

De ni typene

i personlighetsverktøyet Enneagrammet

Historier og beskrivelser

Kristin Aase, Team og lederutvikler ©2023

Innledning

Enneagram enkelt oversatt betyr ni typer. Jeg bruker Enneagrammet som et allment personlighetsverktøy for ledere, medarbeidere og team. I land som Danmark, USA og Sør-Afrika har Enneagrammet stor og voksende bruk som ledelsesverktøy. Det er et effektivt verktøy for team, staber og ledergrupper til å romme hverandre, bruke styrkene i teamene, utnytte forskjellene og forebygge energitapping og konflikter. Det gir også mulighet for å utvikle evne til å se seg selv utenfra og hva som driver andre, og bli bedre på å mentalisere. I boken **Leder, kjenn deg selv!** som jeg har skrevet sammen med Bente Vetland, kan du utforske hvordan Enneagrammet kan brukes i ledelse og teamutvikling. Der finner du også en mer utførlig beskrivelse av typene. Under finner du historier om de ni typene, både deres styrker og de gode kvalitetene, mulige fallgruver når det blir for mye av det gode, hva de er allergiske mot – og forslag til utviklingsområder. Eneren kalles ofte Perfeksjonist, toeren Hjelper, treeren Utretter, firer Individualist, femmer Observatør, sekser Skeptiker, syver Entusiast, åtter Utfordrer, nio Fredselsker. Og vi begynner med Eneren:

Er du ikke så nøye? Røv en «tante Sofie» før du får trøbbel.

Et godt samspill med en perfeksjonist blir lettere hvis du forstår mer av hvordan de tenker! Et lys gikk opp for meg da en leder jeg jobbet med fortalte at han fikset samarbeidet med partneren sin bedre etter at han hadde fått innsikt i hvordan en perfeksjonist ser verden. Tidligere hadde han hengt seg opp i kritikken hun hadde kommet med, men nå forstod han at alt det hun ikke kommenterte faktisk var svært bra.

Noe av min suksess som leder tilskriver jeg strenge og nøyaktige perfeksjonister ved min side. Mine redningsmenn og kvinner, kaller jeg dem. Jeg må røve meg en Tante Sofie, slik Kasper, Jesper og Jonatan gjorde i Kardemomme by, om jeg ikke har en allerede. Når perfeksjonisten fremmer sin kritikk, kan jeg noen ganger lure på hvem som er den egentlige sjefen. En av mine ansatte kritiserte meg for å gi henne for mye ansvar. Som leder måtte jeg holde meg for ikke å replisere; Det jo du selv som tar dette ansvaret.

Et godt råd er likevel: Ikke utnytt en perfeksjonist. Det er lett å gjøre, nettopp fordi de gjør arbeidet sitt 100 prosent. Vær bevisst på å gi dem anerkjennelse for deres kvaliteter knyttet til å se og rette opp feil og være samvittighetsfull overfor detaljer. Da blir perfeksjonisten takknemlig for at noen anerkjenner deres strev og kan bevege seg inn i en flytsone der de både får være perfeksjonister og oppleve at andre ser nytten av deres innsats. Og du får frem perfeksjonistens enorme glede, lyst og lek.

Perfeksjonistiske ledere kan uoppfordret returnerer ansattes eposter med rød korrektur. En perfeksjonistisk leder som behandler medarbeidere på denne måten, skaper avstand. Du risikerer at du ikke får den informasjonen du trenger fra medarbeiderne, kanskje fordi de frykter responsen eller kanskje fordi de tenker at det ikke er så nøye, lederen vil jo selv ordne opp i det som ikke blir perfekt. Hvis korrekturen er avtalt på forhånd går det bedre. Tilbakemelding vi har bedt om er lett å ta imot. Ubedt tilbakemelding derimot, er ofte ugreit. Det samme gjelder for perfeksjonisten selv, de er ikke like gode til å ta imot andre sine tilbakemeldinger. De har jo ofte jobbet for å få det perfekt. Men har de bedt om, eller avtalt, tilbakemelding på sitt arbeid, er det så mye lettere å ta imot.

Perfeksjonister har den gaven at de først og fremst sier fra om hva som bør forbedres. De kan frykte at andre ser på dem som uredelige dersom de venter med å komme frem med det de ser. Pliktoppfyllende som de er, vil de forvente og kreve av deg at du gjør din plikt og tar det ansvaret jobben din innebærer at du skal ta. For å forebygge konflikt kan det være smart å avklare forventninger, bli enige med perfeksjonisten om hva som er godt nok, og sette tidsfrister

sammen. Er du lederen deres kan du invitere dem til å si hva de synes er bra, før de peker på feil.

*«Det eneren ikke foreslår å forbedre,
er sannsynligvis allerede feilfritt!»*

Er du selv perfektjonist, kan du prøve å formidle dine forslag til forbedringer med vennlighet, nysgjerrighet og lytting. Da vil andre lettere åpne for ditt perspektiv. Det tar lenger tid, men omveien er tidsbesparende om de blir medspillere og du unngår konflikt! For leken og gleden finnes: En perfektjonist og administrasjonssjef nektet meg å fortelle kollegene hvor gøy han var sammen med vennene sine. Der var han den entusiastiske og det iderike midtpunktet. «Jeg trenger at de skjerper seg på jobb, og er redd for hva som skjer om jeg ikke er så streng!», sa han bekymret.

Heldigvis finnes mange perfektjonister som bruker sine evner for eksempel i miljøbevegelsen – til å forbedre verden - og de gir seg sjelden. For de kjenner det helt fysisk når de oppdager feil og ser det negative utviklingstrekket som må endres - og det må endres nå! De får ikke ro i kroppen uten å agere på det som er feil, skadelig eller urett. Noen ganger er perfektjonisten alene om å oppleve at noe er feil. Men ofte har perfektjonisten et poeng som det er vel verdt å lytte til.

