждого занятия Вы чувствуете усталость, однако ощущаете улучшение своего физического состояния. Через некоторое время Вы чувствуете себя гораздо лучше, и Вам кажется, что Вам больше нет необходимости продолжать занятия. Тем не менее, всем известно, что только регулярные занятия приносят максимальную пользу.*

*Чем дольше Вы применяете в своей практике Эннеаграмму, тем более легким и естественным становится ее применение, и тем больше пользы она приносит Вам и организации».*

## **Сеть «Эннеаграмма в Бизнесе» (EIBN): Глобальная сеть профессионалов в бизнесе**

EIBN – это глобальная сеть профессионалов Эннеаграммы в бизнесе – консультантов, тренеров и коучей – посвятивших себя тому, что они делают с целью эффективного применения Эннеаграммы в организациях, развитию самих себя, как в личностном, так и в профессиональном плане. Сеть состоит из 60 членов из более, чем 20 стран и ее члены оказывают услуги на местном и глобальном уровне на многих языках.

### **TheEnneagramInBusiness.com**

На сайте сети The Enneagram In Business можно найти большое количество информации об Эннеаграмме и ее применении в бизнесе, там вы также можете найти список членов Сети в разделе: **Find Enneagram Professionals Worldwide**

### **Команда, проводившая это исследование (EIBN Benchmark Team):**

**Matt Ahrens** (США) [matt@themattahrensgroup.com](mailto:matt@themattahrensgroup.com)

**Lindy Amos** (Австралия) [Lindy@collectivepossibilities.com.au](mailto:Lindy@collectivepossibilities.com.au)

**Valerie Atkin** (США) [Valerie@wellsstreet.com](mailto:Valerie@wellsstreet.com)

**Gema de la Rosa** (Испания) [gema@maybeinternational.com](mailto:gema@maybeinternational.com)

**Neil Harper** (Южная Африка) [Neil.harper@purposeinc.me](mailto:Neil.harper@purposeinc.me)

**Martin Hawkes** (Ирландия) [Mhawkes2@gmail.com](mailto:Mhawkes2@gmail.com)

**Gloria Hung** (Китай) [Gloriah\\_hk@yahoo.com](mailto:Gloriah_hk@yahoo.com)

**Ginger Lapid-Bogda** (США) [ginger@theenneagraminbusiness.com](mailto:ginger@theenneagraminbusiness.com)

**Bo Zoffman** (Дания) [bz@ps4.dk](mailto:bz@ps4.dk)