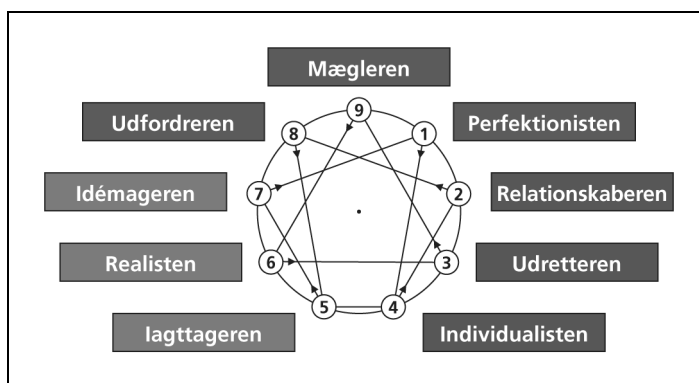


# Enneagrammet som implementeringsværktøj

af direktør, organisationspsykolog Edit Moltke-Leth,  
edit@moltke-leth.com, MPO, ML-gruppen,  
erhvervs- og organisationspsykologer



Figur 1. Enneagrammet: De ni personlighedstyper

*"Det virkelige fællesskab forudsætter uensartethed, sandt skabende enhed opstår, hvor væsensforskellige kræfter eller hvor modsætninger mødes."*

Karen Blixen

## 1. En velfungerende arbejdsplads

En arbejdsplads er velfungerende, når alle ved, hvornår det er hensigtsmæssigt at arbejde alene, og hvornår man skal arbejde sammen med andre, så alle er i stand til at fungere som ét "orkester". For at dette kan ske, må man indbyrdes kende og bruge hinanden optimalt. Dette kræver brugbare værktøjer, vidensdeling, ledelse og samarbejde. Det kræver også, at

alle tager ansvar for sig selv og for helheden og bruger deres tid på at samarbejde – og ikke på at modarbejde firmaet, kollegaer eller sig selv. Desuden kræver det, at man på bedste vis er i stand til at kommunikere med hinanden.

For at fungere optimalt er det vigtigt, at man er i stand til:

1. At identificere egne personlige og faglige resurser og kompetencer, samt de andre medlemmer af teamets forskellige resurser og kompetencer
2. At man får udviklet empati, engagement og "musiklitet" i forhold til de mennesker, man skal samarbejde med
3. At man får fokus på forskelligheder i stedet for at synes, at alle skal have samme referenceramme som én selv.

#### Enneagrammet – et psykologisk profilværktøj

Det er vigtigt at give ledere og medarbejdere brugbare værktøjer, som de kan anvende i forbindelse med større implementeringsprocesser i virksomheden. Jeg vil præsentere Enneagrammet i denne artikel som et vigtigt, brugbart og internationalt anerkendt værktøj. Enneagrammet er et psykologisk profilværktøj, som kan anvendes i mange forskellige sammenhænge. I dette tilfælde skal det ses som et værktøj, der understøtter selve implementeringsprocessen.

Enneagrammet beskriver ni forskellige persontyper og deres karakteristiske tanke-, motivations- og beslutningsprocesser. Det giver mulighed for at forstå sig selv og andre menneskers handlemuligheder, stressmønstre, adfærd, måder at kommunikere på mv. Enneagrammet adskiller sig fra andre værktøjer, fordi det forholder sig mere dybt holistisk og bredt til menneskets personlighed og dets potentiale. Derved bliver det også et nyttigt redskab i forhold til at forstå både egne reaktioner og interaktionerne mellem forskellige mennesker, både i hverdagen og når implementering af vigtige forandringer skal gennemføres. Således kan det også anvendes til at identificere og analysere den kommunikation, der foregår mellem de forskellige typer og niveauer i en virksomhed, og i sidste ende bruges til at forbedre denne kommunikation.

#### Et team er som et orkester

Som i et optimalt fungerende orkester er alle i et team dybt afhængige af hinanden, og alle skal kende både hele partituret og lige præcis den del, de hver især skal spille. Et velfungerende team har respekt for hinanden og den enkeltes rolle. Hvis en musiker spiller falsk eller udebliver, vil det gå ud over helheden og det kan høres på resultatet. I musikens verden accepterer vi, at en violin lyder på en bestemt

måde, at et flygel har sine begrænsninger og udfoldelser, og at en harpe har sin egen følsomme lyd.

Hvis orkestret ledes dårligt, uden visioner, strategi, overblik eller forståelse for musikerne og de enkelte instrumenter, bliver det ikke værd at høre på. Dirigenten ved, at når han eller hun gør et godt stykke arbejde, vil der blive klappet højt og inderligt, folk rejser sig op og stamper i gulvet.

Ikke helt det samme gør sig gældende i virksomheder. Det er ikke tit, at lederen får hele husets hyldest med taktfaste klapsalver. De må i langt højere grad stole på egne lederevner og faglighed. De må være opmærksomme på den ros, som de får i form af skjult feedback, når medarbejderne er tilfredse, og arbejdspladsen fungerer. De skal vide, hvordan "musikken" lyder, når der er de optimale betingelser. Det kræver, at lederne kender partituret, instrumenterne, musikerne og deres muligheder og begrænsninger.

## 2. Hvad er Enneagrammet?

Ennea er græsk og betyder ni, gram betyder model. Modellen er udviklet på Stanford og Berkeley Universitet og meget anvendt i USA. Enneagrammet opdeler og beskriver de fundamentale mønstre for, hvad der motiverer den enkeltes tanker og handlinger. Dermed afdækker modellen den enkeltes psykologiske præstationsevne og personlige udvikling. Alle typer er lige interessante, alle mennesker indeholder lidt af hver type, men de fleste har en arketype, de identificerer sig mest med. Undervejs i vores liv kan vi fremtræde og fungere forskelligt med vores typekarakteristika.

