



РОБЕРТ ТЭЛЛОН & МАРИО СИКОРА

# ОСОЗНАННОСТЬ В ДЕЙСТВИИ

ЭННЕАГРАММА, КОУЧИНГ  
И РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА



Это практика, не теория! Инновационная по своему подходу книга «Осознанность в действии» даёт невероятно полезный инструмент для повышения эффективности любой деятельности.

*Эд Захржевский, «Motorola»*

---

Соединив эмоциональную компетентность с девятью типами личности по Эннеаграмме, авторы создали точную и полезную карту для достижения высоких результатов и успеха.

*Мэри Кейт Харкингз, «GlaxoSmithKline»*

Самадхи (Ганга – Ориенталия)

Роберт Тэллон

**Осознанность в действии.  
Эннеаграмма, коучинг и развитие  
эмоционального интеллекта**

«Ориенталия»

2006

УДК 159.922  
ББК 88.52

**Тэллон Р.**

Осознанность в действии. Эннеаграмма, коучинг и развитие эмоционального интеллекта / Р. Тэллон — «Ориенталия», 2006 — (Самадхи (Ганга – Ориенталия))

ISBN 978-5-91994-069-2

Данная книга сочетает в себе подход Эннеаграммы, эмоциональную компетентность и процесс Осознанность в действии, создавая невероятно полезный инструмент для улучшения результата работы в любой области. Авторы показывают, как люди могут повысить свою эффективность на работе, в повседневной жизни и в контексте личностного роста. Для читателей, интересующихся личностным ростом и развитием своего эмоционального интеллекта.

УДК 159.922  
ББК 88.52

ISBN 978-5-91994-069-2

© Тэллон Р., 2006  
© Ориенталия, 2006

# Содержание

Благодарности	6
Как пользоваться этой книгой	7
Пролог	8
Введение	10
Что такое эмоциональный интеллект?	11
Зачем улучшать эмоциональный интеллект?	12
Ключ к улучшению результатов работы	13
Эннеаграмма типов личности	14
Привычные паттерны личности	16
Глава 1	17
Краткое описание типов	18
Девять стратегий	19
Стратегии, влияния и черты характера	21
«В своих лучших проявлениях», «обычно», «в стрессе»	22
Предпочитаемая стратегия	24
Пренебрегаемая стратегия	25
...Когда верно противоположное: противоречие	26
Поддерживающая стратегия	27
Эмоциональные компетенции по эннеаграмме	28
Личные компетенции	29
Социальные компетенции	30
Глава 2	32
Фаза 1. Научитесь осознавать себя	33
Фаза 2. Добейтесь аутентичности	35
Фаза 3. Действуйте	37
Глава 3	38
Заполнение профиля личности по эннеаграмме	38
Инструкции по подсчёту баллов	46
Описания типов	47
Глава 4	49
Портрет единицы	49
Стратегии	51
Коротко о единицах	53
Эмоциональные компетенции по эннеаграмме	54
Личные компетенции	55
Социальные компетенции	59
Процесс осознанность в действии	62
Конец ознакомительного фрагмента.	64

# **Роберт Тэллон, Марио Сикора**

## **Осознанность в действии:**

### **эннеаграмма, коучинг и развитие**

### **эмоционального интеллекта**

*Посвящается*

*Эндрю Д. Тэллону и Полу У. Мору*

Robert Tallon & Mario Sikora

AWARENESS TO ACTION

THE ENNEAGRAM, EMOTIONAL INTELLIGENCE, AND CHANGE

Featuring the Enneagram Personality Profile and the Awareness to Action Emotional Competence Assessment university of scranton press

By arrangement with Robert Tallon and Mario Sikora

Публикуется по согласованию с Робертом Тэллоном и Марио Сикорой

Перевод с английского *М. Калдиной*

© Robert Tallon, Mario Sikora, 2006

## Благодарности

### От Роберта

Спасибо Дэнису Тэллону, Энди Тэллону, Дейву Уаллингу, Тому Форсту, Стиву Мецману, Ли Мецман, Патрисии Уинтир, Сюзанне Балдино Джонс, Марку Хейслеру, Дейву Бесвику, Рико Провасоли, Бобу Цурхеру и Дону Джонсону за их дружбу и поддержку.

Спасибо моим детям, Аарону и Лорен, за их любовь и терпение, особенно когда я говорил «Скоро» в ответ на еженедельный вопрос «А как книга продвигается?»

Особое спасибо Луизе Миллер-Тэллон, которая пережила восемь лет турбулентности, когда мы то начинали, то останавливали процесс написания этой книги и постоянно преодолевали возникающие сложности. Её поддержка, совет и личная помощь были бесценны.

Спасибо моему соавтору Марио Сикоре, чьи мысли, точность, одержимость работой и неисчерпаемая энергия были определяющими в написании этой книги.

И, наконец, спасибо моей жене Робин, чья мантра «Если бы ты видел себя так, как вижу тебя я» напоминала мне о том, что я должен верить в себя. Она подхватывала меня, когда я падал, кормила меня, когда я забывал покушать, давала мне кислород, когда я задыхался, любила меня несмотря ни на что.

### От Марио

Во-первых, спасибо всем моим клиентам, которые научили меня почти всему, что я знаю об Эннеаграмме, особенно Эду Закржевски, который создал условия для написания этой книги и увидел её ценность раньше, чем кто-либо другой.

Спасибо моему соавтору Бобу Тэллону, который познакомил меня с Эннеаграммой и был великолепным партнёром в этом проекте. Боб был увлечён этой книгой, он был вдумчивым и тщательным.

Спасибо Луизе Миллер-Тэллон, которая была непоколебима в своей поддержке и на которую можно было всегда положиться, если надо было посмотреть на нашу работу со стороны.

Спасибо Дэнису и Донне Тэллон, которые поддерживали меня вдумчиво и заботливо.

Спасибо моим детям – Адриану, Алеку и Алексею, – которые наполняют меня благоговением и безудержной радостью.

И самое главное – спасибо моей жене Тане, от которой у меня захватывает дух. Она мой самый доверенный советник, мой наиболее надёжный «рупор», она всегда точно знает, что сказать.

## Как пользоваться этой книгой

«Осознанность в действии» представляет собой мощную модель понимания типов личности, их отношения к эмоциональному интеллекту, и точный метод улучшения результатов работы. При чтении книг, подобных этой, всегда возникает желание перелистнуть первые главы и сразу перейти к разделу, относящемуся к вашему типу личности, особенно если вы уже знакомы с Эннеаграммой. Мы советуем вам прочитать первую и вторую главу до того, как вы начнёте читать остальные главы. Нашей целью было структурировать эту книгу как ресурс, к которому можно будет возвращаться снова и снова. Поэтому мы написали главы, которые посвящены отдельным типам личности, как руководство, а не как описание. Глава 1 объясняет формат и основные концепции теории Эннеаграммы, и, прочитав её, вы получите гораздо больше от чтения главы, посвящённой вашему типу личности. Глава 2, посвящённая процессу Осознанность в действии, объясняет метод улучшения результатов работы, который описывается в главах, посвящённых отдельным типам. Соответствующие разделы в таких главах будут непонятны тем, кто пропустил главу 2.

Если вы не знаете свой тип личности, советуем вам пройти тест, который вы найдёте в главе 3. Тест поможет вам определить свой тип личности и найти ту главу, которая будет наиболее полезна для вас.

Мы подумали, что некоторый довольно важный материал не вполне вписывается в основной текст книги, поэтому мы сделали пять приложений.

Приложение А даёт Оценку-360 эмоциональных компетенций, описанных в этой книге, вместе с руководством по развитию для улучшения всех этих 16 компетенций.

Приложение В даёт общие рекомендации для роста по всем девяти типам. Эти советы более широкие, чем компетенции, описанные в этой книге, и посвящены часто встречающимся и требующим развития чертам каждого типа.

Приложение С даёт пример плана действий, а текст объясняет вам, как составить эффективный план действий.

Приложение D даёт дополнительное понимание того, как определить свой тип личности путём сравнения вашего поведения с рядом деструкторов, характерных для типов, которые выводят вас из себя и мешают достижению результата.

Приложение Е описывает, как мы применили концепцию стратегий к модели лидерских компетенций Джека Уэлша *4E plus P* и к основной модели компетенций в продажах.

## Пролог

### Рождение книги

*Мы не получаем мудрость; мы должны найти её сами, пройдя путь, где нас никто не сможет пожалеть.*

**Марсель Пруст**

Концепции, которые описаны в книге «Осознанность в действии», были разработаны и отшлифованы в организациях, на открытых семинарах, а также в ходе индивидуальных коучинговых сессий, проведённых авторами на протяжении 15 лет. Некоторые из этих концепций публиковались в ряде периодических изданий. Мы получали обратную связь от очень широкого круга клиентов, участников семинаров и от читателей – руководителей бизнеса, консультантов, работников сферы здравоохранения, психологов и просто читателей из разных уголков США и мира. Люди из таких стран, как Южная Африка, Австралия, Таиланд, Бразилия и Великобритания, писали нам, чтобы поделиться своим энтузиазмом от знакомства с нашим подходом к Эннеаграмме и чтобы убедить нас написать книгу на эту тему. Обратная связь касалась следующих тем:

- Люди считали наш подход позитивным в описании типов личности, направленным на описание как положительных, так и отрицательных черт; он указывает на то, как добиться улучшения, а не заиклен на дисфункциях.
- Они считали, что наши формулировки и подача материала были простыми, и они могли обращаться к материалу снова и снова для того, чтобы получить несколько новое понимание своего собственного поведения и поведения своих коллег.
- Процесс Осознанность в действии – это простая, но в то же время чрезвычайно эффективная модель для роста.
- И, наконец, люди считали, что концепция «стратегий», центральной темы, которая лежит в основе каждого типа личности, – это ясный и точный способ понять разницу между окружающими их людьми.

Именно эту концепцию мы считаем наиболее полезной и в нашей работе, она и послужила толчком к написанию этой книги.

Когда мы в 2000 году начали писать то, что стало книгой «Осознанность в действии», то думали просто связать идею эмоционального интеллекта с тем, что мы знали про Эннеаграмму. По мере продвижения работы мы постоянно сталкивались и с переменными, и с постоянными чертами типов личности. Это означало, что люди, относящиеся к одному типу личности, имели как общие черты, так и явные различия. Когда мы внимательно изучили, что лежит в основе общих черт, мы стали понимать, что лежит в основе «типа»: центральная тема или привычный «способ пребывания в мире», что оказывало влияние на мысли, чувства и поведение людей. После долгих обсуждений мы договорились использовать слово «стратегия» для описания этой темы или паттерна, так как она представляет собой способ ориентации этого человека в этом мире.

Работа с Эннеаграммой с точки зрения стратегий, а не черт личности изменило наш подход к работе. Взгляд на девять типов с точки зрения «общих черт» (как это делают большинство авторов) часто ведёт к недопониманию и неправильному определению типа. Многие книги по Эннеаграмме описывают типы в терминах *на кого они похожи* («Девятки миролюбивы, покладисты, спокойны» и т. д.), а не с точки зрения того, *почему они делают то, что они делают* («Девятки могут избегать конфликта или умаляют собственное достоинство, потому что они стремятся быть миролюбивыми»).



Описания черт личности могут быть полезными (и мы предлагаем такие описания в этой книге), но они не отвечают на вопрос почему, например, Девятки могут иногда спорить и проявлять агрессию, или почему люди других типов могут иногда избегать конфликта и вести себя «как Девятки».

Концепция стратегий объясняет эти противоречия. Девятки прежде всего стремятся быть миролюбивыми. Это обычно приводит к тому, что они покладисты и спокойны, но иногда они могут быть агрессивны, когда их внутренний мир оказывается нарушенным.

С нашей точки зрения, стратегия лежит в основе «типа». Черты, которые демонстрируют люди того или иного типа, – это просто логические проявления стратегии. Они обычно последовательны, но далеко не всегда.

Ценность этого подхода не только в том, что он более точный, – он более оптимистичный и освобождающий: вы не являетесь своим *типом*; у вас просто есть привычная стратегия нахождения в этом мире, и вы можете изменить своё поведение, если сделаете три шага, описанных в процессе Осознанность в действии.

Концепция стратегий также позволила нам применить Эннеаграмму к ряду моделей компетенций по лидерству, продажам, коучингу для руководителей и тимбилдингу. Когда вы изучили эти стратегии и понимаете, как они могут влиять на поведение людей, вам становится относительно просто наблюдать, классифицировать и предугадывать тенденции в наборе компетенций.

Клиенты просили нас использовать это понимание для того, чтобы помочь их сотрудникам улучшить ряд своих компетенций. Краткое описание того, как мы делали это применительно к модели лидерства и модели продаж, представлено в Приложении Е.

Обратная связь с клиентами и читателями была для нас отличной возможностью улучшить свою работу. Понимание того, как читатели использовали наш подход для улучшения своей карьеры и личной жизни, было для нас огромным подарком и позволило подружиться с людьми со всех уголков мира. Нам будет очень интересно услышать ваши истории и любые отзывы о содержании этой книги. Пожалуйста, связывайтесь с нами через наш сайт [www.awarenesstoaction.com](http://www.awarenesstoaction.com).

## Введение

*Выживают не самые сильные особи, и даже не самые интеллигентные, а те, которые в наибольшей степени могут меняться в зависимости от ситуации.*

**Чарльз Дарвин**

Это книга об эмоциональном интеллекте и о типах личности; а точнее – она об улучшении 16 эмоциональных компетенций, которые связывают с успехом в работе, во взаимоотношениях и в других аспектах жизни. В книге исследуется:

- какие это компетенции;
- как ваш тип личности влияет на то, какие компетенции у вас лучше развиты, а какие меньше;
- как вы можете добиться позитивных изменений для того, чтобы улучшить ваш результат в этих компетенциях и повысить уровень эмоционального интеллекта в целом.

## **Что такое эмоциональный интеллект?**

Термин «эмоциональный интеллект» стал в последнее время очень популярным, прежде всего благодаря работам Дэниела Гоулмана (Daniel Goleman), Дэвида Мак-Клеланда (David McClelland) и других. *Эмоциональный интеллект* обычно понимается как способность:

- идентифицировать свои эмоции и управлять своими реакциями на появление этих эмоций (например, понять, что вы злитесь на своего коллегу, но не позволить себе накричать на него);
- идентифицировать эмоции других людей и управлять своими реакциями на них (например, понять, что коллега на вас злится, но не позволить себе довести ситуацию до конфликта).

## **Зачем улучшать эмоциональный интеллект?**

Насколько эмоциональный интеллект важен для достижения успеха в работе по сравнению с техническими навыками и интеллектуальными способностями? Почему умные люди не добиваются успеха? Что ещё, кроме навыков, ценится в новых сотрудниках? Исследования, проводимые с 1982 года по настоящее время, указывают на огромную важность эмоционального интеллекта.

- Была проанализирована работа более 2000 менеджеров из 12 крупных организаций на предмет выявления наиболее важных компетенций для достижения успеха. Восемьдесят один процент компетенций, которыми обладали выдающиеся менеджеры, относились к сфере эмоционального интеллекта [Boyatzis, 1982].

