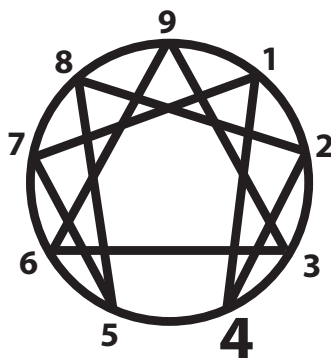


Тип четвертый: маэстро*



Я всегда *мечтал*, что однажды получу повышение и стану заведовать кафедрой. Меня привлекала в этом некая *аристократичность*. По сравнению со всеми остальными на факультете моя научная работа явно выделялась *уникальностью* и *оригинальностью*. Она стояла на ступень выше прочих работ по *глубине озарения* и *проникновения в суть вещей*, я бы сказал. Но, когда я наконец получил повышение, оказалось,

* Английское название эннеатипа — The Tragic-Melancholic. Прим. перев.

*что это вовсе не то, чего я ожидал. Меня одолела **рутина**, я вынужден заниматься вещами, противоречащими моим **желаниям**. Мои таланты не востребованы. Административная деятельность начисто лишена **романтики**... Я **скучаю** по тем временам, когда мог посвящать себя исследовательской деятельности. Они были наполнены живительным духом **творчества**.*

(Николас, представитель четвертого типа)

(Обратите внимание на циклическую смену романтизации и разочарования, неспособность мириться с рутинной, тему аристократизма и исключительности, мотив эмоциональной глубины.)

Описание четвертого типа

«Четверки» погружены в себя, это глубоко чувствующие, оригинальные, творчески одаренные люди с богатым воображением.

Сильная сторона этого типа заключается в высоко развитой способности к самопознанию. Его представители прекрасно разбираются в собственных чувствах и особенностях своего внутреннего мира.

Кроме того, они умеют внимательно выслушать собеседника, поэтому могут разобраться не только в себе, но и в душах других людей, понять их нужды и чаяния. Они терпимы к чужим капризам и оказываются сочувствующими и чуткими советчиками.

Они понимают чувства другого человека и могут взглянуть на ситуацию его глазами, способны настолько глубоко ощутить внутреннее состояние собеседника, *будто* сами чувствуют нечто похожее (ставя себя на место другого, то есть переживая чужую боль или радость как свои, но помня, что они все-таки чужие). Они больше слушают, чем говорят, а их эмоциональный отклик соразмерен ожиданиям собеседника. Их умение сопереживать вдохновляет, они способны распознать глубину вашего внутреннего мира и вашу исключительность. Это умение не сводится к снисходительной жалости или слезливому состраданию. Их способность сопереживать никогда не иссякает, а только увеличивается. Их внутренний

рост происходит не только за счет самовыражения, но и за счет сочувствия окружающим. Подобный баланс между вниманием к внутреннему и внешнему миру делает их цельными личностями, привносит в их жизнь объективность оценок и элементы стабильности.

«Четверки» восприимчивы, их чувства глубоки. Это душевные, проникательные, сознательные, сострадательные, заботливые и вдохновляющие люди.

Они склонны к созерцанию и размышлениям, интересуются философией, духовными практиками, смыслом жизни и тайнами бытия. Им свойственны поиски ответов на следующие вопросы: что есть жизнь? для чего мы здесь? кто мы? для чего все этого? в чем смысл жизни? Жизнь для них — это путь, в который они пускаются с открытым сердцем в поиске ответов. Они обладают творческими способностями и развитым воображением. Они искусно владеют словом, красноречивы, артистичны, точно выражают свои мысли и легко подбирают нужную метафору. Имеют склонность к изобразительному искусству. Благодаря своему богатому воображению способны передать любую идею в яркой, символической форме. Сами утонченные эстеты, они прививают чувство прекрасного окружающим. Хотя не все «четверки» — художники, в рамках своей деятельности большинство из них используют свое воображение и творческий потенциал для создания художественных объектов, уникального опыта или формирования окружающей их среды.

