

ИЮЛЬ 2007

ПРАКТИКУМ

№7

**ЭННЕАГРАММА
ДЛЯ HR**

Ежемесячное приложение
к журналу

HR
Human Resources



Крупнейшие мировые компании (General Motors, Toyota, Procter & Gamble, Sony и др.) в качестве инструмента подбора и найма персонала, тим-билдинга, работы со своими наиболее высокооплачиваемыми сотрудниками используют эннеграмму. Эта психологическая теория, родоначальниками которой являются боливийский психолог Оскар Ичазо и известный психиатр Клаудио Наранжо, изучает человека не с позиции того, каким он является или кажется, а с точки зрения его становления, мотивации и возможной эволюции. С помощью эннеграммы и ее закономерностей человек может легко понять и предсказать, какой реакции можно ожидать от себя и от окружающих при возникновении той или иной проблемы.

Согласно эннеграмме каждый человек относится к одному явно доминирующему в нем типу личности, который зависит (или диктуется) от скрытой (подсознательной) мотивации, присущей данному типу. Вместе с тем два человека, принадлежащих к одному типу личности, могут казаться диаметрально противоположными. Все зависит от того уровня развития (внутренняя вертикальная организация типа), на котором находится каждый из них.

Ошибочно называть эннеграмму учением о типах личности. Это учение является лишь одним из элементов системы. В целом она показывает, насколько мы зависим от определенных реакций и привычек, и позволяет (при желании, конечно) освободиться от них. С учетом уровней развития людей и открытых закономерностей эннеграмма (в отличие от других систем типологии личности) не вгоняет человека в определенные рамки своего типа личности, но показывает ему возможности снятия ограничений, накладываемых его типом, и пути продвижения по уровням развития.

Эннеграмма не противоречит, а во многом подтверждает и сочетается с академической психологией, учением Фрейда, Юнга и их последователей, теорией Маслоу, культурной психологией, количественной психологией, философией, социологией, соционикой, психиатрией и т.д. В настоящее время эннеграмма наиболее распространена в США, где изучается в качестве учебного курса в бизнес-школах и университетах.

Для пользы дела

Ключом к успеху любого предприятия является наша способность взаимодействовать с окружающими, вдохновлять их, вести за собой, четко определять направление дальнейшего развития, сохранять правильный путь, предоставляя эффективную обратную связь. Однако зачастую такое взаимодействие труднодостижимо, так как люди обычно не учитывают, что окружающие могут думать иначе, имеют другую мотивацию, иные ценности и приоритеты и по-разному реагируют на те или иные вещи. Но даже понимание того, что все люди разные, не всегда помогает выстроить с ними правильные взаимоотношения. И это может продолжаться до тех пор, пока нам не удастся понять, как именно отличаются от нас люди, с которыми нам нужно взаимодействовать.

С помощью эннеграммы взаимоотношения на рабочем месте могут стать более гладкими, поскольку система дает необходимый инструмен-

ТИПЫ ЛИЧНОСТЕЙ В ДИНАМИКЕ



тарий, позволяющий общаться с людьми на одном языке. Это помогает сохранить ценных сотрудников путем повышения их удовлетворенности от работы. Система также может быть использована при подборе правильного сотрудника на тот или иной участок работы, для выработки действий по управлению конфликтами, для формирования у сотрудников навыков по проведению переговоров, а также помогает им раскрыть свои способности. Все это приводит или способно привести к улучшению психологического климата в коллективе, повышению производительности труда, сокращению стрессовых ситуаций и т.д.

Предупреждение

Ниже приводится краткое описание типов личности, разработанное ведущими специалистами в области эннеграммы – основателем Института эннеграммы Доном Рисо и его партнером Рассом Хадсоном. При этом необходимо учитывать следующее:

- данное описание не дает развернутой типологической характеристики (полное понимание типов возможно при глубоком изучении системы);
- наиболее точно определить свой тип личности можно, пройдя тест, разработанный Доном Рисо и Рассом Хадсоном (см. сайт www.enneagraminstitute.com). Вместе с тем некоторые люди могут достаточно быстро установить свой тип, прочитав даже это краткое описание (наиболее безошибочно и достаточно быстро делают это представители типов 8 и 7), у других людей определение своего типа вызывает некоторые сложности (так часто бывает с представителями типов 3, 6 и 9);
- ученые не нашли подтверждения тому, что тип личности меняется в течение жизни человека, однако существует ряд факторов, обуславливающих то, что каждый индивид в той или иной степени проявляет некоторые черты иных типов личности (к примеру, черты типа, к которому принадлежат его родители, черты типа направления интеграции и дезинтеграции и т.д.);
- закономерности, присущие определенному типу личности, работают независимо от пола человека, его расы, специфики национальных или семейных традиций, воспитания, интеллектуальных или иных способностей. Безусловно, эти факторы имеют огромное значение – но вне рамок главных закономерностей типа;
- не все проявления основного типа наблюдаются постоянно – на протяжении жизни люди меняются, и со временем (иногда даже в течение одного дня) уровень, на котором они находятся, преобразовывается;
- несмотря на то что каждый тип в системе имеет свое условное название, эннеграмма для их обозначения использует цифры. Поскольку цифры являются нейтральной категорией, а эннеграмма дает характеристики типов, не оценивая их как положительные или отрицательные;
- нет типов, которые лучше или хуже остальных. У каждого есть свои достоинства и недостатки;
- нижеуказанное описание типов не учитывает такие категории, как направления интеграции и дезинтеграции, «крылья», детские модели поведения, центры и их баланс/дисбаланс, уровни развития, инстинкты и т.д. Все эти и некоторые другие элементы входят в учение об эннеграмме типов личности, и их знание способствует более целостному пониманию системы и ее логики, помогая «почувствовать» каждый из типов, их единство и многообразие.

ТИП 1. РЕФОРМАТОР

Описание

Представитель данного типа рациональный и организованный. Это принципиальный, целеустремленный и перфекционистичный человек. У «реформатора» чрезвычайно развито чувство правильного и неправильного. Для таких людей важно поддерживать качество и высокие стандарты. Они фокусируются на деталях и стремятся улучшить имеющиеся процедуры. Замечательно проявляют себя, обучая других тому, как улучшить себя, быть более эффективными.

Позитив

Как правило, «реформаторы» имеют правильное суждение, принимают мудрые решения, а также являются примером поведения с точки зрения этичности и ответственности.

Проблемы

Будучи хорошо организованными и «правильными», могут чрезмерно критично относиться к себе и к окружающим. Люди этого типа не любят пустую трату времени и бессмысленную работу, способны опуститься до микроменеджмента и постоянной деморализующей критики.

Склонности

Представители этого типа могут быть великолепными учителями, редакторами, контролерами качества выпускаемой продукции, нейрохирургами.

Рабочие советы

Для более эффективного взаимодействия с людьми этого типа необходимо быть честными и учитывать их ценности. Если «реформаторы» являются вашими подчиненными, определяйте рамки, и в этих рамках позволяйте им делать все так, как они хотят. Старайтесь не вмешиваться в их работу, просто следите за их отчетами. Вместе с тем настаивайте на том, чтобы в конечном итоге дело было сделано именно так, как вы этого хотите. Цените их методичность, так как их усилия, внимание к мелочам и организованность означают, что вам самому не придется заниматься всеми этими деталями. Что особенно важно, если вы сами относитесь к типам 7, 3 или 8.

Не рассчитывайте достичь впечатляющих результатов, если в команде решения должны принимать два человека, причем тот и другой относятся к типу 1, но имеют разные жизненные ценности.

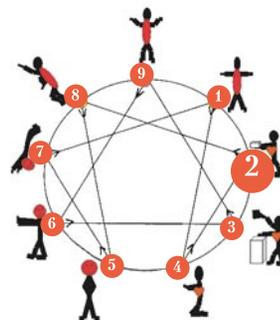
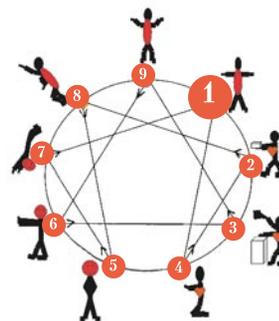
ТИП 2. ПОМОЩНИК

Описание

Представители этого типа являются дружелюбными, великодушными и часто отдающими себя в жертву, но могут быть также сентиментальными и угодливыми. Они исполнены благих побуждений и как будто созданы для того, чтобы быть близкими людям. Однако могут «творить доброту» лишь с той целью, чтобы чувствовать свою необходимость. Они ценят таланты других и хорошо выстраивают отношения с окружающими.

Позитив

В своих лучших проявлениях они неэгоистичны и альтруистичны, полны любви к окружающим. Замечательны в построении межличностного командного взаимодействия.



