

# Эннеаграмма для HR

## Новый инструмент при работе с персоналом Часть III

Окончание. Начало в №5, 6 (35, 36) 2009 г.

Марина КАЛДИНА,  
юрист с более  
чем 20-летним  
практическим опытом,  
сертифицированный  
медиатор,  
сертифицированный  
тренер по Эннеаграмме  
(Институт Эннеаграммы,  
США); г. Москва.



Теорию Эннеаграммы я открыла для себя около четырёх лет назад. Сначала она поразила меня своей глубиной и необычайной точностью — но оставалась просто типологией. Потом я познакомилась с разделом этой теории, который посвящён Уровням развития, или Уровням психологического здоровья: насколько представители каждого типа привлекательны на высоких, или здоровых, Уровнях развития, настолько же отталкивающие они выглядят на нездоровых. Описания каждого Уровня также были чрезвычайно точными. Все изменения моей жизни оказались подчинены чёткой логике. Я вспоминала, что в периоды сильного стресса вела себя так, как это свойственно моему типу на менее здоровых уровнях, и уже не удивлялась, что люди вокруг реагировали соответственно. Я поняла, насколько больше я себе нравилась, когда неосознанно «поднималась» на более высокий Уровень, как боялась вновь измениться к худшему, но только Эннеаграмма позволила мне это осознать. Тогда Эннеаграмма превратилась для меня в полноценную психологическую систему, для понимания которой не нужно быть психологом. С тех пор Эннеаграмма вошла в мою жизнь и дала мне намного больше, чем я могла себе представить. Я не сомневаюсь, что знание Эннеаграммы поможет любому, кто этого захочет.

Я хочу поделиться своими мыслями о том, как Эннеаграмма может быть полезной в работе компаний и их HR-служб. Думаю, что здесь можно выделить несколько направлений.

### Эффективная коммуникация

Успешность современного человека, менеджера, лидера зависит от его умения взаимодействовать с окружающими — этим навыком приходится пользоваться ежедневно каждому сотруднику любой компании.

Вы можете сохранять спокойствие, со всеми соглашаться, или же — получать удовольствие от того, что убедили собеседника в своей правоте; вы можете бороться за своё место под солнцем, желая быть всегда в центре внимания, — или стараться быть незаметным и смиренно довольствоваться тем, что имеете.

Как это ни странно, мы, как правило, не принимаем во внимание, что окружающие могут думать иначе, иметь отличные от наших интересы, иные ценности и приоритеты, что наше слово может отозваться по-разному. Но даже понимая теоретически, что человек человеку рознь, мы часто не можем выстроить правильные взаимоотношения — потому что произвольно судим о других по себе.

Поэтому способность к общению напрямую зависит от способности понять себя, свои мотивации, ценности, глубоко спрятанные страхи и сомнения (они есть у каждого!), а также от понимания того, как мы, скорее всего, поведём себя в трудной ситуации. Всё это может дать Эннеаграмма.

Определив тип личности собеседника, основанный на глубинной мотивации, мы сможем «говорить с ним на его языке». И тогда становится возможна успешная коммуникация, конструктивный подход к решению конфликтов и проблем, связанных с неэффективными подходами к работе, офисной политикой или разными стилями управления.