Perfeksjonistiske ledere kan uoppfordret returnerer ansattes eposter med rød korrektur. En perfektjonistisk leder som behandler medarbeidere på denne måten, skaper avstand. Du risikerer at du ikke får den informasjonen du trenger fra medarbeiderne, kanskje fordi de frykter responsen eller kanskje fordi de tenker at det ikke er så nøye, lederen vil jo selv ordne opp i det som ikke blir perfekt.

Hvis korrekturen er avtalt på forhånd går det bedre. Tilbakemelding vi har bedt om er lett å ta imot. Ubedt tilbakemelding derimot, er ofte ugreit. Det samme gjelder for perfektjonisten selv, de er ikke like gode til å ta imot andre sine tilbakemeldinger. De har jo ofte jobbet for å få det perfekt. Men har de bedt om, eller avtalt, tilbakemelding på sitt arbeid, er det så mye lettere å ta imot.

Perfeksjonister har den gaven at de først og fremst sier fra om hva som bør forbedres. De kan frykte at andre ser på dem som uredelige dersom de venter med å komme frem med det de ser. Pliktopplyllende som de er, vil de forvente og kreve av deg at du gjør din plikt og tar det ansvaret jobben din innebærer at du skal ta. For å forebygge konflikt kan det være smart å avklare forventninger, bli enige med perfektjonisten om hva som er godt nok, og sette tidsfrister

sammen. Er du lederen deres kan du invitere dem til å si hva de synes er bra, før de peker på feil.

Er du selv perfektionist, kan du prøve å formidle dine forslag til forbedringer med vennlighet, nysgjerrighet og lytting. Da vil andre lettere åpne for ditt perspektiv. Det tar lenger tid, men omveien er tidsbesparende om de blir medspillere og du unngår konflikt!

Kjerneegenskaper til en ener er at de er nøye, strukturerte og pålitelige. Fallgruven, når det blir for mye av de gode kvalitetene, er at de oppleves som rigide, belærende og strenge. Utviklingsområder vil ofte være positive, rause og nysgjerrige. De er allergiske mot slurv, rot og uforutsigbarhet.

Venneløs? Lær verdens beste sjekketriks av hjelperen.

Jeg var på en fest der det var en overvekt av skeive damer. Jeg stod og snakket med en kollega da jeg kjente en hånd strøk meg nedover ryggen. Hva skjer nå, tenkte jeg, og snudde meg for å se hvem som prøvde seg. Og så var det bare en toer-venn, en hjelper, som ville si hei. De har en egen evne til å skape nærhet, det er naturlig for dem å berøre mennesker de møter, de klemmer villig vekk, holder deg på armen og stryker deg på ryggen for at du skal føle deg vel. Vi tror kanskje at de beste sjekketriksene er å være kul, flink og morsom. Men vennlighet, varme og tilstedeværelse trumfer det meste.

Kunsten å få folk til å føle seg vel, sett og likt er ikke oss alle til del. Vennlighet kan likevel øves opp, og da er hjelperen fin å modellere. Det er bare å finne frem speilet, og prøve å ligne en toer. En av mine gode venner er en hjelper. Jeg vet automatisk at hun vil meg vel; med sine varme velkomster og raushet, oppmerksomme tekstmeldinger når jeg trenger det og små, gjennomtenkte gaver når hun har vært på reise.

Når jeg starter et teams-møte eller en prosess med en ukjent gruppe, kan jeg nesten alltid spotte en hjelper. Hele deres vesen - det de sier og ikke sier, gjør og ikke gjør, ånder: «Hvordan kan jeg hjelpe deg?» Toerne har sterk drivkraft til å hjelpe andre mennesker og setter ofte andres behov foran sine egne. De har også utviklet en egen evne til å forstå andre mennesker, både andres følelser og andres behov. Motivasjon er at de gjerne vil være nyttig og elsket for alt de gjør. De må samtidig øve på å respektere andres grenser. Ikke alle liker å bli tatt på, ikke alle ønsker nærheten de tilbyr, ikke alle vil ha den grenseløse

omsorgen. Samtidig sliter de med å sette ned foten. Ofte strekker de seg for langt. Tar på seg ansvar og dekker over. En perfeksjonist-leder kom til sin hjelper-leder og bad om hjelp til å prioritere. Toeren viste stor empati og tilbød seg å ta over oppgavene hennes. Noe som gjorde eneren veldig frustrert. Hun ville ikke ha medfølelse eller miste oppgaver, men ha hjelp til å prioritere. Hun hører ikke hva jeg sier, sa perfeksjonisten frustrert. Må jeg finne meg en ny leder? Hjelperen kan ofte trene på å høre etter hva de andre sier de trenger, i stedet for å tenke at de vet best hva som trengs.

«Toerens vennlighet – verdens beste sjekketriks?»

En annen hjelper-leder strevde med å bli hørt: Jeg trodde jeg hadde sagt tydelig ifra, men de hører ikke hva jeg sier. Nå ser jeg at jeg pakker det inn i bomull. Mønsteret hans er at han strekker seg så langt for enkelte medarbeidere uten å sjekke ut om det er nødvendig. Mange hjelpere har også et «solskinnsfjes» - alltid smilende varmt empatisk. Om du som hjelper smiler slik når du kommer med en alvorlig melding, blir resultatet lett at mottakeren ikke hører hva du sier. Du når ikke frem med budskapet. Du må øve på et entydig budskap i ord og i kroppsspråk.

