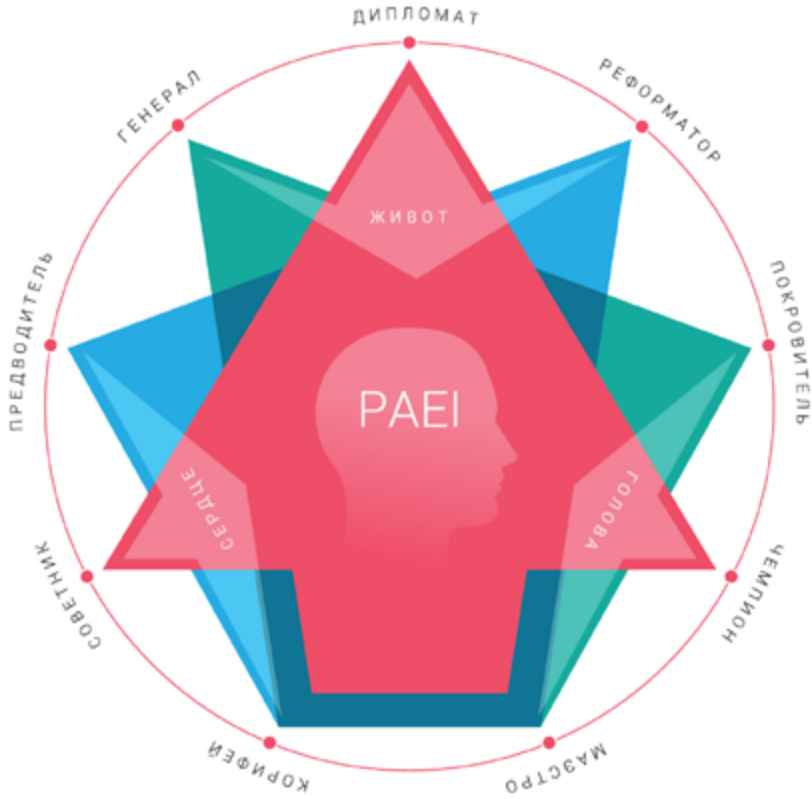
Иехезкель Маданес, Рут Маданес,
Ицхак Адизес

ОТ ЗАСТОЯ К РОСТУ



Как раскрыть и развить
в себе потенциал бизнес-лидера

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Yechezkel & Ruth Madanes

With a Foreword by world-renowned authority in organizational transformation Ichak Adizes

FROM STUCKNESS TO GROWTH

Executive Coaching
Unlock your leadership potential with the enneagram & Adizes PAEI roles

Madanes School Publishing, USA

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Иехезкель Маданес, Рут Маданес

**С предисловием Ицхака Калдерона Адизеса,
гуру менеджмента, автора модели PAEI**

ОТ ЗАСТОЯ К РОСТУ

Как раскрыть и развить в себе потенциал бизнес-лидера

Перевод с английского Александры Дворянчиковой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

УДК 658.5
ББК 65.291.21
М13

Научный редактор Анна Чедия, литературный агент Ицхака Калдерона Адизеса

First english edition, Madanes School Publishing USA. Original Work
Copyrigt © Madanes School Publishing USA, 2012, All rights reserved.
Published by arrangement with Madanes School Publishing USA.
Phone: +972-52-4498113, fax: +972-153-2-5800536

Маданес, Иехезкель

М13 От застоя к росту. Как раскрыть и развить в себе потенциал бизнес-лидера / Иехезкель Маданес, Рут Маданес, Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. А. Дворянчиковой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 240 с.

ISBN 978-5-00057-420-1

Это книга о мощной методике, сочетающей в себе модель ролей PAEI Адизеса и типологию личностей по эннеаграммам, которая поможет раскрыть ваш потенциал руководителя.

Расширив знания о себе с помощью эннеаграммы, вы сможете сопоставить их с моделью PAEI Адизеса и создать сильную взаимодополняющую команду руководителей.

Книга состоит из трех частей:

- часть I знакомит читателя с основами эннеаграммы, а также четырьмя PAEI ролями и областями их применения;
- часть II подробно объясняет суть модели, которая позволит вам в повседневных делах делать выбор сознательно;
- часть III разбита на девять глав, каждая из которых посвящена отдельному типу личности. В этой части вы узнаете, как применить методику на практике. В каждой главе вы найдете стратегию, которую сможете применить непосредственно в своей профессиональной жизни.

УДК 658.5
ББК 65.291.21

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© 2012 by Yechezkel and Ruth Madanes. All rights reserved
© Чедия А. В., перевод на русский язык, 2014
© Издание на русском языке, оформление
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

ISBN 978-5-00057-420-1

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Оглавление

Эннеаграмма личности. Определите свой эннеатип с помощью теста 7
Предисловие доктора Адизеса 18
ВВЕДЕНИЕ 22

ЧАСТЬ I

РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ АДИЗЕСА PAEI
В ПРИМЕНЕНИИ К ЭННЕАТИПАМ

ЭННЕАГРАММА.....31
СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ PAEI ПО АДИЗЕСУ..... 41

ЧАСТЬ II

ОТ ЗАСТОЯ К РОСТУ

МОДЕЛЬ..... 57

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ЧАСТЬ III

ОТ ЗАСТОЯ К РОСТУ: КАК СТАТЬ ЛИДЕРОМ

Тип первый: реформатор 75
Частный пример коучинга 84
Тип второй: покровитель 90
Частный пример коучинга 98
Тип третий: чемпион 104
Частный пример коучинга 113
Тип четвертый: маэстро 119
Частный пример коучинга 130
Тип пятый: корифей 136
Частный пример коучинга 147
Тип шестой: советник 152
Частный пример коучинга 164
Тип седьмой: предводитель 171
Частный пример коучинга 182
Тип восьмой: генерал 190
Частный пример коучинга 201
Тип девятый: дипломат 207
Частный пример коучинга 219

БЛАГОДАРНОСТИ 225
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык 227
Рекомендованные интернет-ресурсы 229
Об авторах 231
Школа Маданесов по применению эннеаграммы в коучинге 232

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ЭННЕАГРАММА ЛИЧНОСТИ **Определите свой эннеатип с помощью теста**

Эннеаграмма описывает девять типов личности. В книге вы найдете подборки утверждений для каждого из девяти типов.

