



Sturings-
instrumenten
voor de
manager

December 2001

Hoofdredactie:
prof. dr. A.J.
Cozijnsen
prof. dr. D. Keuning
prof. ir. drs.
W.J. Vrakking

Kluwer
Postbus 23, 7400 GA Deventer
Klantenservice:
Tel.: (0172) 46 68 28
e-mail: cccalphen@kluwer.nl

rganisatie

I N S T R U M E N T E N

FILE: A1284

Het enneagram als ontwikkelings- instrument

*Drs. Oscar G. David**

Wat is het probleem?

Het enneagram is een beproefd instrument dat negen verschillende persoonlijkheidstypen beschrijft. De theorie van het enneagram gaat ervan uit dat ieder mens tot een van deze negen typen behoort. Elk type bedient zich van een specifieke strategie die tot succes leidt, maar ook belemmeringen met zich meebrengt. De afgelopen jaren zijn veel ervaringen opgedaan in de toepassing van het enneagram bij onder meer teambuilding, executive coaching en training op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap.

Doel van dit artikel is de lezer inzicht te geven in de dynamiek van het enneagram. De negen typen worden beknopt besproken, maar uitgebreid genoeg om er een redelijk begrip van te krijgen. Verder

verder →

Wat is het probleem? (vervolg)

wordt ingegaan op de wijze waarop het enneagram binnen organisaties kan worden toegepast.

Als het al de bedoeling zou zijn geweest in dit artikel volledig te zijn, zou dat bij voorbaat uitgesloten zijn geweest. Zowel de beschrijving van het instrument zelf, de achtergronden van het systeem als de toepassingsmogelijkheden vragen vele malen meer tekst dan dit artikel toelaat. Voor de lezer, die hierin is geïnteresseerd, wordt verwezen naar de literatuurlijst.

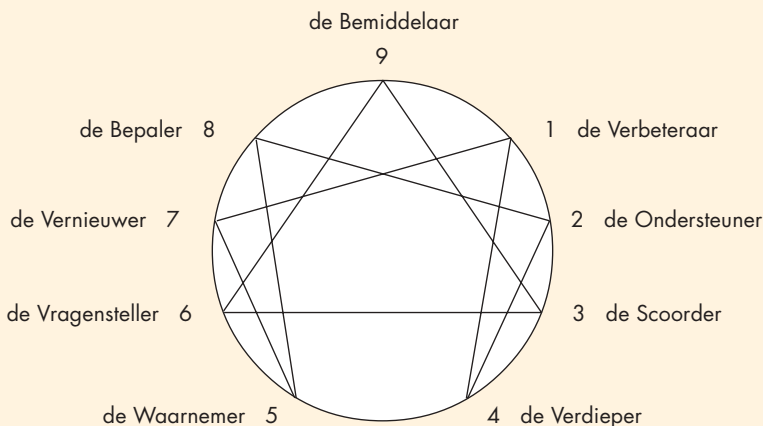
KERNVRAGEN

- Wat is het enneagram?
- Wat is het verschil tussen het enneagram en andere typologieën?
- Hoe is het enneagram ontwikkeld?
- Wat kenmerkt de verschillende typen?
- Hoe kan het instrument bij coaching worden toegepast?
- Wat zijn de risico's bij toepassing?

1. Wat is het instrument?

Het woord enneagram komt van *ennea* dat in het Grieks negen betekent en een *grammos* is een model. Het is dus een model dat negen perspectieven beschrijft. In ieder perspectief herkennen mensen aspecten van zichzelf, vaak afhankelijk van de situatie waarin men zich bevindt. De ervaring leert dat mensen zich bij nadere bestudering in een aantal perspectieven toch aanmerkelijk meer herkennen dan in andere. Uiteindelijk blijkt dat voor de meeste mensen geldt dat één strategie als de meest natuurlijke of passende wordt beschouwd. Dat betekent niet dat de andere perspectieven niet herkend of toegepast worden, maar het ligt minder voor de hand of het wordt vooral situationeel ingegeven.

Het enneagram



2. Keuze voor dit instrument

Er bestaan vele bruikbare modellen en systemen die persoonlijkheidstypologieën in kaart brengen. Methoden die naast het enneagram in managementtrainingen veel gehanteerd worden zijn onder meer de *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI), de *Life Style Inventory* (LSI), *Life Orientations* (LIFO), *Teamrollen* van Belbin, *Management Stijlen* van Quinn, de *PAPI* en de kleuren indeling van Graves. Al deze methoden zijn nuttig, omdat ze helpen onderscheid te maken tussen gedrags-, motivatie- en/of rollenpatronen van mensen in organisaties. Alle hebben het potentieel onszelf en anderen beter te begrijpen, en daar ons voordeel mee te doen.

