

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációk közzététele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

Az a kérdés, amely 2017-ben arra sarkallt, hogy beiratkozzak a Metropolitan Egyetem Emberi erőforrások szakára, a szakdolgozatom témáját is erőteljesen befolyásolta. A kérdés arról szólt, hogy hogyan lehet az emberi kapcsolatokat helyesen kezelni egy szervezetben. A szervezet, amelyről akkor szó volt, kifejezetten érzékeny helyzetben volt, mert az alapítók több évtizedes barátságban álltak néhány kollégával. Így amikor az egyik kollégának bizonyos okokból a szervezetben végzett munkájának minősége csökkent, nem lehetett félretenni a több éves hozzáfűződő kapcsolatot, és a munkatársi, főleg vezető-beosztott felállásból, a barátság miatt, egy érzelmekkel teli bonyolult helyzet alakult ki. A megoldás, a helyes kommunikáció kitalálásának összetettsége, ennek a feladatnak finomsága teljesen beszippantott. Ebből kifolyólag eddigi és leendő HR-es tanulmányaim célja, hogy olyan szakemberré váljak, aki látja és érti a szervezetben szereplő kollégák közötti szakmai és érzelmi kapcsolatokat, amelyeknek a helyes kezelése a szervezeti létet a kollégáknak könnyebbé és élvezhetőbbé teszi. Talán ez túl ideálisnak hangzik, de a témakör egyre relevánsabbá válik a mai cégek életében, ha realizálják, ha nem. Szakdolgozatom kifejezetten a vezetők szerepére és az ő fejlesztésükre koncentrált, mindezt az Enneagram karaktertipológia használatának lehetőségeivel. Talán eddigi soraimból kiderül, hogy milyen lelkes vagyok a HR szakterületéért, és hogy szívesen mélyedek bele olyan témába, amely még nem széles körben ismert, mint az Enneagram. Ezért olyan konzultest kerestem, aki ugyanolyan lelkes és érdeklődő, mint amennyi szaktudása van. Így kértem fel Dr. Szabó Szilvia egyetemi docenst, aki számos tanórán és más egyetemi programon tanúsította odaadását a HR-es diákok tehetségének kibontakoztatásában. Elvárásaim teljesültek, nyitottsággal és biztattással kísérte végig a dolgozatom megírásának folyamatát, segítve azokon a pontokon, ahol szükséges volt.

Wertán Janka

WERTÁN JANKA

AZ ENNEAGRAM KARAKTERTIPOLÓGIA HASZNÁLHATÓSÁGA A VEZETŐFEJLESZTÉSBEN

A tanulmány célja, hogy bemutassa, hogy az Enneagram karaktertípológia hatásos eszköz a vezetők fejlesztésében. E kapcsolat érzékeltetése érdekében elsőként a vezetők fejlesztésének szükségességéről esik szó, felidézve a HR, a fejlesztés és tovább szűkítve a vezetői fejlesztés történelmét, illetve annak fejlődését. A szerző egyrészt történelmi kontextusba helyezi a humán erőforrás fejlődését, megvilágítva, hogyan jutott el a HR és a vezetői fejlesztés a mai formájába. Ennek konklúziójaként mutatja be, hogy miért van szükség a vezetőket ember- és önismeretből fejleszteni, és felveti, hogy erre véleménye szerint az Enneagram karaktertípológia alkalmas eszköz. Ezek után a cikk második részétől kerül sor az Enneagram hitvallásának, eredetének és felépítésének bemutatására. A tanulmány végén, a kutatási eredményeket kivizsgálva, ezt összevetve az elméleti háttérből megértett vezetőfejlesztési igényekkel kap képet arról az olvasó, hogy milyen módon használható az Enneagram karaktertípológia a vezetők fejlesztésében, milyen eszközöket ad a vezetők kezébe az Enneagram ismeretük.