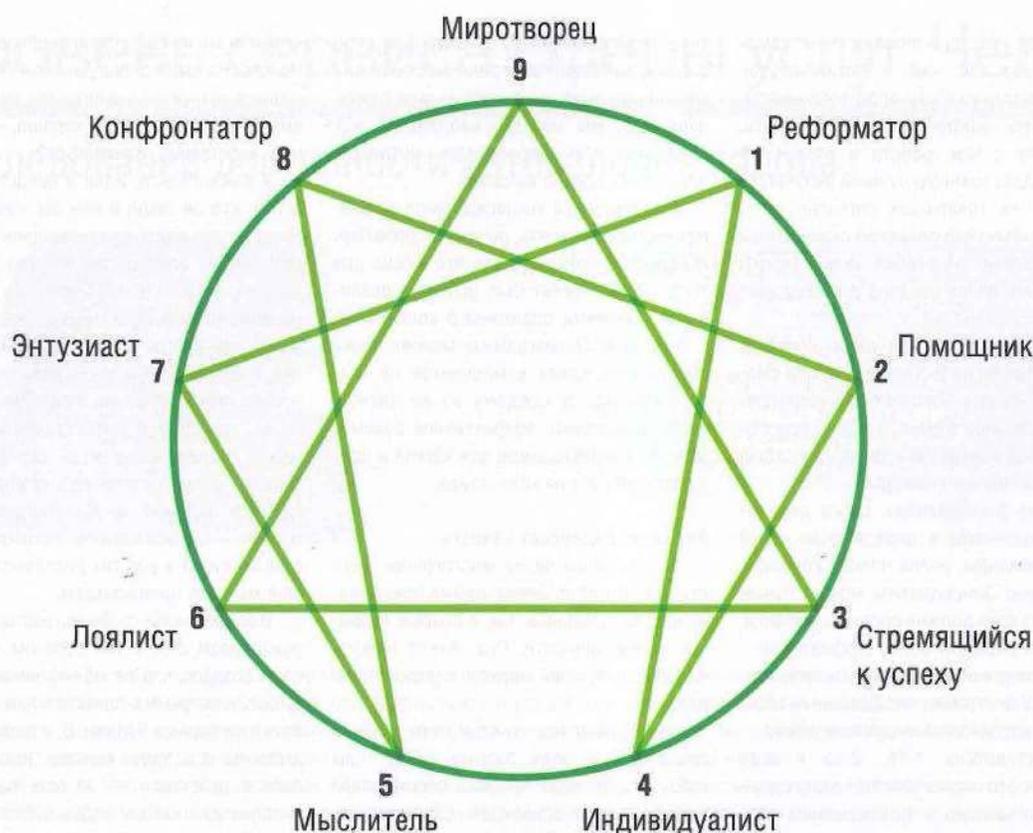
### Предупреждение и урегулирование конфликтов

Конфликты — основной источник стресса. Поводом для конфликта может быть что угодно: ресурсы, стратегия, решения, цели и задачи, роли и полномочия, стимулы и бонусы, разный стиль управления, разная культура общения, особенности личности и т. д. Неразрешённые конфликты вредят как сотрудникам, так и компании в целом. Умение предотвратить или конструктивно решить возникающий конфликт — ключ к построению сильной и здоровой компании.

Альберт Эйнштейн однажды сказал: «Нельзя решить проблему, думая так же, как мы думали, когда её создавали». Эннеаграмма как раз и помогает начать думать иначе.

Многие согласятся с тем, что для предупреждения и разрешения конфликта важно уметь посмотреть на мир глазами другого. Однако, как показывают исследования, 85% людей не в состоянии этого сделать. Многие, на словах принимая чужую точку зрения, в душе остаются «при своих». Авторы статьи *Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent*,

Что беспокоит	Солисты	Инициаторы	Сотрудничающие
Развитие себя	Индивидуалист (Создавать) Темпераментно отстраняющийся	Лучший: стремящийся к успеху (Коммуницировать) пронрыливый делец	Помощник (Поддерживать) «В каждой бочке затычка», важничаящая назойливая личность
Взгляд в будущее	Мыслитель (Исследовать) Отстранённый техник	Энтузиаст (Популяризовать) Рассванный болтун	Лоялист (Исполнять) «Вещая кассандра»
Влияние на других	Миротворец (Урегулировать конфликты) Пассивный мечтатель	Конфронтатор (Вселять силы и уверенность) Деспотичный надсмотрщик	Реформатор (Улучшать) Жёсткий критик



опубликованной в журнале Psychological Science, рассказывают о недавно проведенном тремя независимыми группами исследовании, в ходе которого выяснилось, что умение увидеть мир глазами другого помогает разглядеть и скрытые интересы и мотивы, движущие собеседником, а значит, увеличивает шансы на благоприятный исход переговоров. Эннеаграмма даёт необходимый инструмент, чтобы приобрести это умение.

Эннеаграмма помогает также увидеть, как именно разные типы ведут себя в различных ситуациях — реакция разных людей на одно и то же событие может быть диаметрально противоположной! Поняв это, вы будете намного лучше владеть собой во время конфликтной ситуации —

а значит, не дадите споре разгореться: ведь вы будете понимать не только свой, но и чужой подход к проблеме!

Психологи считают, что конфликт проходит две стадии. На первой стадии, когда конфликт еще не перешёл в острую фазу и многие считают произошедшее лишь недопониманием, его участники пытаются так или иначе помириться, осознанно или даже неосознанно предлагая второй стороне какое-то решение, — но исходят при этом, как правило, из своего собственного понимания того, что необходимо второй стороне.