I Enneagrammet opererer vi med følgende ni personlighedstyper:

*De 9 psykologiske arketyper:*

1. **Perfektionisten:** Rationel, principfast og selvbehersket
2. **Relationsskaber:** Omsorgsfuld, storsindet og social
3. **Udretteren:** Målorienteret, ambitiøs og konkurrerende
4. **Individualisten:** Intuitiv, æstetisk og kreativ
5. **Iagttageren:** Hurtigtopfattende, nyskabende og privat
6. **Realisten:** Indtagende, ansvarlig og defensiv
7. **Idémageren:** Positiv, selvsikker og impulsiv
8. **Udfordrer:** Selvbevidst, beslutsom og dominerende
9. **Mægleren:** Rummelig, modtagelig og tålmodig.

## 2.1. Formålet med Enneagrammet

- At give mulighed for at opnå en større forståelse af rol- lers betydning i samarbejdsrelationer
- At synliggøre hvordan mennesker kommunikerer og motiveres i forbindelse med løsningen af opgaver
- At give en øget bevidsthed om personlighedsstrukturer, som kan variere betydeligt fra menneske til menneske
- At udforske resurser hos det enkelte menneske, som kan bruges i samarbejde og derved medvirke til en optime- ring af en organisations evne til at nå sine mål.

### Et redskab til at skabe respekt

Hvis man bruger modellen, kan det skærpe opmærksomhe- den for, hvordan man kan anvende og bidrage med ens egne resurser i den helhed, man indgår i. Det vil også skærpe ens opmærksomhed for, hvilke resurser andre bidrager med. Man kan sige, at modellen øger ens evne til at genkende værdifulde resurser hos andre, selv om de er forskellige fra dem, man selv bidrager med. Deriblandt kan det også bru- ges til at skabe erkendelse af, hvilken kommunikationsform man selv anvender som type, og hvilken form de andre ty- per, ens kolleger, i virksomheden anvender. Dermed er det et redskab til at skabe respektfulde og gode relationer til an- dre mennesker, i dette tilfælde ens kolleger eller ansatte.

## 2.2. Enneagrammet kan bruges i følgende sam- menhænge

- Som individ for at få en udvidet forståelse af sig selv og i sammenhæng med andre
- I teams og samarbejdssituationer for at øge den gensi- dige respekt
- I projektarbejde for at anvende projektdeltagerens indi- viduelle styrker bedst muligt
- I firmaet eller i organisationen som en del af en foran- dringsproces, hvor der fokuseres på samarbejde, ny- tænkning, opgaveløsning, processer og effektivitet
- I samarbejde mellem chefer og medarbejdere og kolle- gaer imellem, så der kommer fokus på arbejdet i stedet for konflikter.

### 2.3. Hvordan anvender man konkret Enneagrammet til typebestemmelse?

Forskellen mellem Enneagrammet og mange andre personlighedstest er, at det er os selv, der afgør, hvem vi er, og ikke et computerprogram. Selve testen, som vi har udviklet, er gennemprøvet og udarbejdet til danske forhold. Det er vigtigt, at man er objektiv, har selverkendelse og gør mangfoldighed til en resurse i stedet for at se på forskelle som et problem. De fleste vil sikkert kunne finde noget af sig selv i flere af typerne, men der vil gennem grundig læsning være én type, der ligner én selv i overvejende grad.

Når man konkret skal anvende enneagrammet, består selve øvelsen i, at man svarer på i alt 15 spørgsmål fordelt på de ni forskellige typer, som Enneagrammet indeholder. Hvert spørgsmål er formuleret som en konstatering, som den enkelte testperson vurderer sig selv i forhold til ud fra følgende skala:

0 point	Slet ikke sandt, slet ikke mig
1 point	Sjældent sandt
3 point	Kan være sandt
6 point	Sædvanligvis sandt
10 point	Meget sandt, det er bare lige mig

Når de 15 konstatationer, som er forskellige fra type til type, er pointvurderet, sammenregner man pointantallet, og under den type, hvor man har fået flest point, dér befinder man sig typemæssigt ifølge Enneagrammet. Enhver person vil få point i alle typer, men der vil altid være en, hvor man har sine karakteristiske træk. Man kan hente kompetencer og ressourcer fra de andre typer – det kan være et bevidst valg eller en ubevidst mulighed. Man kan også vælge at lade venner, familie eller kolleger bedømme, hvilken type de synes, der passer bedst til én. Dette skal foregå i sociale forhold, hvor der er tale om fortrolighed og tillid.

Følgende er eksempler på de førnævnte konstatationer, der skal pointvurderes:

Under type 1, Perfektionisten, "jeg er meget praktisk, realistisk og fornuftig". En anden konstatering er under type 3, Udretteren, "jeg tænker meget på mit arbejde, selv når jeg er syg, går jeg på arbejde". Disse kan så efterfølgende få point mellem 0 og 10 alt efter, hvor man selv – eller andre – vurderer, at man befinder sig.

### 3. Beskrivelse af de 9 typer og deres karakteristiske træk

Jeg vil her søge at beskrive de ni forskellige personlighedstyper, som Enneagrammet beskriver, og de karakteristiske tanke-, handle- og beslutningsmønstre, som hver type har. Ved at definere personlighedstype ud fra Enneagrammet kan vi få indblik i, hvordan vi bruger vores personlighed mest hensigtsmæssigt, og hvad vi kan bidrage med i den helhed, som vi er en del af.

#### Personlighedstypernes sprog

Jeg vil også beskrive personlighedstypernes sprog, da kommunikation afspejler vores måde at tænke på, og da der er stor forskel på, om medarbejdere taler i henholdsvis *vi-*, *man-* eller *jeg-sprog*. Personer, der taler i *vi-sprog*, vil gerne skabe alliance med andre, mens personer, der taler i *jeg-sprog*, ofte er selvrefererende. De personer, der taler i *man-sprog*, er ofte mere upersonlige og holder gerne en neutral afstand til personerne omkring sig.