Blir toeren tatt for gitt, kan de bli veldig sinte og konfrontere direkte. Jeg ble ekstra bevisst hjelperens sinne da jeg intervjuet Andreas Ebert på et arrangement på Litteraturhuset for noen år siden. Ebert var en av forfatterne bak Enneagram-boken Sjelens ni ansikt, som ble en bestselger i Norge. Ebert var en elsket foredragsholder, med et litt for ambisiøst program. Han hadde strukket seg langt for å delta på dette foredraget. Han hadde presisert at en forutsetning var at jeg skulle intervjuer han og at han bare skulle snakke om sin egen personlighetstype, toeren - hjelperen. Jeg var bare lykkelig for at han kom og sa ja til alle vilkår uten å nøle. I en pause i foredraget kom flere fra forsamlingen opp til meg og insisterte på at Andreas måtte presentere flere av typenes mønster. Jeg sa at det ikke var forutsetningen, men de bad meg likevel spørre Andreas. Jeg spurte Andreas i starten av neste sesjon, og da ble han rasende i påsyn av alle og anklaget meg for å være utakknemlig. Jeg ble helt perpleks i møte med dette overraskende sinnet fra den ellers så milde og snille mannen. Når hjelperne undertrykker egne behov og ofrer seg, kan de bli sinte når de ikke blir anerkjent for sitt bidrag eller får takk nok.

Når hjelperen lager en Kjernekvadrant, som tar frem kjernekvadrantene, fallgruver, utviklingsområder og mentale allergier, vil det de selv og andre setter pris på ved hjelperes være at de er omsorgsfulle og positive, plikttoppfyllende og snille. Selv sier de gjerne fort at fallgruvene er at de sier for mye ja, strekker seg for langt - at de er grenseløse og lite flinke til å ta vare på seg selv. De lengter etter

å klare å sette litt flere grenser, si litt mer nei og være tydeligere, noe som er spesielt krevende fordi de er allergiske mot å være egoistiske og negative. Samtidig kan de bli sin egen allergi, og oppleves selvopptatt selv når de ikke møter anerkjennelse og takknemlighet for at de strekker seg.

Så er du en hjelper kan du øve på å la deg selv bli elsket og likt uten å hjelpe eller strekke deg så langt, og bruke mer energi på å identifisere og uttrykke dine egne behov.

Kjerneegenskaper til en toer er at de er omsorgsfulle, hjelpsomme og alltid sier ja. Fallgruven, når det blir for mye av de gode kvalitetene, er at de oppleves som grenseløse, selvutslettende og for snill. Utviklingsområder er å si mer nei, ta vare på seg selv og respektere andres grenser. De er allergiske mot egoisme, negativitet og mangel på empati.

Utsetter du? Se til utretteren: gjør det nå!

I boken *Kunsten å gi F**N*, står det et veldig godt råd: Gjør noe. Forstått som: Ta tak i noe, nå med en gang. Lettere sagt enn gjort, sier mange av oss som sliter med å komme gang. Men om du begynner med noe, kanskje noe veldig lite, så er du gang. Bruk gjerne treeren – utretteren – som rollemodell. De kan ikke komme i gang fort nok. Treeren vil si: Hva er feil med å gjøre det akkurat nå? De elsker å krysse av på lista over alt som skal gjøres og ha blankt skrivebord før de går ut. De er en levendegjøring av begrepet Først yte, så nyte.

Treere kan være fantastiske ledere. Med en slik leder føler du at det skjer ting, de responderer raskt, får ting unna og når konkrete mål. De er hyggelige og flinke til å selge sine virksomhet og resultatene de oppnår. En leder uttrykte at hun elsket å være leder under korona-pandemien. Mange helt konkrete problemer måtte løses raskt, det skjedde noe hele tiden og de nådde konkrete mål, og fikk anerkjennelse umiddelbart fordi de skapte trygghet i situasjonen ved å være på ballen hele tiden.

Jeg har vært leder for utrolig mange flinke folk. En av dem var en markeds mann som leverte så det sang etter, og når en leverer så er jo en fallgrube for en toppleder som jeg var da, at mellomlederne får for liten oppmerksomhet. Nokså plutselig begynte medarbeiderne hans å melde til meg at han ikke hørte etter og var fraværende. Jeg snakket med han, men alt var greit, mente han, men han skulle være oppmerksom på medarbeidernes behov. Likevel - det gjentok seg, så jeg gikk inn til han og oppdaget bunkene med saker han ikke hadde hatt tid til å

håndtere. Jeg erkjente da at kombinasjonen av at han var en treer som kan lure seg selv og andre når han ikke lykkes, og jeg en leder som hadde mer enn nok med alt annet å gjøre enn å sjekke inn hos han, hadde ført han ut i et uføre. Han fikk mer hjelp i en fart, og han var raskt tilbake på det gode sporet.

«Gjør som treeren: Start oppgaven med en gang!»

Treere har en egen evne til å selge seg selv. Uten å tenke på det klarer de å presentere sine bragder på en selgende måte. De kan være kameleoner og tilpasse seg mange forskjellige kontekster. Frimodigheten i dette er det mange som kan lære av. Men, om de ikke er seg det bevisst kan det være blindt hvor mye de identifiserer seg med sine resultater og sin «viktighet», og det kan det stå i veien både for relasjoner og prosesser. De kan bli for opptatt av hvordan de fremstår, og kan ende opp med å gi et glansbilde av virkeligheten. Hold øye med om grunnen til at du tilpasser deg er for å imponere andre og fremstå vellykket.

Effektiv og løsningsorientert er kjerneegenskaper for utretteren. De kan i sin fallgrube bli overivrige og ville for mye på for kort tid, og ikke forstå at ting ofte tar tid. Som en leder sa det: Før hadde jeg folka med meg, men nå når jeg kan spillet i denne virksomheten, har farten blitt for stor. Når jeg nå ser meg tilbake ser jeg at folk ikke lenger henger med.

En kollega satt og gjespet i møte med meg. Når dette hadde skjedd gjennom flere møter og jeg spurte hvorfor hun gjespet slik, ble hun overrasket og etter litt tenking svarte hun at hun opplevde at mine forventninger var krevende å levere på. Derfor ble hun ubevisst svært trøtt i møtene med meg. Gjespingen var blindt for henne og skjedde helt ubevisst. Litt ekstremt eksempel dette, men vær våken om du som treer kjenner på handlingslammelse, trøtthet i stress og begynner å utsette ting – slik som nieren.