Анализ реакций различных типов на ситуацию позволяет условно разделить их на три основные группы.

■ Типы 9, 2, 7 переформулируют про-

блему позитивно, говоря, например, о том, что мы все одна команда, всё будет хорошо, — но при этом часто не видят или не желают видеть проблему во всей её полноте и сложности.

■ Типы 8, 6, 4 хотят эмоциональной честности: по их мнению, чтобы решить проблему, люди должны быть честными друг с другом, — и часто провоцируют второго участника конфликта на бурное выражение эмоций.

■ Типы 3, 1, 5 хотят решить конфликт логическим путём, как умные, взрослые люди, — но нередко это выливается в игры с правилами и процедурами.

Если конфликт не удастся погасить на первом этапе, то он переходит во вторую, острую, стадию, когда стороны хотят уже не столько решить проблему, сколько насолить обидчику. Для того чтобы предупредить конфликт или не дать ему перерасти в острую стадию, необходимо учитывать ожидания и ограничения людей другого типа. При правильном её понимании, Эннеаграмма может помочь эффективно предупреждать конфликты, не доводя их до обострения.

**Создание высокоэффективных команд**

Грамотное построение командной работы — один из основополагающих критериев успеха в бизнесе. Работать

Что беспокоит	Соллисты	Инициаторы	Сотрудничающие
Развитие себя	<b>Индивидуалист</b> (Создавать) <i>Интуитивный творец</i>	<b>Лучший: стремящийся к успеху</b> (Коммуницировать) <i>Компетентный прагматик</i>	<b>Помощник</b> (Поддерживать) <i>Вдумчивый помощник</i>
Взгляд в будущее	<b>Мыслитель</b> (Исследовать) <i>Проницательный эксперт</i>	<b>Энтузиаст</b> (Популяризировать) <i>Радостный провидец</i>	<b>Лоялист</b> (Исполнять) <i>Ответственный сотрудник</i>
Влияние на других	<b>Миротворец</b> (Урегулировать конфликты) <i>Ободряющий оптимист</i>	<b>Конфронтатор</b> (Вселять силы и уверенность) <i>Уверенный в себе начальник</i>	<b>Реформатор</b> (Улучшать) <i>Сознательный наставник</i>

в команде всегда сложнее, чем самостоятельно, так как в этом случае важно не только быть профессионалом, но и уметь эффективно сотрудничать. Но вместе с тем, работа в слаженной команде даёт намного лучший результат!

Когда «в товарищах согласья нет», часто чрезвычайно полезной оказывается помощь извне. И теория Эннеграммы может быть очень полезна для создания успешных команд.

Когда, например, все члены команды знают свой тип по Эннеграмме, они смогут использовать эти знания для повышения собственной отдачи, а также приспособить своё поведение и реакции к стилю остальных членов команды.

Знание Эннеграммы также помогает руководителям в определении целей работы команды, ролей членов команды. С помощью Эннеграммы можно лучше понять, из кого должна состоять команда, чтобы она работала более эффективно.

Например, если сгруппировать типы личности по Эннеграмме определённым образом, то выстраивается следующая схема:

- представители 1-го, 2-го и 6-го типов — это исполнители, ответственные, отличающиеся повышенным чувством долга;

- люди 9-го, 5-го и 4-го типов — это мыслители-стратеги;

- те, кто относится к 8-му, 7-му и 3-му типам, — энергичные и напористые лидеры.

Идеально, если в команде есть и харизматичные лидеры, генерирующие идеи и вдохновляющие людей, и прилежные и ответственные исполнители, способные обеспечить практическую реализацию гениальной идеи, и люди, способные посмотреть на ситуацию со стороны — а правильно ли выбрано направление?

Можно привести и другие примеры. Мы все знаем, что у каждого человека есть своя «картина мира». От неё, в частности, во многом зависит его поведение и взаимоотношения на работе. Приведённая ниже таблица показывает систему ролей, которые играют люди разного типа в процессе межличностного общения. Сначала рассмотрим ситуацию, когда человек достаточно психологически здоров, чтобы использовать свои сильные качества и таланты. В скобках указан основной талант или положительное качество каждого типа личности, а курсивом выделена здоровая социальная роль этого типа.

Однако в реальной жизни люди бывают не так психологически здоровы и уравновешены, как хотелось бы, и могут проявлять себя не с самой приятной стороны. Таблица ниже показывает, как меняются люди того или иного

типа, если вынуждены защищаться либо в них усиливается внутриличностный или межличностный конфликт. В компаниях, например, мы нередко наблюдаем, как сотрудник или руководитель интригуется или «тянет одеяло на себя».

