

In questo Report...

Panoramica	1
Aziende	1
Best Practices	2
Applicazioni	3
Sorprese	3
Trends	4
EIBN	4

Benchmark Team

- Matt Ahrens (US)
- Lindy Amos (Australia)
- Valerie Atkin (US)
- Gema de la Rosa (Spain)
- Neil Harper (South Africa)
- Martin Hawkes (Ireland)
- Gloria Hung (China)
- Ginger Lapid-Bogda (US)
- Bo Zoffman (Denmark)

A special report of The Enneagram in Business Network (EIBN)

BENCHMARK REPORT



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

Panoramica: best practices di uno studio di riferimento L'esperienza di 72 aziende

Uno studio del 2011 condotto da "The Enneagram in Business Network"

Benché migliaia di organizzazioni mondiali usino l'Enneagramma in vari campi e applicazioni di business, 72 aziende stanno usando l'Enneagramma in modo intensivo per far crescere i loro leader e i loro team, sviluppare l'intelligenza emotiva e le competenze interpersonali dei loro dipendenti e radicare la cultura del cambiamento.

Background: Cosa possiamo imparare da questi innovatori? Abbiamo condotto 39 interviste in profondità su leader e consulenti di tutto il mondo – i quali hanno alle spalle riscontrabili successi con l'Enneagramma nelle organizzazioni – per avere delle risposte. Abbiamo discusso con consulenti e leader provenienti da 20 nazioni sparse in 5 continenti: Argentina, Australia, Bolivia, Brasile, Canada, Cile, Cina, Colombia, Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Iran, Italia,

Giappone, Sud Africa, Thailandia, Stati Uniti, e Uruguay.

Tra i consulenti e i leader sono inclusi sia i membri dell'Enneagram in Business Network (EIBN) che i non-membri. Tutti gli intervistati hanno utilizzato l'Enneagramma nelle loro organizzazioni per un minimo di 18 mesi, alcuni anche per 12 anni.

Aziende: Tutte le interviste sono state condotte garantendo l'anonimato; comunque 21 aziende ci hanno dato il permesso di rendere noto il loro nome: Adcock Ingram, Avon, Banco Itaú, Banco Nossa Caixa, Beacon, Best Buy, Culture Technology, Daimler/Mitsubishi, Genentech/Roche, Hanfubuki, Hui Ho'olana, Huron Hospital, Milling Hotels, NuEar, Parker Hinneafen, Shahid Ghandi, StarPoint, Sucromiles, Toyota, e Veloso Consultores.

Settori: Le Aziende di questo studio rappresentano i seguenti settori:

biotecnologia, chimica, educazione, finanza, amministrazione pubblica, sanità, alberghiero, assicurazioni, comunicazioni, industria manifatturiera, non-profit, industria petrolifera, farmaceutica, associazioni professionali, ricerca, commercio, servizi e trasporti.

Domande Chiave: Eravamo interessati alle risposte date a queste domande: *Che tipo di successo hanno raggiunto le organizzazioni che hanno usato l'Enneagramma nelle loro aziende?; Come lo hanno raggiunto? quale insegnamento hanno appreso durante il percorso fatto?* Abbiamo pensato che fosse tempo di avere una risposta esaustiva!

Risultati: I risultati sintetizzati nelle seguenti pagine daranno, noi crediamo, un importante contributo a leader, professionisti delle risorse umane, e consulenti, nel creare organizzazioni produttive, sostenibili e consapevoli.

Continua..

Best practices: fattori critici di successo i 6 fattori "top" (in ordine di classificazione)

quello che 39 esperti dicono sia fondamentale per il successo di un cambiamento organizzativo e produttivo sostenibile basato sull'Enneagramma

Introduzione

Dai 39 esperti intervistati sono emersi 6 fattori critici di successo come essenziali per un cambiamento organizzativo di successo e sostenibile basato sull'Enneagramma. Nonostante gli intervistati siano stati leader o consulenti, indipendentemente dalle dimensioni delle loro compagnie, nazioni o industrie, le loro risposte sono state simili.

1 Fattore di Successo Focalizzarsi sul bisogno reale: business e personale (82%)

Secondo gli esperti, il più importante fattore critico di successo per un effettivo cambiamento basato sull'Enneagramma è quello focalizzato sui reali bisogni delle organizzazioni, allo stesso modo sugli specifici bisogni dei leader, team, e dipendenti. I bisogni del business cambiano – interazioni, leadership, vendite, accordi, performance management, EQ, conflitti, cambiamento di cultura, produttività, movimento da un mercato locale ad uno globale – ma il messaggio è stato lo stesso: impostare obiettivi chiari, realistici e importanti che realmente portano l'organizzazione al raggiungimento di obiettivi dimostrabili. Ma, altrettanto importante, è stato il beneficio nelle loro vite fuori dal lavoro.