Проблемы

Сказать «нет» для таких людей является большой проблемой, в связи с чем они чрезмерно изматывают себя, слишком много помогая другим. «Помощники» ненавидят безличные правила и рабочие ситуации, могут проявлять фаворитизм и тратить время попусту, выясняя личные отношения. Часто страдают собственничеством и редко признаются в своих нуждах.

Склонности

Представители этого типа великолепно проявляют свои лучшие качества в таких профессиях, как педагогика, медицина (младший и средний медперсонал), психология, а также в работе, связанной с оказанием услуг.

Рабочие советы

Во взаимоотношениях с людьми этого типа надо понимать, что они теряют связь со своими чувствами и мотивами, не осознавая, что большинство их поступков продиктовано желанием получить признание и похвалу. И если вы, к примеру, отреагировали на их заботу недостаточно быстро, они могут стать агрессивными и буквально наброситься на вас.

Их надо спрашивать, в чем конкретно они нуждаются, например для улучшения качества своей работы, добровольно они никогда не признаются в этом. Для получения наибольшей отдачи от «помощников» проявите личное участие в их делах.

Высшее удовлетворение от работы они получают, когда вовлекаются в лидерство, основанное на взаимоотношениях, если они могут быть одновременно другом и тренером (учителем). Для них люди важнее конкретных достижений.

ТИП 3. ЛИЧНОСТЬ, СТРЕМЯЩАЯСЯ К УСПЕХУ

Описание

Легко приспосабливаемый, ориентированный на успех тип людей. Такой человек уверен в себе, привлекателен и обаятелен, самодостаточен, становится «образцом». Амбициозные, компетентные и энергичные, эти люди могут также заботиться исключительно о статусе и продвижении себя. Они обычно являются трудоголиками и озабочены своей конкурентоспособностью. Имеют тенденцию «срезать углы», чтобы оставаться лучшими.

Они дипломатичны и уравновешенны, но при этом могут быть чрезвычайно озабочены своим имиджем и тем, что окружающие думают о них. В связи с этим способны стать оппортунистами или злонамеренными обманщиками.

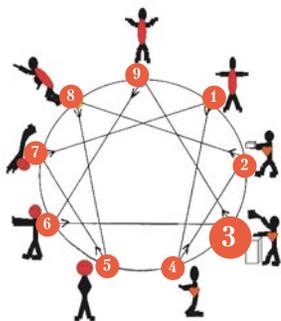
Люди данного типа ждут, чтобы их заметили и ими восхищались. Им необходимо много внимания. Ни один другой тип не радуется так сильно, когда им восхищаются. Но если вы их сознательно не хвалите, они это почувствуют и будут гадать, почему вы настроены против них. Такой человек легко может превратиться в вашего врага, поэтому с ним стоит подружиться с помощью небольшой похвалы, тем более заслуженной.

Позитив

В своих лучших проявлениях они являются моделью, вдохновляющей окружающих.

Проблемы

В своих попытках казаться лучше представляют себя такими, какими их ожидают увидеть окружающие.



Склонности

Представители этого типа особенно ярко проявляют свои достоинства в таких профессиях, как менеджер по продажам, супермодель, сенатор и др. Для них великолепно подходят лидерские должности. Они свернут горы, если будут понимать, что проект, который им поручили, повысит их статус или социальный уровень.

Рабочие советы

Как и с представителем любого другого типа, очень важно правильно определить, насколько психологически здоров человек, с которым вы имеете дело. Это может быть особенно трудно с людьми данного типа, так как они всегда стараются быть в большем тоне (и поэтому кажутся «здоровее»), чем на самом деле. Они могут оказаться достаточно вероломными, скрываясь за дружелюбным фасадом, или будут просчитывать ситуацию, пытаясь изобразить фальшивое равнодушие к ней. Если в отношениях с таким человеком все кажется продуманным и совершенным, то, скорее всего, он что-то скрывает.

Люди этого типа любят много работать, но при этом для них важно, чтобы сотрудники и начальство признавали их успехи. Проекты, за которые не хвалят, перестают быть для них интересными. И ошибку совершает тот начальник, который приписывает себе лавры за достижения сотрудника данного типа.

С такими людьми надо говорить терминами возможностей и решений, а не рисков и проблем, они более заинтересованы в конкретных результатах, а не в красивых словах.