Treeren beskriver effektivitet og løsningsorientert som sine viktigste kvaliteter. De ser ikke alltid at effektiviteten går på bekostning av grundighet og gode prosesser. De blir for raske og kan ta snarveier, og blir utålmodige i møte med kolleger og medarbeidere. Det går ikke fort nok. Deres utviklingsområde er ofte å bruke noe lenger tid på å involvere andre og oppøve evnen til å lytte og la være å ta spørsmål og innvendinger som kritikk. Samtidig er de allergiske mot å tidstyver, ineffektivitet og utenomsnakk. Og i møte med sin allergi vil de lett fristet til å gi uttrykk for utålmodighet.

Kjerneegenskaper til en treer er at de effektive, målrettede og løsningsorienterte. Fallgruven når det blir for mye av de gode kvalitetene er at de oppleves som

utålmodige, for raske og for lite involverende. Utviklingsområder er å ha gode prosesser, involvere og være til stede. De er allergiske mot tidstyver, problemfokus og ineffektivitet.

Mangler du språk for følelser? Lytt til individualisten.

I en sentral interesseorganisasjon i Norge jobbet en firer - en individualist. De fleste som jobbet der, var nøkterne realister. Organisasjonen målte svært lavt på medarbeidertilfredshet. Den som lenge før målingen fra medarbeiderundersøkelsen hadde målbåret manglene ved organisasjonen var fireren - individualisten. Hun hadde fortalt til sin leder hvordan det var å jobbe der. Hun opplevde manglende empati og omsorg for medarbeidere og at medarbeidere ikke ble tatt på alvor, men hun opplevde ikke å bli hørt. Lederen hadde ikke øre for hennes følelsesspråk, som han opplevde dramatisk og følelsesladet. Han definerte det som klaging og sutring, noe han var allergiske mot. Lederen måtte til slutt gå, men altfor sent. Hadde de lyttet til individualisten og tatt tak, ville lederen kunnet unngått å miste jobben. Selv gav individualisten opp og fant seg et bedre sted å jobbe, der hun ble anerkjent for sin innlevelse og sitt unike blikk.

Firer-ledere er ofte kreative og innovative. De har et eget blikk for hva som er unikt med arbeidet som gjøres, og prøver å utvikle bedriftens produkter enda mer autentisk. De skaper vakre omgivelser det er godt å jobbe i, og utfordrer medarbeidere til å uttrykke sin egenart og sitt spesielle uttrykk. De vil selv gå foran med et godt eksempel der de uttrykker følelsene de har, både lyse og mørke, og invitere til og romme medarbeidernes følelser rundt både opp- og nedturer.

I et lærerkollegium jeg bistod var det en firer som gråt da ledelsen ble utfordret på sider ved sin lederstil. Klok som hun var uttrykte hun samtidig at hun ikke gråt for å stoppe tilbakemeldingen til ledelsen, men at hun følte så sterkt hvordan det måtte være å tåle dette. Firere har ofte lett til å ta til tårer i situasjoner som andre personlighetstyper også kan kjenne på, men de holde følelsene inni seg. Firere kan slik være en temperaturmåler på situasjonen, uten at de sitter på fasiten. Følelser er bare en følelse, det er ikke sannheten, men det kan være smart å undersøke følelser selv om du er en hode- eller kroppsstyrt type.

Firere har en stor palett av følelser å spille på. De bruker mye tid på å forklare seg og beskrive seg selv på ulike måter fordi de vil forstås og er redd for å bli misforstått. For andre som ikke har det samme språket for følelser, kan dette oppleves for ordrikt og dramatiserende. Får fireren rom for å forklare seg blir de trygge og dermed mindre ekspressive og mer rasjonelle. Fireren finner gjerne kreative uttrykk for at de er unike. Noen tar det ut i klær og hår, med en asymmetrisk hårklipp eller en spesiell farge, blomster i håret, en beltespenne litt på snei eller spesielle klær. Andre tar de ut i interiører hjemme og på kontoret. Hver firer gjør det på sin måte. En svartkledd musiker fortalte etter et foredrag jeg holdt om Enneagrammet, at du ikke så lett så på han utenpå at han var en firer. Han uttrykte sine følelser gjennom musikken han skapte, som hadde et helt spesielt uttrykk.

«Fireren uttrykker følelser, også på mørke dager, og inviterer til og rommer godt medarbeideres følelser rundt både opp- og nedturer.»

Ikke alle firere uttrykker seg utover. Du finner også firere som trekker seg tilbake for å være i sin indre verden, fordype seg i følelser og ha tid til å uttrykke seg kreativt på sin egen måte. De finner bøker og musikk som de opplever rommer deres følelser og kan sitte mye for seg selv og kjenne på og bearbeide følelser. De kan flytte seg vekk fra nået, fordi den indre verden er mer interessant enn den ytre. Jeg kjenner firer-ledere som er både tøffe og potente der de står foran sine medarbeidere og formidler virksomhetens unike visjon på en rasjonell måte, og som etter jobb går hjem og legger seg i fosterstilling, gråter og kjenner på frykt for for å ikke være gode nok eller spesielle nok som ledere. Men, neste dag er de på jobb igjen og oppleves sterke og målrettede.

Fireren har en spesiell tilgang til det melankolske gjenkjent som lidelse og lengsel, og søker ekte følelser. Men det kan bli for mye av det gode. De kan få et for sterkt fokus på seg selv og oppleves selvsentrert. I stressende situasjoner kan de være interessert i å hjelpe deg med det vanskelige, men du vil fort kunne oppleve at det de ønsker er mulighet til å uttrykke seg selv og sine egne følelser. De kan ha en tendens til å sammenligne seg med andre, og om du er firer skal du være ekstra våken når du gjør det og vurderer deg selv mindre verdt enn andre, og søker i denne indre følelsesverden etter svar. La være å booste følelsen av å være mindre verd enn andre. Ta heller et objektivt blikk på deg selv, gjerne ved hjelp av andres blikk på deg, om du ikke klarer det selv.