Bevezetés

Úgy gondolom, hogy mielőtt belevágnék abba, hogy az olvasó elé tárjam, hogyan lehet az Enneagram karaktertípológiát használni a vezetői fejlesztésben, tisztázásra szorul, hogy miért van egyáltalán szükség a vezetők fejlesztésére, ki(k)nek jó, és miért, illetve, hogy hogyan jutottam arra, hogy épp az Enneagram típológia került a vizsgálat egyik tényezőjévé. A tanulmányom rövid szakmai összefoglalója elsőként ezt a két tényezőt fogja körbejárni, illetve ezeknek és a kutatásomban helyet kapó félig struktúrált mélyinterjúkból tanultaknak a konklúziójaként mutatom be, hogyan alkalmazható az Enneagram karaktertípológia vezetők fejlesztésében és a vezetők hogyan profitálhatnak eme típológia használatából. A humán erőforrás menedzsment történelmi áttekintéséhez a gazdasági, politikai és kulturális tényezők összességében nagy segítségemre volt Normann Davies Európa története c. könyve és Szóts Kováts Kinga Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? c. publikációjára. A humán erőforrás menedzsmenten belül a vezető képzés fejlődésének és jelenlegi állapotának megértésében erősen támaszkodtam Kárpátiné Daróczi Judit, Vágány Judit és Fenyvesi Éva közös cikkeire, illetve Sándor Tímea Vezetőfejlesztés hatékonyan c. publikációjára.

Az Enneagram bemutatására és több szemszögből való megismerésére segítségemre volt a téma neves képviselőinek írásai, kiemelném Richard Rohr, Andreas Ebert, Russ Hudson, Don Richard Riso és Helen Palmer könyveit.

Történelmi visszatekintés és aktualitás

Elsőként szeretnék kitérni arra, hogy miért döntöttem úgy, csak és kizárólag a vezető fejlesztésre koncentrálok. A magyarországi HR, azon belül a humán erőforrás fejlesztés történelme a kulturális, politikai és gazdasági helyzetek hatására igazán lassan jutott el oda, ahol most van. Érzékletesen mutatja ezt nagymamám reakciója, amikor elmeséltem neki három évvel ezelőtt, hogy HR-t fogok tanulni az egyetemen. Nem ismerte ezt a szót, így összefoglalva elmeséltem, hogy milyen

területei vannak a szakmának. Lényegében tekintve azt mondtam neki, hogy olyan szakember leszek, aki a cégek munkavállalóival foglalkozik. Kis riadalom ült ki a szemében, hogy ezek az ő munkahelyén anno „munkaügyisek”, és „személyisek” voltak, akiknek többek között köztudottan politikai szerepük is volt, és az embernek óvatosnak kellett lennie, nehogy megszülessen egy jelentés. Természetesen a rendszerváltással jött egy nagy fordulat: nem hogy a politikai félelmet elengedhették az emberek, de kinyílt a piac, lehetősége nyílt az embereknek bizakodóbban, bátrabban, egyedibben gondolkodniuk, saját üzletbe kezdeniük. A megnyílt határokkal elkezdtek bejönni a multinacionális vállalatok is, előre lépési lehetőségeket, további fejlődési lehetőségeket, multinacionalitást kínáló munkahelyeket teremtettek az embereknek. Eljutott oda a piac, hogy már nem az volt a felállás, hogy az emberek a politikai helyzet miatt lehajtott arccal örülnek, ha van munkájuk, hanem fordult a kocka, és munkavállalónak nőtt meg az értéke. A munkaadóknak versenybe kellett szállniuk a többi munkaadóval. Ennek nyomán beindult a HR szerepe a magyar piacon, hiszen a vállalatoknak innentől kezdve elkezdett fontossá válni, hogy tudják, mitől szerezhetnek meg új embereket, és miként is tarthatják meg őket. Ehhez nagyban hozzájárult a nemzetköziesedés az üzleti életben, illetve az, hogy a multinacionális cégek erősen képviselik ezt a vonalat. Szép lassan a cégek elkezdtek foglalkozni az ergonómiával, karrierépítési lehetőségekkel, jutalékokkal, nem pénzbeli juttatásokkal, hogy ezáltal vonzóbbá tegyék magukat, mint munkahelyet és motiváltabbá a dolgozóikat.

Ettől függetlenül ez egy lassú folyamat, és egy másik dolog is van, ami nagyon hátráltatja azt, hogy a HR-t, a munkahelyi humánusságot fontosnak tartsuk kis hazánkban. Ez pedig az, hogy a nagy magyar átlag pszichológiai edukáltsága igen alacsony. Ezt úgy értem, hogy a pszichológiai jóllét, a lelki egészség figyelembevétele még gyerekcipőben jár. Inkább figyelünk a külső dolgokra, mintsem az egyedi belső igényekre és motivációkra. Tapasztalataim szerint még az értelmiségi körökben is gyakran találkozni azzal a hozzáállással, hogy ha valakiről kiderül, hogy pszichológushoz jár, akkor arra gondolnak, hogy az illető beteg. Ahelyett, hogy arra gondolnánk, hogy az illető figyel a belső növekedésére is. Ez a beidegződés, amely a magyar emberekre nagy arányban jellemző, erősen hátráltatja a HR-nek azt a területét, amely a munkavállalók belső igényeinek kielégítésével akarja szolgálni a cég sikerességét.