Het enneagram onderscheidt zich van de meeste instrumenten, omdat het niet primair is gericht op gedrag, maar meer kijkt naar drijfveren. Zo maakt het enneagram duidelijk dat hetzelfde gedrag kan voortkomen uit verschillende drijfveren. Wanneer we onszelf of anderen willen beïnvloeden, is het vooral belangrijk om zicht te krijgen op de drijfveren, omdat deze aan de bron van het gedrag liggen. Daarnaast laat het enneagram zien dat hetzelfde type kan leiden tot zeer uiteenlopend gedrag. Als we de basisdrijfveer niet zouden kennen, zou het gedrag moeilijk te plaatsen zijn. Met kennis van de basisdrijfveer zien we dat het ogenschijnlijk tegenstrijdige gedrag uit een en dezelfde motivatiebron voortkomt.

Een consequentie van het feit dat het enneagram vooral op zoek is naar motivatiepatronen is dat het vaststellen van het type vaak meer tijd kost dan bij meer gedragsmatig georiënteerde methoden. Wanneer een organisatie zich ten doel stelt meer zelfinzicht te verwerven, is dit overigens een interessant gegeven. Het is mijn ervaring dat het onderzoek naar de eigen typologie veelal minstens zoveel oplevert als het bekend zijn met het type.

Een ander verschil tussen het enneagram en de meeste andere instrumenten is, dat geen enkele persoon of instantie het copyright van het enneagram in handen heeft. Om deze reden is veel informatie over het enneagram vrij toegankelijk.

Zoals bij ieder instrument het geval is, is het niet de werkelijkheid zelf die aan de orde is, maar op z'n best een beschrijving die helpt de werkelijkheid beter te herkennen om er vervolgens ons voordeel mee te doen. Zo kan het enneagram ook worden gezien. Het is een landkaart die helpt de menselijke drijfveren beter te begrijpen. Maar men moet zich niet laten verleiden tot de gedachte dat de landkaart hetzelfde is als het land. Het is slechts een manier om de weg te vinden.

3. Achtergrondinformatie

Het enneagram is een eeuwenoud model, waarvan we niet precies weten wie het heeft ontwikkeld en wanneer dit is gebeurd. Het model kan worden beschouwd als overlevering, waarvan we de achtergronden niet volledig kennen. Wat dat betreft valt het enneagram te vergelijken met de piramides uit het oude Egypte. Van de piramides kan worden vastgesteld dat de constructies meesterlijk zijn, maar we kunnen tot nog toe niet met zekerheid zeggen vanuit welke kennis of kunde het eindresultaat is bereikt. Hetzelfde is het geval bij het enneagram. Wel is duidelijk dat de afbeelding van het model al voorkwam in de Middeleeuwen binnen de soefi-traditie, een mystieke traditie binnen de islam. Het is niet bekend in hoeverre het model toen ook al de psychologische toepassingen kende die heden ten dagen worden gehanteerd. Dit is lastig na te gaan,

omdat de kennis over het enneagram pas aan het begin van de twintigste eeuw in beperkte mate op papier is gezet. Tot die tijd moet de kennis en kunde van het systeem mondeling overgeleverd zijn. Het is bekend dat de Russische filosoof en spiritueel leraar Gurdjieff op de hoogte was van het enneagram. Het is nooit helemaal duidelijk geworden hoe Gurdjieff zelf aan de kennis van het enneagram is gekomen. Hij was de eerste van wie bekend is dat hij gebruikmaakte van de aan het enneagram verbonden psychische kennis, zoals we die vandaag de dag kennen. Hij ging er echter van uit dat zijn studenten niet in staat waren om hun eigen type te herkennen. Hij meende dat de afweermechanismen bij mensen te sterk zijn om werkelijk onder ogen te zien wie ze zijn en wat hun valkuilen en vaste patronen zijn. Wel stelde hij zelf het enneagramtype van zijn studenten vast, om zodoende meer toegesneden begeleiding te kunnen aanbieden. Zelf heeft Gurdjieff zijn kennis van het enneagram nooit opgeschreven, maar een van zijn studenten, Ouspensky, heeft dit wel gedaan.

Begin jaren zeventig werd in Arica, Chili, een enneagramtraining gegeven door de uit Zuid-Amerika afkomstige Oscar Ichazo. Hij beweerde dat hij de kennis over het enneagram niet via Gurdjieff had verkregen, maar van een andere onafhankelijke bron. Een van de deelnemers aan zijn training was de Chileense arts Naranjo. Na de training in Arica, bood hij onder meer in Californië in workshops zijn kennis van het enneagram aan. Een van zijn studenten was de Amerikaanse psychologe Helen Palmer, door wie ik zelf ben opgeleid.