#### 3.1. Beskrivelsen af de 9 personlighedstyper

1. **Perfektionisten:** Søger det fuldkomne og er en principfast idealist, der på sit højeste er let at begejstre, men bliver voldsom kritisk i stressede situationer.
  - *Kommunikationsstil:* De taler ofte i *man-sprog*. Perfektionisten taler i korte hovedsætninger og langsomt. De er lette at forstå, da deres sprog er logisk og korrekt. De kan lide at få præcise oplysninger. De vil have alle detaljer i orden og lægger stor vægt på kontrol, klare procedurer og orden.
  - *Stressmønster:* De reagerer med vrede, hvis de mister overblikket. De tager sekventielle beslutninger og bliver ulykkelige, hvis de presses til at bryde arbejds-gange.
  - *Arbejds-mæssigt:* Perfektionister ønsker en tydelig ansvars- og arbejdsfordeling, de overholder deadline, og de er meget kvalitetsbevidste. De arbejder, indtil arbejdet er gjort, og de vil ofte hellere arbejde end at være sociale.
  - *Deres rolle i team:* De medvirker til, at gruppen ikke begår fejl. De har fokus på fortiden og er med til at kontrollere, at erfaringer fra tidligere bliver inddraget. De bryder sig ofte ikke om forandringer, da de kan medføre uforudsete arbejds-gange og relationer.

- *Karrierevalg*: De ønsker sikkerhed og stabilitet. Perfectionisten vil have styr på fremtiden og tryghed i ansættelse. De søger firmaer med minimal risiko for fyringer og kan lide at have orden i forholdene.
2. **Relationsskaberer**: Søger frihed og anerkendelse. De er ubevidst opmærksomme på andre og motiveres især ved opfyldelse af andres behov.
- *Kommunikationsstil*: De taler meget i *du-/vi-sprog*. De gør alt for at respektere andres synspunkter. De har lyst til at være en del af en helhed. Relationskaberne tager deres beslutninger med følelserne, og når man kommunikerer med dem, er det vigtigt at bruge føleord og tale i *vi-sprog*.
  - *Stressmønster*: I pressede situationer kan de glemme sig selv og deres egne behov. De har godt af moderat stress, da det kan medvirke til, at de får sagt fra.
  - *Arbejdsindsigt*: De kan lide indirekte indflydelse. De ved ofte alt om, hvad der foregår i firmaet, og de er gode til at komme med konstruktive forslag. De er pligtopfyldende og søger anerkendelse. De kan lide at høre med til gruppen, og de er farverige, afslappede og opmærksomme.
  - *Deres rolle i teamet*: Relationskaberne er koordinerende, er med til at skabe et samlende klima i teamet og er bevidste om, at alle bliver hørt. De er nutidsorienteret og ofte ønsker de ikke forandring.
  - *Karriere*: De ønsker det stabile og er mest sikre, hvis forandringsprocesserne ikke kommer ovenpå hinanden. Relationskaberer går på arbejde for at være sammen med andre.
3. **Udretteren**: Er styret af en dynamisk energi og går efter succes. De er meget kvikt opfattende og ambitiøse. De er gode til at tage beslutninger og skaber en venlig, optimistisk stemning omkring sig. De er meget igangsatte, multitasker og kan virke rastløse.
- *Kommunikationsstil*: De taler i et tydeligt *jeg-sprog*. Udretterne sætter sig ind i tingene og vil have, at der sker noget omkring dem. De er meget målrettet og kan overkomme langt mere end andre mennesker. Når man taler med dem, er det vigtigt, at man er godt forberedt og kan skelne det væsentlige fra alt andet. Sammen med dem skal man være hurtig, kontant og direkte.

- *Stressmønster*: De bliver let uligevægtige i stressede situationer. I så fald bliver de ubeslutsomme og utydelige i deres kommunikation.
  - *Arbejdsfølsomhed*: De er gode beslutningstagere, effektive, sætter sig hurtigt ind i tingene, er strukturerede og undgår unødvendige, langsomme procedurer.
  - *Deres rolle i teamet*: Udretten er fremtidsorienteret og er med til at skabe tempo. Da de er meget målrettet, er de med til at sørge for, at arbejdet bliver gjort og egner sig godt i stillinger, hvor der skal tages hurtige beslutninger og skabes resultater.
  - *Karriere*: De er igangsættende og drives af at starte nye processer eller udvikle nye produkter. Udretterne vil gerne føle, at der sker noget på grund af deres indsats. De er tit selvstændige eller finder virksomheder, hvor der er konstante udfordringer, og de ønsker udvikling og forandring, mens tryghed og stabilitet kommer i anden række.
4. **Individualisten**: Søger det originale og kan være ret dramatisk. De er gode til at finde geniale løsninger. De er meget styret af deres følelser, og de kan tage nogle gevaldige op- og nedture.
- *Kommunikationsstil*: De taler i *du*-, *vi*- og *jeg*-sprog. De har stor respekt for andre mennesker og deres meninger. Rent sprogligt taler de ofte i fremtid eller i fortid, mere sjældent i nutid. Derfor kan de ind imellem virke fraværende.
  - *Stressmønster*: Stress gør dem endnu mere følsomme, og derved bliver Individualisterne ubeslutsomme og får det personligt dårligt.
  - *Arbejdsfølsomhed*: De er gode til at finde alternative løsninger og ser gerne arbejdsopgaver fra flere indfaldsvinkler. De er fantasifulde, følelsesladet og anderledes.
  - *Deres rolle i teamet*: De er enestående og har ikke noget imod at være det. De tager konflikter op i teamet, hvis de mener, at de etiske regler er overtrådt eller i fare. Individualisterne har stor respekt for andre i teamet, hvilket gør dem værdifulde, men de er også sårbare og kan tage for meget hensyn til andre i teamet, hvilket kan gå ud over deres selvfølelse. De kan tilføre originalitet og kreativitet til ethvert projekt, specielt hvis man viser dem anerkendelse og respekt.
  - *Karriere*: De vil gerne gøre en værdimæssig forskel. Det meningsfulde er det centrale. Det er ikke lønnen,

men sagen, der tæller. Individualisten tiltrækkes af det utraditionelle.