- Исследование большого количества (181) должностных позиций в большом количестве (121) организаций по всему миру показало, что 67 % всех способностей, которые считаются существенно важными для эффективной работы, относились к эмоциональным компетенциям [Rosier, 1996].

- Анализ данных сорока различных корпораций, проведённый, чтобы отграничить сотрудников с наивысшими результатами от сотрудников со средними результатами, показал, что эмоциональные компетенции в два раза важнее для достижения отличных результатов, чем просто интеллектуальные способности и профессиональные навыки [Chen, Jacobs, 1997].

Каждый раз исследования, проводимые во всех категориях должностей и во всех видах организаций, показывают, что если у человека есть требуемый уровень интеллекта и профессиональных навыков, эмоциональная компетентность имеет в два раза большее значение, чем дополнительный уровень IQ или технических навыков. Улучшение эмоционального интеллекта означает улучшение эффективности в работе и других сферах жизни.

## Ключ к улучшению результатов работы

Есть очень важный фактор, который часто не учитывается, когда вы пытаетесь улучшить результаты вашей работы в любой области, – это *ваши привычные мысли и привычное поведение*. Эта книга исследует девять определённых стратегий взаимодействия с миром и то влияние, которое эти стратегии оказывают на ваши мысли и поведение. Эти стратегии являются основой для девяти различных и определяемых типов личности. На последующих страницах мы обсудим, как эти стратегии помогают и мешают вам, как вы можете лучше использовать сильные стороны своей стратегии и обходить её слабые стороны. Мы исследуем ценность каждой стратегии при её использовании в правильном контексте, а также то, как она может ограничить вашу способность достичь хорошего результата, если будет использована неверно, по привычке или неосознанно.

## Эннеаграмма типов личности

Модель, которую мы используем для определения типов личности и связанных с ними стратегий, называется *Эннеаграмма*. Символ Эннеаграммы состоит из треугольника и шестигранника, заключённых в круг. Соединение этих элементов создаёт девять точек на круге (см. рис. 1). Хотя никто не знает, когда возник символ Эннеаграммы, представляется, что своими корнями он уходит в Древнюю Грецию – отсюда и его название (*ennea* по-гречески означает «девять»; *gram* – «рисунок»). В начале 1970-х годов применение этого символа для понимания типов личности стало набирать популярность, а именно благодаря работам доктора медицины Клаудио Наранхо, известного гештальт-терапевта. С течением времени работа Наранхо дала толчок к возникновению многочисленных школ, и сейчас написано много книг по *Эннеаграмме типов личности* (под таким названием эта модель и стала известна).

Эта книга описывает наше понимание Эннеаграммы типов личности. Оно базируется на наблюдениях за работой с сотнями бизнес-клиентов и слушателей семинаров за последние десять лет. Эта книга исследует глубинную мотивацию, лежащую в основе каждого типа личности, определяет, как представители каждого типа проявляют Эмоциональные компетенции по Эннеаграмме, а также показывает возможные пути для личностного роста и улучшения результатов работы по каждому из девяти типов. Она отвечает на практические вопросы людей, заинтересованных в хороших результатах на рабочем месте. Мы использовали Эннеаграмму как инструмент, призванный помочь отдельным людям и командам улучшить результаты своей работы в таких различных организациях, как предприятия семейного бизнеса, государственные учреждения и компании из рейтинга *Fortune-500*. Это наиболее точный и полезный инструмент, который существует для понимания типов личности, повышения самосознания и эффективности.

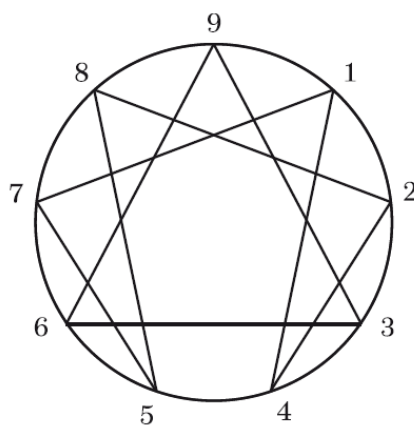


Рис. 1. Эннеаграмма

Важно различать три термина, которые используются в этой книге: точка Эннеаграммы, стратегия и тип личности. Под термином *точка Эннеаграммы* мы понимаем непосредственно точку или число на символе Эннеаграммы. Говоря о *стратегии*, мы имеем в виду девять способов взаимодействия с миром, которые соответствуют девяти точкам. Например, стратегия Стремление быть выдающимся соответствует точке 3 на символе Эннеаграммы. *Тип личности* понимается как сочетание психологических установок и поведения, которые вытекают из стратегии. Поэтому тип Три – это человек, которые демонстрирует черты (такие как уверенность в себе и ориентация на достижение цели) человека, чья Предпочитаемая стратегия – это Стрем-

ление быть выдающимся. Для простоты в этой книге мы обозначаем представителей типов личности цифрами, то есть говорим о Девятках, Единицах, Семёрках и т. д.

Слово «стремление» тоже важное. Когда мы говорим, что человек или определённый тип личности *стремится быть* таким-то, мы имеем в виду то чувство, которое он хочет испытывать снова и снова, ощущение себя, которое его мотивирует, самоидентификация, которую он хочет проецировать на других людей. Это не означает, однако, что они всего этого обязательно достигли. Тройки в нашем примере стремятся быть выдающимися, но у них есть недостатки, как и у всех нас.

Ниже следуют короткие описания девяти типов личности по Эннеаграмме, которые показывают основную мотивацию каждого типа – то есть, какими они стремятся быть, – и то качество, которому данный тип сопротивляется больше всего, – то есть, какими они стремятся *не* быть.

Тип Один: Единицы стремятся быть совершенными и много работают для того, чтобы не быть безответственными или недобросовестными.

Тип Два: Двойки стремятся к связи с другими людьми и много работают для того, чтобы не быть физически или эмоционально изолированными от них.

Тип Три: Тройки стремятся быть выдающимися и много работают для того, чтобы не быть посредственными и середнячками.

Тип Четыре: Четвёрки стремятся быть уникальными и много работают для того, чтобы не быть «простыми», типичными или обыденными.

Тип Пять: Пятёрки стремятся быть отстранёнными и много работают для того, чтобы не быть беспечными, эмоциональными и бесконтрольными.

Тип Шесть: Шестёрки стремятся быть в безопасности и много работают для того, чтобы не быть беспечными или пассивными.

Тип Семь: Семёрки стремятся быть возбуждёнными и много работают для того, чтобы не скучать и не быть скучными.

Тип Восемь: Восьмёрки стремятся быть сильными и много работают для того, чтобы не быть уязвимыми или не зависеть от других.

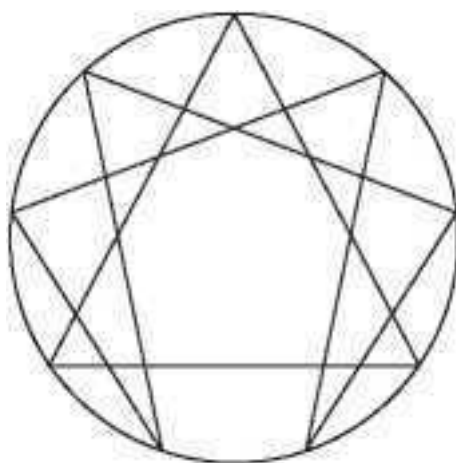
Тип Девять: Девятки стремятся быть миролюбивыми и много работают для того, чтобы не привлекать внимания к себе и своим нуждам.

## Привычные паттерны личности

Слово «личность» (*personality*) происходит от латинского слова «персона» (*persona*), которое означает «маска». Ваша личность – это то лицо, которое вы носите на публике, и имидж, который вы предпочитаете для себя в личной жизни. Это определённый набор привычных психологических установок и вытекающее из этого поведение, которое оказывает влияние на вашу систему ценностей, ваши мнения и взаимодействие с другими людьми.

То, как развивается ваша личность, – это сложный вопрос, которому должна быть посвящена отдельная книга. Для целей *этой* книги достаточно сказать, что люди – невероятно эффективные особи, а личность – это способ упрощения и организации жизни. Вы фокусируетесь на своей *стратегии* в раннем детстве – это та система поведения и психологических установок, которая очень вам помогает – и вы отдаёте ей приоритет. Эта стратегия помогает вам сделать обобщения по поводу жизни, и эти обобщения делают жизнь легче. Вы можете быстро сравнить ситуации, с которыми вы сталкиваетесь сейчас, с другими ситуациями, с которыми вы сталкивались раньше, и вы охотно полагаетесь на те решения, которые в прошлом сработали. Этот подход достаточно хорош до тех пор, пока обобщения не становятся неточными и ваши «проверенные временем и реально работающие» решения не перестают работать. Когда вы оказываетесь в состоянии адаптировать ваше поведение к такой ситуации (что означает попробовать другое решение), вы действуете эффективно. Однако зачастую вы не в состоянии адаптироваться и склонны выбирать всё ту же стратегию и заставлять её работать в сложившейся ситуации. Вы начинаете *переусердствовать* в применении стратегии, и она становится ограничивающей для вас: миролюбивые Девятки становятся пассивными и избегают необходимой конфронтации; ищущая безопасность Шестёрка отказывается рисковать и соглашается на посредственный результат; стремящаяся быть возбуждённой Семёрка постоянно отвлекается и становится несфокусированной и т. д.

В книге исследуются взаимоотношения между этими различными типами личности и эмоциональным интеллектом. В ней показано, как вы можете использовать осознание вашего собственного типа личности для того, чтобы стать более эффективным и успешным на работе, в ваших взаимоотношениях и в жизни.





## Глава 1

### Эннеаграмма: обзор

*Каждый человек обязательно является героем истории своей жизни.*

*Джон Барт*

Теория Эннеаграммы, представленная в этой книге, является авторской интерпретацией более традиционной Эннеаграммы типов личности. Она является глубокой и сложной моделью типов личности; она также достаточно проста, в основном состоит из нескольких базовых составляющих. Эти составляющие объясняются в настоящей главе, за исключением процесса Осознанность в действии, который описывается во второй главе. Составляющими теории Эннеаграммы являются:

- краткое описание типов;
- Предпочитаемые, Пренебрегаемые и Поддерживающие стратегии каждого типа;
- эмоциональные компетенции по Эннеаграмме;
- процесс Осознанность в действии.

## **Краткое описание типов**

Каждая глава, которая описывает тип личности (главы с 4-й по 12-ю), содержит раздел, который называется

«Коротко о...», и включает 13 категорий. Некоторые из этих категорий – типичные вопросы, которые влияют на достижение результата, такие как «Убеждения по поводу работы», «Что в них не нравится окружающим» и «Подход к решению проблем». Другие же категории, такие как «Защитные реакции» или «Где они блистают», помогут вам определить людей, относящихся к данному типу личности.

## Девять стратегий

Каждая из девяти точек Эннеаграммы представляет собой стратегию взаимодействия с окружающей средой, которая влияет на личность (см. таблицу 1, где вы найдёте определение стратегий). Вы имеете доступ к каждой из этих стратегий и, в идеале, можете выбрать любую, которая подходит к данной конкретной ситуации. Однако если вы заиклены на вашем привычном личностном паттерне, вы обычно полагаетесь на вашу любимую стратегию (мы называем её *Предпочитаемой стратегией*) независимо от ситуации, считая, что эта стратегия является решением всех ваших сложных ситуаций и проблем. Цель использования Эннеаграммы – помочь вам увидеть ограничения, возникающие, если чрезмерно полагаться на эти привычные паттерны, и помочь вам расширить свой поведенческий репертуар, включить в него более гибкие – и более эффективные – действия.

Таблица 1. Девять стратегий

Точка	Стратегия точки
1	Стремление быть совершенным — желание быть без изъянов, хорошим, и чувствовать, что с тобой и с миром всё в порядке
2	Стремление к связи — желание быть оценённым и быть глубоко связанным с другими людьми и с собственными чувствами
3	Стремление быть выдающимся — желание выделяться как выдающийся член группы и восприниматься как ценный, успешный и завершённый человек
4	Стремление быть уникальным — желание отличаться, быть автономным, творческим и быть понятым и оценённым за свои особые качества
5	Стремление быть отстранённым — желание быть автономным, независимым, быть в состоянии найти спокойствие среди своих мыслей
6	Стремление быть в безопасности — желание быть в безопасности, быть частью группы, общего дела или философии, доверять другим и себе
7	Стремление быть возбуждённым — желание иметь стимулы, быть счастливым, воодушевлённым, хорошо проводить время и воодушевлять других
8	Стремление быть сильным — желание быть сильным, действовать, быть в состоянии выразить свою волю, влияние, жизненную энергию
9	Стремление быть миролюбивым — желание быть в гармонии со своим миром, другими людьми и своими собственными мыслями, быть спокойным и расслабленным

Несмотря на то, что вы пытаетесь делать всё возможное, чтобы выбрать для реагирования на ту или иную ситуацию подходящую стратегию без учёта ваших предпочтений, это очень тяжело сделать. Более реалистично постепенно расширять своё внутреннее понимание вашей Предпочитаемой стратегии, чтобы начать вести себя по-другому – так, как вы естественным образом себя пока ещё не ведёте. Например, Восьмёрки, Предпочитаемая стратегия которых – *Стремление быть сильным*, обычно очень напористы и агрессивны, когда они пытаются воздействовать на других. Они могут легко расстраиваться, и их эмоциональное состояние заставляет их кричать и запугивать. Когда Восьмёрки получают обратную связь, что им необходимо

быть менее агрессивными, им обычно сложно измениться, потому что их понимание того, что такое «быть сильным», говорит им: быть агрессивным – это хорошо. У Восьмёрок начнёт получаться вести себя по-другому, когда они смогут расширить своё понимание того, что значит «быть сильным», и включают в такое понимание менее агрессивное поведение.

По мере того как расширяется ваше определение Предпочитаемой стратегии и оно начинает включать более широкий спектр моделей поведения и психологических установок, вы – вместо того чтобы быть *результативным* (*efficient*) (то есть делать вещи экономично и быстро), – становитесь *эффективным* (*effective*) (то есть делать *правильные* вещи экономично и быстро). Это более широкое понимание стратегии начинает расслаблять фиксацию этой стратегии – и в конце концов другие стратегии начинают казаться вам также комфортными, и вы всё больше и больше начинаете их использовать. Миротлюбивые Девятки начинают чувствовать себя более уверенными и стремятся быть выдающимися; отстранённые Пятёрки стремятся быть сильными, и так далее.

## Стратегии, влияния и черты характера

Важно понять разницу между терминами *стратегии*, *влияния* и *черты характера* в том смысле, в каком они используются в этой книге.