Инструкция к тесту

1. Посчитайте в подборке по каждому типу количество тех утверждений, которые, с вашей точки зрения, наиболее точно и справедливо описывают ваш характер.
2. Вам подойдет тот эннеатип, в котором вы отметили наибольшее количество утверждений, соответствующих вашему характеру.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Количество утверждений по каждому типу:

Тип*	**Количество**
Тип первый: реформатор	
Тип второй: покровитель	
Тип третий: чемпион	
Тип четвертый: маэстро	
Тип пятый: корифей	
Тип шестой: советник	
Тип седьмой: предводитель	
Тип восьмой: генерал	
Тип девятый: дипломат	

* В литературе по эннеаграмме как на русском, так и на английском языках одновременно существуют различные варианты названия эннеатипов. Авторы подбирают те названия, которые, как им кажется, точнее отражают суть того или иного типа. В оригинале данной книги используются названия, взятые из нескольких источников. Основываясь на расхождениях в литературе и принимая во внимание цели этой работы, для русского издания мы рассмотрели существующие варианты названий и остановились на их вольной трактовке. Как нам кажется, используемые здесь названия отражают внутреннюю суть эннеатипов и подходят для описания различных стилей руководства. *Прим. перев.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тип первый: реформатор

Он беспощаден к себе и другим

1. Я серьезен и люблю порядок, я трудолюбивый работник и исполняю свой долг.
2. Я ответствен и придерживаюсь более высоких норм и ценностей, чем большинство. Для меня жизненно важны вопросы принципов, нравственности и морали.
3. Люди считают меня прямолинейным и излишне требовательным, поскольку я не упускаю ни одной мелочи.
4. Дело либо сделано как следует, либо не сделано вовсе. Тут не может быть полумер.
5. Я легко теряю терпение и раздражаюсь.
6. Я не выношу халтуры.
7. Терпеть не могу ошибок. Не прощаю их ни себе, ни другим.
8. Мне тяжело признавать ошибки, не могу допустить мысли о том, что сделал что-то не так.
9. Временами я жесток и беспощаден к себе за то, что не достиг искомого идеала.

Количество утверждений, наиболее точно описывающих ваш характер:_____

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тип второй: покровитель

Заботясь о других, он забывает о себе

1. У меня дар распознавать потребности других людей.
2. Я готов жертвовать собой от всего сердца: могу пойти на многое, чтобы помочь другому.
3. Мне легко устанавливать контакт с людьми.
4. Окружающие считают меня хорошим человеком.
5. Временами, помогая другим, я взваливаю на себя слишком много и в результате остаюсь без сил с массой собственных нерешенных проблем.
6. К любой проблеме надо подходить прежде всего с душой, а уж потом подключать мозги.
7. Мне говорят, что я навязчивый. На самом деле я просто лучше знаю, что человеку нужно, и не могу не вмешаться.
8. Мне обидно, когда люди ведут себя неблагодарно после всего, что я для них сделал, или приписывают мне корыстные помыслы.
9. Мне сложно просить о помощи, почему-то это я всегда всем помогаю.

Количество утверждений, наиболее точно описывающих ваш характер:_____

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тип третий: чемпион

Он стремится быть лучшим, победить всякого

1. Я абсолютно уверенный в себе человек.
2. Я действую быстро и эффективно и всегда стремлюсь к достижению цели.
3. Крайне важно произвести правильное впечатление в нужный момент.
4. Я трудоголик, меня не смущает, что я трачу на работу время, которое мог бы провести с семьей или использовать для отдыха.
5. Поставив цель, я добиваюсь ее любой ценой.
6. Чтобы добиться успеха, нужно отбросить все лишнее и сосредоточиться на главном.
7. Я люблю соревноваться, так как верю, что лучшие качества человека раскрываются в борьбе.
8. Не терплю тех, кто не выдерживает моего темпа.
9. Я ко всему подхожу профессионально: уделяю много внимания собственному имиджу, одежде, физической форме и манере держаться.

Количество утверждений, наиболее точно описывающих ваш характер:_____

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тип четвертый: маэстро

Он стремится быть особенным и таинственным

1. Я тонко чувствующий человек.
2. Иногда мне кажется, что я из другого мира, так как я совершенно не похож на остальных.
3. Мне сложно свыкнуться с рутиной, не понимаю, как люди могут так жить.
4. Мной часто овладевает глубокая меланхолия.
5. Я живу с чувством постоянной неудовлетворенности.
6. Я творческая личность с богатым воображением. Меня привлекают искусство, красота и эстетика.
7. Я романтик и чувствую вещи глубже, чем большинство других людей.
8. Я часто ощущаю себя непонятым.
9. Когда мне чего-то не хватает, я долго добиваюсь желаемого. Но когда наконец добьюсь, то теряю к этому интерес.

Количество утверждений, наиболее точно описывающих ваш характер:_____

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тип пятый: корифей

Интеллектуал и аналитик, старающийся не поддаваться эмоциям

1. Меня считают черствым и эмоционально холодным человеком. На самом деле для меня важно личное пространство, поэтому я предпочитаю держать с людьми дистанцию.
2. Я устаю от эмоций других людей.
3. Я не очень общительный и поэтому стараюсь избегать ситуаций, которые вынуждают к общению.
4. Временами хорошая книга отлично заменяет мне компанию.
5. Я предпочитаю объективный, аналитический и методичный подход к делам.
6. Я считаю, что свои ресурсы нужно беречь, поэтому не люблю, когда люди покушаются на мои время, силы и деньги.
7. Если мне надо прийти в себя, я предпочитаю побыть в полном одиночестве, чтобы никто не мог меня побеспокоить.
8. У меня множество идей, но зачастую мне сложно воплотить их на практике.
9. Я думаю, что большинство людей поступают «как все», не особенно задумываясь, а потому и не слишком разумно.

