

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/Митсубиси, 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 Эннеаграмму в этой области

Эта область применения Эннеаграммы 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 Эннеаграмму в этой области

Эннеаграмма 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 Эннеаграмму в процессе коучинга.

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 6: Конфликты

33 из 72 компаний применяют Эннеаграмму в этой области

Независимо от того, применяется ли инструмент Эннеаграммы 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 Эннеаграмму 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 Эннеаграмму в этой области

Поскольку основной задачей этой области применения Эннеаграммы 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 Эннеаграмму 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 последователей¹. 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, соотносимость 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.

¹ 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

Lindy Amos (Австралия) Lindy@collectivepossibilities.com.au

Valerie Atkin (США) Valerie@wellsstreet.com

Gema de la Rosa (Испания) gema@maybeinternational.com

Neil Harper (Южная Африка) Neil.harper@purposeinc.me

Martin Hawkes (Ирландия) Mhawkes2@gmail.com

Gloria Hung (Китай) Gloriah_hk@yahoo.com

Ginger Lapid-Bogda (США) ginger@theenneagraminbusiness.com

Bo Zoffman (Дания) bz@ps4.dk