Обсуждение *стратегий* и особое отношение к ним каждого из типов личности – это единственная тема этой книги, и это верно *во всех случаях*. Это означает, что стратегии описывают внутренние мотивации и применимы ко всем представителям определённого типа личности. Стратегии могут считаться тем, что определяет тип личности: Четвёрка по определению стремится быть уникальной; Шестёрка стремится быть в безопасности и т. д. Если Стремление быть уникальным – это не то, что является центральной темой вашего подхода к жизни, то вы не Четвёрка, даже если у вас есть некоторые «четвёрочные» черты.

Другие разделы, такие как «Коротко о типах» и «Эмоциональные компетенции по Эннеаграмме» описывают общие *черты и склонности* каждого типа, которые есть у большинства людей этого типа, но нельзя сказать, что у всех без исключения.

Люди являются очень сложными созданиями, и у каждого из нас есть черты личности, которые формируются с помощью ряда *влияний* внешней среды. Эти влияния включают культурную, семейную, социально-экономическую среду того места, где рос человек, уровень его психологического здоровья, эмоциональную компетентность и так далее. Эти влияния заставляют нас проявлять наши стратегии по-разному; соответственно, люди одного типа личности могут иметь различные *черты характера*. Некоторые Шестёрки очень шумные и агрессивные, хотя иные могут быть тихими и застенчивыми; однако все Шестёрки стремятся быть в безопасности. Некоторые Девятки общительные и напористые, а некоторые – тихие и отстранённые; однако все Девятки стремятся быть миролюбивыми.

Поэтому важно не делать обобщений относительно черт характера представителей каждого типа. Например, многим Девяткам может нравиться быть на природе, возиться с землёй и растениями, быть на улице; но очевидно, что это нравится не всем. Для того чтобы понять тип – как свой, так и других людей, – сконцентрируйтесь на *стратегиях*, рассматривайте *черты характера* как то проявление *стратегий*, которое является одинаковым для многих, но не для всех.

## «В своих лучших проявлениях», «обычно», «в стрессе»

В книге мы ссылаемся на то, как ведут себя типы «в своих лучших проявлениях», «обычно» или «в стрессе».

«В своих лучших проявлениях». Когда вы «в своих лучших проявлениях» – то есть расслаблены, чувствуете себя комфортно и в безопасности, – тогда вы в меньшей степени зафиксированы в своих психологических установках и привычных паттернах поведения. Тогда вы более гибкие и естественным и адекватным образом отвечаете на возникающие жизненные ситуации. В своих лучших проявлениях вы ведёте себя наиболее подходящим для вашего типа образом и избегаете ловушек ваших привычных паттернов.

Одним из критериев того, что человек находится в «своём лучшем проявлении», является то, что он *сбалансирован*. Например, сбалансированные Двойки связаны с другими людьми, но не создают ощущения нуждающихся и зависимых, они напористы, но не излишне требовательны и манипулятивны, и они автономны, но не чувствуют себя изолированными и неоценёнными. Аналогичным образом сбалансированные Четвёрки уникальны, но не чувствуют себя ущербными и непонятыми, они довольны тем, кем они являются, и не критикуют других; они связаны с другими, не чувствуя, что должны найти ощущение целостности через другого человека.

«Обычно». Однако если вы похожи на многих людей, вы не всегда ведёте себя лучшим образом; по большей части на ваше поведение влияют ваши психологические установки и привычные паттерны, однако не всегда негативно. На самом деле стратегии, даже привычные, часто служат вам хорошую службу. Тройка, которая привычным для себя образом стремится быть выдающейся, часто блистает на работе и мотивирует других людей своим примером; Девятка, которая стремится быть миролюбивой, часто успокаивает и ободряет людей в организации; Восьмёрка, которая стремится быть сильной, часто реализует проекты в сложные времена. То, что люди делают «по большей части», описано в параграфах, посвящённых «обычному» поведению. Слово «обычно» относится к примерам, когда люди ведут себя привычным образом, что является, по сути, полезным, но не всегда оптимальным поведением.

«В стрессе». Когда в книге описывается поведение находящихся «в стрессе» представителей типов, то описывается поведение, которое обычно является контрпродуктивным. Стресс заставляет людей защищаться. Когда вы начинаете защищаться, то достаточно быстро начинаете переходить на автопилот – и подсознательно опираетесь на то поведение и психологические установки, которые, по вашему мнению, работали в прошлом, и которые поддерживают ваше ощущение того, кто вы есть. Когда эти стратегии не работают, накапливается стресс. Вместо того чтобы сделать шаг назад и попробовать выполнить задачу по-другому, стресс заставляет вас ещё дальше скатываться к вашим старым привычкам и *всё больше и больше* вести себя аналогичным образом, какое поведение бы это ни было – становиться *более* напористым, *ещё больше* отстраняться, становиться *более* жёстким и т. д.

Стресс заставляет представителей каждого типа исказить свою Предпочитаемую стратегию и вести себя определённым и предсказуемым образом. Например, стресс заставляет выдающихся Троек *искать внимания* и становиться эгоцентричными, миролюбивые Девятки перестают реагировать и становятся *пассивными*, сильные Восьмёрки становятся *неконтролируемыми* и доминирующими. Важно понимать искажение вашей Предпочитаемой стратегии, потому что это приводит к такому поведению, которое, если вы не остановитесь, может вновь и вновь приводить к проблемам.

Реакция на стресс – излишнее использование своей Предпочитаемой стратегии и искажение её – часто помогает решить вашу проблему на ближайшую перспективу, но обычно за это вы платите. Для того, чтобы вы поняли, о чём идёт речь, приведём пример с тремя разными столярами. Представьте, что стратегии – это инструменты на поясе у столяра, а также представьте, что три модальности поведения человека («в своих лучших проявлениях», «обычно» и «в стрессе») – это три разных столяра: *столяр высшей квалификации*, *столяр средней квалификации* и *неквалифицированный столяр*. *Столяр высшей квалификации* знает, что каждый инструмент можно использовать тем или иным образом: молоток используется для забивания гвоздей, пила для распиливания деревянных балок, гаечный ключ для закручивания болтов и т. д., и он все эти инструменты использует правильно. *Столяр средней квалификации* будет отдавать предпочтение своему любимому инструменту и будет использовать его для того, чтобы сделать что-то, для чего этот инструмент как бы не годится, но тем не менее его можно для этой задачи использовать – например, будет использовать молоток для того, чтобы выровнять края двух досок. *Неквалифицированный столяр* вместе с тем имеет навыки в использовании одного инструмента – например молотка – и рефлексивно вытаскивает этот инструмент каждый раз, когда ему необходимо что-то сделать, независимо от того, нужно ему забить гвоздь или распилить кусок дерева.

Человек в «своих лучших проявлениях» аналогичен столяру высшей квалификации, который использует правильные инструменты для выполнения работы; человек, который ведёт себя «как обычно», похож на столяра средней квалификации; а человек «в стрессе» похож на неквалифицированного столяра – того, кто пытается распилить кусок дерева с помощью молотка.

## Предпочитаемая стратегия

Стратегия, выбранная вашим типом личности, называется *Предпочитаемой стратегией*, потому что это *предпочтение*, а не абсолютная фиксация. То есть несмотря на то, что с этой стратегией нам наиболее комфортно, она не единственная, к которой у вас есть доступ. У вас есть доступ ко всем стратегиям в той или иной степени, но вы стараетесь сделать свою жизнь легче, полагаясь в основном на одну из них.



## Пренебрегаемая стратегия

На символе Эннеаграммы мы видим, что каждая точка соединена с двумя другими точками внутренними линиями. Каждому типу личности мешает недоверие к стратегии одной из точек, соединённой с ним, и этому типу свойственно фокусироваться на искажённой версии этой стратегии, а не видеть её ценность. Недоверие приводит к тому, что этот тип начинает «пренебрегать» стратегией – он считает её слишком рискованной для того, чтобы *комфортно* включать её в свой обычный репертуар поведения.

Недоверие возникает, потому что эти две стратегии в той или иной степени противостоят друг другу. Например, Пятёрки предпочитают стратегию Стремления быть отстранённым. Они считают, что стратегия Стремления быть сильным (предполагающая, что необходимо быть напористым и активно вовлекаться в жизнь) противоречит их желанию быть отстранённым. Пятёрки предпочитают считать, что сила может привести к потере контроля, и, пренебрегая этой стратегией, не любят многое из того поведения, которое ассоциируется с ней.

Это не означает, что вы *никогда* не будете использовать Пренебрегаемую стратегию. Вместе с тем вы обычно используете её меньше, чем это необходимо, и ваш тип личности окрашивает то, как и когда вы её применяете. Пятёрки могут иногда стремиться быть сильными, но они делают это «пятёрочным» способом. Они, возможно, предпочтут быть советником лидера, а не лидером, или могут обладать той силой, которая связана с контролем над информацией, а не той, что связана с качествами личности.

Аналогичным образом Единицы фокусируются на *искажении* стратегии точки Семь – Стремлении быть возбуждённым. Единицы стремятся быть совершенными и не хотят потерять самообладание и совершить ошибку. Они поэтому считают Стремление быть возбуждённым опасной стратегией и обычно обращают внимание на её искажённую версию: безответственность.

Вы гораздо больше преуспеете на пути личностного роста, если захотите прояснить и исправить такое недопонимание, а также захотите почувствовать себя более комфортно, применяя свою Пренебрегаемую стратегию. Например, Восьмёрки чувствуют себя некомфортно со стратегией точки Два – Стремлением к связи. Вместо того чтобы в полной мере получать пользу от связи с другими людьми, Восьмёрки считают, что если они начнут стремиться к связи, это сделает их зависимыми от других людей. Поэтому они обычно держат людей на расстоянии, за исключением тех, кто входит в их внутренний круг. Они прячут свою собственную уязвимость за защитной амуницией силы и напористости. Восьмёрки растут, когда они понимают, что могут быть одновременно и сильными, и связанными с людьми; и когда они связаны с людьми, это необязательно означает, что они становятся зависимыми.

### **...Когда верно противоположное: противоречие**

Для того чтобы по-настоящему понять взаимодействие между Предпочитаемой стратегией и Пренебрегаемой стратегией, важно взглянуть на динамику того, что мы называем Противоречием. Это основной психологический принцип, в соответствии с которым любое качество, когда оно игнорируется или подавляется, проявится непрямым образом, как бы «через заднюю дверь».

Например, робкий офисный работник, который пассивно терпит все оскорбления своего начальника в течение всего рабочего дня, может взорваться от ярости по дороге домой. Таким же образом каждый тип личности может время от времени проявлять те черты, которых он старается избегать или подавлять. Отрицающая правила Четвёрка, которая стремится быть уникальной, может жёстко ожидать от других людей того, что те будут следовать правилам и процедурам, которые для Четвёрки кажутся важными, – а это то поведение, которое мы часто видим в Единице. Смиренная и самоуничижающая Девятка найдёт неочевидные (а иногда не очень неочевидные) пути удовлетворения своих требований.

Это противоречивое поведение обычно происходит тогда, когда человек чувствует себя комфортно и в безопасности. Многие люди отрицают или же не в состоянии увидеть это противоречивое поведение в себе, потому что оно не соответствует их представлению о себе. Людям, которые относятся к последней категории людей, часто сложно определить свой тип личности, потому что они видят обе стороны своей противоречивой натуры.

## **Поддерживающая стратегия**

Вторая точка соединения называется Поддерживающая стратегия, потому что эта стратегия поддерживает вашу Предпочитаемую стратегию или является альтернативным вариантом действий, когда использование Предпочитаемой стратегии неэффективно. Поддерживающая стратегия может использоваться для улучшения вашей эффективности, когда вы проявляете себя лучшим образом или когда вы завязли в своих реакциях, находясь в стрессе.

Например, Двойки используют стратегию Стремления быть сильным (которая находится в точке Восемь) для усиления Стремления к связи. Двойки могут делать это позитивным образом – используя свои отношения и энергию, чтобы помочь другим людям достичь своей цели, – но также и негативным, когда начинают со злостью манипулировать людьми с целью заставить их измениться так, как хотят Двойки. Тип Три использует миролюбивость для усиления Стремления быть выдающимся, культивируя обстановку отсутствия усилий, усиливая ощущение того, что им ничего не стоит быть успешными, но они могут также прятаться за фасадом самообладания, когда чувствуют себя небезопасно, – стремясь получить подсказку от других людей в отношении того, как они должны думать, чувствовать или действовать.

## Эмоциональные компетенции по эннеаграмме

*Эмоциональная компетенция* – это определённая способность, основанная на эмоциональном интеллекте (эмоциональной компетентности), которая позволяет вам более успешно взаимодействовать со своим миром. Эмоциональные компетенции по Эннеаграмме – это набор из 16 эмоциональных компетенций, которые измеряют ваш уровень эмоциональной компетентности. Они делятся на 2 обширные категории: личные компетенции и социальные компетенции, которые в свою очередь делятся на 4 более узкие категории: Самоосознание, Управление собой, Настроенность на других и Выстраивание отношений. *Личные компетенции*, такие как Самоосознание и Самоконтроль, относятся к вашей способности управлять своими эмоциями и конструктивно их использовать; *социальные компетенции*, такие как Эмпатия и Коммуникация, относятся к вашей способности понимать эмоциональные состояния других и использовать эту информацию для того, чтобы работать на общее благо.

Эта книга глубоко исследует сильные и слабые стороны каждого из типов личности применительно к каждой из 16 компетенций – с целью улучшения наиболее слабых из них.

Эти 16 эмоциональных компетенций по Эннеаграмме следующие:

## **Личные компетенции**

### **Самоосознание**

*Самоосознание:* способность определить, о чём вы думаете, свои эмоции и навыки.

*Уверенность в себе:* уверенность в своей силе и способностях.

### **Управление собой**

*Самоконтроль:* сдерживание своих импульсов, эмоций и желаний.

*Адаптивность:* гибкость при реагировании на изменения.

*Надёжность:* сохранение стандартов честности и целостности.

*Оптимизм:* способность предполагать и ожидать положительное развитие ситуации.

*Инициатива:* готовность действовать для реализации возможностей.

*Мотивированность на достижения:* желание достичь или улучшить стандарты совершенства.

*Устойчивость:* способность преодолевать препятствия.

## Социальные компетенции

### **Настроенность на других**

*Эмпатия:* осознание и вовлечённость в чувства, идеи и потребности других людей.

*Осознание политических настроений:* понимание эмоциональных настроений группы и распределения сил.

*Коммуникация:* открытое слушание и убедительность при общении.

### **Выстраивание отношений**

*Лидерство:* воодушевление других людей и групп и способность вести их за собой.

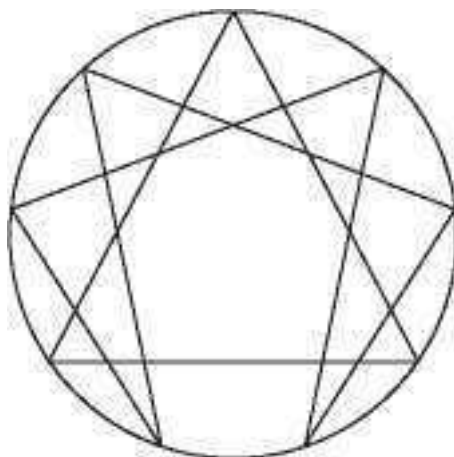
*Сотрудничество:* работа с другими над общей задачей.