A profit a cél, de az ember az eszköz

Minden vállalat közös jellemzője: profitot akar szerezni. Ehhez az kell, hogy eredményesen működjön. Egy vállalat csak akkor tud működni, ha emberek hajtják. Az emberi erőforrás felkutatása, kiválasztása, megszerzése, kitanítása, beszoktatása, továbbfejlesztése, motiválása viszont költséges viszont feladat, ezért a költséghatékonyság érdekében az a vállalat célja, hogy a munkavállalói sokáig és jól végezzék a feladatukat a cégnél. Tehát egy sikeres cégnek az alap szervezeti működés, célok és profitszerzés kitűzésén túl az emberi erőforrásra kell koncentrálnia. Ez nagyon egyszerű, annak ellenére, hogy paradoxonnak tűnik: a cégnek a munkavállalóra kell figyelnie, őket kell kielégítenie, hogy boldogan elégtse ki a cég igényeit. Tehát egy hosszútávon működni akaró vállalatnak a szem előtt tartandó kérdés: hogyan tudjuk kielégíteni a kollégáinkat?

Tudnunk kell, hogy a munkavállalóink, kollégáink mire vágnak (még jobb, ha még azt is tudjuk, amit ők nem fogalmaztak meg maguknak). Ehhez emberismeretre van szükségünk. Az emberismeret viszont nem létezik önismeret nélkül. Főleg egy olyan esetben, mint az emberi lélek és annak szükségletei, mindenképpen ketté kell választanunk az én-t és a többi embert, de ezt csak akkor tudjuk megtenni, ha ismerjük az én határait. Ennek a felkutatása nem egyszerű, és ráadásul soha véget nem érő feladat, mert mindig lehet tovább fejlődni, nincsenek határok. Ebből adódóan láthatjuk, hogy az ilyen szintű (ilyen mély) szellemi képzettséget elérni nem könnyű elérni, és nem is csak a munka mennyiségére utalok, hanem hogy mindenkinek más út vezet az igazi

önismerethez. Emiatt a cégek nagy része, sőt talán mondhatjuk, hogy egy cég sem engedheti meg magának, hogy az összes munkavállalóját elindítsa és végig kísérje az önmegismerés útján. Amellett, hogy a folyamat rendkívül nagy költségvonzattal járna és nagyon időigényes lenne, még csak abban se lehetünk biztosak, hogy a minden munkavállaló szeretné is, hogy a munkaadója a „saját érdekében” önismereti munkára „ítélje”. Márpedig erre a munkára nem lehet és nem is szabad ráerőszakolni senkit. Ebben a folyamatban nélkülözhetetlen az ember saját akarata és hajlandósága. Ennek a gondolatmenetnek a margójára fordítottam a figyelmemet a vezetők felé, és döntöttem el, hogy ők fognak állni a vizsgálatom keresztútjában.

A vezetők hatása a szervezetben

Egy cégnek a vezetők fejlesztése több szempontból is ideális. Egyrészt nincsen belőlük annyi, amiből kifolyólag könnyebb személyre szabottabbá tenni a képzésüket, illetve a pénzügyi erőforrást is kevésbé kell szétosztani. Másrészt ők azok, akik egy fajta „hídként” funkcionálnak a tulajdonosi kör és a munkavállalók között, ami két szempontból is fontos.

Először is ők azok, akik napi kapcsolatban állnak a munkavállalókkal: személyiségük, stílusuk napi szinten hat ki az operatív munkát végző kollégákra, akiknek ők jelenti a vezetést, tehát az ő működésüknek jelentősége nagy, hiszen ők osztják ki a feladatokat, az ő feladatuk motiválni, felügyelni, jutalmazni, visszajelzést adni, mediálni stb. Emiatt a széleskörű elvárás miatt jön a második pont, ami miatt figyelniük kell a vezetőink fejlesztésére.

A vezetők nagyon kényes helyzetben vannak: a tulajdonosi kör felé az egész cég (vagy egy divízió) működéséért vállalnak felelősséget. A cég összmunkavállalóinak pedig ők jelentik a vezetést. Leegyszerűsítve az ő dolguk, hogy a tulajdonosi kör elképzeléseit a cég dolgozóival „megteremtessék”. Ennek a legnehezebb része talán eladni a dolgozóknak a cég akaratát. Úgy „eladni” nekik, hogy úgy érezzék, nekik is fontos, az ő céljuk is, nem csak a cégé.