Несмотря на творческую одаренность, они неплохие практики. Способны мириться с рутинной как неизбежной частью повседневности и оставаться творчески продуктивными вне зависимости от собственного настроения.

Они оригинальны, имеют особый взгляд на вещи, их самобытность оставляет отпечаток на всем, к чему они прикасаются. Они ценят искренность чувств.

В режиме автопилота внутренний комментатор фиксирует их внимание на недоступном или недостающем. Это отражается на их отношении к себе, окружающим и жизни в целом.

Что касается отношения к себе, то для них характерен сдвиг от самонаблюдения к эгоцентризму. Фокусируясь на собственном внутреннем мире, они полностью погружаются в свои чувства. Они легко приходят в дурное расположение духа, склонны к резким сменам настроения. Всплески вдохновения сменяются длительным унынием, меланхолией и потерей мотивации. Их переполняет чувство несовершенства, сожаление и отчаяние. Занимавшие их прежде поиски смысла жизни замещаются в их воображении бесплодными фантазиями. Воображение уводит их в идеальное прошлое или в идеальное будущее. На настоящее они смотрят с унынием. В них проявляется склонность к драматизации, негативизму и пессимизму. Они постоянно сравнивают свои достижения с достижениями других людей. Эта привычка порождает чувство зависти. Они начинают порицать то, что имеют. Вместо того чтобы положиться на реальные ощущения, они чрезмерно переживают по поводу собственных фантазий. Эмоции выходят из-под их контроля, они терзают себя упреками и мучаются от чувства стыда, разочарования, впадают в уныние, болезненно реагируют на критику.

Во взаимоотношениях с окружающими «четверки» ищут любовь и смысл жизни, возникающий в глубокой полноте отношений, что приводит их к неосознанным поискам «идеальной любви». Они часто приписывают другим людям идеальные черты. Это усиливает их внутренний эмоциональный конфликт, поскольку заставляет желать невозможного. Достигнув цели, они отказываются от новых отношений, чтобы появился новый объект устремлений, которого нужно добиваться, испытывая яркие эмоции (или чтобы заставить другого добиваться себя).

Ими овладевает чувство собственной исключительности, желание выглядеть особенным, отличающимся от обычных людей. Это порождает чувство элитарности, дает возможность не заниматься рутинными обязанностями, оставляя их для других людей. Они также не прочь дать понять окружающим, что те лишены глубины и полноты, безлики, старомодны и лишены вкуса.

Четвертый тип на работе — анализ РАЕI-ролей

Согласно РАЕI-теории Адизеса «четверки» преимущественно склонны к ролям интегратора (I) и предпринимателя (E). *Это не означает, что они не способны к другим ролям, а говорит лишь о предрасположенности представителей четвертого типа к (I)- и (E)-ролям.* Им присуще умение замечать чувства других людей, способность к творчеству и яркое воображение. Они индивидуалисты и чужды условностей. Для них важно, чтобы каждый член команды мог применить свои таланты и добиться того, чего хочет. Способные сочувственно выслушать, «четверки» привносят с собой в коллектив успокоение в существующую атмосферу суеты, стремительных перемен и крушения планов. Их прозорливость и душевность позволяют предотвратить серьезные конфликты на стадии зарождения, и в офисе устанавливается определенный баланс сил. Они чутки, но без излишней эмоциональности. Они не вторгаются в чужой внутренний мир, чутко относятся к проявлениям индивидуальности, таланта, к устремлениям и нуждам, способны сплотить других, как и положено интегратору (I). «Четверки» — прекрасные слушатели, способные понять и то, о чем не было сказано вслух.

Благодаря творческой одаренности и желанию понять суть вещей «четверки» обычно вносят оригинальный и яркий вклад в общее дело. Их активное и яркое воображение делает их увлеченными участниками мозгового штурма.

Когда «четверки» оказываются в сложной ситуации, они погружаются в себя, становятся угрюмыми. Это немедленно сказывается на рабочей атмосфере. Они начинают излишне чувствительно реагировать на критику и все принимают на свой счет. Столкнувшись с чрезмерной уязвимостью «четверок», окружающие вынуждены в их присутствии с особой тщательностью подбирать слова и следить за своими поступками. Люди считают, что «четверки» ими манипулируют, и атмосфера взаимного доверия и уважения исчезает.