Firere beskriver følsomhet, engasjement og kreativitet som de kvalitetene de selv og andre setter størst pris. I sin fallgrube har de erfart at de kan oppleves

overfølsomme og dramatiserende, og at dette kan stå i veien for budskapet. Utfordringer de har er å være mer rasjonelle og objektive og tilpasse formidlingene til den andre. Det de selv sier de er allergiske mot er ufølsomhet og overfladiskhet, samt mangel på engasjement.

Kjerneegenskaper til en firer er at de er følsomme, ekte og kreative. Fallgruven, når det blir for mye av de gode kvalitetene, er at de oppleves som overfølsomme, dramatiserende og selvopptatte. Utviklingsområder er å være rasjonelle, strukturerte og nysgjerrige. De er allergiske mot ufølsomhet, kynisme og overfladiskhet.

Tar følelsene dine overhånd? Få hjelp fra en observatør.

I en gruppe jeg veileder var det en observatør - en femmer, som helt fysisk hadde et observerende kroppsspråk. I ringen satte hun seg konsekvent en halv meter bak de andre – hun laget sin egen lille observasjonspost. Det er noe jeg ser ofte. Femmeren lager det enten helt fysisk eller du kan fornemme at de lager sin egen lille hule, selv om de sitter midt i en gruppe. En tenkende posisjon, reservert og innovervendt, der blikk og kropp viser at de tenker, analyserer og funderer - inni seg.

Femmeren har ofte en sterk kunnskapstørst innenfor noen bestemte områder. Der oppsøker de viten, får innsikt og lærer konstant. Ikke uten grunn kan de bli beskrevet som eksperter. Småprat er de ofte ikke interessert i. De vil helst dypdykke i sitt eget interessefelt, enten alene eller sammen med andre som viser interesse for og har kunnskap innenfor samme felt.

Femmeren sier om seg selv at de er objektive. De vil ofte etterspørre hva som er rasjonelt å gjøre, når andre gir uttrykk for følelser. Jeg hadde en gang et personlig problem som jeg var sterkt følelsesmessig berørt av. Jeg satt på i en bil med en femmer, og gav uttrykk for hvor følelsesmessig krevende det var å ikke vite hva jeg skulle gjøre. Da startet femmeren helt nøkternt med å dissekere problemet, og summerte rasjonelt opp fordeler og ulemper - og jeg gikk ut av bilen med en avklart beslutning. Når følelsene tar overhånd, konsulter gjerne en femmer.

«Når følelsene tar overhånd, konsulter gjerne en femmer. Femmeren summerer rasjonelt opp fordeler og ulemper.»

I en ledergruppe jeg har jobbet med er det mange femmere. Gruppen, som også ledes av en femmer, erkjenner at de trenger mer dynamikk, fremdrift og energi. De ser selv hva som står i veien for dette, siden femmere gjerne vil tenke seg om og helst fordype seg i kunnskapen før de responderer. Den avventende holdningen kan gjøre at det går litt for tregt for andre typer i gruppa og de kommer for seint inn i dialogen. Gruppen trenger spilleregler som gjør at femmerne kommer raskere frem med sin kunnskap, med mer fremoverlent energi, slik at diskusjonene blir enda bedre og prosessene går raskere.

Femmeren trekker seg bort når det er for mye følelser, og kan selv også oppleve at de sier fjollete ting når de blir usikre og ha manglende kunnskap. Det siste opplevde en eiendomsmegler som søkte på en jobb. Jobben var i et annet område i Oslo enn han kjente fra før, og da han fikk et stedspesifikt spørsmål han ikke kunne noe om, ble han helt perpleks og startet med å le og som han sa; han uttrykte seg fjollete. Han var en supergod selger vanligvis, fordi der visste han alt om området han jobbet i og de eiendommene han solgte. Der virket han både selvsikker og tydelig, og lignet mer på en åtter - en utfordrer. Han måtte lære seg gjennom coaching å håndtere å svare, selv om han ikke hadde kunnskap om alt. I dag er han fagsjef innen sitt felt, og gjør det veldig bra.

Heldigvis har nerd blitt et honnørord som flere av oss gjerne vil smykke oss med. Femmere er en av de typene som har de fleste tegnene på å være nerd. De dypdykker gjerne i ett tema, oppleves å ikke trenge så mye sosial kontakt – bortsett fra med folk som holder på med det samme som dem selv. De liker å gjemme seg bak en skjerm og kan delta aktivt på sosiale medier der de kan sitte for seg selv og kommunisere med verden i sitt eget tempo. De elsker å fordype seg i sitt nerde-tema, og kan like å forelese om det både i sosiale lag og for en stor forsamling - og da oppleves de både selvsikre og utadvendte.

Kjerneegenskapene til femmere er at de er rasjonelle, objektive og kunnskapsrike. Fallgruven, når det blir for mye av de gode egenskapene, er at de oppleves som fraværende, ufølsomme, belærende og arrogante. Utviklingsområder er å romme andres følelser bedre, involvere og dele kunnskap og være nysgjerrige på andre. Femmeren er ofte allergisk mot overfølsomhet, manglende grundighet og å kaste bort tiden på småprat.

Konkluderer du for kjapt? Slipp en sekser løs på beslutningen din.

Ledergrupper uten skeptikere må være spesielt våken for om de bruker nok tid på å forberede saker grundig, og tar runden om mulig risiko med en beslutning. Seksere vil helt automatisk, selv om de også er positive til en sak, ta rollen som kritiker eller djevelens advokat og kvalitetssikre prosessen. De spotter raskt hva som kan gå galt og vil spørre om vi har tenkt på ulike typer problemer som kan oppstå. En toppleder rekrutterte helt bevisst en sekser inn i ledergruppa fordi de i en sterk vekstperiode risikerte å ta for raske beslutninger uten å se på konsekvensene. Alle de andre deltagerne i ledergruppa var så entusiastiske rundt suksessene og allergiske mot negativitet, at topplederen fryktet at det kunne slå tilbake om ikke noen holdt litt igjen og fikk de til å vurdere risikobildet kontinuerlig.