A dolgozatomban az eddig felvázolt háttér mellett a következő feladatköröket és tényezőket szedtem össze, amelyeknek a vezetőknek meg kell felelniük. A vezető a következő öt szerepelvárás-csoporttal szembesül:

- munkaköri leírása, a működésére és az általa vezetett szervezet működésére vonatkozó szabályok;
- a feljebbvalók, a beosztottak és a hierarchia azonos szintjén elhelyezkedő vezetőtársak és más személyek által kötetlen formában, szóban megfogalmazott szerepelvárások;
- befolyásolja a vezetői magatartást a végrehajtandó feladat és a működés külső környezetének természete;
- végül a beosztottak magatartásáról, teljesítményéről és eredményességükről kapott visszacsatolások.
- További meghatározó faktorként említendő a vezető személyéből fakadó sajátos szükségletek, a vezető tulajdonságai, értékei és képességei.

Mindeme öt nagy tényezőcsoport együttes hatásában alakítja a vezető konkrét és aktuális magatartását. Ezen pontok mentén megérthetjük, hogy milyen nyomás nehezedik a vezetőinkre, illetve, hogy viselkedésük az egész cégben talán a legmeghatározóbb. Szinte „egyszeregy”, hogy a cégeknek fontos a sikeres, hosszútávú, profitábilis működéshez az, hogy a vezetőik képesek legyenek megküzdeni és helytállni pozíciójukban és az abból fakadó elvárásokkal.

Itt érünk vissza az önismereti fejlesztési fontosságához. Ahhoz, hogy a vezetőink hosszú időnk keresztül képesek legyenek eredményesen végezni ezer arcú feladataikat, szükséges a mentális bázisukat kiépíteni, amely erőssége miatt megengedi nekik a szellemi rugalmasságot is. Egy

gondolat erejéig gondoljunk a mai telefonokra (vagy bármilyen okos eszközre, pl. egy Tesla autóra), eszünkbe juthat, hogy a jobb működés, a bővítés és további funkciók elérésének céljából időről időre kapunk egy frissítési lehetőséget. A vezetői fejlesztés is erről szól: a képzések, az önismeret által frissebben, jobban fognak funkcionálni a vezetők. „Upgradeljük” az embereinket. De mi a legjobb módszer erre az „upgradelésre”? Őszintén, és egyszerűen: nem tudom. Számos képzés, tipológia, önismereti könyv, hanganyag áll rendelkezésre, a választási lehetőségek tárháza végtelen. Velem viszont néhány évvel ezelőtt szembe jött egy karaktertípológia, amely elnyerte a tetszésemet. Ez az Enneagram karaktertípológia. Bár voltam Enneagram tréningen, így a rendszer alapjaival tisztában voltam, úgy döntöttem, hogy a mélyére ások és megvizsgálom, hogy valóban használható-e önismereti képzésre, a vezetők képzésére, és ha igen, akkor hogyan és miben segít. Tehát nem célja a kutatásomnak, hogy kimondja: az Enneagram a legjobb. A célja az, hogy kiderítse: jó-e, és ha igen, miért.

Az Enneagram karaktertípológia

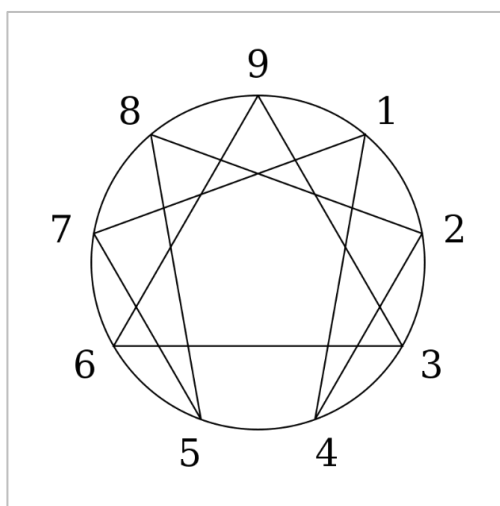
Az eredete

Arra sajnos nincsen elég helyem, hogy részletesen bemutassam az Enneagram karaktereket egytől-egyig, így inkább megpróbálkozom a rendszer működésének és lelkeségének szemléltetésével. Azt remélem, hogy a tisztelt olvasó ráérez a rendszer finomságára és mélységére, aminek hatására esetleg ellátogat egy Enneagram tréningre, vagy felkeres ezzel foglalkozó irodalmakat. (Enneagram szakértők tanácsa szerint érdemesebb egy óvatosan megválasztott tréningre menni, mert a szakirodalom több iskolát taglal, bele tud zavarodni a laikus olvasó.)