Это то, что заметно со стороны. Сами же «четверки» думают примерно так: «Я не создан для такой скучной работы. Это все для обычных людей». Рутинные обязанности становятся для них настоящей проблемой. Рутинная работа не всегда заключается в необходимости каждый день приходиться на работу к девяти утра, иметь получасовой перерыв на обед и заканчивать рабочий день ровно в пять вечера. «Четверка» может работать арт-директором крупной организации, обладать неограниченными полномочиями и личной свободой и при этом чувствовать себя мелким клерком в описанной Кафкой* бюрократической машине. Они сами себе готовят ловушку: находясь в постоянном поиске недостающего или недоступного, они перестают интересоваться текущей (недавно такой желанной) работой. Вместо этого им мерещатся новые романтизированные возможности.

Они упускают из виду насущные задачи, сосредоточиваясь исключительно на собственных мыслях и чувствах. Их производительность попадает в зависимость от настроения, а поскольку им свойственны частые перепады настроения, они сами и члены их группы оказываются заложниками этого непостоянства. Поэтому все вынуждены ждать, когда дурное расположение духа пройдет и к «четверкам» вернется продуктивность. Неважно, насколько сильно окружающие демонстрируют свое неудовольствие. Уверенные в своей исключительности «четверки» ведут себя так, будто у них есть особые права и им все позволено.

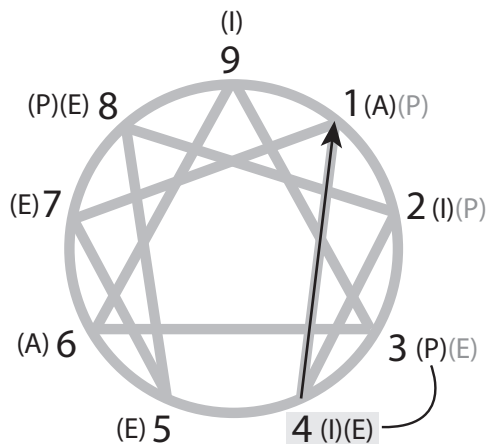
Стать лидером

Обладая прекрасными способностями к интеграции (I) и (или) предпринимательству (E), «четверки» могут получить предложение занять руководящую должность. Однако этого недостаточно, чтобы справиться. Чтобы стать хорошим руководителем, «четверкам» придется освоить все роли РАЕI.

* Австрийский писатель Франц Кафка (1883–1924) вошел в историю литературы как создатель потрясающего по глубине образа бюрократической машины, управляющей обществом. Борьба человека с этой машиной описана им в неоконченных романах «Процесс», «Замок» и «Америка» и многих других произведениях. *Прим. ред.*

Используя поддержку и проекции в другие типы, они смогут задействовать свои менее развитые стороны следующим образом.

- **Проекция в первый тип (реформатор):** привнесет роль администратора (А).
- **Поддержка третьего типа (чемпион):** привнесет роль производителя результатов (Р).



Развитие роли администратора (А)

Проекция в первый тип позволит «четверкам» получить качества, необходимые для роли администратора (А). Административные навыки помогут «четверкам» обрести стабильность, не заблудиться в своих фантазиях и сохранить личную и деловую организованность. Они станут профессиональнее, научатся соблюдать правила и порядок, и таким образом смогут избежать проблем.

Воспользуйтесь проекцией в «единицу» (реформатор). Вы склонны слишком широко смотреть на вещи, и это упражнение поможет вам сместить фокус с общего ракурса картины на детали. Спросите себя: каковы реальные факты и конкретные данные? Какие правила,

инструкции и порядок действий нужно применить в данной ситуации? Есть ли пошаговые инструкции? Что применялось в подобных случаях раньше? Не уходите ли вы от конкретики? Не используйте витиеватые фигуры речи, постарайтесь выражаться конкретно и понятно.