ТИП 4. ИНДИВИДУАЛИСТ**Описание**

Интропективные, романтические люди. Они понимают себя, чувствительны и сдержанны. Знают, как найти красоту в тех местах, в каких мы и не ожидаем ее увидеть. Они способны оказывать персонифицированную услугу и создавать продукт, получающий известность своей утонченностью и стилем. Но могут быть бескомпромиссны, когда речь заходит об использовании того или иного слова, дизайна.

Позитив

В своих лучших проявлениях они обладают интуицией, принося творческий элемент и вдохновение в свое дело, обогащая отношения и работу в коллективе глубиной и стилем.

Проблемы

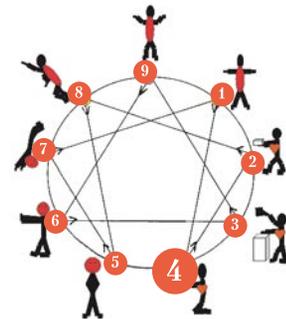
Люди данного типа ненавидят задачи, в которых отсутствует элемент творчества. При этом они гиперчувствительны к критике, страдают отсутствием дисциплины и часто пребывают в дурном настроении.

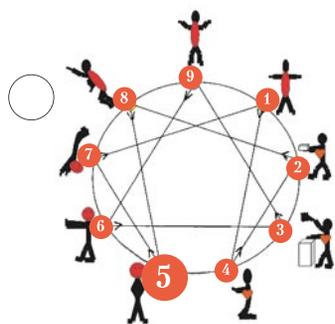
Склонности

«Индивидуалисты» особенно проявляют себя как дизайнеры, декораторы, артисты, художники и т.д.

Рабочие советы

Чтобы грамотно выстроить свои отношения с такими людьми, нужно понимать, что им требуется деликатное и тактичное поощрение. Иногда даже такое отношение они воспринимают негативно, оценивая его как скрытую





критику. Поэтому необходимо обращать внимание на то, как и что вы им говорите. Если ваше намерение – поощрить, то вы должны быть уверены, что у вас действительно нет никаких скрытых мотивов. Они мгновенно почувствуют любой уровень гнева, критики или иных негативных чувств, который у вас есть по отношению к ним, и вместо того чтобы слышать позитивную информацию, которую вы пытаетесь им донести, сфокусируются именно на этом.

В работе «индивидуалисты» уделяют большое внимание коллегам, обладая терпимостью к их чувствам. Они обратят на ваши слова больше внимания, если в разговоре с ними у вас найдется что сказать и о ваших собственных чувствах, и о фундаментальных основах жизни и работы. Во взаимоотношениях с ними минимизируйте формальности и стандартные процедуры, для них важно все делать так, как они сами это видят.

ТИП 5. МЫСЛИТЕЛЬ

Описание

Тип глубокого, интеллектуального человека. Такие люди внимательны, проницательны и любопытны. Они в состоянии концентрироваться и фокусироваться на развитии сложных идей и навыков. Независимые, с аналитическим складом ума, рационализаторы и изобретатели, они также способны замкнуться на своих мыслях и воображаемых конструкциях, не обращая внимания на сроки и отношения. Они могут стать обособленными, нервными и напряженными.

Позитив

В своих лучших проявлениях они являются провидцами-новаторами, часто идущими впереди своего времени, способными видеть жизнь абсолютно по-своему.

Проблемы

Их типичные проблемы – эксцентризизм, нигилизм и обособленность.

Склонности

Из таких людей получаются талантливые ученые.

Рабочие советы

Общаясь с представителями этого типа, вы добьетесь большего успеха, если покажете действительную компетентность в обсуждаемых темах, достойно ответите на их сложные, иногда провокационные вопросы.

Нерациональные идеи и воображение таких людей вызывают проблемы в общении с окружающими. Иными словами, с «мыслителями» особенно сложно разговаривать рационально, если они убеждены, что их понимание ситуации правильное. У них есть ответ на любое возможное возражение, и чем более возбужденными и взвинченными они становятся, тем более сложно до них достучаться. Соответственно, если требуется получить результат от общения с «мыслителями», находящимися в возбужденном состоянии, необходимо постараться оставаться спокойными и не терять с ними контакта. Нежелательно и даже опасно для дела осмеивать их идеи. Наилучшее, что можно сделать, это просто слушать, стараясь понять их представление о мире, и говорить что-то типа «я понимаю, как ты пришел к таким результатам, однако, может быть, можно сделать иные выводы, если...»

Часто неправильное понимание ситуации «мыслителем» диктуется тем, что у него была неверной первая посылка. В этом случае нужно осторожно, но твердо выяснять исходную информацию, пока человек сам не увидит свой просчет.