Az Enneagramnak számos iskolája van, és ez megmutatkozik abban is, hogy különböző vélemények vannak arról, pontosan honnan és milyen időszakból származik. Abban viszont mindenki egyetért, hogy egy ősi tudásról beszélünk, amelynek jelét bizonyos vélemények szerint az ókori Babilonban rajzolták, de geometriai formáját, illetve a számmisztikai vonatkozásainak alapjait az ókori görög filozófia nagy alakjai, mint Platón és Püthagorasz műveiben is fel lehet fedezni. Ezen kívül számos vonatkozásában köthető a többek között a keresztény, zsidó és iszlám valláshoz is.

Az első a modern korból, aki elkezdte kutatni és megismertetni az új világgal ezt az ősi tudást, az egy orosz, de görög-örmény származású kutató, George Ivanovich Gurdjieff. Gurdjieff az Enneagram tanításával valószínűleg Afganisztánban ismerkedett meg, innentől ennek a rendszernek a tanulmányozásának szentelte életét. Az első világháborúig tartó információgyűjtés után Szentpétervárott és Moszkvában kezdte el tanítani összegyűjtött tudását. Az elképzelésekkel ellentétben Gurdjieff még nem a kilenc Enneagram karakter személyiségtopológiai vonatkozását vizsgálta, csupán azt hirdette, hogy az Enneagram bölcsessége hozzásegít az ismerőjének megérteni evilági szerepét és célját. Fontos tanítása, hogy az Enneagram jelét megértsük: a kör szimbolizálja az egységet, azt, hogy az Isten egy. A jel következő része a háromszög, ami az Atya, a Fiú és a Szentlélek szentháromságát sejteti. A kör és a háromszög is olyan formák, amelyek a keleti nagy vallásokban mind szerepet kapnak valamilyen úton módon. Végül a hatszög, vagyis a hexád, amely a meg nem szűnő változást és körforgást szimbolizálja. Ha ezt a három geometriai alakot egymásra tesszük, létrejön az Enneagram, amely így szimbolizálja egyszerre az egységet, a három erőhatást és a folyamatos változást.

1. ÁBRA: AZ ENNEAGRAM JEL



Forrás: www.shutterstock.com

Másik kutató az elsők között, aki az Enneagramot elkezdte kutatni, a Bolíviából származó Oscar Ichazo. 1950-ig ő is számos helyen fordult meg, hogy megtalálhassa az Enneagram szülőhazáját, többek között Buenos Airestől kezdve a Közel Keletig utazott, majd visszatért otthonába, hogy feldolgozza az összegyűjtött anyagait. Richard Rohr és Andreas Elbert Enneagram, a Lélek kilenc arca című könyve szerint Ischazo saját bevallása szerint szufi mesterektől tanulta az Enneagram tudását az Afganisztánban található Pamírban, annak tudta nélkül, hogy Gurdjieff is erre fele kutatott.

Eközben a folyamat közben jött rá a személyiségtípusok és az Enneagram jelének kapcsolódásaira. Az ő kilenc karakterének alapja ókori hagyományokhoz kapcsolódik, amellyel Ichazo történetesen a görög, Kr. u. 3. században Plótinosz által írott anyagból ismert meg, miszerint a kilenc személyiségtípus az istenek kilenc tulajdonságának emléke (Riso & Hudson, 2011). Az 1950-es, -60-as években publikálta és oktatta is tudását. Látogatója volt egy Kaliforniában praktizáló és tanító pszichiáter, Claudio Naranjo, aki továbbfejlesztette Ichazo modelljét, többek között több jezsuitával ismertette meg az Enneagram tanítását, amelynek eredményeképpen hosszas felülvizsgálat után a jezsuita rend elkezdte használni az Enneagramot mint szellemi vezetési eszközt és lelki-gyakorlati modellt. Fontos megjegyezni, hogy a keresztény vallásban való megközelítése az Enneagramnak már nem az ókori istenek lenyomatából eredezteti a karaktereket. Richard Rohr könyve (Rohr & Ebert, 2010) alapján érthetjük meg, hogy a keresztény teológiai tanok szerint a kilenc karaktert a hagyományos keresztény főbűnökhöz rendeljük. Ez úgy lehetséges, hogy annak ellenére, hogy a mai keresztény tanítások szerint már csak hét főbűnt (büszkeség, irigység, harag, restség, fősvényesség, mértéktelenség, a hetediket két szóval tudjuk jól leírni: falánkság, paráznaság) különböztetünk meg, eredetileg ezek a gyökérbűnök voltak, amelyekhez tartoztak másodbűnként a hazugság és félelem.