Количество утверждений, наиболее точно описывающих ваш характер:_____

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тип шестой: советник

Верный и преданный человек, считающий, что мир полон опасностей, и готовый их преодолевать

1. Я преданный, надежный и доброжелательный человек.
2. Я всегда начеку, потому что постоянно жду неприятностей.
3. Я не очень доверяю людям и отношусь к ним скептически, так как уверен, что они скрывают свои истинные мотивы.
4. Я часто сомневаюсь, и мне трудно принять окончательное решение, поэтому я нередко обращаюсь за советом к друзьям, а если возможно, то к специалистам.
5. Я очень осмотрителен. Осторожность никогда не повредит.
6. Я склонен драматизировать события: мелкие неприятности способны вызвать у меня излишне бурную реакцию.
7. Я часто выражаю недовольство. Мне кажется, что если я не буду этого делать, то моих усилий не заметят.
8. Иногда я разыгрываю роль «адвоката дьявола»: я отстаиваю некий тезис и одновременно антитезис. Так я проверяю идеи «на прочность».
9. Я чту авторитеты: оставаясь их приверженцем, я чувствую себя под их защитой.

   Количество утверждений, наиболее точно описывающих ваш характер:_____

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тип седьмой: предводитель

Оптимист, который за делами прячется от скуки и огорчений

1. Я считаю себя оптимистом, позитивным человеком.
2. Я люблю жизнь и все те шансы, которые она дает.
3. Мне быстро становится скучно, поэтому я стараюсь держать себя в тонусе.
4. Я любопытен, легко обучаюсь и могу рассуждать на любые темы.
5. Я задыхаюсь от однообразия — в делах предпочитаю свободу и непредсказуемость.
6. Я склонен тратить денег больше, чем у меня есть.
7. Я не слишком дисциплинирован, хватаюсь одновременно за множество дел и проектов, но быстро теряю к ним интерес, поэтому мне сложно их завершить.
8. Говорят, что мои энтузиазм и чувство юмора заразительны.
9. Для меня не существует слова «нет», мне трудно держать себя в руках, и если уж я чего-нибудь захотел, то не успокоюсь, пока не получу желаемого.

Количество утверждений, наиболее точно описывающих ваш характер:_____

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тип восьмой: генерал

Властный, скрывающий свои слабости человек, стремящийся контролировать подчиненных

1. Я прирожденный лидер, твердый и властный.
2. Власть не дарят и не выпрашивают. Ее надо завоевать.
3. Я прямолинеен и говорю всем правду в глаза.
4. Мне нравится бросать людям вызов, чтобы посмотреть на их реакцию.
5. Все должно быть так, как я хочу. А если кто-то недоволен, то никто его не удерживает.
6. Я легко впадаю в гнев.
7. Я могу постоять за любого, с кем поступают несправедливо.
8. В жизни надо быть сильным, иначе другие воспользуются твоими слабостями.
9. Я не злопамятный, но считаю, что мои обидчики должны ответить за свои поступки.

Количество утверждений, наиболее точно описывающих ваш характер:_____

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Тип девятый: дипломат

Он сам не знает, чего хочет, его поступками управляют другие

1. Я доброжелателен, легок в общении и постоянен.
2. Я стараюсь во всем следовать за другими и не провоцировать конфликты.
3. Я дипломатичен, в конфликтной ситуации способен встать на место другого и понять его точку зрения.
4. Часто я не понимаю, чего хочу, поэтому соглашаюсь с предложениями других людей.
5. Когда на меня давят, я становлюсь упрямым и несговорчивым.
6. Мне часто приходилось серьезно расплачиваться за свои попытки любой ценой избежать конфликта.
7. Я часто надеюсь, что проблемы разрешатся сами собой и мне не придется ничего предпринимать.
8. Нередко я не в состоянии понять, что главное, а что второстепенно, поэтому трачу время на пустяки.
9. Часто я говорю «да», хотя на самом деле хочу сказать «нет».

Количество утверждений, наиболее точно описывающих ваш характер:_____

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Предисловие доктора Адизеса

Мы знаем из физики, что количество энергии ограниченно. Поэтому даже самые работоспособные люди имеют в своем распоряжении всего двадцать четыре часа в сутки. Я пришел к выводу, что каждый из нас тратит этот ограниченный запас энергии весьма предсказуемо. Как именно? В первую очередь — на решение своих внутренних конфликтов. И только излишек этой энергии (если таковой имеется) используется для достижения личных и профессиональных целей. Позвольте мне привести пример: представим себе человека, учившегося в лучшей школе бизнеса, получившего красный диплом по деловому администрированию и сто миллионов долларов в наследство от родителей. Хорошее образование, много денег и (для полноты картины) потрясающая внешность. Что еще нужно для успеха? Вы, вероятно, сразу спросите: «Нельзя ли мне с ним познакомиться?» Не так ли? У парня есть все — деньги, внешность, образование… Но что если по какой-то причине у него отсутствует самоуважение или вера в себя? Многие поступают в хорошие школы и отлично учатся. Для этого достаточно иметь голову на плечах, что не такая уж редкость. Значительно сложнее развить свои душевные качества и эмоциональный интеллект. Возможно, у этого счастливчика полно нерешенных проблем в эмоциональной сфере.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Он не знает, правильно ли поступает, беспокоится, что подумают о нем другие, не уверен, в нужном ли направлении движется, и т. д. Добьется ли такой человек успеха? Вряд ли, поскольку вся его энергия тратится впустую. Он увяз в спорах с самим собой. Держать сто миллионов в банке — это все равно что иметь роллс-ройс и не иметь от него ключей. Диплом об образовании, если непонятно, как его применять, — это всего лишь бумажка, на получение которой зря потрачены время и силы.

В этой книге предложена методика, способная подсказать, что именно вам мешает достичь успеха. Она совмещает в себе два подхода: эннеаграммы личности и систему кодов стилей управления PAEI по Адизесу, которые помогут понять внутренние причины вашего поведения: почему вы думаете, чувствуете, поступаете именно так, а не иначе. Познакомившись с этой методикой, вы сможете познавать себя и преодолевать ограничения, свойственные вашему типу личности. Вы научитесь высвобождать энергию для эффективного взаимодействия с миром: раскрывать свой потенциал и достигать целей.

Добавлю, что в современной деловой среде крайне важно уметь распоряжаться не только личными, но и корпоративными ресурсами. Я работал консультантом в сотнях различных организаций в пятидесяти странах мира и повсюду видел одно и то же: отдел маркетинга конфликтует с отделом продаж, отдел продаж — с производством, а бухгалтерия — со всеми подряд. Что вы можете предложить своим клиентам, если все ваши силы уходят на эту бесконечную борьбу? Разве что сказать в изнеможении: «Зайдите завтра, сейчас у нас нет сил»? Но на что вы потратили силы и время? На себя! У вас не осталось энергии, чтобы оглядеться вокруг. Когда же вы обратите внимание на то, что вас окружает? Когда в вашей душе установится мир. А это случится лишь после того, как вы создадите в вашей организации культуру взаимного уважения и доверия (ВУД).