ТИП 6. ЛОЯЛИСТ**Описание**

Тип преданных, ориентированных на безопасность людей. Обычно на таких можно положиться. Они обаятельны, много работают, имеют ярко выраженное чувство ответственности, такому человеку можно доверять. «Лоялисты» имеют поразительный «нюх» на проблемы, способны их предугадывать, а также определять мотивацию других людей. Поэтому проявляют себя, когда необходимо обеспечить эффективное сотрудничество, инструктировать и ориентировать коллег. Они не любят принимать на себя риски, предпочитая предсказуемость и желая достижения консенсуса. В определенных случаях проблематичным для них становится принятие решений, взятие на себя ответственности без одобрения группой. При этом они могут стать защищающимися, уклончивыми и тревожными (живя на грани стресса и жалуясь на него), дерзкими и непокорными.

Позитив

Они внутренне стабильны, уверены в себе, отважно защищают себя и других.

Проблемы

Обычно страдают излишней подозрительностью, во многом сомневаются, имеют склонность к параноидальной истерии.

Склонности

Из «лоялистов» получаются хорошие юристы и разведчики.

Рабочие советы

Людям этого типа необходима постоянная поддержка. В общении с ними стоит избегать длительных призывов к улучшению или логических дебатов. В беседе с «лоялистами» следует уделять особое внимание на формирование доверия, стараясь их успокоить. Непродуктивно убеждать этих людей в том, какое революционное изменение принесет на рынок проект, над которым они работают.

ТИП 7. ЭНТУЗИАСТ**Описание**

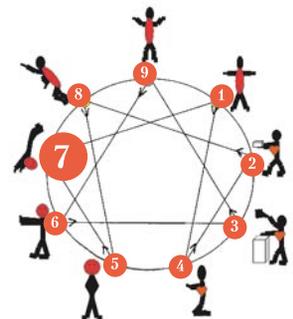
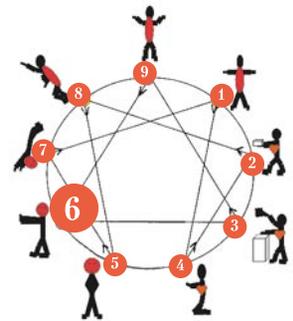
Типичный представитель этого типа – занятый, продуктивный человек. Чаще всего эти люди являются экстравертами, оптимистами, многогранными и спонтанными личностями. Для них важно постоянное изменение, возбуждение и новизна. В связи с тем что «энтузиасты» обычно хорошо выражают свои мысли и имеют отличное чувство юмора, они способны зажечь окружающих своими идеями. Они в курсе последних тенденций в мире и постоянно ищут новые возможности и альтернативные варианты. Такие работники способны легко справляться с несколькими задачами одновременно, но вместе с тем могут легко перегрузить себя и бросить проекты на полпути.

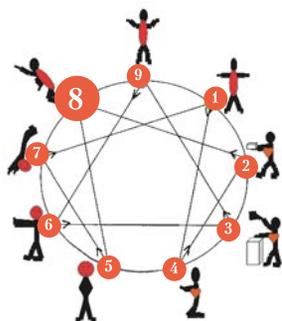
Позитив

Они фокусируют свои таланты на достижении поставленных целей, становясь благодарными, счастливыми и довольными.

Проблемы

Имеют склонность к бесконечным разговорам, часто отвлекаются от намеченной цели, попусту растрачивая свои таланты и энергию.





Склонности

Люди этого типа нередко работают по найму, но предпочитают самостоятельную деятельность.

Рабочие советы

Строя взаимоотношения с «энтузиастами», надо помнить, что они способны быть или чрезвычайно веселыми, замечательными людьми, с которыми приятно находиться вместе, или (если они становятся даже немного нездоровыми) могут сильно надоедать. Пожалуй, у них нет золотой середины. Поэтому и в личной, и в профессиональной жизни «энтузиастам» требуются жесткие рамки.

Им легко продать новый продукт и новую идею, но при этом нельзя серьезно рассчитывать на то, что они не передумают и будут оставаться верными своему поставщику или этой новой идее. Дело в том, что более новые вещи могут полностью завладеть их вниманием.