Ehhez az információhoz a 354-ben, a mostani Grúzia területén megszületett, később diakónussá választott majd halála végéig remeteként élő Evagrius Ponticushoz kell visszatekintenünk. Ő nevezte meg a nyolc bűnös szenvedélyt (büszkeség, hiúság (dicsvágy), búskomorság (önsajnálát), falánkság, élvettség, irigység, kapzsiság és restség) (Rohr & Ebert, 2010). A félelem, annak ellenére, hogy nem erkölcsi minőség, mégis képes eltéríteni az embert a helyes úttól, ez pedig a keresztény vallásban már bűnnek minősül (Rohr & Ebert, 2010: 47).

Az Enneagram rendszere

A történelmi visszatekintés után az Enneagram rendszerének megértéséhez foghatunk. Fontos tisztázni, hogy az Enneagram nem személyiségtipológia, hanem karakterológia. Ez egyrészt azért fontos, mert nem kirekesztő a többi személyiség és viselkedéstipológiával szemben, hiszen nem ugyan az a kategória. Ha az Enneagramban hiszünk, nem jelenti azt, hogy a DISC tipológiában nem. Más rétegeket boncolgatnak. Az Enneagram nem azt mondja meg, hogy milyen személyisége lehet egyes embereknek, hanem azt mondja meg, hogy milyen fajta belső „drive”-juk van. Nehéz erre magyar szót találni; magyarra fordítva, tehát belső vezetés, nem teljesen állja meg a helyét. Az egyik meginterjúvolt coach „processzornak” mondta, de talán az a legkönnyebb példa, ha úgy tekintünk az Enneagram karakterünkre, mintha megállapítanánk a nemünket. Az én esetemben: Én nő vagyok, ez meghatároz, de nem gátol semmiben. Így mondhatom azt is, hogy én Kilences karakter vagyok: meghatároz, de azt én döntöm el, hogy a személyiségem és a viselkedésem milyen legyen. Ezt azért fontos tisztáznunk, mert rengetegen idegenkednek a tipológiáktól azért, mert azt gondolják, hogy az ők összetettebbek és egyedibbek annál, hogy egy színhez vagy számhoz legyenek beosztva. És ebben igazuk is van, és ezért jó, hogy az Enneagram nem mondja meg, hogy „milyen a személyiségünk, és ebből nincs kilépés, punktum”.

A karakterünk egy olyan belső motívum a személyiségen belül, amely meghatározza az adott karakter igényét és azt, amit el akar kerülni. Három igény-félelem pár van felállítva, amelyek mentén és között a karakterek működnek, mind a három igény-félelem pár felosztásban van három energia irányultság (ki, be, neutrális) és így a háromszor három eredményezi a kilenc Enneagram karaktert.

2. ÁBRA: AZ ENNEAGRAM KARAKTEREK

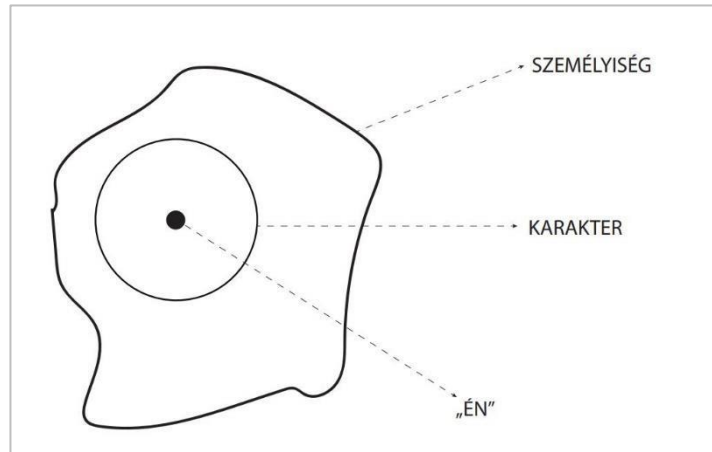
	SZERETET (ÉRZŐ TRIÁSZ)	DÜH, INDULAT (ÖSZTÖN TRIÁSZ)	FÉLELEM (GONDOLKODÓ TRIÁSZ)
KI	2	8	7
BE	4	1	5
NEUTRÁLIS	3	9	6