*Влияние:* поиск эффективной тактики для убеждения.

*Управление конфликтом:* ведение переговоров и разрешение конфликтов.

Эмоции – очень некомфортная тема в любой организации, но на эти вопросы обычно обращают внимание только тогда, когда эмоции выплёскиваются не соответствующим ситуации образом. Важно понимать, что, когда мы говорим об эмоциональной компетентности в целом (в частности, в этой книге), мы не имеем в виду, что нужно становиться более эмоциональным, избавляться от своих эмоций или контролировать их. Речь идёт об управлении своим поведением, которое вызывается возникающими эмоциями. Вы не можете контролировать или избавиться от эмоций, и не должны этого хотеть. Эмоции – это существенная часть вашей способности функционировать в этом мире; они выполняют роль сигналов раннего предупреждения, готовящих ответы на возникающие жизненные обстоятельства, которые ваше сознание могло и не понять полностью. Например, эмоция страха не позволяет вам гулять по тёмным аллеям, а эмоция возбуждения готовит вас к действию. Эмоции также могут быть приятными, и жизнь без них может быть сухой и неудовлетворённой. Цель работы с эмоциональными компетенциями по Эннеаграмме – понять, как эмоции влияют на результат деятельности, и научиться с пользой для себя использовать эти компетенции.

Это легче делать, когда вы понимаете взаимосвязь между типом личности и эмоциональной компетентностью. Черты, предпочтения и ограничения вашего типа личности все вместе влияют на ваши способности в компетенциях предсказуемым образом. Например, Двойки, которые стремятся к связи, и Шестёрки, которые стремятся быть в безопасности, обычно блистают в компетенции Сотрудничество, но у Пятёрок, которые стремятся быть отстранёнными, и у Четвёрок, которые стремятся быть уникальными, могут быть проблемы с этой компетенцией. До того как вы сможете успешно улучшить те или иные компетенции, вы должны сначала понять свои психологические установки и поведенческие паттерны.



## Глава 2

### Процесс осознанность в действии – путь к улучшению результата

*Намерения ничего не значат до тех пор, пока мы не преобразуем  
их в действие.*

*Мариша Синетар*

Понимание своего типа личности – своей Предпочитаемой стратегии и вытекающих из неё поведенческих паттернов и психологических установок – ведёт к улучшению результата в 16 эмоциональных компетенциях. Это понимание приводит к улучшению результата, если пройти три фазы процесса Осознанность в действии: «Научитесь осознавать себя», «Добейтесь аутентичности», «Действуйте».

Работа с процессом Осознанность в действии начинается с определения общей цели в одной или более компетенциях и направлена на определение и выполнение определённых действий для изменения паттернов поведения на более эффективные, которые относятся к выбранной компетенции.



## Фаза 1. Научитесь осознавать себя

Первой фазой процесса Осознанность в действии является осознание себя – оно включает умение видеть ваши нынешние поведенческие паттерны и психологические установки, а также понимать их причины и влияние на результаты вашей деятельности, на ваши отношения и получение личного удовлетворения – и это является основой роста и улучшения во всём, что вы делаете. Как только вы определите цель в какой-то области (например, улучшить подачу в теннисе), вы должны понять то, где вы в настоящий момент находитесь по отношению к этой цели и почему («Моя подача обычно летит в сетку, когда я не очень высоко подбрасываю мяч»). То же самое относится к улучшению эмоциональных компетенций.

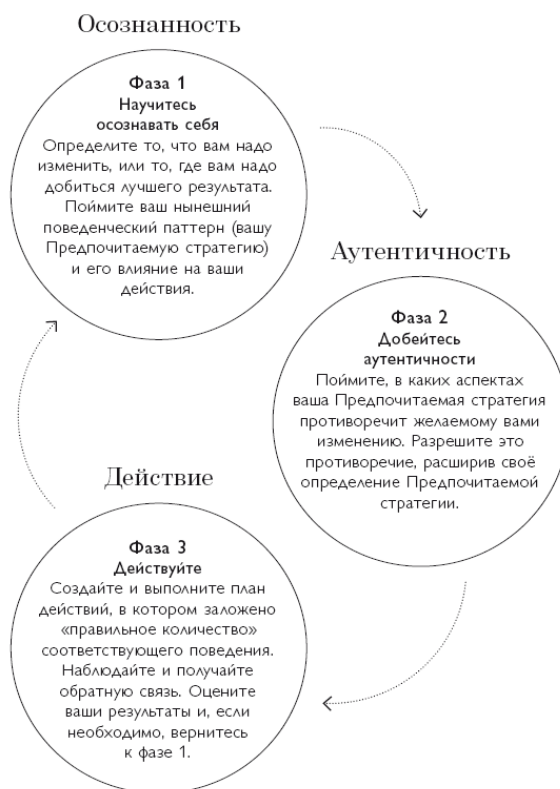


Рис. 2. Процесс Осознанность в действии.

Если вам необходимо улучшить свои коммуникативные навыки, вы должны сначала определить (поняв разницу), как вы налаживаете коммуникацию с людьми сейчас, ваше отношение к налаживанию этих отношений, и выявить те коммуникационные навыки, которые вы хотите в себе развить.

Процесс Осознанность в действии помогает вам осознать себя, исследуя свою Предпочитаемую стратегию и поняв её воздействие на результат вашей деятельности.

Ваша Предпочитаемая стратегия окрашивает всё вокруг вас. Она влияет на ваши убеждения и на содержание ваших мыслей: Шестёрки, которые стремятся быть в безопасности, обычно видят мир как устрашающее место и тратят огромное количество своей ментальной энергии, выискивая потенциальную опасность и скрытые мотивы; Девятки, которые стремятся быть миролюбивыми, обычно этого не делают.

Ваша Предпочитаемая стратегия влияет на ваше поведение: Семёрки, которые стремятся быть возбуждёнными, обычно общительны, спонтанны и время от времени гиперактивны; Единицы, которые стремятся быть совершенными, обычно контролируют себя и серьёзны.

Также ваша Предпочитаемая стратегия влияет на то, как вы выражаете свои эмоции: Двойки, которые стремятся к связи, обычно могут легко выражать как радость, так и грусть; Восьмёрки, которые стремятся быть сильными, обычно осторожно выражают свои эмоции.

Другие составляющие теории Эннеаграммы, которые описаны в главе 1, такие как Пренебрегаемая стратегия, Противоречие и Поддерживающая стратегия, также, по сути, диктуются Предпочитаемой стратегией. (Например, Единицы *пренебрегают* возбуждением, потому что это противоречит их основному желанию, Стремлению быть совершенными.) Хотя и полезно исследовать влияние этих вещей на то, что вы делаете, но лучше всего рассматривать эту работу как улучшение работы над Предпочитаемой стратегией. Для вас будет наиболее полезным сфокусироваться сначала на Предпочитаемой стратегии и понять, какую власть она имеет над вами.

В каждой главе описываются три эмоциональных компетенции, улучшение которых очень помогут типу, которому она посвящена. В главе также показано, как процесс Осознанность в действии может быть применён для улучшения результатов в одной определённой компетенции. Очень важно, чтобы вы воспринимали предложения, которые даются в соответствующих главах, как рекомендации, а не как правила. Повышение эффективности предполагает определение той компетенции, которая наиболее важна для вас прямо сейчас, и улучшение ваших навыков в этой компетенции. Если, например, вас повысили в должности и вы заняли управленческую позицию, то для вас, может быть, лучше всего сфокусироваться на улучшении своей компетенции Лидерство, даже если эта компетенция не упомянута в главе, посвящённой вашему типу личности. Процесс, описанный в этой главе, может служить лишь ориентиром в вашей работе над улучшением других компетенций.

Умение осознать себя, хотя и является важным шагом при решении любой задачи по улучшению результатов вашей деятельности, не является достаточным: очень легко продолжить следовать своим привычным паттернам. Поэтому важно перейти к фазе 2 процесса Осознанность в действии – «Добиваться аутентичности».

## Фаза 2. Добейтесь аутентичности

*Добиться аутентичности* – значит быть честным с собой и последовательным в своих мотивациях, убеждениях и ценностях. Это включает узнавание паттернов своего поведения и принятие на себя ответственности за это поведение, а не игнорирование или отрицание таких паттернов, рационализацию своих поступков или возложение вины на других людей за своё поведение. В этой фазе можно выделить две части:

- 1) выявление противоречия между Предпочитаемой стратегией и тем изменением, которого вы хотите добиться;
- 2) переформулирование вашего определения стратегии, чтобы она смогла включить другие поведенческие паттерны.

Здесь важно оговориться: вы не сможете измениться и не изменитесь до тех пор, пока не осознаете, что вы – и только вы – ответственны за свои действия; ни ваша мама, ни общество, ни школьная система, ни ваш супруг или коллеги. Кроме того, только вы можете совершить желанные изменения. Вы не изменитесь, когда изменятся коллеги, или когда ваш супруг, или друзья, или начальник станут к вам лучше относиться; вы изменитесь, когда сами решите приложить немалые усилия, необходимые для изменения своего поведения.

Важной частью принятия ответственности на себя является честность. Вы не сможете измениться или добиться улучшений, пока не будете честны с самим собой (и с другими) и пока не признаете, что рост возможен. Вы должны захотеть объективно посмотреть на себя и быть честным по поводу своих сильных и слабых сторон на данный момент времени, а также захотеть что-то с этим сделать.

Выявление и разрешение противоречия между вашей Предпочитаемой стратегией и тем изменением, которого вы хотите добиться, критически важно, потому что: 1) вы, скорее всего, не осознаёте, что противоречие *имеет место*; 2) вы можете не видеть, как это противоречие мешает вам добиться изменения.

Большинство людей, когда их просят объяснить своё проблемное поведение, отвечают что-то типа «Я просто такой». В действительности же мы делаем всё по какой-либо причине. Вы продолжаете делать то, что, как вы говорите, вам хочется перестать делать, потому что вы за это получаете награду. Наградой является то, что обычно существующее поведение помогает реализации Предпочитаемой стратегии. Именно поэтому вам сложно измениться – ведь ваша цель измениться противоречит вашей Предпочитаемой стратегии.

Когда вы поймёте, как влияет на вас ваша Предпочитаемая стратегия и как она ограничивает то, что вы можете сделать, вы сразу начнёте переформулировать стратегию таким образом, чтобы она включала то изменение, которого вы хотите добиться. По сути, вы начнёте переписывать свою программу. Переформулированная стратегия – это не замена существующей Предпочитаемой стратегии, это её улучшенная версия с расширенным меню и спектром действий, которая дополняет и совершенствует предыдущую версию.

Возьмите, например, Пятёрку, которая хочет улучшить эмоциональную компетенцию Коммуникация, но также верит, что лучше всего можно взаимодействовать с миром с помощью стратегии Стремление быть отстранённым (Предпочитаемая стратегия Пятёрки). Для Пятёрки желание оставаться отстранённым противоречит желанию улучшить коммуникационные навыки, поэтому Пятёрка, даже осознавая своё нежелание делиться своими мыслями и чувствами по поводу того или иного вопроса, будет (осознанно или неосознанно) противодействовать изменению.

Для того чтобы Пятёрки смогли улучшить эту компетенцию, им надо переформулировать свою Предпочитаемую стратегию таким способом, чтобы устранить имеющееся противоречие. Они, соответственно, могут создать новую программу и сказать себе, что здоровая отстранённость – то есть способность посмотреть на ситуацию со стороны и объективно взвесить все факты – зависит от способности собрать информацию через взаимодействие с другими людьми.

Шестёрки избегают рисковать, потому что это противоречит их Предпочитаемой стратегии Стремление быть в безопасности, поэтому они могут переформулировать свою стратегию и включить в неё идею того, что принятие на себя некоторых обоснованных рисков приведёт к успеху, а это повлечёт за собой безопасность с точки зрения наличия работы и поможет избежать более серьёзных рисков, к которым приведёт плохое выполнение рабочих обязанностей.

Резюмируя, можно сказать, что вы становитесь аутентичным, когда неустанно и решительно определяете и разрешаете противоречия между вашей нынешней картиной мира (или Предпочитаемой стратегией) и тем изменением, какого вы хотите. Вы разрешаете это противоречие, не путём ухода от своей стратегии и не смены цели, но путём расширения определения своей стратегии таким образом, чтобы изменение стало её частью.

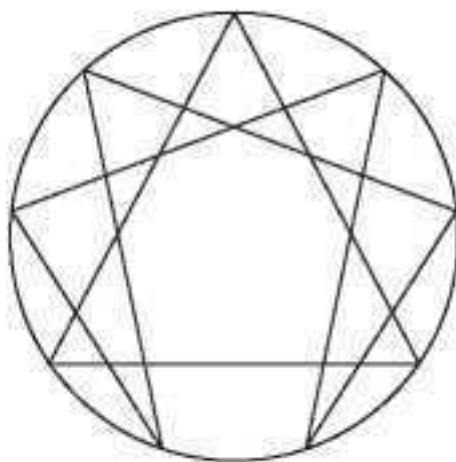
### Фаза 3. Действуйте

Третья фаза процесса Осознанность в действии называется «Действуйте». Эффективность действия возможна, только если вы аутентичны и если разрешено противоречие между привычной Предпочитаемой стратегией и вашей целью измениться.

Именно на этой фазе вы начинаете предпринимать действия, которые, как вы уже давно понимали где-то в глубине души, вам надо предпринять. Вы определяете паттерны поведения, которые, по вашему мнению, должны заменить менее эффективные паттерны. Вы пишете определённый план действий, выполнение которого вы постоянно проверяете, и принимаете на себя ответственность за следование ему, иногда и с помощью других людей. Только в случае создания и выполнения такого плана действий новое поведение начинает закрепляться в вашей голове, и программа переписывается; а также закрепляется переформулированная и расширенная стратегия.

Вы можете сказать, что пробовали добиться изменений и раньше, но толку от этого было мало. Но подумайте, сколько людей давали клятвы на Новый год, но не успевал пройти и январь, как прежнее поведение возвращалось? План действий, описанный в каждой главе, не является революционным, но только действие приводит к изменениям. *Ключевым моментом достижения длящегося изменения, ключевым моментом процесса Осознанность в действии является взаимодействие всех трёх фаз.* Когда вы поймёте влияние стратегий и начнёте расширять своё определение этих стратегий так, чтобы они стали включать те изменения, которых вы хотите добиться, вы поймёте, что изменение с долговременным результатом возможно.

Несмотря на то, что описанный в этой книге подход, направленный на улучшение результатов деятельности (улучшение эмоциональных компетенций через понимание влияния структур личности и следование процессу Осознанность в действии), фокусируется на рабочих ситуациях, этот подход можно применять и к вопросам, не относящимся к работе. Авторы обучали этому подходу руководителей компаний и менеджеров, работали со специалистами по продажам и группами самопомощи. Если вы улучшите свои 16 компетенций, это поможет вам стать более хорошим родителем, супругом, тренером небольшой команды и т. д. По сути, есть очень немного аспектов взаимодействия людей и проектов, с которыми нельзя работать с помощью процесса Осознанность в действии и на которые не влияет улучшение эмоциональной компетентности.