"C'è un enorme bisogno insoddisfatto al lavoro e a casa. Al lavoro, il bisogno coinvolge la creatività, l'empatia e la flessibilità e l'essere meno gerarchici e più in rete. A casa, c'è più stress, richieste enormi, e complessità in aumento. L'Enneagramma aiuta in tutto questo"

2 Fattore di Successo Forte leadership: impegno organizzativo (69%)

Il sostegno da parte dei principali leader fornisce credibilità, autorità, sostegno visibile, le risorse per un cambiamento sostenibile e le testimonianze personali, che convincono gli altri, riguardo al valore dell'Enneagramma. Inoltre, è importante ottenere il sostegno e l'impegno dagli altri manager, i quali forniscono l'input per una esecuzione efficace.

"I Leader hanno un desiderio profondo di crescere per se stessi e per gli altri."

3 Fattore di Successo Enneatipi: un equilibrato ed accurato auto-riconoscimento (66%)

La modalità più efficace per determinare il proprio enneatipo è un guidato auto-riconoscimento, questo è il metodo più accurato e coinvolgente. Altrettanto importante è avere un contesto formato da consulenti, leader e organizzazioni che evitano gli stereotipi e gerghi psicologici ed esoterici, ma che si

focalizzano sulla crescita e sul potenziale e sul rispetto delle differenze.

"Evitare le etichette; andare oltre i numeri per promuovere l'integrazione."

4 Fattore di Successo Alta qualità: consulenti, workshop, e interventi di cambiamento (56%)

La ricerca della qualità è essenziale per il facilitatore o consulente scelto, per il workshop offerto e per le attività di cambiamento implementate. I consulenti devono essere consapevoli sia dell'Enneagramma sia dei processi di cambiamento organizzativi; fornire stimoli, workshop interattivi; presentare informazioni in una modalità non giudicante, significativa e accurata; incoraggiare la partecipazione, essendo ricettivo a dubbi e domande.

Workshop, programmi ed interventi devono essere innovativi, corrispondenti ai bisogni e alla cultura dell'organizzazione, e condotti in un processo di apprendimento sicuro, stimolante e divertente.

"Il grado di esperienza e competenza del consulente è essenziale per la credibilità dell'Enneagramma e per il collegamento ai bisogni organizzativi."

5 Fattore di Successo Alta integrazione nell'organizzazione (54%)

L'Enneagramma deve essere utilizzato per un periodo significativo in una mirata varietà di applicazioni, solo così può diventare parte integrante della vita lavorativa quotidiana; questo fornisce una modalità più efficace di trasferimento delle conoscenze. Oltre a ciò, devono essere offerte continue e stimolanti opportunità, che utilizzino molteplici modalità di insegnamento: per esempio, incontri di sviluppo 1-1; workshop continuativi; eLearning; website; smartphone Apps; libri; colloqui informali; interazioni di gruppo e programmi sperimentali innovativi.

"Un sistema complesso di interventi inseriti in un piano continuo, coordinato, e flessibile."

6 Fattore di Successo Ricettività culturale (33%)

Per essere ricettivi all'efficacia dell'Enneagramma, le organizzazioni devono avere sufficiente fiducia, apertura, curiosità, rispetto e disponibilità a provare qualcosa di nuovo.

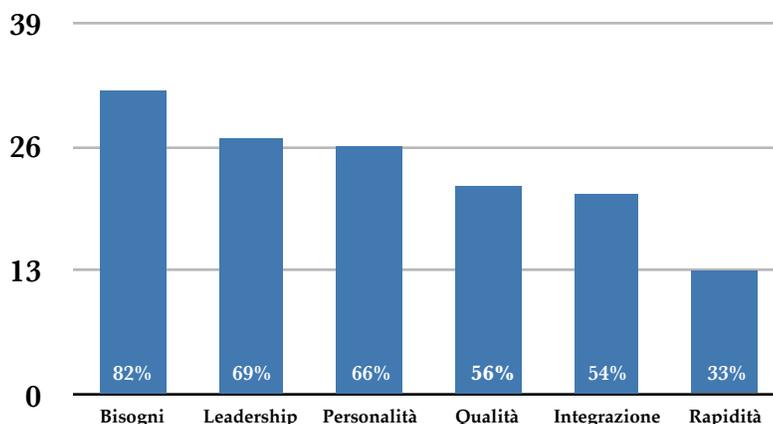
"Senza sufficiente ricettività, i dipendenti temerebbero l'utilizzo dell'Enneagramma come un'arma"

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

L'82% degli esperti ha concordato sul fatto che focalizzarsi sui reali bisogni sia il più importante fattore critico di successo. C'è stato anche un forte consenso riguardo agli altri quattro fattori: leadership, auto-riconoscimento del proprio tipo, qualità, e integrazione. Questo è stato riscontrato in ogni azienda, paese, sia per il consulente che per il leader intervistato.