Что я подразумеваю под «взаимным уважением»?

Уважение предполагает признание права любого человека думать не так, как вы. Более того, вы *обязаны позволить* другим мыслить иначе. В разнообразии кроется преимущество. Мы учимся себе во благо, а значит, и извлекаем выгоду благодаря существующим различиям. Таким

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

образом, мы не просто обязаны признать и позволить проявление различий. Мы должны старательно взращивать их, помня, что различия не только допустимы, но и желательны.

А что такое «взаимное доверие»?

Это когда вы верите, что у вас есть общие интересы. Я не жду удара в спину. Я доверяю ему, потому что, ранив меня, он причинит вред самому себе. Мы в одной лодке. У нас общие интересы. И, между прочим, долгосрочные. Потому что невозможно быстро прийти к стабильному выигрышу. Он возможен лишь в длительной перспективе. И только наряду с верой в партнерские отношения. С убежденностью, что существующая в данный момент разница интересов компенсируется в дальнейшем. А затем совсем исчезнет.

Взаимные уважение и доверие развиваются при наличии общности интересов, чувства локтя, как у экипажа корабля, и готовности учиться у тех, кто отличается от нас. При взаимном уважении различия развиваются синергично, а при взаимном доверии пересекающиеся интересы симбиотически поддерживают развитие друг друга.

Что же происходит в отсутствие культуры ВУД? Разрастаются внутренние трения и деструктивные конфликты. Вам становится страшно получить удар исподтишка. Людей занимают следующие проблемы: «Почему он заговорил об этом? Что он имеет в виду на самом деле? Чего она добивается?» Все силы уходят на интриги.

Именно поэтому в книге выстраивается система, позволяющая понять, чем же люди — в том числе и вы — отличаются друг от друга и как сотрудники вашей организации смогут увидеть пользу от этих различий, вместо того чтобы культивировать трения и конфликты или молча страдать от недопонимания.

Книга поможет шагнуть за рамки ограничений, сужающих ваше мировоззрение, научит понимать позицию других людей, видеть то, что определяет их мысли, чувства и поступки. Книга также полезна для осмысления внутренних механизмов, управляющих вашим образом мыслей, чувствами и поступками. Книга поможет раскрыть ваши уникальные таланты и развить лидерские качества.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

За время своей карьеры я видел множество сменяющих друг друга тенденций в менеджменте. Мне кажется, что их объединяет одно: они предлагают «универсальные» решения и обещают недостижимую на практике «полную трансформацию» личности и поведения. Эта книга идет вразрез с общим курсом на растиражированные методы, которые продолжают навязывать безосновательные подходы к решению проблем современного управления. Иехезкель и Рут Маданес предлагают новаторский, зовущий к размышлениям, профессиональный и практический подход. Эта книга поможет вам расширить границы своих представлений не только теоретически, но и практически.

Надеюсь, в этой книге вы найдете вдохновение, чтобы перейти от застоя к росту и от руководства к лидерству.

Ицхак Калдерон Адизес
Санта-Барбара, Калифорния
Апрель 2012 года

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ВВЕДЕНИЕ

Ни для кого не секрет, что сегодняшний деловой мир вышел за рамки разумного в своей лихорадочной активности. Что бы вы ни читали, кого бы ни слушали, все начинают с фразы: «В современном бушующем мире…» Кроме того, приходится постоянно слышать о переменах и кризисе. Просыпаясь, первым делом вы узнаете о новом кризисе. Кризис может быть энергетическим, политическим или экологическим. И, разумеется, всеобъемлющие, бьющие по нервам финансовые кризисы. В общем, мир жесток. Однако среди этих цунами есть нечто, подвластное вашему контролю, — *вы сами*. Вы можете контролировать свои действия перед лицом этого безумия. Да-да, мы в курсе, что вы уже слышали бесконечные вариации подобных броских лозунгов на бесчисленных семинарах: *возьмите жизнь в свои руки. Будьте активны.* Однако, когда доходит до дела, у вас неизменно возникает вопрос, как же все это реализовать на практике. Уверяю вас, у этой книги нет цели расширить вашу коллекцию бизнес-афоризмов.

Что может дать вам эта книга

Представьте, что вы решили все бросить и умчаться куда глаза глядят. В радостном нетерпении вы уже скомандовали: «Отдать швартовы!» — и судно вот-вот тронется с места. Но оно стоит. Проверив все,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

вы обнаруживаете, что проглядели один узелок, частично скрытый водой. Вы отвязываете его, однако судно продолжает стоять. Потеряв терпение, вы прыгаете в воду, чтобы понять, что происходит. И под водой обнаруживаете еще пару узлов, сдерживающих судно. Что означает эта метафора?

Наша книга — о типах личности. В ней рассказывается о том, что многие аспекты человеческой личности очевидны, как узелки на поверхности воды. Но есть и те, что скрыты под водой. Они мешают отчалить, так же как неосознанные черты вашей личности могут препятствовать успешной карьере.

«Отстаньте от меня с этой психологией. Тут бизнес, а не курсы по личностному росту», — скажете вы. Согласны. Цель книги помочь вам стать не столько идеальным боссом (о чем будет сказано ниже), сколько хорошим руководителем в рамках ваших персональных возможностей. Мы предлагаем освоить наиболее действенную из современных методик, которая поможет вам добиться успеха.

Чем эннеаграмма может быть полезной в коучинге

Бурный рост индустрии коучинга во всем мире подарил надежду миллионам топ-менеджеров, ищущих пути совершенствования и профессионального роста. За последние десятилетия коучинг получил широкое международное распространение и признание в качестве эффективного инструмента для достижения личных целей. Однако этот стремительный рост имеет и негативные последствия, в частности из-за распространения упрощенных подходов к коучингу высшего руководства. Множество коучей непрерывно твердят о понятии «результат», сводя все к рационализации выполнения задачи путем устранения преград. Значение практичности и конкретности действий преувеличивается. Недостаток такого подхода в том, что при предложении прагматичной, законченной и нацеленной на результаты картины упускается главное — внутренняя структура человеческой

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

природы и ключевые механизмы, влияющие на достижение устойчивых, значимых результатов. Из этой книги станет понятно, что система эннеаграмм имеет к данной проблеме самое непосредственное отношение. Если вновь обратиться к нашей метафоре, то эннеаграмма — прекрасный батискаф. Она поможет увидеть подводные узлы, сдерживающие ваш профессиональный рост, и раскрыть ваш потенциал руководителя.