## Глава 3

### Определение своего типа личности

*Жизнь, которая не исследована, не стоит того, чтобы её прожить.*  
**Платон**

### Заполнение профиля личности по эннеаграмме

Профиль личности по Эннеаграмме поможет вам определить свой тип личности. Это делается путём выяснения, какое из прочитанных вами утверждений, относящихся к определённым типам личности, наиболее верно описывает вас. Внимательно следуйте инструкциям, а также заполните анкету до того, как вы прочтёте Описание типов личности.

1. Когда вы будете оценивать утверждения, смотрите на то, каким вы были большую часть своей жизни. Большинство людей полагают, что сильно отличаются от тех, кем они были в подростковом возрасте или когда им было чуть за двадцать. Люди меняются по мере взросления. Профиль личности по Эннеаграмме наиболее точен, когда он отражает черты вашей личности, которые вы наблюдали в себе большую часть вашей жизни.

2. Определите, в какой степени утверждение отражает то, кем вы являетесь, по шкале от одного – что означает, что *почти никогда* вы не были таким, до пяти – что означает, что *почти всегда* вы были таким.

3. Сложите полученные баллы и напишите общую сумму баллов там, где написано «Общее количество баллов» внизу каждой страницы.

4. После заполнения опросника следуйте дальнейшим инструкциям по анализу результатов, которые вы найдёте после Профиля личности.

Авторы рекомендуют вам использовать этот опросник просто как индикатор, а не как истину в последней инстанции. Профиль личности по Эннеаграмме необходим для того, чтобы вы сузили свой выбор и смогли лучше сфокусировать свои наблюдения и исследования. Получение глубоких знаний о стратегиях и изучение того, что мотивирует вас вести себя так, а не иначе, поможет вам убедиться в том, что вы правильно определили свой тип личности. Обратитесь к приложению D для получения дальнейшей информации об определении типа личности.

Оценивайте предлагаемые утверждения в зависимости от того, насколько они к вам применимы:

- 1 = почти никогда,
- 2 = редко,
- 3 = иногда,
- 5 = часто,
- 6 = почти всегда.

#### ТИП ЛИЧНОСТИ А

- Я творческий человек и креативно подхожу к жизни. \_\_\_\_\_
- Я чувствую, что отличаюсь от других, как будто «нахожусь вовне и смотрю внутрь». \_\_\_\_\_

- Я обычно в большей степени меланхоличен, чем большинство знакомых мне людей. \_\_\_\_\_
- Я обычно чрезвычайно чувствителен. \_\_\_\_\_
- Я чувствую, что чего-то в моей жизни не хватает. \_\_\_\_\_
- Я завидую взаимоотношениям других людей, их стилю жизни и достижениям. \_\_\_\_\_
- Я расцветаю там, где я могу выразить свою творческую натуру. \_\_\_\_\_
- Когда меня не понимают, я отстраняюсь, замыкаюсь в себе и/или встаю. \_\_\_\_\_
- Я обычно романтичен и мечтаю о том, чтобы в моей жизни появилась великая любовь. \_\_\_\_\_
- Я могу оказаться в воображаемом романтическом мире. \_\_\_\_\_
- Мне нравится иметь элегантные, необычные, утончённые вещи, каких нет у других. \_\_\_\_\_
- Меня привлекает всё страстное и необычное. \_\_\_\_\_
- Когда я в стрессе, я часто бываю не в настроении, отстранён и поглощён собой. \_\_\_\_\_
- Когда я не в стрессе, я обычно полон сочувствия, эмоционален и готов помочь. \_\_\_\_\_
- Меня может глубоко ранить даже незначительная критика. \_\_\_\_\_
- Я обычно рефлексирую и ищу смысл своей жизни. \_\_\_\_\_
- Я стремлюсь быть уникальным и в жизни делал то, что помогало мне избегать ординарности. \_\_\_\_\_
- Для меня очень важны манеры и хороший вкус. \_\_\_\_\_
- Люди иногда считали меня чрезмерно драматичным. \_\_\_\_\_
- Я считаю, что важно понимать собственные чувства и чувства других людей. \_\_\_\_\_

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

### **ТИП ЛИЧНОСТИ В**

- У меня сильное чувство ответственности, и я много работаю. \_\_\_\_\_
- Я стараюсь быть готовым ко всему, что может случиться. \_\_\_\_\_
- Я подозрительно отношусь к людям и хочу знать их мотивы. \_\_\_\_\_
- Я могу чувствовать тревогу, когда принимаю собственные решения. \_\_\_\_\_
- Безопасность и отсутствие рисков являются приоритетами моей жизни. \_\_\_\_\_
- Я подвергаю сомнению свои решения и мнения о себе. \_\_\_\_\_
- Я верю: важно, чтобы люди находились вместе или принадлежали к группе людей или к организации. \_\_\_\_\_
- Я хочу думать, что всё будет хорошо, но в то же время часто не доверяю этому. \_\_\_\_\_
- Друзья и семья дают ту поддержку, которую я считаю необходимой в жизни. \_\_\_\_\_
- Обычно я воспринимаю всё слишком серьёзно и чрезмерно реагирую на небольшие проблемы. \_\_\_\_\_
- Я по-настоящему не доверяю тому, кого не знаю много лет. \_\_\_\_\_
- Я стараюсь обращать внимание на опасность, небезопасных людей и небезопасные ситуации. \_\_\_\_\_

- Когда я в стрессе, я обычно подозрительный, тревожный и занимаю оборонительную позицию. \_\_\_\_\_
- Когда я не в стрессе, я обычно заботливый, тёплый и преданный. \_\_\_\_\_
- Когда я тревожусь, то могу быть чрезвычайно бдительным и контролирующим. \_\_\_\_\_
- Когда я расслаблен, я обычно дружелюбен, отзывчив. \_\_\_\_\_
- В отношениях мне обычно сложно думать, что другой человек намерен поддерживать отношения. \_\_\_\_\_
- Когда я чего-то боюсь, я всегда стараюсь делать всё, чтобы преодолеть страх. \_\_\_\_\_
- Я обычно больше волнуюсь, чем другие люди. \_\_\_\_\_
- Меня мотивирует необходимость находиться в безопасности и получать социальную поддержку. \_\_\_\_\_

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

### **ТИП ЛИЧНОСТИ С**

- Я не люблю конфронтации и стараюсь сохранять мир. \_\_\_\_\_
- Я приятный, «расслабленный», оптимистичный. \_\_\_\_\_
- Я терпеливо выслушиваю окружающих, могу хорошо понимать друзей и успокаивать их. \_\_\_\_\_
- Я могу откладывать дела «на потом» и игнорировать проблемы или «заметать их под ковёр». \_\_\_\_\_
- Я люблю следовать своим привычкам и заведённому порядку, могу легко расслабиться и отключиться от реальности, когда смотрю телевизор, читаю хорошую книжку или грежу наяву. \_\_\_\_\_
- Мне сложно принять решение, потому что «все варианты хороши». \_\_\_\_\_
- Заведённый порядок и структура помогают мне оставаться сфокусированным и завершать начатое. \_\_\_\_\_
- Я могу быть забывчивым, невнимательным и «неясным» в отношении деталей. \_\_\_\_\_
- Я могу злиться и понимать, что злюсь, хотя и выгляжу миролюбиво. \_\_\_\_\_
- Я легко устаю и очень хочу иметь возможность расслабиться в течение дня и восстановить свою энергию. \_\_\_\_\_
- Я, можно сказать, домосед, мне очень нравится комфорт и мир моего дома. \_\_\_\_\_
- Во взаимоотношениях я ищу гармонию и мир через ощущение «принадлежности» или связи с другим человеком. \_\_\_\_\_
- Я не люблю, когда люди придираются ко мне, от этого я становлюсь упрямым. \_\_\_\_\_
- Я могу делать рутинные и неважные вещи до того, так приступить к важной работе. \_\_\_\_\_
- Когда я в стрессе, я обычно отстраняюсь, становлюсь забывчивым, упрямым, веду себя пассивно-агрессивно. \_\_\_\_\_
- Когда я не в стрессе, я непредвзятый, восприимчивый и очень терпеливый. \_\_\_\_\_
- Мне свойственно соглашаться с тем, что говорят люди, для того, чтобы они от меня отстали. \_\_\_\_\_



- Я злюсь, тревожусь или могу впасть в депрессию, когда от меня требуется сделать очень много или принять слишком много решений. \_\_\_\_\_
- Мне говорят, что я «приятный человек», и не люблю высовываться. \_\_\_\_\_
- Меня мотивирует необходимость поддерживать внутреннее спокойствие и гармонию в своей жизни. \_\_\_\_\_

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

### **ТИП ЛИЧНОСТИ D**

- Я обычно более эмоционален, чем большинство людей, которых я знаю. \_\_\_\_\_
- Я считаю, что взаимоотношения – это наиболее важная часть моей жизни. \_\_\_\_\_
- Я вижу себя как заботливого и предупредительного человека, который любит делать так, чтобы люди ощущали себя особыми и любимыми. \_\_\_\_\_
- Мне сложно отказывать, когда меня о чём-то просят. \_\_\_\_\_
- Когда я что-то делаю для людей, я ощущаю себя более комфортно, чем когда люди для меня что-то делают. \_\_\_\_\_
- Мне нужно чувствовать близость с людьми, и, если я не ощущаю такой близости, я чувствую себя отвергнутым и травмированным. \_\_\_\_\_
- Мне нравится ощущать себя незаменимым и помогать людям добиться успеха. \_\_\_\_\_
- Я люблю быть щедрым, общительным и связанным с людьми. \_\_\_\_\_
- Я избегаю выражения негативных эмоций, и мне нравится хвалить других людей и льстить им. \_\_\_\_\_
- Я сильно хочу, чтобы меня замечали, любили и оценивали за то, что я делаю для других. \_\_\_\_\_
- Я люблю, когда люди от меня зависят, и всегда выполняю свои обещания. \_\_\_\_\_
- В близких отношениях я люблю, чтобы мне говорили о том, что меня любят и хотят. \_\_\_\_\_
- Люди легко рассказывают мне о своих проблемах. \_\_\_\_\_
- Я очень сильно стараюсь поддерживать отношения. \_\_\_\_\_
- В стрессе я обычно начинаю вести себя «по-собственнически» и становлюсь очень требовательным. \_\_\_\_\_
- Когда я не в стрессе, я любящий, заботливый и предупредительный. \_\_\_\_\_
- Я знаю, как сделать так, чтобы понравиться людям. \_\_\_\_\_
- Когда меня не ценят, я превращаюсь в мученика. \_\_\_\_\_
- Я верю, что помогаю людям из благородных побуждений и желания помочь. \_\_\_\_\_
- Меня мотивирует желание того, чтобы меня оценивали, любили и чтобы я чувствовал связь с другими людьми. \_\_\_\_\_

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

### **ТИП ЛИЧНОСТИ E**

- Я хорошо продвигаю и продаю себя и свои идеи. \_\_\_\_\_
- Мне нравится делать несколько дел одновременно. \_\_\_\_\_
- Я хочу быть «номером один», и я уверен в своих способностях. \_\_\_\_\_

- Я люблю работать и быть продуктивным, работа в моей жизни обычно была приоритетом номер один. \_\_\_\_\_
- Сколько себя помню, я всегда фокусировался на достижении цели. \_\_\_\_\_
- Для меня очень важно хорошо выглядеть, создать хорошее первое впечатление, и я «одеваюсь для достижения успеха». \_\_\_\_\_
- Продвинуть товар на рынок до того, как завершится его разработка, для меня гораздо важнее, чем придерживать его, пока он не будет доведён до «совершенства». \_\_\_\_\_
- Я в большей степени предпочитаю быть среди людей, чем в одиночестве. \_\_\_\_\_
- Для меня очень важно найти наиболее практичный и эффективный способ выполнить работу. \_\_\_\_\_
- Для того, чтобы создать хорошее впечатление о себе, я часто беру на себя много задач и обещаю то, что не могу исполнить. \_\_\_\_\_
- Мне говорят, что я отстранён от своих эмоций. \_\_\_\_\_
- Я верю, что конкуренция – хорошая вещь, и я полон духа соперничества. \_\_\_\_\_
- Я ценю высочайшие стандарты, становлюсь лучшим в своей профессии. \_\_\_\_\_
- Когда я в стрессе, я «передёргиваю» факты, чрезмерно себя продвигаю. \_\_\_\_\_
- Когда я не в стрессе, я честный, компетентный и обаятельный. \_\_\_\_\_
- Я считаю, что негативные чувства мешают мне выполнить работу. \_\_\_\_\_
- Мне легко подстроиться к различным людям и различным ситуациям. \_\_\_\_\_
- Мне нравится помогать в карьерном росте людям, которые мне нравятся и которые того заслуживают. \_\_\_\_\_
- Мне сложно понять, почему люди мирятся со вторым местом. \_\_\_\_\_
- Меня мотивирует, когда я становлюсь выдающимся и когда люди видят мой успех и мои достижения. \_\_\_\_\_

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

### **ТИП ЛИЧНОСТИ F**

- Я чувствую себя некомфортно среди громких и эмоциональных людей. \_\_\_\_\_
- Мне нравится анализировать происходящее, собирать информацию и выяснять, почему вещи происходят так, а не иначе. \_\_\_\_\_
- Я обычно застенчив и отстранён, особенно на социальных мероприятиях. Мне более комфортно выражать идеи, а не эмоции, особенно спонтанно. \_\_\_\_\_
- Могу быть нерешительным, пока не соберусь с мыслями, и могу ничего не говорить, если не чувствую себя комфортно в отношении того, что хочу сказать. \_\_\_\_\_
- Я стараюсь по возможности избегать конфронтаций. \_\_\_\_\_
- Мне нравится проводить время в одиночестве, занимаясь тем, что мне интересно. \_\_\_\_\_
- Я чувствителен к критике, но я стараюсь спрятать свою чувствительность. \_\_\_\_\_
- Мне нравится ощущение независимости, которое я получаю, когда живу скромно. \_\_\_\_\_

- Я предпочитаю, чтобы люди не знали, что я чувствую и думаю, пока я им об этом не скажу сам. \_\_\_\_\_
- Людям иногда сложно понять логику моих мыслей. \_\_\_\_\_
- Мне нравится контролировать своё время и частное пространство. \_\_\_\_\_
- Меня раздражают люди, которые ведут себя неинтеллигентно и не знают, о чём говорят. \_\_\_\_\_
- У меня есть идеи, теории и мнения по поводу практически всего. \_\_\_\_\_
- Обычно я провожу своё время с людьми, интересы которых совпадают с моими. \_\_\_\_\_
- Когда я в стрессе, я обычно отстранённый, упрямый и пессимистичный. \_\_\_\_\_
- Когда я не в стрессе, я проницательный, объективный и чувствительный. \_\_\_\_\_
- Могу быть критичным, циничным, склонным поспорить, и могу вести себя высокомерно. \_\_\_\_\_
- Я могу работать один, мне нравится быть самодостаточным. \_\_\_\_\_
- Для принятия решений полагаюсь на факты, а не на эмоции. \_\_\_\_\_