L'ultimo fattore, ricettività culturale, benché importante, non è stato considerato fondamentale come gli altri cinque fattori.

Fattori Critici di Successo emersi dai 39 esperti



Applicazioni dell'Enneagramma

cosa fanno realmente le migliori aziende

Introduzione

Sono state menzionate dagli intervistati oltre 25 esperienze con l'Enneagramma in ambito aziendale; qui sotto le prime 10.

Applicazione N. 1: Comunicazione

Le applicazioni nell'ambito della comunicazione includono: una maggiore comprensione dei differenti stili comunicativi; una riduzione delle distorsioni e delle incomprensioni comunicative basate sull'Enneagramma e un miglioramento delle interazioni tra le persone appartenenti ai 9 tipi. Queste sono state conseguite attraverso programmi continuativi, workshop, schede esplicative dei vari tipi e percorsi 1-1 di coaching.

Applicazione N. 2: Leadership

Le applicazioni nell'ambito dello sviluppo della Leadership includono: a livello organizzativo, programmi di crescita e sviluppo della leadership; learning communities di sviluppo di competenze di leadership; coaching individuale e programmi di sviluppo per gruppi target – come persone ad alto potenziale e donne. Molti di questi workshop mensili, settimanali, o giornalieri sono progettati su bisogni specifici: per rafforzare il potere decisionale; per instillare la cultura dello sviluppo e per ridurre la dipendenza dalla gerarchia, competizione e controllo, incrementando allo stesso tempo la collaborazione e l'innovazione.

"Altri sistemi hanno valore, ma non aiutano con la gestione di sé; loro ti valutano, ma non mostrano come farti crescere o integrarti maggiormente."

Applicazione N. 3: Team

Questi team includono: executive level, management team e work team che si incontrano di persona, virtualmente o in entrambe le modalità. Il focus comprende la valorizzazione dell'agire del team verso una dimensione individuale e di team (includere le dinamiche di squadra); la creazione di team ad alto rendimento e capacità di auto-organizzazione; l'eliminazione delle disfunzioni interne e le fusioni del team. La durata dei programmi varia da una giornata a sessioni che superano l'anno.

Applicazione N. 4: EQ: Crescita Personale

Riferendosi all'Intelligenza Emotiva (EQ), alla padronanza di sé e crescita personale, queste applicazioni sono utilizzate per incrementare la competenza intra- e inter-personale. Queste iniziative (via workshop e coaching) incrementano l'auto-consapevolezza, accettazione e gestione di sé, ma accrescono anche la compassione e migliorano le interazioni.

Applicazione N. 5: Coaching

Di persona o tramite telefono, in modo formale e informale, l'Enneagram coaching viene utilizzato per la gestione del talento e della performance, per lo sviluppo della leadership, EQ, e altro. Inoltre, alcune aziende preparano i loro manager ad essere coach dei loro dipendenti usando l'Enneagramma.

Applicazione N. 6: Conflitto

Sia nelle aziende familiari, negli studi legali, nelle corporazioni, che nell'ambito del non-profit e governativo, usare l'Enneagramma per ridurre il conflitto depersonalizza i problemi, rendendoli più facili da risolvere. Questa applicazione si utilizza tra le parti implicate nel conflitto, come training per singoli o per team.

Applicazione N. 7: Feedback

Questa applicazione è usualmente abbinata ad altri argomenti di training (i.e., comunicazione, conflitto, leadership) o fornita da sola sia per i dipendenti sia per i leader.

Applicazione N. 8: Decision Making

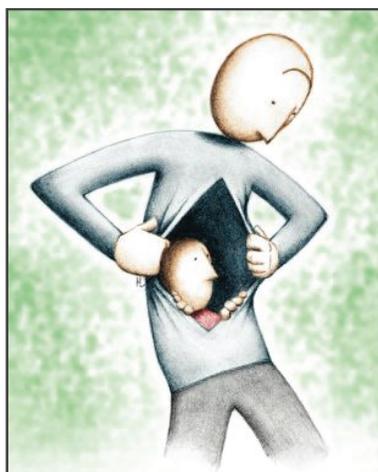
Poiché questa applicazione rende le persone capaci di ridurre i pregiudizi nella loro capacità decisionale dovuti al loro enneatipo, viene utilizzata quasi sempre nei programmi di leadership e sviluppo del team.