En helt naturlig grundighet er sekserens store gave, og samtidig kan det bli for mye av det gode. Spør gjerne en sekser om hvordan de velger å kjøpe nytt utstyr til kontoret. De søker høyt og lavt for å finne det beste kjøpet. Utfordringen for seksere er å være trygge på sitt valg, si at nok er nok, og trykke på kjøp-knappen. Eller hør med en sekser hvordan de pakker til en tur, for seksere er de beste å ha med på tur. De har forberedt seg på alt som kan skje - og har med seg førstehjelpssaker, sysaker, klær og sko for all slags vær meldt eller ikke meldt, og har beredskap for enhver situasjon som kan oppstå. De har en egen evne til å se rundt svingen, og avdekke mulige problemer som kan oppstå og forberede seg på dem. Og drar derfor gjerne på ekstra bagasje, for sikkerhets skyld.

En sekser-leder jeg har veiledet i mange år opplevde at hennes ordentlighet gjorde at hun fremstod mer usikker enn hun egentlig var. Fordi hun hele tiden evner å se ulike sider av en sak, som en fantastisk kvalitet som leder, kan andre oppleve at hun er for ambivalent og ikke kan ta beslutninger. Hennes ønske om å involvere alle i prosessene, få frem ulike synspunkt, selv være undersøkende og reflektere sin ambivalens, har gjort at hun har slitt med å bli opplevd som tydelig og med autoritet. I coaching har det vært nyttig å bruke kroppsspråket til å understøtte sin handlende kraft, med å stå på begge beina, trekke skuldrene litt bakover slik at hun retter seg opp og får kontakt med sin trygge autoritet, som mange år med grundighet har skapt i henne.

Fordi seksere skal sikre at tilhørerne skal sitte igjen med en god nok forståelse av en sak, kan de holde for lange innledninger eller ha for mange lysbilder. Alle digresjonene kan gjøre andre utålmodige og de avbryter sekseren, noe som fort undergraver sekserens autoritet. Mange seksere trenger å øve på å sette

punktum og leve med den utryggheten og uroen det innebærer. En litt ekstrem variant opplevde jeg med en sekser som skulle holde 8 minutters innledning og hadde forberedt 120 lysbilder. Ja, du leste riktig. Hun kom gjennom 50 av dem på 8 minutter! Ikke akkurat etter boka for presentasjoner, og hun har gjort det ikke lenger.

«Sekseren har en egen evne til å se rundt svingen, avdekke mulige problem og forberede seg på dem.»

Jeg har opplevd i teamprosesser at seksere har blitt anklaget for å trenere saker. De blir gjerne oppbragt når de blir beskyldt for det, da de selv opplever at de bistår virksomheten med å unngå trøbbel. Deres ønske om å utsette en beslutning til neste møte for at saken kan bli enda bedre belyst – og slik at sekseren selv kan få forberedt seg bedre til saksbehandlingen – kan skape allergiske reaksjoner i andre som tåler større risiko eller som ikke ser noen problem med beslutningen. Seksere må slik sett velge sine kamper klokt, slik at deres evne til kvalitetssikring kommer til sin rett. De kan ha nytte av å skille mellom viktige og ikke så viktige beslutninger.

Jeg har selv hatt stor glede av et langt samarbeid med en sekser som konsulent. Hun har gitt meg mange gode innspill til forbedringer. Vi har også hatt nytte av hverandre. Hennes grundighet og utrolig evne til å bruke nettet til å søke opp informasjon både øker kvaliteten på mitt arbeid og er inspirerende. Mens jeg har hjulpet henne til å bli bedre på forventningsavklaringer med meg og andre kunder. Dermed kan hun velge jobber hun vil ta og ikke ta, og bruke mindre tanker og krefter på å kjenne på ambivalens og utrygghet i samarbeidsrelasjoner.

Kjerneegenskaper til en sekser er at de er grundige, lojale og ansvarlige. Fallgruven når det blir for mye av de gode kvalitetene, er at de oppleves som kritiske, usikre og handlingslammet. Utviklingsområder er å stole på seg selv, komme raskere til handling og ta ting som de kommer. Seksere er allergiske mot lettvinne beslutninger, latskap og mangel på involvering.

Har du gått tom for ideer? Ring en syver.

Det er så gøy med pasienter med komplekse problemer som det er vanskelig å finne svar på, sier sykepleieren som er en entusiast - en syver. Han prøvde å beskrive for meg den intense positive opplevelsen det er å gi svært syke pasienter med store medisinske utfordringer den beste hjelpen.

Selv i de mørkeste situasjoner kan syveren se lyset og beholde humøret. De har en egen evne til å fokusere på det positive. Sykepleieren erkjente samtidig at han fort kjeder seg når det kun er enkle problemer å løse. En syver-tannlege tar gjerne inn komplekse kirurgipasienter, som krever mye arbeid, fordi det er så gøy og intenst interessant. Begge er populære blant pasientene fordi de er så positive og er gode på artig småprat. Syvere vil ha variasjon, men blir det for mange «brødkasus» kjeder de seg. De kan være vanskelig å snakke om alvor med og kan fremstå mindre smarte enn de er, fordi fokuset alltid ligger på muligheter og det som er gøy.

Så er det megleren som jobbet knallhardt for å skaffe seg økonomisk frihet – for å kunne gjøre mye mer av alt som var gøy. Han hadde mange planer. Men for å klare å stå i dette kjøret over tid kom han til meg for å løse stresset. Det var mange kjedelige detaljerte rapportene han måtte skrive og ubehagelige telefoner som måtte tas til kunder om uforutsette salg utfordringer. Han stod i spennet mellom å få mer frihet, som var hans store drøm, og alle kjedelige og ubehagelige oppgaver på veien dit.

«Selv i de mørkeste situasjoner kan syveren se lyset og beholde humøret.»