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

### **ТИП ЛИЧНОСТИ G**

- Я считаю, что жизнью надо наслаждаться, и оптимистичен насчёт будущего. \_\_\_\_\_
- Я разговорчивый, весёлый и временами раскованный. \_\_\_\_\_
- Я люблю не ограничивать себя в выборе; фраза «не загоняйте меня в угол» точно меня описывает. \_\_\_\_\_
- У меня много друзей и знакомых, и я поддерживаю и подбадриваю их. \_\_\_\_\_
- Мне необходимы стимулы, я люблю всё новое, прикольное и возбуждающее. \_\_\_\_\_
- Я могу быть идеалистичным и амбициозным, я хочу привнести в этот мир что-то позитивное. \_\_\_\_\_
- Я люблю развлекать людей, и мне нравится рассказывать истории и смешить людей. \_\_\_\_\_
- Я люблю быть «в движении», могу казаться людям гиперактивным. \_\_\_\_\_
- Мне нравится пробовать многие вещи, и у меня многое хорошо получается. \_\_\_\_\_
- Я ненавижу скуку, стараюсь не делать что-то скучное и банальное. \_\_\_\_\_
- Мне свойственно делать слишком много, и я всегда хочу большего. \_\_\_\_\_
- Я всегда чутко реагирую на тех, кто предъявляет на меня права, с ними я чувствую себя некомфортно. \_\_\_\_\_
- Когда я в стрессе, я веду себя неадекватно, становлюсь недисциплинированным и непослушным. \_\_\_\_\_
- Когда я не в стрессе, я люблю веселиться, я творческий и оптимистичный. \_\_\_\_\_
- Когда я нахожу работу, которую люблю, то могу работать очень продуктивно и с энтузиазмом. \_\_\_\_\_
- Я не вижу смысла терпеть страдания и боль, стараюсь этого избегать. \_\_\_\_\_
- Я расстраиваюсь, когда не хватает времени развлечь себя так, как я хочу. \_\_\_\_\_

- Я не люблю компанию пессимистичных, негативных людей. \_\_\_\_\_
- Мне обычно не терпится закончить то, что я начал. \_\_\_\_\_
- Меня мотивирует возможность чувствовать себя возбуждённым, удовлетворённым, счастливым, делать и наполнять себя впечатлениями всё больше и больше. \_\_\_\_\_

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

### ТИП ЛИЧНОСТИ Н

- Я борюсь за то, что я хочу, и за то, что мне необходимо. \_\_\_\_\_
  - Люди считают меня мужественным и видят во мне прирождённого лидера. \_\_\_\_\_
  - Я ценю силу и автономию, я горжусь, что могу о себе позаботиться, и ожидаю, что другие люди со своей жизнью будут делать то же самое. \_\_\_\_\_
  - Я нетерпелив с людьми, которые не говорят то, что думают, и нерешительны. Я напо-  
рист, хочу конкурировать и побеждать. \_\_\_\_\_
  - Я очень защищаю своих любимых, и мне нравится помогать слабым. \_\_\_\_\_
  - Мне нравится показывать свою силу, командовать и брать всё в свои руки. \_\_\_\_\_
- 
- Я не слишком доверчивый: вам надо заслужить моё доверие, и я буду проверять вас на  
верность. \_\_\_\_\_
  - Я люблю рисковать и люблю возбуждение от конкуренции. \_\_\_\_\_
  - Я много работаю и знаю, как завершить начатое. \_\_\_\_\_
  - Мне нравится, когда мне бросают вызов, и люблю хорошую пота-  
совку. \_\_\_\_\_
  - Мне важнее, чтобы меня уважали, чем любили. \_\_\_\_\_
  - Я думаю, что мне надо взять всё в свои руки, потому что я самый сильный и самый  
решительный человек в группе. \_\_\_\_\_
  - Я горжусь своей прямолинейностью, тем, что говорю «всё, как есть» и проявляю «жёст-  
кую любовь», когда люди должны сами решить свои проблемы. \_\_\_\_\_
  - Когда я в стрессе, я часто бунтую, контролирую и совсем не чувствителен. \_\_\_\_\_
- 
- Когда я не в стрессе, я энергичен, уверен в себе и предупредителен. \_\_\_\_\_
  - Мне сложно выражать свои эмоции, за исключением эмоции гнева. \_\_\_\_\_
  - Когда я доверяю людям, я перестаю защищаться и могу стать более чувстви-  
тельным. \_\_\_\_\_
  - Могу переусердствовать в получении приятных впечатлений. \_\_\_\_\_
  - Меня мотивирует необходимость защитить себя и любимых мной людей, быть сильным  
и контролировать свою жизнь. \_\_\_\_\_

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

### ТИП ЛИЧНОСТИ I

- У меня сильное чувство правильного и неправильного, и я стремлюсь к совершен-  
ству. \_\_\_\_\_
- Я горжусь тем, что могу себя дисциплинировать, что я скромный и справедли-  
вый. \_\_\_\_\_
- Личная целостность для меня очень важна. \_\_\_\_\_
- Я обычно более логичный, чем эмоциональный. \_\_\_\_\_

- Я могу быть чрезвычайно серьёзным, и мне не хватает спонтанности. \_\_\_\_\_
- Я слишком себя критикую (никто не может критиковать меня сильнее, чем я критикую себя), но также нахожу, что легко становлюсь критичным и оцениваю других. \_\_\_\_\_
- Я легко определяю, что в ситуации не так и как можно сделать всё лучше. \_\_\_\_\_
- Обычно я работоголик и перфекционист. \_\_\_\_\_
- Я ценю умение хорошо организовать себя и пунктуальность в себе и других. Мораль и этика более важны для меня, чем сочувствие и терпение. \_\_\_\_\_
- Обычно считаю, что стакан «наполовину пустой», и стараюсь найти то, что надо исправить. \_\_\_\_\_
- Я не считаю, что быть перфекционистом плохо, мне нужно убедиться, что всё правильно, до всех деталей. \_\_\_\_\_
- Когда я в стрессе, я нетерпелив, негибок и требователен. \_\_\_\_\_
- Когда я не в стрессе, я рационален, разумен и принимаю всё, как есть. \_\_\_\_\_
- Я боюсь, что меня будут критиковать или считать несоответствующим. \_\_\_\_\_
- Мне сложно прощать, и я могу быть очень долго недоволен людьми. \_\_\_\_\_
- Мне сложно видеть «серое», мне вещи кажутся либо белыми, либо чёрными. \_\_\_\_\_
- Мне сложно признаться в том, что я был неправ. \_\_\_\_\_
- Я верю в то, что правила, процедуры и политики придуманы не зря, и им необходимо следовать. \_\_\_\_\_
- Меня мотивирует необходимость быть правым, справедливым и обладать самодисциплиной. \_\_\_\_\_

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

## Инструкции по подсчёту баллов

1. Напишите своё количество баллов из строки «Общее количество баллов», расположенной в конце каждого раздела, под соответствующей буквой ниже. Например, количество баллов со страницы *Тип личности А* должно быть написано под буквой А. Числа, которые вы видите под чёрточками на этой странице, соответствуют типам личности по Эннеаграмме. Тот тип, который набрал наибольшее количество баллов, как правило (но не всегда), соответствует вашему типу личности.

Описанный тип личности	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Баллы									
Соответствующий тип по Эннеаграмме	4	6	9	2	3	5	7	8	1

2. Внесите три наиболее высоких значения баллов и соответствующие им типы в поля ниже.

Наибольшее  
количество баллов \_\_\_\_\_ Тип \_\_\_\_\_

Второе по величине  
количество баллов \_\_\_\_\_ Тип \_\_\_\_\_

Третье по величине  
количество баллов \_\_\_\_\_ Тип \_\_\_\_\_

3. Напишите тип, соответствующий наивысшему значению ваших баллов (это будет тип 4, 6, 9, 2, 3, 5, 7, 8 или 1). \_\_\_\_\_

4. Теперь прочитайте нижеследующее  
*Описание типов.* Какое описание больше к вам относится? \_\_\_\_\_

5. Если тип, написанный в ответе 3, не совпадает с типом, который указан в ответе 4, то, как вы считаете, какой ваш тип? \_\_\_\_\_

## Описания типов

Единицы взаимодействуют с миром на основе Стремления быть совершенными. Они обычно являются образцом приличия, чёткой логики и правильного поведения. Они фокусируются на правилах, процедурах, всегда пытаются убедиться, что делают «всё правильно». Когда они переусердствуют в Стремлении быть совершенными, то могут стать критичными, осуждающими и не желают рисковать. Находясь в стрессе, Единицы боятся, что если они будут слишком много наслаждаться жизнью, они станут безответственными.

Двойки взаимодействуют с миром на основе Стремления к связи. Они часто бескорыстные, внимательные и заботливые. Они фокусируются на том, чтобы другие люди получали то, что им нужно; они легко устанавливают контакт, и им нравится находить то, что связывает их с другими людьми. Когда они переусердствуют в Стремлении к связи, то могут перестать заботиться о своих собственных нуждах и становятся эмоционально зависимыми от других людей. Находясь в стрессе, Двойки боятся, что если они не будут близко связаны с другими людьми, то окажутся в изоляции.

Тройки взаимодействуют с миром на основе Стремления быть выдающимися. Они много работают, чтобы превзойти все стандарты и быть успешными во всём, что они делают. Они сильно ценят продуктивность и необходимость показывать себя победителем везде, где они бы ни находились. Когда они переусердствуют в Стремлении быть выдающимися, то начинают привлекать к себе внимание и могут предпочесть имидж сути. Находясь в стрессе, Тройки боятся, что если они не предпримут огромные усилия, чтобы блистать, то станут посредственными.

Четвёрки взаимодействуют с миром на основе Стремления быть уникальными. Они обычно подходят к жизни творчески, выбирают новые и интересные пути. Они склоняются к вещам и впечатлениям, которые являются элегантными, утончёнными и необычными. Когда они переусердствуют в Стремлении быть уникальными, то могут чувствовать себя непонятыми и отстраняться от других людей, становясь изолированными. Находясь в стрессе, Четвёрки боятся, что если они не привнесут чего-то особенного в свой мир и в свой опыт, они подавят свою индивидуальность.

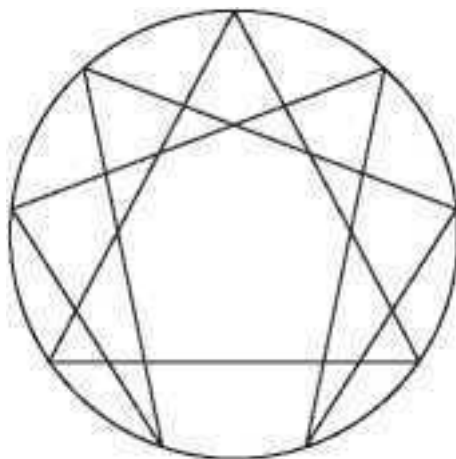
Пятёрки взаимодействуют с миром на основе Стремления быть отстранёнными. Они наблюдательные, логичные и часто закрытые. Они фокусируются на решении задачи, подают инновационные идеи, собирают информацию. Когда они переусердствуют в Стремлении быть отстранёнными, то могут стать скучными – быть не связанными со своими эмоциями и своим опытом. Находясь в стрессе, Пятёрки боятся, что если они перестанут отстраняться и защищаться, то станут неконтролируемыми.

Шестёрки взаимодействуют с миром на основе Стремления быть в безопасности. Они находят безопасность, если становятся частью того, что больше, чем они сами, например группы или традиции. Они осторожны, ответственны и защищают благополучие группы. Они фокусируются на том, чтобы сохранять преемственность, традиции и сплочённость. Когда они переусердствуют в Стремлении быть в безопасности, то могут не брать на себя те риски, которые необходимы для достижения высоких результатов, и довольствоваться посредственными результатами. Находясь в стрессе, Шестёрки боятся, что если они ослабят свою оборону, то станут уязвимыми для возможной опасности.

Семёрки взаимодействуют с миром на основе Стремления быть возбуждёнными. Они всегда на подъёме, полны энтузиазма, оптимистичны и любопытны. Они фокусируются на возможностях и опциях, на том, чтобы они могли развлекать людей. Когда они переусердствуют в Стремлении быть возбуждёнными, они могут не заканчивать начатое, легко отвлекаться и вести себя безответственно. Находясь в стрессе, Семёрки боятся, что чем меньше у них будет выбора, тем больше риск того, что они что-либо упустят в жизни.

Восьмёрки взаимодействуют с миром на основе Стремления быть сильными. Они инициативные люди, ориентированные на действие, которым нравится быть главными. Они фокусируются на том, чтобы дело было сделано, и на преодолении препятствий, которые они встречают на своём пути. Когда они переусердствуют в Стремлении быть сильными, они могут нарушать правила или нормы, выполнения которых от них ожидают, и их поведение может стать неконтролируемым. Находясь в стрессе, Восьмёрки боятся, что если они будут связаны с другими людьми или слишком глубоко чувствовать свои эмоции, то попадут в зависимость от других людей.

Девятки взаимодействуют с миром на основе Стремления быть миролюбивыми. Они спокойные, приятные и нравятся людям. Они фокусируются на поддержании чувства внутренней гармонии, минимизируя собственные нужды и концентрируясь на нуждах других людей. Когда они переусердствуют в Стремлении быть миролюбивыми, они могут стать пассивными, рассчитывая, что другие люди примут решения вместо них. Находясь в стрессе, Девятки боятся, что если они будут слишком подчёркивать свою важность, люди посчитают, что они ищут внимания.





## Глава 4

### Тип один: стремящийся быть совершенным

*Человек, будучи неполным, не может успокоиться и поэтому всегда стремится к завершённости. И это является его совершенством.*  
**Иуда Лоу**

#### Портрет единицы

Питер – директор по комплаенсу в финансово-плановой компании. Он гордится своим знанием отрасли, своими навыками организации хорошей работы департамента и своей способностью минимизировать количество совершаемых ошибок. До того как он получил повышение и стал директором департамента, Питер работал в операционном департаменте. Он считает, что наследство ему досталось очень сложное. Как говорит он сам, «функция комплаенса была хаотичной, и нужно было её выстраивать». В первый день на этой должности он собрал совещание сотрудников департамента, представился и обозначил цели: «Я намереваюсь привести работу этого департамента в порядок, – сказал он, – собираюсь найти ошибки и исправить их, так как ошибки – это то, чего я не могу выносить». Сотрудники слушали его тихо и внимательно. «В этом департаменте нет места халатности», – добавил он.

Он говорил о своём опыте на предыдущей должности и о том, как он повысил производительность, внедрив систему, которая обнаруживала ошибки на ранних стадиях процесса так, что клиенты их не видели. «Добросовестность и внимательность к деталям – это то, что я ценю и что заслуживает вознаграждения», – сказал он. Он сказал своим людям, что первые несколько недель он посвятит тому, чтобы изучить всё «под микроскопом» – существующую систему, то, как работают люди и где они работают неэффективно и неаккуратно; и каждого он спросит насчёт предложений по улучшению работы.