Принимая всё вышесказанное во внимание, можно понять, почему не работают конкретные команды, или что нужно для того, чтобы проект был успешно реализован усилиями слаженного коллектива. С помощью Эннеграммы можно также определить, каких компонентов не хватает команде и каждому из её членов, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие, необходимое для чёткой и продуктивной работы коллектива.

### Развитие лидерских качеств

Талантливый лидер многогранен. Ваш стиль или тип по Эннеграмме показывает вам как сильные, так и слабые стороны вашей личности. Она может помочь вам найти лучший подход к управлению людьми.

Как только мы поймём, чем именно различаются люди разных типов, нам сразу станет ясно, что наш собственный стиль не может одинаково «срабатывать» во всех случаях без исключения. Вместо того чтобы ждать, что люди приспособятся к вам, нужно изменять свой стиль сообразно тому, с каким типом вы имеете дело, — тогда потенциал ваших подчинённых раскроется полностью, что пойдёт на пользу и вам, и им.

### Конструктивная обратная связь

Одним из трёх основных препятствий для эффективной работы — наряду с неопределёнными целями и задачами и отсутствием необходимых навыков — считается отсутствие обратной связи.

К сожалению, многие либо не понимают важности обратной связи, либо не решаются её давать: потому что «не умеют», боятся «сделать только хуже» или задеть чьи-либо чувства.

Эннеграмма может помочь понять, как именно ваш собственный стиль мешает вам давать обратную связь, поможет почувствовать, что и как сказать человеку, чтобы информация — приятная или нет — дошла до него и была принята к сведению.

### Личностная трансформация

Теория Эннеграммы основана на учении о девяти типах личности — но отнюдь не ограничивается ею. Эннеграмму можно также назвать картой процесса личностной трансформации, системой, которая отвечает на вопрос «как», а не «что». Мы часто знаем, что нам надо изменить в себе,

чтобы стать лучше, уравновешеннее и т. д. Но как? На этот вопрос далеко не каждому удаётся ответить. А иногда мы спрашиваем: «У меня всё, вроде, хорошо, — зачем мне, собственно, изменяться?».

У каждого есть идеи и представления о том, кто он такой и кем бы хотел быть. Чаще всего наше представление о себе иллюзорно или преувеличено. Например, мы можем воображать, что никогда не обманываем, или никогда не опаздываем, или всегда сначала думаем о других, а потом о себе, и так далее. Либо — что мы невнимательны, или недостаточно умны, или у нас нет спортивных данных... Находясь в рамках своей личности, мы редко ставим под сомнение эти глубоко сидящие в нас представления о себе, — и обижаемся, если окружающие не видят в нас тех достоинств, которые мы себе приписываем.

В большинстве своём мы настолько отождествляем себя с тем образом, который сами создали, что не можем ничего изменить. Эннеграмма помогает нам преодолеть этот барьер. Например, в теории Эннеграммы есть такое понятие, как «ловить себя в действии» — то есть наблюдать и подмечать, как мы ведём себя на самом деле. При этом неизбежно оказывается, что наше поведение не соответствует нашим представлениям о себе. Мы, например, считаем себя правдивыми, но в действительности можем начать замечать, как часто мы прибегаем ко «лжи во спасение».

К счастью, у каждого из нас бывают внезапные моменты, когда мы оказываемся в состоянии увидеть себя такими, какие мы есть — и убедиться, что можем гораздо больше, чем думали. Но для того, чтобы моменты истины случались чаще и длились дольше, мы должны ясно понимать, что с нами происходит.

Эннеграмма позволяет нам изменить себя потому, что в её основе лежит описание глубинной мотивации каждого из девяти основных типов, их подсознательных стремлений, желаний и страхов. Понимая это, мы начинаем сознательно за собой наблюдать, это, в свою очередь, помогает нам со временем уйти из-под сильного влияния сложившихся представлений о себе, а это уже означает реальную трансформацию. Через теорию Уровней развития Эннеграмма описывает возможный результат как нашего психологического роста, так и ухудшения нашего состояния, что и позволяет ответить на вопрос «А зачем мне, собственно, изменяться?».

Именно поэтому мы говорим, что Эннеграмма не помещает человека в «клетку» его типа личности, а наоборот, показывает ему путь выхода из этой «клетки». □