Чем полезен код PAEI Адизеса

Узнав себя лучше при помощи эннеаграммы, вы продолжаете недоумевать: а что дальше, как теперь руководить командой? Возвратимся к нашей метафоре: швартовы отданы, вы готовы рвануться вперед. Но куда плыть? Чем заняться, находясь под парусами? Для навигации в водах современного делового мира нужна хорошая карта, которую и предлагает методика Адизеса. Она была разработана Ицхаком Адизесом, одним из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и государственной деятельности путем внесения кардинальных изменений. В течение последних сорока лет он работал в крупнейших организациях мира и консультировал глав многих государств. Подход Адизеса — это целостная и стройная методология упрощения организационных изменений, которая включает в себя в том числе и одиннадцатишаговый индивидуальный план внедрения изменений*. В его основе лежит базовый рабочий принцип, согласно которому все организации (так же как и живые организмы) имеют жизненный цикл развития и демонстрируют предсказуемые и повторяющиеся поведенческие паттерны роста и старения**. Эта книга затрагивает лишь один аспект этих необъятных знаний в области

---

* Ицхак Калдерон Адизес. «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем». М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

** Ицхак Калдерон Адизес. «Управление жизненным циклом корпораций». — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

управления: PAEI-модель стилей управления и возможные сложности в исполнении связанных с ними ролей*.

Если коротко (подробное описание — в части I), то согласно модели PAEI организация, чтобы оставаться жизнеспособной, должна быть результативной и эффективной как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Чтобы этого добиться, необходимо позаботиться о четырех основных компонентах, обусловливающих эти факторы: (P)roducing — производство результатов, ради которых организация существует, обеспечивая таким образом результативность, (A)dministrating — администрирование для повышения эффективности, (E)ntrepreneuring — предпринимательство ради способности к изменениям, (I)ntegrating — интеграция людей в организации для долгосрочной жизнеспособности.

Ролевая модель Адизеса PAEI будет компасом и парусами вашего судна. Прежде чем покинуть берег, внимательно отберите снасти, с которыми вы пуститесь в бушующие воды. Это те инструменты, при помощи которых можно достичь своих целей. И ни один из них нельзя оставить на берегу. Вы можете сказать: «Хорошо, отставим роль предпринимателя. Зато у нас есть отличный администратор». Но, раз не всем четырем зонам будет уделено должное внимание, вы обречены на неудачу. Если отказаться хотя бы от одного компонента, ваше судно останется без карты и парусов.

Словом, модель PAEI — это компас и паруса для тех, кто использует эннеаграммы в бизнес-консультировании.

Рекламный ролик начинается с крупного плана, на котором энергичный регистратор за стойкой авиакомпании приветствует жизнерадостного и элегантного руководителя. В следующей сцене руководитель сидит

---

* Ицхак Калдерон Адизес. «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует». — М. : Альпина Паблишер, 2014; он же: «Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные». — М., Альпина Паблишер, 2014; он же: «Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей». — М. : Альпина Паблишер, 2014.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

в самолете и, напряженно работая на ноутбуке, отказывается (правда, широко улыбаясь) от ужина, предложенного стюардессой. Картинка слегка размывается, перенося нас в его мысли, и вы видите, как он руководит группой перепуганных подчиненных с перекошенными от ужаса лицами. Ролик длится около пятнадцати секунд, и нет времени на подробные объяснения, но в следующем кадре вы видите, как речь руководителя магически действует на людей и их восприятие проблемы. В конце показа все выглядят жизнерадостными, вдохновленными и готовыми действовать. Видя, как замечательно он справился с задачей, вы понимаете, насколько этот человек эффективен и предан делу. Самолет приземляется, на экране — лучезарная улыбка нашего героя, предназначенная красавице жене и чудесным детям, находящимся в их великолепном доме. А вокруг счастливого семейства скачет большой добродушный пес. Логотип компании тает, и голос за кадром произносит: «Идеальная авиакомпания для идеального руководителя».

Одно из важнейших достоинств модели PAEI, определяющее ее вклад в теорию управления и деловой мир в целом, — это ее реалистичность, основанная на понимании, что никто не способен стать идеальным управленцем или идеальным лидером. Признайтесь, приходилось ли вам встречать такого человека, как герой рекламного ролика, в реальной жизни? Руководителя, всегда добивающегося корпоративных целей. Спокойного, уверенного и хладнокровного среди всеобщего смятения. Способного в непростые времена вести за собой людей благодаря силе своей личности. Вечно забывающего перекусить и тем не менее прекрасно выглядящего, свежего, полного сил и пышущего здоровьем. Способного гармонично распределять силы между работой и семьей.

Вряд ли. И это нормально. Нам тоже не приходилось. Причина проста. Такого руководителя просто нет. Более того, его существование невозможно в принципе. Из части I этой книги вы узнаете, что концепция PAEI Адизеса учит: один человек не способен справиться со всеми четырьмя проблемными областями руководства. В уже упоминавшейся

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

книге «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует», впервые опубликованной в 2004 году, доктор Адизес описывает, как современные теории управления запускают комплекс нереалистичных ожиданий от личности. Подразумевается, что все руководители следуют единому стилю управления, а значит, их можно натренировать одним и тем же способом. Но при этом упускается из виду, что все люди по-разному принимают решения, мотивируют, общаются, планируют, организуют и осуществляют контроль.

В противовес этим подходам эннеаграммы и модель PAEI учат следующему: каждому человеку присущ доминирующий стиль управления, и суть не в том, чтобы нанять или выучить идеального руководителя, а в подборе команды людей с взаимодополняющими способностями. Благодаря этой книге вы поймете: руководитель — это тот, кто способен хорошо выполнять одну, две или три роли и одновременно неплохо справляется со всеми остальными. Неумение хотя бы минимально освоить какую-либо из четырех ролей делает руководителя несостоятельным. А чтобы стать лидером, он должен преуспевать в роли интеграции (I) в дополнение к одной-двум другим ролям (и разумеется, не иметь нулевых значений в своем коде).