Forrás: saját készítésű ábra a Mercure Consulting Enneagram tréningje alapján

A hasonlóság az egy karakterbe sorolt emberek között nem a személyiség alapján van kimondva (bár természetesen arra is hatással van), hanem az alapján, hogy mi az igény-félelem párujuk, amit az alapján látunk, hogy milyen eszközökkel (amely az energia irányultságukból fakad) és hozzáállással tekintenek a világra, helyzetekre, mi megy nekik ösztönösen. Ami még különbséget tesz a személyiség és az Enneagram karakter között, hogy míg a személyiség egy változtatható, tudatosan irányítható entitás, addig a karakterünk velünk született és tudattalan. Az Enneagram megismerése és elsajátítása segít abban, hogy felfedjük karakterünket, és elfogadásával, majd

realizálásával helyén tudjuk kezelni azt olyan módon, hogy ha egy adott szituáció megkívánja, még „le is tudjuk vetni” karakterjegyeinket. A mellékelt ábrán látható az „én”, a karakter és a személyiség egymáshoz való viszonya.

3. ÁBRA: AZ "ÉN", A KARAKTER ÉS A SZEMÉLYISÉG EGYMÁSHOZ VISZONYÍTVÁ



Forrás: saját készítésű, a Mercure Consulting Enneagram tréningen hallottak alapján

Az Enneagram úgy segít nekünk tudatosabban alakítani a személyiségünket és viselkedésünket, hogy megmutatja, mik a mély mozgatórugók. Egy „problémát” is csak akkor lehet megoldani, ha első körben felismerjük, hogy „probléma”. Itt természetesen a belső mozgatórugóink nem minősülnek problémának, de lehet, hogy bizonyos pontokon az életben az automatikus megoldási eszközeink nem visznek előre.

Az Enneagram használata a vezetőfejlesztésben

Hogy megértsem, hogy a valóságban hogyan működik, működhet az Enneagram használata a vezetők fejlesztésénél, hét interjút csináltam felső-, és középszintű vezetőkkel és két Enneagram szakértő coach-csal.

A szakdolgozatomban pontosan bemutattam az egyes karaktereket, majd ezek után tértem rá a kutatás feldolgozásánál, hogy a meginterjúvált, bizonyos karakterű vezetők hogyan tudnak helytállni munkakörükben. Miután most ez a szakmai összefoglaló nem ad rá lehetőséget, hogy bemutassam a karakterek működését, azt is ki fogom hagyni, hogy az egyes karakterű vezetők milyen nehézségekkel és könnyebbségekkel birkóznak meg a pozíciójukból fakadó kihívásoknak. Ehelyett arra használnám a rendelkezésre álló helyet, hogy bemutassam, milyen közös vonásokat vélttem felfedezni az interjúk során: milyen pontokon segítette az összes vezetőt az Enneagram ismeretük, a karakterüktől függetlenül.

1. Az első és legfontosabb közös jellemző, amely minden vezetőt nagyban segített munkájának ellátásában, az az elfogadás. Beszélhetünk önel fogadásról is, de főleg gondoljunk itt arra, hogy a vezetők felismerték, hogy egyszerűen az emberek máshogy gondolkodnak. Elfogadták, hogy ha egy másik emberrel (kollégával) nem tudják egyszerűen összehozni az alapvető elképzelést, akkor az nem azért van, mert valaki rosszat gondol vagy hibás, hanem egyszerűen csak különbözőek. Az Enneagram karakterek mély, de akár felszínes megismerése után az ember képes megérteni, hogy mi az alapvető különbség, így képes rugalmasabban viszonyulni másokhoz.