Развитие роли производителя результатов (Р)

«Четверки» могут воспользоваться поддержкой третьего типа, чтобы заполнить качества, необходимые для роли производителя результатов (Р), что необходимо в случае потери продуктивности во время спада настроения.

Воспользуйтесь поддержкой третьего типа (чемпион). Будьте практичны и доводите работу до конца. Отвлекитесь от *чувств* и сосредоточьтесь на *действии*. Отключитесь от интерпретации происходящего и будьте прагматичны. Применительно к текущей проблеме спросите себя: что мне нужно сделать, чтобы достигнуть цели? Как быстрее это сделать? Каковы возможные препятствия на пути к достижению целей? В чем суть дела и каков должен быть результат?

Наивысшее раскрытие ваших способностей к интеграции (I)

Согласно энеаграмме «четверки» обладают таким важным для успешного интегратора (I) качеством, как умение глубоко сопереживать окружающим. Однако по привычке верх берут описанные выше шаблонные модели поведения. Умение сострадать оказывается подавленным. Научившись понимать особенности своего типа, «четверки» смогут свободно использовать свои внутренние резервы, так как научатся отстраняться, отслеживать свое шаблонное поведение и разрывать его. Пользуясь терминологией тренинга Роббинса — Маданес, «выбрав выбирать», можно сказать, что «четверки» не просто развиваются сами. Они прогрессируют в личностном и профессиональном плане и увеличивают свой вклад в общее дело.

На смену механистичному образу мысли придет живое и гибкое мышление. Так они действительно смогут послужить своей организации, вместо того чтобы обслуживать собственное Я. Благодаря этому сдвигу осознания «четверки» обретут *дополнительную* способность замечать окружающих и их потребности, а не фиксироваться на своих переживаниях. Отказавшись от индивидуализма и потакания собственным желаниям, они внесут вклад в свою работу, деятельность команды и организации в целом. Их поведение станет более гибким. Все эти перемены будут способствовать развитию в коллективе атмосферы взаимного доверия, открытости и уважения, а «четверка» займет место лидера.

Воспользуйтесь проекцией в «двойку» (покровитель). Чтобы научиться принимать во внимание потребности других людей, вы можете обратиться к проекции во второй тип и спросить себя: «Что нужно этому сотруднику? Что он чувствует? Что я могу ему предложить?»

Обратите внимание на стиль речи

В режиме автопилота в речи «четверок» заметны погруженность в себя, неспособность при передаче информации придерживаться фактов и избегать интерпретаций, чрезмерная страсть к метафорам.

Упражнение № 1 для четвертого типа: измените стиль речи. Обратите внимание на то, какие темы вы обсуждаете и какую форму принимает разговор. Какую часть времени вы говорите о себе? Не слишком ли много времени вы уделяете собственной персоне? Слушая собеседника, ищете ли вы в его речи зацепки, чтобы вернуться к разговору о себе? Проявляете ли интерес к чувствам другого или только делитесь своими?

Вторая важная задача для развития коммуникативного стиля «четверок» — научиться отделять факты от их интерпретации. Обычно их воображение слишком активно искажает реальность, и им сложно отделять реальные факты от их интерпретации. Они инстинктивно подтасовывают факты.

Упражнение № 2 для четвертого типа: измените стиль речи. Научитесь спрашивать себя, что произошло. Каковы факты? Какова ваша

интерпретация этих фактов? Как вы представляете себе происходящее? Контролируете ли работу своего воображения и того, что оно подсказывает об объективно происходящем? Или оно работает по привычке, и вы не осознаете своих шаблонных реакций?

И наконец, «четверки» прекрасно владеют метафорами, но склонны использовать их чрезмерно часто. Обратившись к первому типу, они смогут научиться выражать свои мысли более непосредственно: придерживаться фактов и деталей, больше делать, чем размышлять, использовать менее витиеватый стиль речи и выражаться буквально, вместо размышлений над вопросом «почему?» сосредоточиваться на том, *что, как, будет ли это работать и что было сделано.*

Что общего и в чем разница с интеграторами (I) других типов

Помимо «четверок» в энеаграмме есть и другие типы, склонные к роли интегратора (I): второй (покровитель) и девятый (дипломат). Всем трем типам свойственно уделять внимание личным взаимоотношениям, и все три умеют соперничать. Однако между ними много различий.