5. **Iagttageren:** De kan virke indesluttede, men det er ikke af uvenlighed, men fordi de er eftertænksomme. De er analytiske og tager deres beslutninger oppe i hovedet, og de holder en neutral fremtoning i samarbejdet.
  - *Kommunikationsstil:* De taler i et anonymt *man-sprog*. De er abstrakt tænkende og går lige til det væsentlige i samtalen. Rent sprogligt lægger Iagttageren ofte en distance til andre mennesker. De viser sjældent deres følelser, men har ofte en veludviklet humor og evne til at gennemskue komplicerede opgaver.
  - *Stressmønster:* De har godt af en vis portion stress, da de således bliver mere kommunikative og idérige. Men samtidig kan de blive angste for, at man kommer for tæt på dem.
  - *Arbejds-mæssigt:* Iagttagerne er afventende, faglige og objektive. Når møder går over til at blive sociale, trækker de sig og arbejder i stedet. De har ofte masser af indsigt og gode til at gennemskue andre mennesker, selv om de ikke giver udtryk for det i større forsamlinger. De kan lide personligt at indhente tilstrækkelig information, og de ønsker tid til at tage den rigtige beslutning i enrum.
  - *Deres rolle i teamet:* De er uafhængige af andre mennesker, og samtidig er de med til at få teamet til at arbejde konstruktivt og effektivt.
  - *Karriere:* Faglig kompetence, talent og viden er det centrale. Iagttageren trives, så længe jobbet giver mulighed for at dygtiggøre sig. De kan lide at være specialister og søger udfordringer.
6. **Realisten:** Forpligter sig og er til at stole på. De er undersøgende, skeptiske og eksperter i at se tingene fra flere sider. De stiller hele tiden modspørgsmål, og de kan ikke lide lange svar. De tager højde for alle fejl og tvivler, indtil de er helt overbeviste om, at en beslutning er truffet på det rigtige grundlag.
  - *Kommunikationsstil:* Realisterne taler i *jeg- og man-sprog*. De kan lide modstand og giver modstand. De inddrager alle mulige problemer i processen, undersøger for fejl og mangler. De kan være svære at begejstre. De taler i et sprog præget af nutid og fortid.
  - *Stressmønster:* De trives godt med at blive presset, de bliver hurtigere i deres beslutningsprocesser, og der kommer tempo på udførelsen af opgaver. I pressede

situationer kan angsten for fiasko og for stramme planer gøre dem meget stressede.

- *Arbejds-mæssigt*: De er neutrale, skeptiske og loyale. Realisterne er ofte smilende samtidig med, at de er reserverede. De er til at stole på, grundige og tager højde for uforudsigelige problemer.
- *Deres rolle i teamet*: I samarbejde med andre er de med til at sørge for, at problemerne bliver grundigt analyseret. De er neutrale i relationer til deres kolleger.
- *Karriere*: Selvledelse, uafhængighed og analyser er i fokus. Realisten vil helst udføre opgaverne i eget tempo og efter egne metoder.

7. **Idémageren**: Er de energiske, modige livsnydere, der let kan begejstre. De er abstrakt tænkende med overblik. De er rettet mod alternativer og løsninger. De er meget hurtigtopfattende og afbryder tit. Ikke fordi de vil være ufor-skammet, men fordi de har gennemskuet tingene før alle andre. De kan analysere komplicerede opgaver, og de kommer med utraditionelle forslag.

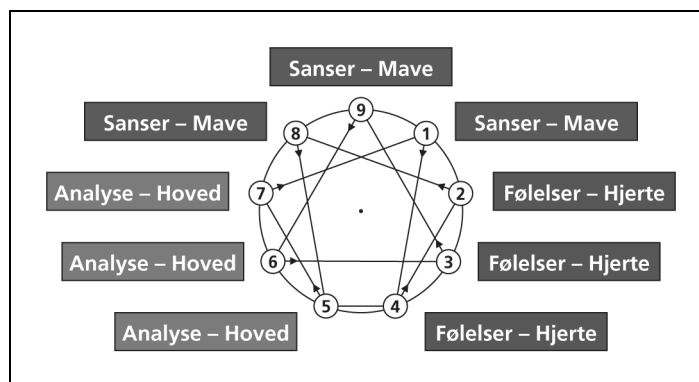
- *Kommunikationsstil*: De taler i *jeg-, vi- og man-sprog*, og de taler hurtigt i nutid og fremtid. Lad være med at blive usikker, fordi de afbryder, de kan sagtens overskue det hele og kan have 1000 bolde i luften samtidig.
- *Stressmønster*: I stressede situationer bliver Idémagerne struktureret, fanger alle boldene i luften og får dem konkretiseret og udført.
- *Arbejds-mæssigt*: De er meget selvstændige, nysgerrige, farverige og afslappede. De kan lide at være ledere og er det ofte. De tager analytiske beslutninger, som de selv vil styre og bestemme over.
- *Deres rolle i teamet*: Idémageren er bedst i opstarten af projekter. De er meget delegerende, koordinerende og giver let ansvar fra sig. De er ikke kontrollerende, hvilket kan betyde, at de ikke altid sikrer sig, at alle detaljer bliver udført, men de er gode til at skabe resultater i teamet.
- *Karriere*: Idémagerne elsker at koordinere andres indsats, at være ansvarlige for resultatet og at lede på alle niveauer. De bruger deres analytiske sans og forståelse for samspillet mellem mennesker. De stimuleres af at tackle problemer, hvor de kan udnytte deres udisciplinerede tankegang og opnå alternative løsninger.