ТИП 8. КОНФРОНТАТОР

Описание

Тип властных, решительных людей. Они уверены в себе, сильны и напористы. У них есть четкое представление о том, чего они хотят достичь, а также воля для того, чтобы этого добиться. Такие люди способны принимать ответственные решения и рассматривают серьезные трудности просто как очередной жизненный вызов, как препятствие, которое надо преодолеть. Они считают, что должны полагаться на себя, доказывать силу, противостоять слабости, быть важным в своем мире, сделать что-то большое и великое. «Конфронтаторы» считают, что должны контролировать любую ситуацию и особенно задействованных в ней людей. Они борются за них, защищая и оказывая поддержку, но также могут запугивать, наживая врагов.

Позитив

В своих лучших проявлениях они умеют владеть собой, используют свою силу для того, чтобы улучшить положение окружающих их людей, становятся героями, великодушными и вдохновляющими других.

Проблемы

«Конфронтаторам» сложно делегировать задачи или делить с кем-то лидерство. Они проповедуют подход «все или ничего» и не всегда отличаются способностью принимать к сведению чужую точку зрения.

Склонности

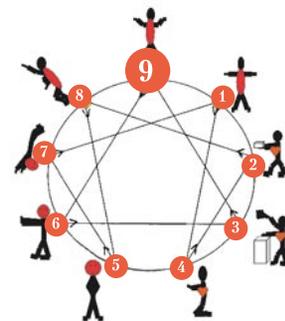
Из людей этого типа получаются сильные лидеры и руководители.

Рабочие советы

«Конфронтаторы» предпочитают конкретный и практичный подход к решению любой задачи, негативно реагируя на людей, которые тараторят и не умеют четко выражать свои мысли.

Если вы достаточно сильны и независимы, чтобы поспорить с «одним» с представителем типа 8, отдавать столько же, сколько и получать, то ваше сотрудничество станет во многом захватывающим и полезным. Но если вы имеете обыкновение быть зависимым или ваши ценности не совпадают, остерегайтесь – в результате вы больше потеряете, чем получите.





ТИП 9. МИРОТВОРЕЦ

Описание

Скромный человек с легким характером – вот типичный представитель этого типа. Он стабилен, принимает ситуацию как есть, доверяет людям. У таких людей есть дар видеть вещи с разных сторон, понимать различные точки зрения. Они способны создавать гармонию среди работающих вместе сотрудников путем обращения внимания к позитивным сторонам ситуации, таким образом сглаживая проблемы и конфликты. «Миротворцы» поддерживают своих коллег и помогают им, с радостью позволяя другим лидировать. При этом они склонны излишне уступать, закрывая глаза на собственные достижения. Что приводит к тому, что они злятся внутри себя, даже не всегда осознавая это сами.

Позитив

Как правило, они упорны, способны объединять людей, эффективно вести переговоры и разрешать конфликты.

Проблемы

При стрессах «миротворцы» становятся инертными и упрямыми.

Склонности

С учетом развитого чувства внутренней стабильности из людей этого типа получаются хорошие хирурги, пожарные, философы, сотрудники службы доверия и т.д.

Рабочие советы

Если вы общаетесь с представителями типа 9 по работе, то вам лучше самому предлагать им решение той или иной проблемы – если «миротворцу» предоставить слишком много вариантов, ему будет сложно сделать выбор. Они согласятся реализовать новую идею или участвовать в новом проекте, если будут уверены, что это не усложнит им жизнь.

Перемена в любой форме представляет угрозу для людей типа 9, поэтому не нужно ожидать, что они изменятся легко и быстро, если изменятся вообще. Поэтому не нужно требовать от них преобразований без особой на то причины. Стоит бороться только за такие, которые действительно важны. Кроме того, при общении с «миротворцами» не следует обращать внимание на то, что они говорят, лучше присмотреться к их невербальному поведению.

КОМАНДНАЯ РАБОТА

Если сгруппировать типы личности определенным образом, складывается следующая схема: представители 1-го, 2-го и 6-го типов – это люди, отличающиеся повышенным чувством долга, люди 9-го, 5-го и 4-го типов занимают позицию стратегического обдумывания, а те, кто относится к 8-му, 7-му и 3-му типам, являются энергичными, напористыми, с лидерскими задатками. Принимая это во внимание, можно понять, почему не работают конкретные команды, иными словами, что нужно для того, чтобы проект был успешно реализован усилиями слаженного коллектива.

Конечно, не всегда удастся (с учетом нехватки людского ресурса) правильно сформировать команду, но с помощью энеаграммы можно определить, каких компонентов не хватает команде и каждому из ее членов, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие, необходимое для четкой и продуктивной работы коллектива.