Что *не* входит в цели этой книги

Эта книга *не* предназначена для того, чтобы дать вам инструмент для критики, осуждения и оценки окружающих. К сожалению, типология эннеаграмм многих привлекает именно этими. Поэтому просим вас подойти к использованию предложенных материалов со всей ответственностью. Пожалуйста, помните: чтобы действовать как одна команда, люди должны выстраивать свои отношения на основе взаимного уважения и доверия (ВУД). А это невозможно в атмосфере интриг. Отсутствие взаимного уважения и доверия рано или поздно разрушит организацию. Чтобы узнать больше о том, как сформировать культуру общения в духе ВУД, мы рекомендуем обратиться к книгам Адизеса, список которых дан в конце книги.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Цели и структура книги

Цель книги — обеспечить вас теми инструментами, которые можно применять для работы с типологией личностей по эннеаграммам и моделью PAEI в повседневной деловой жизни. Эти методики эффективны для выяснения типа своей личности и распознавания ее особенностей, чтобы повысить свои качества руководителя и лидера.

Книга состоит из трех частей.

Часть I знакомит читателя с основами эннеаграммы, а также с четырьмя ролями PAEI и областями их применения.

Часть II подробно разъясняет суть разработанной нами модели коучинга, которая позволит вам делать повседневный сознательный выбор.

Часть III разделена на девять глав, каждая из которых посвящена отдельному типу личности. Из нее вы узнаете, как применить методику на практике. В каждой главе представлена стратегия, которую вы сможете применить в своей профессиональной жизни. Мы постарались сделать книгу максимально удобной с точки зрения практической реализации методики.

Тем, кто пока незнаком с миром эннеатипов и ролей PAEI, мы советуем начать чтение с части I. Те же, кто уже освоил теорию, могут сразу перейти к частям II и III.

В части III план коучинга представлен таким образом, что каждый модуль самодостаточен и читатель может сразу перейти к описанию одного из типов и получить стратегии и рекомендации, разработанные специально для него. Работая над книгой, мы стремились создать максимально целостный источник информации, которым вы сможете пользоваться в течение всей профессиональной жизни.

Мы надеемся, что книга поможет вам повысить свой профессиональный уровень как руководителя и в итоге стать лидером. Также нам хотелось бы, чтобы бизнес-коучинг по эннеаграммам и ролевой модели PAEI приносил вам такое же чувство удовлетворения и радости, какое, работая с ними, испытываем и мы.

Иехезкель и Рут Маданес

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

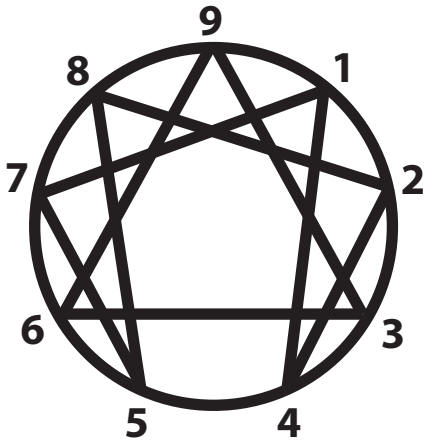
ЧАСТЬ I

РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ АДИЗЕСА PAEI В ПРИМЕНЕНИИ К ЭННЕАТИПАМ

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ЭННЕАГРАММА

Эннеаграмма — это система для определения различий между людьми, которая делит людей на девять типов личности, располагающихся на девяти опорных точках круговой диаграммы. Каждому из нас в различной степени присущи черты всех девяти типов, но один, как правило, преобладает. Тот тип, черты которого наиболее свойственны личности человека, и является его эннеатипом.



Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Представителям каждого типа присущ уникальный набор психологических механизмов и характеристик, которые на *бессознательном* уровне влияют на то, как люди воспринимают мир, на их образ мыслей и переживаний и в конечном счете на их поведение. Например, соревновательный дух «троек» (представителей третьего типа, чемпионов) определяется рядом суждений, которые заставляют их стремиться к успеху и признанию любой ценой. Осторожность «шестерок» (советников) вытекает из их убеждения, что окружающий мир полон опасностей. И так далее. Каждому типу присущи «фильтры», под действием которых любой человек оказывается в своей особой субъективной реальности. *(Подробное описание психологического арсенала каждого типа можно найти в части III.)* Если мы хотим что-либо изменить, крайне важно определить и понять эти механизмы. Основная задача бизнес-коучинга — помочь руководителю научиться управлять своей жизнью активно и результативно. Каждый из девяти эннеатипов характеризуется особым набором механизмов, формирующих предпочтения его представителей, и благодаря их пониманию эта книга поможет сделать путь к вашей мечте проще и короче. Вслед за Р. Лэйном Даниэл Гоулман пишет в своей книге Vital Lies, Simple Truths (1996):

> *Сфера наших мыслей и действий ограничена тем, что мы не в состоянии заметить. А поскольку мы этого заметить не можем, мы мало можем изменить, пока не заметим, как эта наша неспособность ограничивает наши мысли и действия.*

Чтобы изменения, которые мы осуществляем в своей жизни, оказались стойкими, важно научиться распознавать то, что ограничивает наши суждения и решения. Мы должны раскрыть функциональные возможности своего типа.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Эннеаграмма и бизнес-коучинг

В отличие от большинства распространившихся упрощенных подходов к бизнес-коучингу эннеаграмма представляет собой подробную карту личности — ее сильные и слабые стороны, потребности, опасения и возможности. Кроме того, благодаря эннеаграмме можно многое узнать о том, как мы склонны реагировать на события под влиянием различных жизненных обстоятельств. Почему так важно определить свой тип личности и его «автоматические» проявления?