8. **Udfordreren:** Er som regel energiske, karismatiske og oprørske. De kan lide at have kontrollen og kan blive meget vrede, hvis de ikke får deres vilje. De ønsker klare linier og logiske forklaringer. De kan virke provokerende, ikke fordi de ønsker at være det, men fordi de ønsker, at de rigtige beslutninger bliver taget. Udfordrerne kan lide at være omgivet af stærke mennesker og kan virke dominerende, hvis de opfatter svaghed eller uretfærdighed.
- *Kommunikationsstil:* De taler meget i markant, tydeligt *jeg-sprog*, hurtigt og med autoritet. De kan lide at styre, tage beslutninger og give gode råd til andre. De kan blive eksplosivt vrede og konfliktskabende.
  - *Stressmønster:* Når de bliver stressede, bliver de analytiske og kortfattede.
  - *Arbejds-mæssigt:* De vil have klare linier, er stærke og forventer, at andre er det samme. Udfordrerne stiller regler op, men bryder dem gerne selv, hvis reglerne er i vejen for retfærdigheden. De kan lide at lede og gøre det med stor autoritet. De er meget direkte, styrende og motiverende.
  - *Deres rolle i teamet:* Udfordrerne kan lide at være i centrum og har ind imellem svært ved at mærke andre menneskers følelser, fordi de er selvoptagne. De vil gerne være den, der bestemmer, samtidig er de beskyttende overfor dem, de stoler på.
  - *Karriere:* Søger ren udfordring og mulighed for at præstere det umulige. En rigtig problemknuser eller også drives de af konkurrence. Søger afveksling og stadig større udfordringer. Udfordreren keder sig, når problemerne er løst.
9. **Mægleren:** Er uhyre behagelige og ofte meget vellidte. De er mere optaget af, at andre mennesker har det godt. De elsker en god stemning, harmoni og ro. De er imødekommende, ikke-konkurrerende og snakkesalige.
- *Kommunikationsstil:* De taler helst i *du-* og *vi-sprog* lidt langsomt med lange forklaringer, fordi de ser tingene fra flere sider. De søger kompromis og muligheder. De kan ikke så godt lide at tage beslutninger og venter til sidste øjeblik. De spørger mange til råd og kan godt lide at se sagerne fra forskellige synspunkter. De hader deadlines og kan have svært ved at prioritere.
  - *Stressmønster:* Mæglerne bliver let ubeslutsomme i stressede situationer, fordi de vil se tingene fra alt for mange sider.

- *Arbejds-mæssigt*: De fungerer med klare rutiner, deadline og kaster sig ikke ud i risikable projekter. De er tolerante, afslappede, imødekommende og søger kompromisser, men kan blive stædige, hvis de bliver presset.
- *Deres rolle i teamet*: Mæglerne er med til at skabe den gode stemning, og de kan lide at indgå i sammenhænge med flere forskellige slags mennesker. De sørger for, at den sociale mangfoldighed bliver opretholdt.
- *Karriere*: Ønsker afbalanceret livsstil, hvor karriere ikke dominerer i forhold til familielivet. Arbejde, privatliv og fritid skal gå op i en højere enhed.

Undervejs i livet kan man antage forskellige karakterer fra forskellige typer, og det kan være svært at finde ens egen type, hvis man ikke er afklaret i forhold til sin identitet. Fx kan familiemønster eller job presse én ind i et bestemt handlemønster, der ligger langt fra ens egentlige type. Miljø under opvækst eller placering i en børneflokk er ligeledes forhold, der kan afspejle sig i Enneagrammet.

#### 4. Hvilket center tages beslutningerne med?



Figur 2. Enneagrammet: Beslutningscentre for de ni personlighedstyper

Enneagrammet afdækker, om personer tager deres beslutninger og motiveres vha. sanserne, analysen eller følelserne. Denne inddeling kan give identifikationer om reaktionsmønstre, hvis beslutningsmønstret ikke bliver opfyldt. Ovenstående figur illustrerer, hvordan de ni typer i Ennea-

grammet er inddelt i forhold til de tre forskellige centre, som de tager deres beslutninger på baggrund af.

**Reaktionsmønstre:  
Sorg, Vrede og Angst**

De tre typer, Relationsskaberen, Udretteren og Individualisten, der er centreret i hjertet – det følelsesmæssige område – har særlig evne til at være opmærksomme på andre og referere til andre for at finde ud af, hvem de selv er. Hvis deres beslutningsmønster ikke bliver opfyldt, vil de ofte reagere med sorg. Derimod vil sansepersonerne, Udfordrereren, Mægleren og Perfektionisten, som er centreret i maven, og som har en udviklet evne til at fornemme med kroppen, reagere med vrede. De tre typer i det analytiske område, Iagttageren, Realisten og Idémageren, er centreret i hovedet og har særlig evne til at planlægge, tænke og analysere. Hvis deres beslutningsmønster ikke opfyldes, vil de have tendens til at reagere med angst.

## 5. Forandringer, stress og tryghed

Arbejdslivet er præget af en række forandringer, som medfører stress og i nogle tilfælde angst, alt efter hvilken personstype man er. I den forbindelse er det endnu mere vigtigt at kende sig selv. Hertil kan Enneagrammet være et brugbart arbejdsredskab. Alle menneskers følelser og adfærd påvirkes nemlig, når de udsættes for stress. Det samme gør sig gældende, når man er meget tryk eller afslappet. Disse forhold tager Enneagrammet også højde for, da det giver os mulighed for at finde ud af, hvordan vi reagerer henholdsvis under pres, og når vi er afslappede.