- У них разные мотивы: «двойкам» *в первую очередь* необходимы признание и любовь. Они ищут награды за помощь другим. «Четверки» хотят быть уникальными. Они ищут признания своей оригинальности. А «девятки» ищут спокойствия. Они ожидают награды за миротворчество и стабилизацию отношений.
- «Девятки» в основном озабочены конфликтами. Большую часть своей энергии они тратят на профилактику или разрешение противоречий. Ни к «двойкам», ни к «четверкам» это не относится.
- «Двойки», как правило, держатся уверенно и энергично. Часто они ведут себя так, будто лучше вас знают, что вам надо. «Девятки», напротив, следуют предложенному им плану. Они ведут себя скромнее и осторожнее, поскольку боятся нарушить атмосферу согласия. «Четверки» в основном сосредоточены на себе.

- У «двоек» выражена склонность к производству результатов (Р). «Девятки» в этом отношении пассивны, в то время как «четверкам» присущи многие качества, блокирующие роль производителя результатов (Р).
- «Девятки» входят в телесную триаду, и потому ими управляет гнев. «Двойки» и «четверки» относятся к триаде головы, и потому их ведущая эмоция — стыд. Типичные эмоции легко обнаруживаются как в стиле речи, так и в языке жестов, присущих каждому из этих трех типов.

Частный пример коучинга

Шерон, представитель четвертого типа

Шерон — креативный директор в солидном рекламном агентстве. Она руководит большой группой профессионалов в области коммуникационного дизайна, в том числе графических дизайнеров, иллюстраторов, чертежников, копирайтеров и фотографов. Ей присущ широкий взгляд на вещи, и она всегда находит оригинальный способ успешно воплотить в жизнь любую идею. Она обладает прекрасными навыками общения и умеет выслушать предложения других людей. Она превосходно справляется с ролями предпринимателя (Е) и интегратора (I), но испытывает трудности в осуществлении производства результатов (Р) и администрировании (А). Шерон кажется, что ей сложно справиться с должностью, поскольку приходится соответствовать запросам клиентов и выдерживать сроки с максимальной эффективностью. Это требует умения четко планировать время и уделять внимание деталям, чтобы эффективно управлять командой вплоть до конца проекта. Временами она удивляет подчиненных перепадами настроения и противоречивыми указаниями.

План коучинга

Для начала мы ознакомили Шерон с шаблонами, свойственными ее типу.

- Зависимость производительности (Р) от «правильного» настроения.
- Склонность считать все, что связано с администрированием (А), «прозой» и «рутиной, созданной не для нее».
- Уверенность в том, что творческая натура должна избегать дисциплины и жестких сроков.

Чтобы помочь ей справиться с шаблонными реакциями, мы разработали для нее карманную шпаргалку для коучинга™. Ее полный текст приведен ниже.

Тип четвертый: карманная шпаргалка для коучинга™

Как только вы чувствуете действие своего типа или приступ «мотивационной амнезии», доставайте шпаргалку.

Сейчас передо мной стоит следующий выбор

Стать **несостоятельным руководителем**, непродуктивным и не раскрывшим свои таланты, не способным полностью реализовать свой творческий потенциал (отрицательная мотивация).

Или

Стать **лидером** — компетентным профессионалом, вдохновляющим других на создание оригинальных, значимых и существенных результатов, преданным, дисциплинированным, движущей силой своей группы и организации в творческом отношении (положительная мотивация).

Итак

У вас есть выбор. Вместо того чтобы механически воспроизводить шаблонное поведение своего типа, осознанно остановитесь и перестаньте буксовать. Перейдите от застоя к росту.

Возможное сопротивление

Когда вы попытаетесь разорвать шаблоны четвертого типа, будьте готовы столкнуться с примерно такими мыслями.