Понимание действия «автопилота» — ключ к истинному освобождению. Находясь в ловушке свойственных нам шаблонных способов взаимодействия с миром, мы не можем принимать свободное решение о том, как поступать, а также выбирать свою судьбу. Мы не изменим свою жизнь до тех пор, пока не выработаем осознанных способов взаимодействия с миром. Поскольку мы не подвергаем сомнению привычный способ действий, мы оставляем его неизменным. Мы думаем, чувствуем и действуем в рамках привычных шаблонов. В некотором смысле привычка делает нас рабами: мы автоматически действуем под ее диктовку. По этой причине при работе с клиентами мы используем типологию эннеаграмм не с целью повесить на них ярлык, а чтобы помочь им определить ограничивающие их психологические механизмы и освободиться от них.

Понимание механизма «автопилота» — это ключ к умению формировать реалистичные ожидания и от себя как от руководителя, и от членов своей команды. Действуя в рамках свойственных своему типу автоматизмов, мы вынуждены выстраивать нереалистичные, временами сверхчеловеческие ожидания от самих себя, а также от обстоятельств и других людей.

Понимание механизма «автопилота» — это ключ к умению формулировать проблемы решаемым образом. Без понимания особенностей своего типа мы не сможем разработать личную стратегию. Подчас мы не в состоянии не только решить проблему, но даже сформулировать ее. А общие стратегии «широкого профиля» могут лишь усугублять свойственные нашему типу автоматизмы.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Понимание механизма «автопилота» — это ключ к высвобождению своего потенциала и раскрытию своих талантов. Преимущество эннеаграммы в том, что она очень точно показывает и делает для нас доступными многочисленные и лежащие на поверхности возможности к росту. Справившись с негативными тенденциями своего типа, мы получаем шанс проявить себя с лучшей стороны и воспользоваться преимуществами своих лучших качеств.

Поддержка и проекция*

Рядом с каждым типом, расположенным на круге эннеаграммы, находится два других — это «крылья» типа, его поддержка. Также он соединен с двумя другими типами при помощи стрелок-указателей — это проекции типа. Например, шестой тип (советник) соседствует с пятым (корифей) и седьмым (предводитель). Таким образом, поддержать и расширить его качества могут либо «пятерка», либо «семерка», либо оба одновременно. Кроме того, «шестерка» связана проекцией с девятым (дипломат) и третьим (чемпион) типами.

Когда в процессе коучинга мы определяем сильные и слабые стороны человека, поддержки и проекции оказываются великолепным инструментом. Они способны принести большую пользу: являясь потенциальными источниками наших ресурсов, они могут помочь в развитии желаемых качеств помимо тех сильных сторон и возможностей, которыми мы уже обладаем. В процессе коучинга руководителей мы, чтобы достичь серьезных перемен, стремимся привлечь все возможные ресурсы личности. Например, склонные к драматизации «шестерки» могли бы воспользоваться ресурсами поддержек и проекций следующим образом: использовать спонтанность и непосредственность «семерок», чтобы преодолеть свою склонность к преувеличению. Кроме того, они могли бы привлечь

* В некоторых источниках по эннеаграмме образное выражение wings and arrows переводят калькой с английского «крылья и стрелки» (поскольку первые позволяют «взлет» за счет качественного расширения возможностей типа, вторые являются указателями возможного качественного смещения). *Прим. перев.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

в поддержку «пятерку», что добавило бы им объективности. Они могли бы использовать проекцию в «девятку», чтобы обрести невозмутимость и способность настоять на своем, и проекцию в «тройку», чтобы обрести уверенность в себе как защиту от парализующих их страхов.

Триады

В течение нескольких столетий представители различных научных и философских школ ведут споры о предполагаемом верховенстве одной стороны человеческой натуры над другой. В восемнадцатом веке мыслители эпохи Просвещения, развившие идеи рационализма, подчеркивали примат разума. Это был период революционных изменений в науке. В конце восемнадцатого — начале девятнадцатого века возник романтизм как реакция на идеи просвещения. Романтизм подчеркивал главенство эмоций, чувств и воображения. Борьба между различными школами нашла выражение в искусстве, литературе, науке и других интеллектуальных сферах.

Итак, какая же из сторон человеческой натуры главная? В последние десятилетия этот вопрос снова обрел актуальность и породил новое представление о множественной природе интеллекта, каждая сторона которой ценна и правомерна. Эти новейшие представления гласят, что нет смысла ограничивать восприятие мира фильтрами одной из возможных граней проявления интеллекта. Благодаря работе Говарда Гарднера (Howard Gardner), опубликованной в 1983 году, этот предмет исследования приобрел широчайшую популярность. Существование у людей множественного интеллекта и способностей стало завоевывать всеобщее признание. Всемирный бестселлер «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ»*, опубликованный Даниэлом Гоулменом в 1995 году, открыл широкой общественности, что показатель коэффициента эмоциональности (EQ) так же важен, как и традиционно измеряемый коэффициент интеллекта (IQ). Стало очевидно, что развитие

* М. : Манн, Иванов и Фарбер, 2014.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

и интеграция различных сторон собственной натуры может помочь нам как в профессиональных, так и в личных развитии и росте больше, чем попытки поставить одну сторону человеческой природы выше другой или заставить их бороться друг с другом. К концу двадцатого века мы пришли к мудрости целостного представления, послужившего развитию более совершенных системных подходов. Согласно этим воззрениям человек — нечто большее, чем совокупность отдельных качеств. Система как целое является самостоятельной сущностью с собственной, присущей ей внутренней динамикой. Человеческая суть не может быть выражена исходя из особенностей только одной из своих сторон.

Система эннеаграммы раскрывает идею множественного интеллекта с очень интересной и целостной точки зрения, выделяя три центра, формирующих интеллект. Девять эннеатипов могут быть сгруппированы по три, образуя триады. Каждая триада связана со специфической стороной интеллекта и содержит три эннеатипа*.

1. Триада сердца включает в себя тип 2 (покровитель), тип 3 (чемпион) и тип 4 (маэстро).
2. Триада головы включает в себя тип 5 (корифей), тип 6 (советник) и тип 7 (предводитель).
3. Триада живота включает в себя тип 8 (генерал), тип 9 (дипломат) и тип 1 (реформатор).