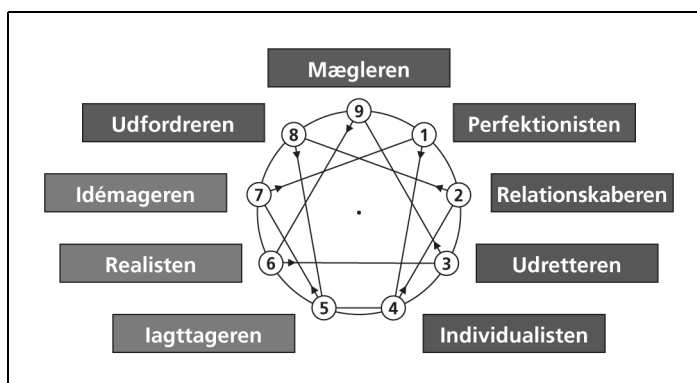
**Persontypen  
"skifter" under  
stress og tryghed**

Pilene i nedenstående tegning er ikke til pynt. En stresset toer vil for eks. opføre sig som en usund otter. Hvis den gavmilde, betænksomme og elskelige Relationsskaber bliver stresset, fordi al tid og energi bruges på at være dét, som andre ønsker, at man skal være, så kan man antage træk fra Udfordrereren. Dette vil komme til udtryk ved, at Relationsskaberen bliver konfronterende og aggressiv, hvilket kan ses som en måde at prøve at frigøre sig fra andre og deres behov for bedre at kunne komme i kontakt med egne følelser og behov.

Når vi er i balance med os selv og vores omverden, bevæger vi os mod den type, hvis pil peger mod os. En harmonisk toer vil så minde om en sund firer. Den trygge og afslappede Relationsskaber vil under disse forhold få nogle af Individualistens karakteristika, hvilket ses ved, at man vil rette fokus

mod egne interesser og behov og i højere grad kunne adskille egne følelser og behov fra kollegernes.

Pilen, der peger væk fra vores personlighed, peger altså hen mod den type, som vi kan antage træk fra, når vi er stressede. Omvendt er pilen hen imod vores personlighed den type, som vi bliver påvirket af, når vi er afslappede og trygge.



Figur 3. Enneagrammet: De ni personlighedstyper skifter under stress og tryghed

## 6. Ledere og medarbejdere

Ud fra mere end 4.000 tests, som vi har foretaget, kan vi få et indtryk af, hvordan det rent empirisk forholder sig med den virkelige fordeling af ledergruppen og medarbejdergruppen på de forskellige typer.

### Karakteristiske ledertyper

Ledergruppen fordeler sig fortrinsvis i følgende grupper:

- 15 pct. er Udrettere (type 3)
- 29 pct. er Idémagere (type 7)
- 31 pct. er Udfordrere (type 8)

### Karakteristiske medarbejdertyper

Medarbejderne fordeler sig i helt andre grupper:

- 14 pct. er Idémagere (type 7)
- 21 pct. er Mæglere (type 9)
- 22 pct. er Relationsskabere (type 2)
- 23 pct. er Perfektionister (type 1)

Ca. 75 pct. af lederne fordeler sig således over tre typer: Udrettere, Idémagere og Udfordrere. Hvad angår medarbejderne fordeler ca. 66 pct. medarbejdere sig på tre væsentligt anderledes typer. De 14 pct. Idémagere i medarbejdergrup-

pen er tit de kommende ledere. Ledertyperne har forskellige udfordringer med de typer medarbejdere, der oftest er repræsenteret, nemlig Perfektionister, Relationsskabere og Mæglere.

De tre ledertyper er fremtidsorienterede, hvilket afspejler sig i deres måde at handle, tænke og formulere sig på. De har et højt tempo og er *jeg-stærke*, dvs. internt refererende. Når de arbejder i organisationer, har de fokus på forandringer og er modige i deres beslutningsprocesser. Når de kommunikerer med medarbejdere, kan der opstå konflikter, da Perfektionisterne, Relationsskaberne og Mæglerne er nutids- og fortidsorienterede og har et ubevidst ønske om at vedligeholde stabile processer.

### Samarbejde mellem leder og medarbejdere

Et eksempel er samarbejdet mellem Udfordrer-ledere og Perfektionist-medarbejdere, der på nogle punkter er diametrale modsætninger. Udfordrere kan beskrives som Enneagrammets under-jeg, mens Perfektionister kan beskrives som Enneagrammets over-jeg. Vælger de at supplere hinanden er de stærke, men modarbejder de hinanden i et ønske om kontrol, kan de få det værste frem i hinanden. Begge ønsker magten, og Perfektionisten mener, at der kun er én rigtig og en forkert måde at gøre det på. Udfordreren mener derimod kun, at der er vedkommendes egen måde at gøre tingene på.

Men når de enes, bliver 1 plus 1 til mere end 2, da de begge er hårdtarbejdende og resultatorienterede. Udfordrere kan benytte sig mere af Perfektionisters sans for kutyme og god opførsel ved at tage imod gode råd, og Perfektionister kan give noget af deres bekymring fra sig ved at lade Udfordrere tage ansvar for risici og lade Udfordrerne gå foran, når der er "brug for lidt liv i gaden".

Dette eksempel illustrerer, hvordan Enneagrammet kan være med til at identificere og analysere nogle af de kommunikations- og samarbejdsrelaterede problemer og løsningsmuligheder, der ligger i mange virksomheder. Enneagrammet begrænser sig ikke til at kunne anvendes på en bestemt type af virksomheder, og det kan derfor anvendes i forbindelse med forandringsprocesser i organisationer og virksomheder af forskellig størrelse og type – og med vidt forskellige personlighedstyper af medarbejdere.

De forskellige måder, som typerne kommunikerer på, kombineret med forskellige tidsperspektiver og motivationsfaktorer, kan altså give ledere og medarbejdere nogle proble-

mer indbyrdes. Dette skyldes, at de ikke forstår hinandens sprogkoder og reaktioner. Derfor kan kommunikation af visioner og mål fra ledelsen ned igennem sådan en virksomhed gå galt.