2. A második pozitív hatása az Enneagram karakterek ismeretének, hogy a vezetők képesek a kollégákat „besorolni” egy karakterbe, aminek következtében azt is tudják, hogy milyen ösztönös és erős eszközök vannak az említett kollégák kezeiben, amihez illően tudnak jobban, testhez illőbben feladatokat delegálni. Ennek további pozitív következménye, hogy a delegációs stressz, miszerint a vezető kiadja a feladatot, de felelősséget kell vállalnia érte, csökken, hiszen a kolléga adottságait most már jobban látja, megbízik benne. Ez egy pozitív lavina amúgy, hiszen létrejön az „empowerment” jelensége, feladatot teljesítő kolléga motivációja nőni fog a belé vetett bizalomtól.
3. Az egyik meginterjúvált coach szerint az Enneagram ismerete, és a karakterek másának elfogadása a következőben segíti a vezetőket: Abban esetben, ha egy főnök már régóta birkózik egy kollégának egy bizonyos jellemzőjével, ami neki nem kívánatos, és rendre belebukik abba, hogy megértesse magát és akár változásra bírja az említett beosztottját, kollégáját, akkor ennek a kollégának a karakterét megismerve, mozgatórugóit megértve a vezető el tudja fogadni, hogy miért nem lehet ezen a ponton változtatni, és az erre fölöslegesen vesztegetett erőforrásait, energiáit tudja olyan dolgokba áramoltatni, amelyeknek gyümölcse is lesz. Például a fenti esetben ráláthat arra is, hogy viszont milyen más erőssége van a kollégának, és koncentrálhat inkább annak a további megerősítésére. Ez a pont talán a legfontosabb, hiszen egy vezetőnek sincs fölösleges ideje, amelyet megoldhatatlan, megváltoztathatatlan dolgokra fecsérelhet el.
4. Ezek mellett a főbb pontok mellet természetesen az mélyülő önismeretnek köszönhetően minden vezető jobbá fog válni felelősségtől terhes pozíciójában. Megértőbben de aszertívabban lesz képes kommunikálni igényeit, víziójának átadását finomabban fogja tudni átadni, krízishelyzetben ismerni fogja az automatikus védekezési mechanizmusait, és képes lesz félretenni őket, ha azok nem vezetnek előre. Jobban fogja tudni kezelni a stresszt, és könnyebben fog segítséget kérni szükség esetén. A beosztottjai egy kiegyensúlyozott, támogató vezetőt fognak kapni, a tulajdonosi kör pedig egy megbízható, fejlődő, az erőforrásokat hatékonyan felhasználó vezetőt.

Összefoglalás

Mint leendő HR-es szakember, úgy vélem, hogy a HR-nek többek között hídként kell funkcionálnia az üzlet és az ember között. Tanulmányom mélyebb mondanivalója ebben rejlik: a vállalatok azt szeretnék, ha jól teljesítenének, a teljesítmény a dolgozóktól függ, a dolgozók akkor teljesítenek jól, ha a vezetők jól vezetik őket, a vezető akkor tud jól vezetni, ha ismeri az embereket, de emberismeret nincsen önismeret nélkül. Ennek eredményeként jutunk oda, hogy én a szervezet sikere, a munkavállalók öröme miatt azt vizsgáltam, hogy tudjuk jól fejleszteni a vezetőket, és erre alkalmas-e az Enneagram.

A fenti gondolatsor alapján arra a kutatási kérdésre, miszerint fontos-e a szervezeteknek a vezetői fejlesztés, a válasz egyértelműen igen. Fejlődés nélkül stagnálás van, és a mai kiélezett piaci helyzetben ezt egy valahova tartó vállalat nem teheti meg. Tehát kimondhatjuk, hogy a vezetők fejlesztése ugyanolyan fontos, mint beszerezni a faanyagot egy bútorgyártó cégnek.

További kutatási kérdés volt, hogy milyen hatással van a vezetőkre a fejlesztésük: Egészen új fajta elköteleződést és hálát tud okozni továbbá a vezetőknél (és más alkalmazottaknál is) az, ha olyan eszközöket kapnak a munkahelyi fejlesztés által, amit nem csak a munkahelyükön, de magánéletükben is hasznosítani tudnak, hiszen így olyan érzésük van: a munkahelyük van értük. Összességében a dolgozat beigazolta tézisemet arról, hogy a vezetők ön és emberismereti fejlesztése fontos, és az Enneagram ebben nagy segítséget tud nyújtani számos ponton.

Irodalomjegyzék:

- Riso, D. R. & Hudson, R. (2011). *Az Enneagram bölcsessége, Útmutató a kilenc személyiség típus lelki és szellemi fejlődéséhez*. Park Kiadó, Budapest.
- Rohr, R. & Ebert, A. (2010). *Enneagramm, A lélek kilenc arca*. Ursus Libris, Budapest.
- Davies, N. (2002). *Európa története*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Fenyvesi, É., Vágány, J. B. & Kárpáti-Daróczi, J. (2016). Mérés módszerek a coaching megtérülésére. *Gradus*, 3(1), p. 360-367.
- Kárpáti-Daróczi, J., Vágány, J., & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? - avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikor- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány* 47(12), p. 72-82.
- Palmer, H. (2015). *Enneagram a szerelemben és a munkában*. Ursus Libris, Budapest.
- Sándor, T. (2014). Vezetőfejlesztés hatékonyan. *Vezetéstudomány*, 45(12), p. 73-84.
- Szóts-Kovács, K. (2006). Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány*, 38(különszám), p. 46-55.