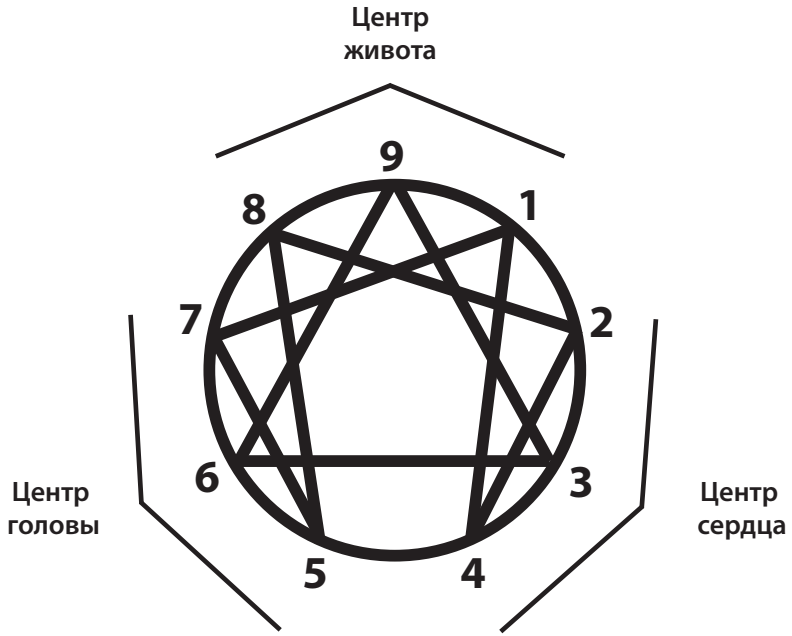
Триада сердца (2 — покровитель, 3 — чемпион, 4 — маэстро)

У людей, ведомых сердцем, основные проблемы связаны с чувством стыда. Поскольку люди этой триады уделяют много внимания взаимоотношениям, они в большей степени, чем представители других триад, придают значение тому, как они выглядят в глазах других людей и как

* Полное описание эннеатипов содержится в части III этой книги.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

окружающие воспринимают их. Они говорят на языке сердца. Обратите внимание на слова, которые они предпочитают употреблять, и вы заметите явные или неявные упоминания одобрения и отторжения. Однако изнутри триада в этом смысле не одинакова, и каждый из типов обращается с понятием одобрения по-своему: для «двоек» важно выглядеть порядочными, «тройки» хотят производить впечатление успешных, а «четверки» жаждут, чтобы их воспринимали как особенных и уникальных. Объединяет их то, что для поднятия самооценки им всем необходимо одобрение окружающих.



Самое здоровое самовыражение представителей этой триады заключается в проявлении эмпатии, сострадания, восприимчивости, стремлении вдохновить других и возвратить им надежду, в установлении

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

единения и взаимосвязанности с другими людьми в самом благотворном смысле. Преобладание «сердечной» энергии приводит к типичному для триады дисбалансу: от склонности принимать все слишком близко к сердцу до развитой сверхчувствительности к критике, страха отторжения и проблем с самоидентификацией.

Триада головы (5 — корифей, 6 — советник, 7 — предводитель)

Основные проблемы людей, ведомых головой, связаны с чувством страха, появляющегося из-за прогнозов, которые вечно строит их разум, анализирующий еще не случившие события. Эта проблема свойственна каждому из трех типов триады, однако проявляется по-разному. «Пятерки» реагируют на страхи, дистанцируясь и разобщаясь с окружающими людьми, замыкаясь в своем внутреннем мире. «Шестерки» мечутся между реакциями фобии и контрафобии. «Семерки» то пытаются разобраться, то спрятаться от своих страхов за несметным множеством дел, переключаясь с одного занятия на другое. Менеджеры с доминирующим интеллектуальным центром головы часто заняты напряженной аналитической работой. Основная деятельность этих людей разворачивается у них в голове. Как правило, их мыслительные процессы идут на высокой скорости и сопровождаются интенсивным внутренним диалогом, что не всегда заметно внешнему наблюдателю.

Самое здоровое самовыражение триады головы заключается в склонности к объективности, рациональному принятию решений, а также в способностях к решению задач, изобретательности, генерации идей и мозговому штурму. Преобладание «головной» энергии приводит к типичному для триады дисбалансу: склонности к чрезмерному анализу, растерянности перед лицом многочисленных данных и сложности с принятием решения, неспособности предпринять нужные действия, непреодолимым страхам, имиджу холодного и отчужденного человека.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Триада живота (8 — генерал, 9 — дипломат, 1 — реформатор)

Люди, ведомые этой триадой, имеют проблемы с чувством гнева. Эта эмоция метафорически, а иногда и буквально переживается как мощная сила, исходящая изнутри. Инстинкты нередко так же связываются с этой частью тела. Проблемы с выражением гнева свойственны каждому из трех типов триады, однако проявляются по-разному. «Восьмерки» склонны выражать свой гнев прямолинейно, стихийно и без купюр, самым непосредственным образом. «Девятки» обычно не осознают свой гнев и потому не умеют его проявлять. «Единицы» стремятся подавить это чувство, а если не могут сдержаться, то впоследствии испытывают чувство вины. Люди этой триады часто склонны к телесной чувствительности, заметной по языку их телодвижений. («Восьмерки» и «единицы» демонстрируют очевидные телесные реакции на внешние стимулы, «девятки», как правило, ведут себя диаметрально противоположным образом.)

Самое здоровое самовыражение телесной триады живота заключается в проявлении интуиции, способности *знать* и быстро принимать наилучшее решение. Кроме того, они умеют извлечь все выгоды от привязки осознания к «здесь и сейчас», такие как включенность, целостность мышления, обоснованность, стабильность, собранность, самообладание, честность, спокойствие и движение в потоке. Преобладание инстинктивной энергии приводит к типичному для триады дисбалансу: напряженности, гневу (в особенности у «восьмерок» и «единиц»), реактивности, неспособности к адекватному предвидению чужих действий, обычно связанной с неумением понять людей, ведомых центрами сердца и головы.

Триады как инструмент коучинга

У каждого из нас есть как интеллект сердца, головы, так и интеллект тела. Люди различаются *преобладающим* стилем поведения: каждый воспринимает мир *преимущественно* с позиций одного из трех

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

интеллектуальных центров. Несмотря на то что у каждого из нас есть все три центра, существует определенный порядок в последовательности их активации.

Триады — это прекрасный инструмент для коучинга, который может помочь нам приблизиться к решению многих задач, поскольку позволяет легко распознать тяжелые проявления характерного для триады дисбаланса.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