Å ha evne til å være positiv, inspirere og spre glede er en gave. Syvere kan se humor i det meste og slå en spøk i de vanskeligste situasjoner. De lar seg raskt engasjere i spennende prosjekter og har selv mange ideer de gjerne deler og ønsker å gå i gang med. Går du tom for ideer så er det bare å invitere en syver inn i rommet. De er gode igangsettere og kan komme inn i virksomheter og fornye produktene med sin kreativitet. Utfordringene er som i en virksomhet jeg veiledet, der irritasjonen mot syveren var sterk. Humoren, de kjappe replikkene og ideene til syveren satt løst, men han fikk ikke gjort unna oppgavene sine. Han lot seg altfor lett lede fra den ene oppgaven til den andre, uten at noen av dem ble ferdige. Det var de andre som satt igjen med arbeidet og omkostningene. De var lettet da han sluttet.

Syvere nikker gjenkjennende når jeg sier til dem at de ikke er spesielt følsomme typer. En syver i et omsorgsyrke beskrev det slik: Jeg har erkjent at jeg kan oppleves empatisk fordi jeg kan tenke meg til hvordan folk har det og respondere adekvat. Men jeg føler det ikke. Jeg har behov for å unngå ubehaget med at folk synes jeg er uempatisk, i stedet har jeg har lært meg hva som skal til og at andres sårbarhet må tas på alvor. De rundt han beskrev ham som en svært empatisk fyr.

Syvere kan det være vanskelig å gjøre klare avtaler med, da de helst bestemmer seg i siste liten for hva som er mest spennende av de alternativene som finnes. De ønsker å holde mulighetene åpne lengst mulig. Om de blir utsatt for ubehag som kritikk eller noe de synes er kjedelig – som de ikke kan komme seg unna med sine mange alternative planer – kan de bli urolige, pirkete og strenge.

En annen syver-leder sa hun brukte Enneagrammet aktivt i møte med krevende medarbeidere. I stedet for å prøve å unngå medarbeidere som medførte kritikk og ubehag for henne, gikk det sport i å finne måter å forstå medarbeiderne på; og få de med på lag. Konflikter og sinne har nå blitt noe hun kan være nysgjerrig på og ta tak i, det er gøy å bruke metodikken for å knekke koden for å få medarbeideren til å bli mer produktiv. Positiv reformulering er en av de nøklene som gir entusiastene energien tilbake. Om du finner en positiv inngang til et problem, vil syveren være mye mer åpen for å bruke energi på det!

Kjerneegenskaper til en syver er at de er positive, entusiastiske og kreative. Fallgruvene når det blir for mye av de gode, er at de oppleves som naive, useriøse og overentusiastiske. Utviklingsområder er å tåle ubehag og gjennomføre prosjekter. De er allergiske mot negativitet, kjedsomhet og gjentakelser.

Mangler du drivkraft? Team opp med en åtter.

I en avsluttende samtale med en av mine mellomledere spurte jeg om hvordan hun ville beskrive samarbeidet med meg. Hun brukte ordene krevende og inspirerende. En annen svarte: Du gir oss ansvar og selvstendighet, men er noen ganger nådeløst kontrollerende. Tilbakemeldingene er gjenkjennelige. Jeg som er en åtter - en utfordrer - tar selv gjerne på meg stort ansvar, og gir samtidig utfordringer og stort ansvar til mine ledere. Men blir jeg usikker på om de gjør

det vi har blitt enige om, kommer kontrollbehovet frem og jeg oppleves som detaljstyrende.

Glemmer du ingenting du, var den en leder som sa. Nei, ikke når jeg er usikker på om jeg har kontroll. Til vanlig er jeg ikke opptatt av detaljer – tvert imot trenger jeg perfeksjonister og skeptikere ved min side for å lykkes. Redder meg med å være nøye og årvåkne for forbedringer og risiko.

Det var nok lettere å være en åtter-leder før, da åtterens tøffe tone, direktehet og til dels konfronterende form var en klassisk, anerkjent lederstil. I dag søker stadig flere åtter-ledere til meg for bistand. Medarbeidere melder fra om en problematisk lederstil. Ja, jeg er engasjert, sa en toppleder til meg, men mine medarbeidere sier at jeg oppleves dominerende, aggressiv og brautende, og det kjenner jeg meg ikke igjen i. Det er faktisk blindt for en del åtter-ledere hvordan deres engasjement virker på andre. Bare det å få en åtter inn i et rom kan merkes med det samme, de tar stor plass, og andre typer kan føle seg dominert av deres handlekraft.

Å ha en åtter som medarbeider er ofte en gave. De kjører på, sparer seg ikke og har store tanker om muligheter. Åttere er modige og har lett for å utfordre og invitere til diskusjon. De er på godt og vondt – intense, innovative og engasjerte mennesker. En del ledere strever med å håndtere slike medarbeidere som i liten grad forholder seg til strenge rammer og som stiller høye krav til egen leder. En nier-leder - en fredselser - hadde en ide om at han trengte åtter-medarbeidere, og rekrutterte den ene etter den andre. Han selv synes han taklet dem greit, men åtterne fikk ikke nok tydelighet og fremdrift fra nier-lederen. Det skapte spenninger og konflikt, og etter hvert valgte åtter-medarbeiderne å slutte. De mister energi når farten blir for lav og beslutninger som blir fattet ikke blir fulgt opp. Først går åtterne i krigen for sine saker og kjemper og kjemper for at ting skal endre seg, men til slutt gir de opp og stikker av for å finne seg nye, mer spennende jaktmarker der de kan utfolde seg og bruke sin kraft.

Mangler du selv handlekraft og sliter med å ta beslutninger, team gjerne opp med en åtter. De lar seg ikke begrense av oppleste og vedtatte rammer når de kjemper for de som trenger deres styrke. En åtter-leder ble nylig hyllet for sitt store mot og handlekraft. Med sitt sterke engasjement og mye humor og varme brakte hun offentlige etater sammen for å søke nye løsninger på utfordringer andre ikke turte å ta i. Åttere som klarer å kombinere sin sterke energi og store handlekraft med åpenhet, nysgjerrighet og vennlighet, kan skape nødvendig endring der de er.