Это было три года назад. Количество сотрудников уменьшилось с восьми до пяти, и Питеру это нравится. Он считает, что люди, которые сейчас у него работают, более сфокусированы на качестве и эффективности. «Сейчас гораздо меньше бессмысленной работы, – говорит он. – Люди знают свою работу и правильно всё делают. Нам не страшен аудит сейчас, потому что мы следуем букве всех правил».

Его больше всего ценят за его знание стандартов комплаенса, его последовательность и следование рабочей этике, преданность идее делать всё правильно. Чаще всего людям в Питере не нравится то, что он негибок, нетворческий и не строит отношения с людьми. Люди считают,

что он слишком «следует букве правил». У него чаще всего отрицательная точка зрения, он предпочитает обращать внимание на то, что неправильно, а не на то, что правильно. Он строго следит за людьми, занимаясь микроменеджментом, и обычно скуп при оценке работы сотрудников, которых очень редко хвалит. У него есть мнение о том, каким должен быть идеальный работник, и он оценивает и себя и сотрудников в соответствии со своим идеалом. «Никто не совершенен. Никто не заслуживает оценки „отлично“, – так он обычно говорит.

Питер – Единица. Конечно, не у всех Единиц точно такие же черты характера, как у него, но некоторые черты отзовутся в вас, если вы Единица. Вы также можете узнать это поведение, если вы знаете Единиц. Питера, как и всех Единиц, мотивирует стремление быть совершенным.

Оставшаяся часть этой главы исследует динамику личности Единиц и показывает, как они могут улучшить свои эмоциональные компетенции.

## Стратегии

### **Предпочитаемая стратегия:**

#### **Стремление быть совершенным**

Единицы взаимодействуют с миром на основе Стремления быть совершенными. Различные Единицы могут по-разному описывать то, что они понимают под «Стремлением быть совершенными», используя такие слова, как «желание поступать правильно, быть правым, соответствующим, логичным, тщательным» и т. д. Вне зависимости от слов, которые Единицы используют, они тем не менее являются образцом приличия, чёткой логики и правильного поведения. Они фокусируют своё внимание на правилах, процедурах, желают убедиться в том, что всегда делают то, что правильно.

Когда Единицы переусердствуют в своей Предпочитаемой стратегии, термин «совершенный» начинает искажаться и превращается в «сдерживаемый». Единицы, находящиеся в стрессе, взаимодействуют с миром, становясь жёсткими, осуждающими и критичными к себе и к другим. Их страх совершить ошибку может осложнить для них совершение решительных действий.

### **Пренебрегаемая стратегия:**

#### **Стремление быть возбуждённым**

Стратегия точки Семь, Стремление быть возбуждённым, в какой-то степени противоречит желанию Единиц быть совершенными. Для Единицы возбуждение означает повышенную эмоциональность и спонтанность, а это те две вещи, которые могут привести к ошибочному суждению или ошибкам в исполнении. Поэтому Единицам не комфортно применять эту стратегию, и они начинают ею «пренебрегать». Вместо того чтобы увидеть всю прелесть Стремления быть возбуждёнными, они искажают его и рассматривают как *безответственность*. Им страшно, что если они будут слишком наслаждаться жизнью, показывать свои эмоции, или станут беззаботными, то совершат ошибки и станут безответственными.

Это не говорит о том, что Единицы всегда суровы и у них отсутствует чувство юмора, или же они не в состоянии показывать свои эмоции или наслаждаться. На самом деле у большинства Единиц необычное чувство юмора, и они могут быть озорными. Однако их юмор часто не высказывается и иногда превращается в сарказм; даже в периоды наибольшей беззаботности они всегда сдерживают себя, не ослабляют свою оборону.

### **Противоречие: сдержанность и потворство своим желаниям**

Игнорирование естественного и здорового желания выражать свои чувства и вести себя возбуждённо заставляет Единиц следовать своей Пренебрегаемой стратегии неявным и предсказуемым образом. Единицы обычно ведут себя сдержанно, но иногда начинают потакать своим желаниям. Например, они могут тайно переждать или поддаваться соблазнам, в то же время быть снедаемыми чувством вины. Когда Единицы понимают, что ведут себя таким образом, то они быстро переходят к своему «единичному» поведению и опять становятся приличными, разумными и «с хорошими манерами».

### **Поддерживающая стратегия:**

#### **Стремление быть уникальным**

Единицы используют Стремление быть уникальными для того, чтобы усилить своё желание быть совершенными. Им комфортна роль авторитета по вопросам морали, и они не боятся быть одиноким голосом, говорящим о том, что, по их мнению, правильно. Единицы очень автономны, и требования толпы не способны так просто сбить их с пути, поэтому они часто

отказываются присоединиться к мнению общественности. Однако в стрессе они могут навязывать своё уникальное понимание того, что правильно, другим людям, а потом чувствовать себя отделёнными от людей и подавленными, когда другие с ними не соглашаются. Тогда они начинают терять объективность, забывая о том, что их мнение – это одно из множества разных иных мнений о том, что является «правильным».

#### **Единицы в своих лучших проявлениях**

В своих лучших проявлениях Единицы естественным и самым подходящим образом используют все три стратегии, а не описанные здесь поведенческие паттерны. Они тщательны и ориентированы на детали, но без перфекционизма и критичности; они радостны и выражают свои эмоции, не позволяя себе лишнего; они придерживаются того, что, по их мнению, является правильным, не теряя объективности и не игнорируя другие точки зрения.

## Коротко о единицах

Примеры Единиц: Ральф Надер, Папа Иоанн Павел II, Марта Стюарт, Джимми Картер, Маргарет Тэтчер, Сандра Дэй О'Коннор, Джордж Уилл.

Основное достоинство: точность. Единицы точны и методичны в том, как они подходят к жизни. Они способны принимать ясные, логичные решения о том, что делать и как себя вести.

Что им нравится в других людях: компетентность, высокое качество, соблюдение принципов и процедур.

Что им не нравится в других людях: эмоциональность, нелогичное поведение, нарушение правил.

Что в них не нравится окружающим: перфекционизм, пессимизм, жёсткость, осуждение.

Подход к решению проблем: «Мы должны рассуждать логично и сделать всё правильно».

Убеждения по поводу работы: «Всё работает наилучшим образом, если люди следуют правилам».

Как окружающие воспринимают Единиц: рациональные, правильные, добросовестные, дисциплинированные и проникательные, но иногда жёсткие, критичные, высокомерные, без чувства юмора, отстранённые.

У Единиц ВОЗНИКАЮТ ПРОБЛЕМЫ, ЕСЛИ они говорят себе: «Я знаю, как всё должно быть сделано. Я могу улучшить себя, своё окружение и других людей так, чтобы они соответствовали моим идеалам».

Мёртвая зона: критичность. Единицы иногда не замечают своей привычки критиковать и того, как это сказывается на их взаимоотношениях. Они часто выполняют миссию сделать мир совершенным. Их попытка это сделать часто рассматривается как критика и недовольство. Единицы верят, что они знают, как всё должно быть, и думают, что они обязаны исправить недостатки всего, что их окружает. Они думают, что они просто пытаются помочь, и очень удивляются, когда другие люди считают их критичными.

Лидер-Единица: Администратор.

Сильные стороны Администратора: Единицы создают порядок и ясность, они вводят и поддерживают в силе политики и процедуры.

Слабые стороны Администратора: Единицы могут быть жёсткими, негибкими, отстранёнными и не вдохновлёнными и фокусироваться на том, что неправильно, а не на том, что правильно.

Где они блистают: разработка процедур и следование им. Единицы отлично справляются там, где нужно постоянство в применении метода и логика.

## **Эмоциональные компетенции по эннеаграмме**

Как мы уже говорили в главе 2, *эмоциональная компетентность* – это способность 1) понять свои эмоции и управлять своими реакциями на них; 2) понять эмоции других людей и управлять своими реакциями на них. Следующие *эмоциональные компетенции* представляют собой группу из 16 определённых качеств, которые лежат в основе эмоциональной компетентности. Они определяют, как Единицы используют свою эмоциональную компетентность в личном и в социальном плане.

## Личные компетенции

### Самоосознание

*Самоосознание:* способность определить, о чём вы думаете, свои эмоции и навыки

**Обычно.** Единицы легче определяют то, о чём они думают, и осознают свои навыки, а не эмоции. Они чувствуют обязанность вести себя рационально и правильно, поэтому они обращают внимание на то, чтобы образ их мыслей имел смысл и был логичным. Единицы также часто думают, что эмоции нелогичны и отвлекают. В частности, Единицы часто не ощущают свой гнев, называя его «недовольством», вместо того чтобы увидеть то, что есть на самом деле: это гнев.

**Когда они в стрессе.** Внутренний критик Единиц может преуменьшать их собственные навыки, и они могут начать критиковать свои собственные способности, потому что оценивают себя с точки зрения нереально завышенных стандартов. В стрессе Единицы начинают всё больше чувствовать свой гнев, но одновременно им может становиться стыдно за то, что они злятся, и тогда они не признают эту эмоцию. Это приводит к тому, что они не чувствуют то, что с ними происходит, а это снижает степень осознания себя.

*Уверенность в себе:* уверенность в своей силе и способностях

**Обычно.** Единицы трудолюбивы и мотивированы на соответствие высоким стандартам, и их история успеха даёт им некоторую степень уверенности в себе, в том, что они могут добиваться результата. Их желание улучшить мир заставляет их действовать активно и напористо. Они также уверены в том, что лучше других знают, что делать, но иногда боятся того, что сделают ошибку, исполняя свой план. Они создают впечатление уверенных в себе людей и часто становятся лидерами, говоря другим людям, что делать и как лучше это сделать. Когда они в стрессе. В Единицах всё же есть некая неуверенность, которая начинает проявляться, когда Единицы в стрессе. Единицы боятся, что люди увидят их недостатки, хотя они сами часто видят все свои недостатки и, может, даже мучаются от этого. Это сильно подрывает уверенность Единиц в себе, они могут начать чувствовать себя неполноценными, неуверенными в правильности своих решений и в своих навыках. Эта неуверенность иногда компенсируется тем, что Единицы начинают вести себя агрессивно, со злостью озвучивая своё мнение и отношение к чему-либо.

### Управление собой

*Самоконтроль:* сдерживание своих импульсов, эмоций и желаний

**Обычно.** Эта компетенция у Единиц развита великолепно. Вся их личность сформирована вокруг этого самого вопроса – контролировать свои импульсы, эмоции и желания. Им страшно не быть совершенными, и они гордятся своим умением дисциплинировать себя. Они часто используют это своё качество на благо себя и других, будучи чрезвычайно ответственными, сфокусированными и трудолюбивыми работниками, или трезвомыслящими и проницательными советниками и менторами. Они используют самоконтроль для того, чтобы им не мешали эмоциональные реакции, как свои собственные, так и реакции других людей.

**Когда они в стрессе.** Единицы начинают чрезмерно контролировать себя, становятся бесстрастными и отдалёнными. Желая сохранить контроль над собой, они начинают контролировать других людей.

Они могут стать требовательными, нетерпеливыми и критикующими, проецируя своё собственное ощущение несовершенства на других. Они заставляют и себя, и окружающих людей работать ещё больше и совершенствоваться.

*Адаптивность:* гибкость при реагировании на изменения

**Обычно.** У Единиц есть достаточно чёткое, а часто и жёстко определённое мнение по поводу того, каким всё должно быть, поэтому у них порой возникают сложности, когда окружающие хотят что-то изменить. Они обычно озвучивают свою точку зрения, и когда не хотят изменений, то могут отказываться от сотрудничества и становиться пессимистичными. В частности, им особенно сложно поменять свои моральные установки, стандарты и ценности, для них эти вещи даже не подлежат обсуждению. В то же время они постоянно стремятся улучшить и себя, и своё окружение, таким образом постоянно призывая к определённым изменениям. Аналогично с тем, как это происходит и у других типов, адаптивность Единиц сильно зависит от того, насколько они могут контролировать происходящие изменения и как эти изменения соотносятся с тем, каким, по их мнению, всё должно быть.

**Когда они в стрессе.** Единицы становятся более жёсткими в своём мнении и своих идеях и предпринимают всё возможное для предотвращения изменений. Они начинают считать, что «правильное – это правильное, а неправильное – это неправильное», и применяют это правило к политикам и процедурам. Они начинают ещё больше бояться сделать ошибку, поэтому становятся более консервативными, придерживаясь того, что было проверено и доказало свою правильность, а не рискуя попробовать что-то новое, которое может не сработать. Они теряют доверие к точке зрения других людей и к их способности принимать правильные решения по поводу того, как делать что-либо по-новому.

*Надёжность:* сохранение стандартов честности и целостности

**Обычно.** Единицы часто являются маяками этики и гордятся тем, что соответствуют высоким стандартам. Они надёжны, и при взаимодействии с ними можно рассчитывать на то, что задачу они выполнят лучше, чем это могут сделать другие. Они серьёзно относятся к данным обещаниям, они выполняют то, что пообещали, и ожидают, что другие люди будут вести себя так же. Единицы опираются на свою способность следовать своим стандартам, что позволяет им справедливо оценивать других людей, а будучи начальниками, они обычно не имеют «любимчиков» среди своих сотрудников.

**Когда они в стрессе.** Единицы отрицают собственные ошибки и скорее сменяют тему разговора, чем признают, что были неправы или нарушили свои собственные стандарты. Например, если Единица считает, что придерживается здорового питания, то она может прятать батончики шоколада у себя в столе. В своём желании быть правыми Единицы могут также отдавать приоритет правилам, а не этике. Они могут стать негибкими в исполнении закона и процедур, даже когда абсолютно необходимо сделать исключение. Когда Единицы находятся в очень сильном стрессе, они, возможно, сделают для себя исключение в выполнении правил, но будут требовать, чтобы эти правила исполняли другие.

*Оптимизм:* способность предполагать и ожидать положительное развитие ситуации

**Обычно.** Единицам сложно с этой компетенцией, они обычно считают, что стакан наполовину пустой. Они видят мир несовершенным и требующим изменений, поэтому они стараются его улучшить. Их страх совершить ошибку заставляет их прежде всего думать о том, что может пойти не так, а не о том, что в ситуации правильно. Это мешает им увидеть позитивные



возможности. Они верят в «закон подлости» – в то, что всё то, что *может* пойти не так, *обязательно пойдёт* не так – и часто они не верят в то, что другие люди сделают всё правильно.

**Когда они в стрессе.** Единицы становятся ещё более пессимистичными и сомневающимися в будущем. Они считают, что это их обязанность – улучшить «неправильный мир», но им присуще недоверие к своей способности исправить всё, что необходимо. Находящиеся в стрессе Единицы всё больше и больше фокусируются на негативном, становятся фаталистичными и сомневаются, что кто-либо вообще сможет что-либо исправить.