- «Я не способна творить по расписанию».
- «Администрирование — для твердолобых людей с шаблонным мышлением».
- «Что-то не работаетя мне сейчас».
- «Какая безвкусица».

Согласно второй части плана заметив в себе стремление к шаблонному поведению, Шерон должна был сделать все наоборот. Для этого необходимо переключить внимание с внутреннего мира на внешний. Вместо того чтобы концентрироваться на собственных чувствах, надо думать о работе, что и когда должно быть сделано. Необходимо было пресечь ее привычку менять пункты расписания в зависимости от настроения.

Чтобы воспользоваться планом, мы предложили Шерон задать себе следующие вопросы, когда она заметит, что ведет себя по шаблону.

Проекция в первый тип (реформатор) (переход от субъективного к объективному подходу).

- Что надо сделать?
- Как все организовать, чтобы выполнить задание в срок?

Чтобы помочь Шерон развить административные (А) способности, мы предложили технический тренинг по «обратному планированию». Мы помогли ей создать временные диаграммы, основанные на сроках сдачи проектов, которые она должна была заполнить необходимыми этапами, определив конечные цели и продвигаясь от поставленной цели к началу диаграммы. Отталкиваясь от конечного результата, мы помогли ей мобилизоваться и привести план в действие. Мы обозначили

приоритеты и определили, какие задачи на каких этапах развития проекта должны быть исполнены. Затем мы вместе распределили задачи в соответствии со склонностями, опытом и возможностями каждого члена группы.

В этот момент проявился ее четвертый тип. Шерон была удивлена тем, как эннеаграмма способна предсказать ее сопротивление и угадать ее мысли во время работы над развитием ролей производителя результатов (Р) и администратора (А). Ключом к прорыву оказалось развитие технических навыков администратора (А) с одновременной отсылкой к положительной и отрицательной мотивации, а также к опознанию и нейтрализацией внутренних механизмов, мешающих Шерон осуществлять некоторые виды деятельности.

Чтобы облегчить этот процесс, мы запланировали во временнóх диаграммах время для отсрочек, чтобы у нее сохранилась иллюзия свободы без угрозы срыва сроков.

Тип четвертый: карманная шпаргалка для коучинга™

Вы можете сделать собственную шпаргалку на основе предложенной нами в примере, добавив личные мотиваторы. Это могут быть любые мысли, слова, цели, выражения и воспоминания, которые помогут вам преодолеть «мотивационную амнезию».

Сейчас передо мной стоит следующий выбор

(Чего я хочу добиться) _____

Или

(Чего я больше не хочу в своей жизни) _____

Итак

У вас есть выбор. Вместо того чтобы механически воспроизводить шаблонное поведение своего типа, осознанно остановитесь и перестаньте буксовать. Перейдите от застоя к росту.

Возможное сопротивление

Что вы говорите себе, когда пытаетесь взять ситуацию под контроль? Оставаясь честным с самим собой, выпишите все те слова и выражения, которые вам мешают. Взяв пример за основу, дополните его своими словами.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Держите шпаргалку при себе и при необходимости используйте ее как «персонального коуча», который напомнит вам о приоритетах и поможет удержать внимание на цели, пока все ваши силы направлены на решение текущих задач.

Тип четвертый: основные положения

Ведущий центр разума: сердце

Ведущая эмоция: стыд

Естественная склонность к РАІЕ ролям, в порядке значимости: (I)(E)

Потенциальные способности к лидерству: глубокое понимание человеческой природы, творческие способности, развитое воображение, проницательность

Возможные сложности

- **Сложности с исполнением (P)-роли:** сложности с продуктивностью в зависимости от настроения или чувства собственной исключительности и избранности.
- **Сложности с исполнением (A)-роли:** недостаток дисциплины, всеми силами пытается избежать любых рамок ради сохранения творческой свободы.

Чтобы развить свои скрытые способности, «четверки» могут:

- Использовать проекцию в первый тип (реформатор), чтобы усилить (A)-роль.
- Использовать поддержку третьего типа (чемпион), чтобы усилить (P)-роль.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