Ved at være bevidst om de forskellige typers sprogkoder og kommunikationsformer og ved at have kendskab til, hvordan de forskellige typer er fordelt over ledere og medarbejdere, er det muligt at afhjælpe mange af de problemer, som ellers ville opstå eller være til stede. Både ledere og medarbejdere vil kende egne kompetencer og resurser. De kan dermed gå ind i processerne med større åbenhed, tolerance og med den psykologiske forståelse for organisationer.

## 7. Sprogets betydning i kommunikation

Når man taler om kommunikation mellem medarbejdere eller mellem medarbejdere og ledere, er det lærerigt at observere, hvordan folk taler med hinanden. Faktisk er det sådan, at man kan finde ud af, hvilken persontype folk er ved at høre efter, hvad der bliver sagt. Vi kommunikerer forskelligt. Der er som førnævnt stor forskel på medarbejdere, der taler i *du-/vi-sprog* og en medarbejder, der taler i *jeg-sprog* eller i *man-sprog*.

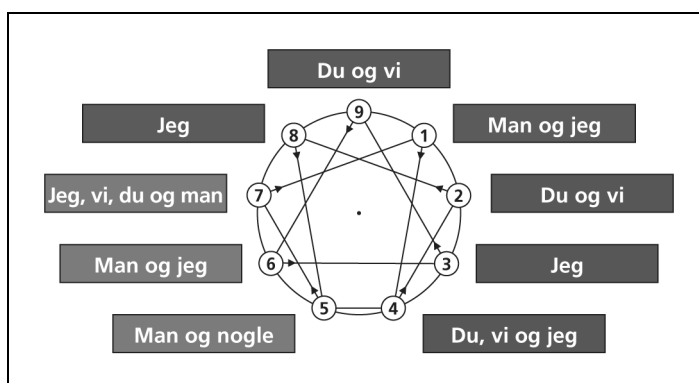
Enneagrammet giver en indsigt i, hvordan folk kommunikerer med hinanden; fx om personen bruger ekstern reference og fortrinsvis taler i *vi-/du-sprog*. Vi-sprog personer vil gerne skabe en alliance med den anden person; "vi ønsker ubevidst, at vi skal have noget sammen." Vi ønsker at inkludere den anden person i vores tankegang og i vores handlinger. *Jeg-sprog* personer er internt refererende, tænker og handler ud fra sig selv og vil gerne tage ejerskab for det sagte. *Man-sprog* personen holder gerne en distance til det sagte, bliver mere upersonlig og vil derfor benytte det neutrale man-sprog.

I al kommunikation mellem mennesker opstår der misforståelser. Det er ikke altid, fordi vi ønsker det eller vil have en konfrontation, men fordi vores referencerammer er så forskellige. Det, der for den ene er betydningsløst, kan for den anden være af den allerhøjeste værdi.

### Konflikter og sprog

Mange konflikter i et team kan være forbundet med et sprog, der skaber eller optrapper konflikt, som fx det prædikende tonefald "du burde..." eller det befalende "du bliver

nødt til...". Derimod er der kommunikation, der kan forebygge konflikter, som fx at man lytter og lader den anden tale færdig, og at man sætter fokus på problemet og ikke personen. En konflikt-samtale kan ofte blive optrappet af, at man taler i du-sprog, afbryder og er abstrakt, mens løsningen kan ligge i at tale i jeg-sprog, lytte interesseret og være konkret.



Figur 4. Enneagrammet: Kommunikationsstil for de ni personlighedstyper

### Seks regler for klar kommunikation

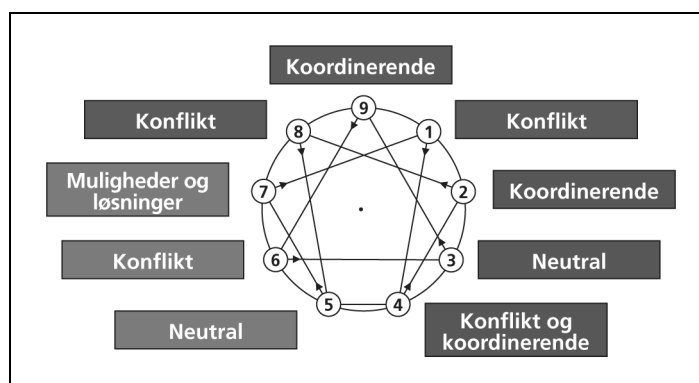
Vi opererer med seks regler for klar kommunikation, som vi har udformet til at tackle konflikter i teams. Blandt disse er, at man taler på sine egne vegne og er personlig i sin kommunikation. At man nægter at give det, som man ikke har lyst til at give, og at man går fra at tale om fortid til at tale om nu-tid og fremtid.

De seks regler for klar kommunikation:

1. Du lytter og lader tale færdig
2. Du viser interesse for det sagte – både verbalt og nonverbalt
3. Du sætter fokus på problemet – ikke personen
4. Du bruger mange jeg-sætninger og kun få du-sætninger
5. Du er specifik og konkret og undgår generaliseringer
6. Du sætter fokus på interesser og behov i stedet for på krav.

Hvis man er bevidst om de forskellige typers kommunikationsform, åbner det op for at indgå et konstruktivt samarbejde og for at fungere som et selvstyrende og velfungerende team. En øget bevidsthed om egen og andres kommunikationsform vil forbedre kommunikationen og forståelsen. Denne opmærksomhed og viden gør det muligt at

kende bevæggrundene bag andres kommunikationsformer og at bruge egen kommunikationsstil, så den stemmer bedre overens med modtagerens form. Der er altså i dette tilfælde tale om forståelse og tilnærmelse, der skal hjælpe med at lette kommunikationen.