*Инициатива:* готовность действовать для реализации возможностей

**Обычно.** Единицы, как правило, консервативны и осторожны, они не любят рисковать. Их страх совершить ошибку может заставить их подождать с принятием решения, чтобы исключить риск неправильного выбора. Они часто считают других людей беспечными, а себя – голосом разума, обязанность которого позаботиться о том, чтобы другие люди не поступали слишком поспешно. Несмотря на то, что им сложно действовать спонтанно и рисковать, когда необходимо исправить ошибку или улучшить процесс, они обычно действуют проактивно.

**Когда они в стрессе.** Страх Единиц сделать ошибку растёт, и они могут стать более нерешительными. После определённого периода нерешительности «внутренний критик» может заставить их в конце концов принять решение, которое может быть опрометчивым и непродуманным. И это всё приводит к тому, что они совершают ошибку, – а это именно то, чего они так боялись.

*Мотивированность на достижения:* желание достичь или улучшить стандарты совершенства

**Обычно.** У Единиц очень высокие стандарты совершенства. Их стремление быть без изъянов заставляет их работать лучше и повышать результаты как своей собственной работы, так и работы группы. «Достаточно хорошо» часто *не является* достаточно хорошим для Единиц. Им необходимо быть совершенными или как минимум достичь более высокого уровня, чем уровень окружающих их людей. Достижение – это то, что заставляет их неусыпного внутреннего критика ненадолго отдохнуть. В дополнение к своей внутренней мотивации добиться успеха Единицы рассматривают достижение как способ доказать свою добродетель и заслужить награду и признание за хорошо сделанную работу. Единицы гораздо сильнее фокусируются на достижении как способе добиться успеха, чем на таких вещах, как отношения, политкорректность, приятность, харизма, связи.

**Когда они в стрессе.** Стресс заставляет Единиц ещё больше работать, чтобы добиться успеха. Они могут считать, что только работая больше и лучше, чем все остальные, они будут уверены, что делают всё правильно. Однако их привычка сомневаться в себе может помешать реализоваться их стремлению добиваться более высоких стандартов совершенства. И снова – страх совершить ошибку или страх того, что об их желаниях узнают, заставляет находящихся в стрессе Единиц быть осторожными и неуверенными. Они могут также переключить внимание на окружающих – и начать улучшать других вместо того, чтобы улучшать себя. Иногда они будут обвинять других в том, что те мешают им быть продуктивными и эффективными.

*Устойчивость:* способность преодолевать препятствия

**Обычно.** Препятствия ещё больше убеждают Единиц в том, что мир несовершенен, и они считают, что препятствия – часть естественного течения жизни. Они считают, что быть «хорошим» частично означает работать лучше, преодолевая препятствия. Из-за того, что Единицы в какой-то степени пессимистичны, они ожидают «препятствий на дороге» и поэтому

готовы к их появлению. Эта готовность позволяет им продолжать функционировать, когда другие люди могут отступить.

**Когда они в стрессе.** Единицы могут стать очень упрямыми, что является негативной стороной устойчивости. Иногда они считают себя мучениками, полагая, что жизнь не создана для того, чтобы получать от неё удовольствие. Они могут рассматривать способность преодолевать препятствия как дар и несут свои страдания как флаг своей праведности. Они могут также обвинять себя и других в отступлении.

## Социальные компетенции

### **Настроенность на других**

*Эмпатия:* осознание и вовлечённость в чувства, идеи и потребности других людей

**Обычно.** Единицы в общем и целом работают над умением подавлять свои эмоции и обращаться к логике. Поэтому они не слишком настроены на эмоциональные состояния других людей. Единицы также часто считают, что они правы, и поэтому им может быть сложно проявлять эмпатию к идеям других людей, когда такие идеи не совпадают с их собственными. Если Единицы считают потребности других людей «обоснованными», то они легко их удовлетворяют: делая это, они поддерживают свой имидж хорошего человека, исправляющего ошибки и улучшающего мир.

**Когда они в стрессе.** У Единиц проблемы с эмпатией. Они начинают больше критиковать себя и проецировать свои собственные потребности на других людей. В людях они критикуют то, что отказываются признавать в себе, – недостатки и эмоциональные потребности. Находящиеся в стрессе Единицы ожидают, что люди будут вести себя выдержанно, фокусироваться на работе, а не на эмоциях.

*Осознание политических настроений:* понимание эмоциональных настроений группы и распределения сил

**Обычно.** Единицы не умеют так хорошо считывать эмоциональные настроения группы, как они умеют считывать распределение сил. Из-за того, что они находятся под сильным влиянием своего внутреннего критика – они привыкли слушаться авторитетной фигуры в своём мозгу, – Единицы чувствуют авторитетных людей и источники силы. Единицам иногда некомфортно с авторитетами, так как думают, что те их будут оценивать. Единицы стараются подавлять свои эмоции и часто считают, что эмоциям нет места на работе. Это означает, что они часто не обращают внимания на эмоции других людей и не понимают, какое влияние эмоции могут оказывать на взаимоотношения.

**Когда они в стрессе.** Единицы часто возмущаются политическими процессами, потому что они видят те компромиссы и обман, которые необходимы для получения политической власти. Они считают, что людей надо оценивать исходя из их качеств, а не из навыков политической интриги. Они ещё меньше внимания уделяют эмоциям и могут быть очень сильно недовольны теми наделёнными властью людьми, которые не соответствуют высоким стандартам Единицы в отношении достижений и норм этики.

*Коммуникация:* открытое слушание и убедительность при общении

**Обычно.** У Единиц есть своя чёткая точка зрения, и им сложно слушать окружающих открыто и без формирования суждений по поводу сказанного. Они ценят объективность, а также подход, который основан только на фактах, но это часто мешает им распознать невербальные сигналы, которые являются важной частью процесса коммуникации. Им сложно порой слушать других людей без обратной связи или совета. Когда они хотят что-то донести, Единицы обычно говорят логично, продуманно и серьёзно, а не эмоционально и воодушевляющее. Им доверяют потому, что они сфокусированы на том, что правильно и рационально.

**Когда они в стрессе.** Единицам сложно воспринимать другие точки зрения, и их разговор с людьми включает совет и критику. Они начинают общаться под влиянием своей жёсткой и негибкой точки зрения, а не фактов, поэтому слушатели, возможно, посчитают, что их

не услышали и не оценили. Они могут пытаться убедить других людей либо вызывая чувство вины, либо обращаясь в качестве арбитра к более высокому авторитету, а не к объективной логике.

### **Выстраивание отношений**

*Лидерство:* воодушевление других людей и групп и способность вести их за собой

**Обычно.** Единицы часто амбициозны и мотивированы на то, чтобы стать лидером, потому что они думают, что знают, как всё правильно сделать. У них есть чёткое видение, они могут фокусироваться на важных вещах, не отвлекаясь. Они мотивированы высокими этическими принципами и принимают руководство по моральным соображениям, а не ради популярности или жажды власти и внимания. Из-за их исключительной целостности и того факта, что для них всё всегда ясно, их последователи обычно доверяют Единицам и верят, что им покажут правильное направление движения и не будут их использовать. Единицы, которые хорошо осознают себя, говорят чётко, прямо, убеждённо. Чего обычно не хватает в их лидерстве – так это обращения к эмоциям людей.

**Когда они в стрессе.** Единицы могут стать негибкими, критичными и требовательными к своим последователям и подчинённым. Их бесстрастность также не позволяет людям чувствовать свою близость к ним, что негативно влияет на их способность к лидерству. Они могут изматывать себя и становиться недоступными и отдалёнными от людей, а также изматывать работой своих сотрудников. Они могут идти к великой цели, но более фокусироваться на последствиях неудачи, чем на награде за достижение цели.

*Сотрудничество:* работа с другими над общей задачей

**Обычно.** Единицы сотрудничают, если верят в правильность и логику выполняемых группой задач. Для них важно, чтобы их считали людьми, которые вносят вклад в работу, и командными игроками. Однако если они не считают, что перед группой или организацией в целом стоят правильные задачи, они будут отказываться сотрудничать или сотрудничать нехотя. Они могут попытаться всё сделать сами, считая, что никто иной не сможет сделать работу так хорошо, как они.

**Когда они в стрессе.** Единицам может быть сложно работать с другими людьми. Они могут стать более жёсткими и отстраниться, а если они не согласны с задачами, которые стоят перед группой, то даже бросить вызов группе и начать спорить по поводу этих задач. Находящиеся в стрессе Единицы предпочитают работать самостоятельно, потому что они не способны мириться с недостатками и слабыми местами других людей.

*Влияние:* поиск эффективной тактики для убеждения

**Обычно.** Если им удастся в своей презентации сбалансировать фактическую, логическую и основанную на принципах составляющую с человеческой составляющей, то Единицы могут быть эффективны в убеждении других людей. Однако они обычно концентрируются на логической и фактической стороне вопроса. Харизма и личностное обращение часто влияют на людей больше, чем просто факты и данные, поэтому Единицам может быть сложно с этой компетенцией. Единицам удастся добавить страсти в то, что они делают, когда они хотят исправить социальную или моральную несправедливость, и в этих случаях они наиболее убедительные. Они хорошо подготовлены, у них есть чёткая точка зрения, в которой они уверены, поэтому люди их слушают.

**Когда они в стрессе.** Единицы обычно становятся догматичными, требовательными и настаивают, чтобы люди видели ситуацию так же, как и они. Они сфокусированы на критике,

а не на убеждении. Поэтому вместо того чтобы влиять на других людей, таким поведением Единицы отворачивают людей от себя, даже когда они правы.

*Управление конфликтом:* ведение переговоров и разрешение конфликтов

**Обычно.** Единицы могут оставить свои эмоции в стороне, они логичны и бесстрастны и в целом хорошо разрешают конфликты. Осознанные Единицы не принимают конфликт близко к сердцу и не будут прокручивать в уме проблемы после того, как они уже решены. Однако Единицам свойственно делить вещи на белое и чёрное, принижать значение эмоций при проведении переговоров и разрешении конфликтов. Им свойственно быть логичными в спорах, но их логика более направлена на то, чтобы высказать свою позицию, а не на то, чтобы слушать логические аргументы других людей.

**Когда они в стрессе.** Единицы могут стать негибкими и заикнуться на своей точке зрения – чёрное тогда начинает становиться ещё более чёрным, а белое – ещё более белым, и они уже перестают слушать то, что говорят другие, особенно когда обсуждается вопрос морали или этики. Они начинают требовать, чтобы другие люди поняли их логику, и могут перестать держать себя в руках. При нарастании стресса Единицы либо становятся строгими, либо же закрываются, и после этого им становится сложно продолжать быть бесстрастным участником спора.

## Процесс осознанность в действии

### Улучшение Оптимизма

Оптимизм – это область, где у многих Единиц возникают сложности. Потенциал Единиц к достижению высоких результатов лежит в улучшении этой компетенции. Далее мы приведём пример, как Единица может работать над этой областью развития; это не готовый рецепт для всех Единиц, и вы можете посчитать, что развитие другой компетенции для вас более приоритетно. Цель этого примера – продемонстрировать, как вы можете использовать три фазы процесса Осознанность в действии для того, чтобы определить *ваши собственные* области развития и улучшить свою компетентность в этих областях.

Другими компетенциями, которые нужно улучшать Единицам, являются Адаптивность и Эмпатия. Оптимизм, Адаптивность и Эмпатия взаимосвязаны, и улучшение в одной из этих компетенций часто приводит к улучшению в двух других. Оптимизм – способность предполагать и ожидать положительное развитие ситуации – позволяет легче адаптироваться к изменениям. Единицы, которые становятся оптимистичными, находят, что они стали более гибкими, в большей степени желают сотрудничать и не так боятся сделать ошибку. Эмпатия помогает Единицам быть более открытыми и вовлекаться в чувства других людей, что помогает им изменить убеждение, что они всегда правы. Когда Единицы полны оптимизма и видят, что стакан наполовину полный, они легче адаптируются к изменениям и становятся более эмпатичны.

Когда вы составляете свой план действий, работайте одновременно над одной или двумя целями; делайте маленькие шаги, которые будут продвигать вас к достижению каждой цели; двигайтесь от более простого к более сложному и празднуйте успех.

### Фаза 1. Научитесь осознавать себя

*Определите цель.*

- Улучшить результат в эмоциональной компетенции Оптимизм

*Поймите своё нынешнее поведение.*

«Мне свойственно фокусироваться на том, что неправильно и что необходимо исправить. Я обычно не думаю, что другие люди смогут всё сделать правильно. Я обычно боюсь сделать ошибку; это заставляет меня думать о том, что может пойти не так, а не том, что правильно. Если возникают проблемы, я обычно виню себя или других за это, а не воспринимаю проблемы как обычные, управляемые события».

### Фаза 2. Добейтесь аутентичности

*Поймите, в каких аспектах ваша Предпочитаемая стратегия находится в противоречии с улучшением этой компетенции.*

«Для меня Стремление быть совершенным означает то, я исправляю то, что сломано, и делаю так, чтобы всё было абсолютно правильно. Это означает, что мне надо понять, что *не* является совершенным, мне приходится всегда думать о том, что может пойти не так, кто всё испортит, и как мне всё исправить. Я вижу недостатки в людях, организациях и системах, и что это всё требует исправления, я особо не надеюсь на человеческую натуру. Всё это противоречит Оптимизму».

*Разрешите это противоречие, расширив своё определение Предпочитаемой стратегии (помните, что когда Единицы переусердствуют в своём Стремлении быть совершенными, они сдерживают себя, не принимают на себя риски, необходимые для достижения высокого результата).*

- «Накопление негатива, микроменеджмент в отношении людей, критичность к себе и другим подрывают мои шансы стать совершенным. Стать совершенным – означает иметь более широкий взгляд на людей и происходящее. Быть совершенным также означает видеть лучшее в себе и людях, а не фокусироваться на недостатках. Ошибки – это часть жизни, они предоставляют шанс для улучшения, развития себя, возможность помочь другим людям стать более эффективными».

### **Фаза 3. Действуйте**

*Создайте и выполните план действий; убедитесь, что он включает цель, конкретные действия, лицо, которое поможет вам наблюдать за тем, чего вам удалось достичь, а также временные рамки для завершения работы. См. приложение С, где вы найдёте пример Плана действий. Ниже – примеры конкретных действий.*

- Прекратить мучить себя и других за то, что они не совершенны. Рассматривать неудачи как неизбежные события в жизни, а не как то, что произошло из-за ваших недостатков. Простить себя и других. Принять факт, что в каждой ошибке есть что-либо хорошее, потому что ошибка может вас чему-либо *научить*.

- Понять, какую высокую цену вы платите, когда фокусируетесь на своём страхе сделать ошибку, а не на положительном развитии событий. Когда вы думаете о том, кто прав и кто виноват, а не о том, что нужно достичь своей цели независимо от возникающих препятствий, это ведёт к эмоциональному истощению, приступам гнева, недовольству и сторанию. Рассматривать оптимизм как важный фактор успеха, особенно в стрессовых ситуациях.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.