Applicazione N. 9 & 10: Vendite & Negoziazioni

Entrambe le applicazioni comportano la crescita delle stesse capacità (di vendita o negoziazione) attraverso lo sviluppo di sé e anche tramite la correzione del proprio approccio verso l'enneatipo dell'altra persona.

Area di Applicazione	Aziende che la utilizzano
1. Comunicazione	49/72
2. Leadership	44/72
3. Team	41/72
4. EQ	36/72
5. Coaching	35/72
6. Conflitti	33/72
7. Feedback	31/72
8. Decision Making	18/72
9. Vendite	13/72
10. Negoziazioni	12/72

I dati mostrano che non viene usata una sola applicazione dell'Enneagramma per il business, ma molte organizzazioni ne usano almeno 4-5, alcune più di 13.



"L'Enneagramma si apre al mondo delle persone: è la vita che sta cambiando il lavoro"

Sorprese!

Quello che non sapevamo con sicurezza, ora lo sappiamo

Sorpresa N. 1: RISULTATI SIGNIFICATIVI

Le aziende stanno registrando forti miglioramenti nella partecipazione dei propri dipendenti, nella comunicazione, nelle interazioni positive e collaborazioni tra singoli, all'interno dei team, e tra i vari settori. I risultati sono sia a livello locale sia a livello di Sistema.

In termini quantitativi, team, settori di business e aziende registrano numeri sempre più alti nelle indagini aziendali, inclusa la soddisfazione del cliente.

In termini finanziari, i settori mostrano guadagni; le vendite aumentano in maniera considerevole; le aziende mantengono il loro ruolo di key leader; ed in particolare in una azienda, la fiducia e la comunicazione efficace, sono incrementate in maniera robusta.

In termini professionali, i leader ottengono alti punteggi nelle indagini 360° e sono molte le volte in

cui i leader che utilizzano l'Enneagramma per il loro sviluppo sono stati promossi di 2-3 livelli in periodi di tempo molto brevi o hanno agito profondi cambiamenti di vita nella direzione del proprio benessere complessivo.

Sorpresa N. 2: EFFETTO "AMPLIFICATO"

Molti intervistati hanno descritto come l'Enneagramma si diffonda all'interno di una azienda e nello specifico un leader ha usato il termine *Effetto Amplificato*: "L'impatto positivo e la diffusione dell'Enneagramma si è amplificato; le applicazioni dell'Enneagramma sono senza limiti per le organizzazioni."

Sorpresa N. 3: GRANDE ENTUSIASMO

Gli intervistati raccontano che una volta che i dipendenti imparano l'Enneagramma ne vogliono sapere sempre di più. Lo condividono con gli amici, lo portano con loro nelle nuove aziende e lo portano a casa: "Agli eventi aziendali, i coniugi raccontano di quanto questo ha aiutato la loro famiglia. Nessuno ha mai detto questo di un corso finanziario."

TRENDS

Cosa aspettarsi in futuro

Introduzione

Basandoci sui dati raccolti, ci aspettiamo di vedere alcuni trend in futuro.

Trend 1: Fase di innovazione

Le nostre ricerche mostrano che l'uso dell'Enneagramma nelle organizzazioni si trova nella fase di innovazione degli "adottatori precoci" (vedi l'area viola nel grafico), ma le aziende che in questo momento usano l'Enneagramma variano nel loro insieme dagli innovatori ai ritardatari. Il messaggio è chiaro: anche se la tua azienda non è innovatrice, tu puoi esserlo! Come? In tutte le 72 aziende analizzate, l'Enneagramma è stato introdotto e testato da una persona credibile e rispettata – un leader, un professionista HR, un coach, o un consulente – che "vede il grande disegno e capisce come l'Enneagramma completi e supporti i risultati fondamentali per il successo dell'azienda."