Figur 5. Enneagrammet: Konflikt eller koordinerende personlighedstype

## 8. Kommunikation i forskellige tider

Kommunikation er en af de vanskeligste opgaver for ledelsen i de fleste firmaer. Dette skyldes, at ledelsen skal tænke på fremtiden i form af vækst, strategi og forandringsevillighed, mens 80 pct. af medarbejderne i de firmaer, som vi arbejder med, tænker i fortid og nutid. De ønsker at bevare status quo, ønsker tryghed, gode kolleger og personlige udviklingsmuligheder og bryder sig ikke om forandring.

### Kun 1/3 af medarbejdere ønsker selv forandringer

Vores erfaringer viser, at 1/3 af medarbejderne umiddelbart gerne vil forandringer, er selvmotiverende og har gå-på-mod. En anden 1/3 vil også gerne, men skal støttes i processen og kan først blive selvmotiverende ved god coaching. Den sidste 1/3 kan og vil helst ikke, da de er fortidsorienterede og ikke bryder sig om forandringer. Ledelsens opgave er at motivere den midterste gruppe, da den ellers automatisk bliver trukket nedad og ikke er med til at udvikle organisationen.

Et problem kan være, at ledelsen og medarbejderne ofte har forskellige værdier. En mulighed er, at ledelsen i sin kommunikation tænker og taler i nutid og refererer tilbage til fortiden for at få alle medarbejdere med på de nye ting og tiltag i fremtiden. Usikre medarbejdere bruger for meget tid

på bekymringer og er ineffektive, mens de veltilpassede er mindre syge og øger konkurrenceevnen. Ledelsens opgave er at udstikke højtragende idealer, som mellemlederne videreformidler som en konkret form for budskab.

## 9. Enneagrammet og fremtiden

Afslutningsvis kan det konstateres, at mennesket i højere grad må stole på sin egen personlige autoritet i mange situationer i arbejdslivet. Dette forudsætter dog, at man har selvindsigt. Når mennesker stoler på egen autoritet og skal tage personligt ansvar, bidrager de med mere af sig selv i form af evner, idéer, følelser og værdier. De er psykologisk set mere til stede, men dermed også mere sårbare. At stole på egen autoritet kræver, at den enkelte har flere resurser i psykologisk forstand. Dvs. at den enkelte må arbejde mere på det personlige og psykologiske plan, lære at se tingene fra andres synsvinkel og i højere grad risikere at føle sig skamfuld, når der uundgåeligt sker flere fejl som følge af den innovative og kreative proces. Overgangsperioden er svær, og den kan typisk være præget af ledernes pres eller tilbageholdenhed overfor mellemledere og medarbejdere, mistro fra mellemledere overfor lederne og vrede fra medarbejdere, der går ud over mellemlederne.

### Udnyt hinandens kvalifikationer og kompetencer

Forudsætningen for, at det videnbaserede samarbejde lykkes, er respekten for forskellige anskuelser, så man udnytter hinandens kvalifikationer og mangfoldige kompetencer og bruger dilemmaer, misforståelser og konflikter konstruktivt. Ved at arbejde med arketyper og med Enneagrammet, bliver vores sanser skærpet. Vi får et mere nuanceret og professionelt forhold til vores medmennesker, og derved kommer kvalifikationer og den mangfoldige kompetence i fokus i stedet for dilemmaer, misforståelser og konflikter. Identifikation af kommunikationsformer og af kommunikationsformernes interaktion vha. Enneagrammet kan være med til at blottlægge og imødegå en del af de større og mindre konflikter, der dagligt opstår på de fleste arbejdspladser. Måske kan anvendelsen af Enneagrammet ikke forebygge eller afhjælpe alle konflikter, men vi tror på, at det kan skabe klarhed over mange af de problemer, der gør, at forandringsprocesser og forandringskommunikation med jævne mellemrum går i en uløselig hårdknode i en del virksomheder. Ligeledes kan det være med til at give en opskrift på, hvordan problemerne kan imødegås og løses.

Derfor er Enneagrammet et særdeles relevant og anvendeligt værktøj, når firmaer af vidt forskellige størrelser står foran en forandringsproces. Enneagrammet kan med sin holistiske tilgang medvirke til, at samarbejdet og kommunikationen bliver forbedret på alle niveauer i virksomheden.

**Tag testen:**

Du kan selv tage testen ved at gå ind på:

<http://www.moltke-leth.com>

og klikke på "Personanalyser" i menuen – god fornøjelse!

**Hvis du vil læse mere:**

Moltke-Leth, Edit & Anne Lundgren: Teamudvikling, vidensdeling og samarbejde. Borgens forlag, 2002.

Hildebrandt, Steen & Brandi, Søren: Ledelse af forandring. Børsens Forlag, 2005.

Moltke-Leth, Edit: Skab din egen succes – med Networking Marketing. Neuromedia Forlag, 2005.

Palmer, Helen: The Enneagram. Harper San Francisco, 1991.

Palmer, Helen: The Enneagram in love and work. Harper San Francisco, 1993.

Rico, Richard Don & Hudson, Russ: The Wisdom of the Enneagram. Bantam Books, 1999.

**10. Om forfatteren**

*Edit Moltke-Leth* er forfatter, direktør og cheftræner. Hun er uddannet Master of the Psychology of Organisation på Roskilde Universitet, i kommunikation og sprog på Århus Universitet, psykoterapeut, supervisor og NLP Business Master. Hun har skrevet 20 bøger og har løbende en række ledere og medarbejdere i privat coaching og supervision.

*ML-gruppen* er en erhvervspsykologisk konsulentvirksomhed med speciale indenfor organisations- og personaleudvikling og forandringsledelse. ML-gruppen fungerer som projekt og kursusleder indenfor en bred vifte af såvel private som offentlige organisationer.