Åtter-ledere tar lett lederansvar, de beskytter dem de har ansvar for, og de utfordrer aktivt trusler utenfra. Det er en ledertype som står opp for det de mener er rettferdig, og viser vei. Gjerne med risiko for å miste både verv og

posisjon. Med en kriger-personlighet tenker vi ikke på oss selv som modige, men vår overbevisning gir oss ikke noe valg, og vi kjenner ikke på frykt. De som er modige er de som trosser sin frykt. Å stå alene er heller ikke krevende. Åttere forventer av seg selv at de er sterke og står opp for urettferdighet. Den samme styrken er også vår svakhet, vi oppleves som ubøyelige, uforsonlige og utilgjengelige i vår kamp. Vi blottlegger ikke lett vår sårbarhet. Åtterens tøffhet beskytter et følsomt hjerte, sier Enneagram-gründer Russ Hudson. Du trengte å være tøff for å overleve i barndommen din, og har øvd på å beskytte sårbarheten din hele livet.

«Åttere som klarer å kombinere sin sterke energi og store handlekraft med åpenhet, nysgjerrighet og vennlighet, kan skape nødvendig endring der de er.»

En av de tingene som ikke virker og heller ikke er akseptabel ytringsform i arbeidslivet er kjefting. Åttere tar gjerne en verbal, konfronterende fight, som oppleves som kjeft. De får jo selv energi av å kalle en spade for en spade og å få i gang en god diskusjon. Etterpå kan andre sitte med omkostningen av noe som åtteren raskt legger bak seg. Jeg husker selv hvordan jeg på videregående skole tok et ytterliggående standpunkt jeg ikke hadde, bare for å få mer intensitet i diskusjonene i klasserommet. Da jeg gikk ut av klasserommet hadde jeg glemt det, mens andre opplevde meg som konfliktorientert. Med en energisk tilstedeværelse gjennom et sterkt kroppsspråk, fornemmer du når åtteren kommer inn i rommet. Husk da at åtteren ikke ser det ved seg selv som du opplever.

Kjerneegenskaper til en åtter er at de er tydelige, beslutningssterke og handlekraftige. Fallgruven når det blir for mye av de gode kvalitetene er at de oppleves som dominerende, aggressive og arrogante. Utviklingsområder er å være nysgjerrige, vennlige og lyttende. De er allergiske for ubeslutsomhet, handlingslammelse og feighet.

Effektiviseringsbehov? Spør den mest bedagelige ansatte om tips.

Når du skal lage omelett: kutter du alle delen i små biter i ulike skåler før du tar en tredje skål der du visper sammen egg og melk?

Det har jeg også gjort, men ikke lenger. For jeg har vært på jobbtur med en energisparende nier – en fredselser. Hun lagde omelett til lunsjen og sparte både strøm, tid og oppvask i en handling.

Omeletten ble laget slik: eggene ble puttet rett i stekepanna, og blandet med melk og krydder der, så la hun oppå ferdig skåret ost og skinke (brukte selvsagt skiver i pakning) og satte lokket på. Og vipps var hun ferdig.

Hun gjør andre ting også. Videre sender eposter som i mitt bilde skulle vært omskrevet til hennes språk - men det går bra det også, som oftest. Hun reiser bare med håndbagasje, så sant mulig. Det er så slitsomt med koffert, og hun pakker effektivt og smart.

Jeg lærte å se etter effektiviseringsmuligheter fra en nier da jeg en gang utfordret henne på HVOR bedagelig hun kunne være. Bedagelighet er en last mange niere har, de kan utsette ting de skulle ha gjort, men det kjente hun seg absolutt ikke igjen i! Selv beskrev hun at hun sparte energi for å ha nok krefter til å skape harmoni i arbeidsfellesskapet. Ja, selvsagt, dere niere sparer på energien. Og helt uten å tenke på det blir dere effektivitetsekspert. Niere er de mest opplagte Lean-konsulentene vi kan velge.

«Helt uten å tenke på det blir nieren ekspert på effektivitet!»

Jeg henger mye med niere, og kobler meg på deres ro og positivitet. Irriterer meg grønn, når eposten ikke blir omskrevet og min tekst blir brukt uten å bli tilpasset. Når de ikke får lest hele eposten og svarer i vilden sky uten egentlig å vite på hva. Eller utsetter å få ferdig ting som er viktig for meg, og i tillegg kommer for sent – fordi de glemte tiden.

Jeg vet at når niere gjør noe som virkelig er viktig for dem, noe de liker og har valgt selv, da øker farten. Teksten skrives og sendes raskt, tursekken blir pakket i en fart og telefonsamtalen blir tatt umiddelbart. Når de er påkoblet og motivert blir de kjappere enn lynet og effektive som få!

Leder du en nier og blir grønn av ergrelse over utsettelse og lav fart, spør dem hva som hjelper dem til å få ting gjort og involver dem i å lage tidsfrister. Spør dem gjerne om hva som kunne bli gjort enklere. Fredselskere vet det ikke alltid selv, men de har en egen evne til å finne snarveier og kutte ned på prosesser og som oftest slippe unna med det – kanskje fordi de samtidig er svært hyggelige og omgjengelige mennesker.

Kjerneegenskaper til en nier er at de er harmoniske, omgjengelige og rolige. Fallgruven, når det blir for mye av de gode kvalitetene, er at de oppleves som somlete, konfliktsky og prokrastinerende. Utviklingsområder er å være handlende, besluttende og tydelige. De er allergiske mot negativitet, disharmoni og konflikter.

For deg som er nysgjerrig på hvilken type du er,
så finner du en gratis test på
kristinaase.no/enneagramtest

Du kan ta denne enkle gratistesten
for å få en indikasjon på typen din,
eller [ta kontakt](#) for å bestille en av to validerte
og mer omfattende tester ([HPEI](#) eller [IEQ9](#)).

De validerte testene er knyttet opp til enten kjøp av
en coaching- eller teamutvikling, med fordypning
i testresultatet og Enneagrammet.