Trend 2: Quanto tempo per vedere risultati

La risposta a questa domanda è stata allo stesso tempo chiara ed ambigua: *dipende*. Più queste variabili sono presenti, più veloci sono i risultati: le risorse del committente (tempo, soldi, leadership, sponsorship); l'esperienza del consulente; la rilevanza del lavoro nei confronti di importanti bisogni del business; dimensione culturale (tendenza di sviluppo); larghezza e profondità di applicazioni; follow-up e rinforzi. Le sfide del Business che sono grandi e ambiziose

Innovation

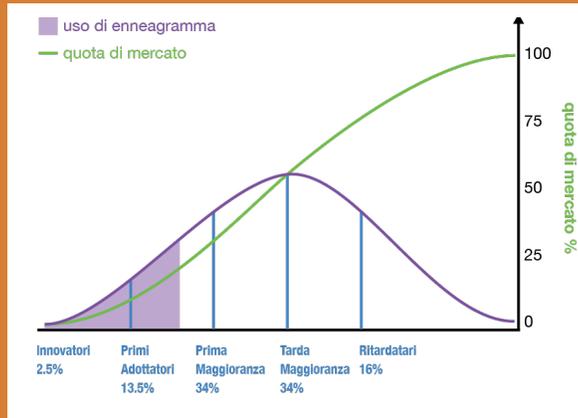
Innovatori (2.5%)

Primi Adottatori (13.5%)

Prima Maggioranza (34%)

Tarda Maggioranza (34%)

Ritardatari (16%)



Innovatori sono organizzazioni che amano guardare avanti, che assumono rischi nell'adottare approcci innovativi senza aver bisogno di garanzia degli altri: *primi adottatori* si domandano chi altro lo stia facendo e si assumono il rischio, una volta che le aziende che ammirano l'hanno fatto per prime; *la prima maggioranza* include le aziende che non vogliono essere lasciate indietro; *la maggioranza tardiva* sono organizzazioni che fanno qualcosa solo dopo che è stato provato e dimostrato; e *ritardatari* sono organizzazioni che potrebbero non salire mai a bordo.

Per utilizzare l'innovazione al fine di incrementare la propria porzione di mercato, le organizzazioni devono essere tra i primi 50% degli adottatori (ovvero *la maggioranza precoce*). Questo modello, *Diffusion of Innovations*, è stato sviluppato nel 1962 da Everett M. Rogers.

richiedono più tempo, mentre il lavoro con i team e le persone ne richiedono meno.

Trend 3: La prossima ondata dell'Enneagramma

Un numero sempre maggiore di aziende userà l'Enneagramma, perché si diffonde all'interno delle aziende e si muove anche globalmente dai suoi attuali *adottatori precoci* agli utenti

della *prima maggioranza*. Ci aspettiamo un incremento della credibilità, legittimità e visibilità dell'Enneagramma attraverso la ricerca, le storie di successo comprovate, case studies, e l'uso nelle istituzioni accademiche, incluse le business schools.

RISULTATI: "Risultati tangibili arrivano entro i primi 6 mesi, ma i risultati sostanziali si concretizzano dopo un anno o più. E' come andare in palestra. Inizialmente, ti senti stanco ma ti senti meglio. Dopo poco, ti senti molto meglio, fino a pensare di non doverci più andare. Nonostante ciò, tu devi andarci regolarmente per riceverne i benefici completi. Più utilizzi l'Enneagramma, più sono i benefici; diventa una seconda natura per te e per l'organizzazione."



Per ricevere questa relazione in PDF o nella versione stampabile, scrivi a : ebr@theenneagraminbusiness.com

L'Enneagramma nel Business Network (EIBN) un network globale di professionisti del business

L'EIBN è un network globale di professionisti dell'Enneagram business – consulenti, trainer, e coach – dediti all'integrità del proprio lavoro, cioè l'uso efficace dell'Enneagramma nell'organizzazioni, e al loro continuo sviluppo, sia personale che professionale. Con oltre 60 membri da più di 20 paesi, I membri dell'EIBN elargiscono servizi locali e globali in molteplici lingue diverse.

TheEnneagramInBusiness.com

Il sito internet offre abbondanti informazioni e contenuti riguardo l'Enneagramma e le sue applicazioni nel business e puoi anche trovare i membri dell'EIBN:

Trova i professionisti Internazionali dell'Enneagramma.

EIBN Benchmark Team

Matt Ahrens (United States)

matt@themattahrensgroup.com

Lindy Amos (Australia)

lindy@collectivepossibilities.com.au

Valerie Atkin (United States)

valerie@wellsstreet.com

Gema de la Rosa (Spain)

gema@maybeinternational.com

Neil Harper (South Africa)

neil.harper@purposeinc.me

Martin Hawkes (Ireland)

mhawkes2@gmail.com

Gloria Hung (China)

gloria_hk@yahoo.com

Ginger Lapid-Bogda (United States)

ginger@theenneagraminbusiness.com

Bo Zoffman (Denmark)

bjz@ps4.dk

Tradotto da

Marina Mele (Italy) | marina.mele@me.com

Chiara Pasquali (Italy) | pasquali.chiara@gmail.com