Een belangrijk keerpunt op het gebied van de ontwikkeling van het enneagram vond begin jaren tachtig in de Verenigde Staten plaats. De eerste auteurs van enneagramboeken werden door Oscar Ichazo voor de rechter gedaagd in verband met het schenden van copyrights. Ichazo beweerde dat het concept door hem was ontwikkeld, en dus niet zomaar kon worden overgenomen. De auteurs wisten aan te tonen dat de bron van het enneagram veel verder terugging dan Ichazo, en wonnen het proces. Sindsdien heeft niemand het concept meer kunnen claimen, en is er door met name Amerikaanse deskundigen veel over het enneagram geschreven. Het grote winstpunt hiervan is dat in relatief korte tijd veel kennis over het enneagram beschikbaar is gekomen. Niet alleen binnen bedrijven en organisaties, maar ook op het gebied van therapie, onderwijs, pedagogie en zelfontwikkeling zijn inmiddels waardevolle ervaringen opgedaan. Daarnaast is het zo dat deze ontwikkeling voor de geïnteresseerde lezer ook tot verwarring kan leiden, omdat deze al speurend met verschillende visies op het enneagram geconfronteerd kan worden. Daarbij is het niet altijd eenvoudig het kaf van het koren te scheiden.

4. Het instrument

In dit deel worden de verschillende typen besproken. Dit gebeurt aan de hand van de volgende aanduidingen.

Type, nummer en naam

De typen hebben nummers van 1 tot en met 9. Ieder nummer heeft ook een naam. Een van de interessante zaken van het enneagram is dat het geen normatief model is. Dat houdt in dat geen enkel type beter is dan een ander type. Zo kan ieder type een goede manager zijn, en hangt het er maar van af in hoeverre de betreffende persoon de kwaliteiten die bij het type hoort heeft ontwikkeld, of is blijven steken in de valkuilen.

De naam die aan het type is gegeven, beschrijft een belangrijke kwaliteit die het type veelal manifesteert in het werken binnen teams en organisaties. Overigens leert de ervaring dat de namen verschillende associaties oproepen: bepaalde namen kunnen positiever of negatiever in de oren klinken. Omdat dit juist niet de bedoeling is, wordt in de verdere beschrijvingen vooral het typenummer genoemd, en niet de naam.

Wat anderen waarden in het type

Vijf kwaliteiten of andere gewaardeerde aspecten van het type worden genoemd. De lijst is natuurlijk niet compleet. Alleen de meest genoemde aspecten komen aan bod. Met 'anderen' worden hier collega's, medewerkers, leidinggevenden en klanten bedoeld.

Wat anderen lastig vinden aan het type

In dit onderdeel worden de meest genoemde valkuilen beschreven. Sommigen zullen meer kwaliteiten, anderen meer valkuilen over zichzelf of anderen ontdekken. Ook nu weer wordt met 'anderen' bedoeld op collega's, medewerkers, leidinggevenden en klanten.

Thema's

Per type worden de zes meest voorkomende thema's besproken. Voor ieder thema geldt dat er kwaliteiten en valkuilen aan zijn verbonden. Bij het ene thema worden de kwaliteiten meer besproken, bij het andere thema komen juist de valkuilen naar voren. Het kan zijn dat bij sommige mensen de balans anders ligt dan in de beschreven voorbeelden. Ook kan het zo zijn dat men bepaalde thema's meer herkent van vroeger, of juist van de laatste tijd. Omdat dit artikel vooral bedoeld is om meer begrip in de werksituatie te creëren, worden nauwelijks voorbeelden uit de privé-situatie genoemd. Dat betekent niet dat de besproken thema's zich niet evengoed in de thuissituatie kunnen voordoen. Per thema worden citaten gegeven en voorbeelden genoemd. Al deze citaten en voorbeelden zijn afkomstig uit de praktijk. In enkele gevallen is ten behoeve van de anonimiteit besloten de voorbeelden en citaten enigszins te wijzigen.

Coachend leidinggeven

Per type wordt aangegeven hoe gedacht wordt over coachend leidinggeven. Dat betekent niet dat het type het ook altijd zo doet. Ondanks het feit dat een bepaald type bijvoorbeeld geneigd kan zijn om vooral relatiegericht te coachen, kan het heel goed zijn dat hij geleerd heeft om in bepaalde situaties taakgericht aan te sturen.

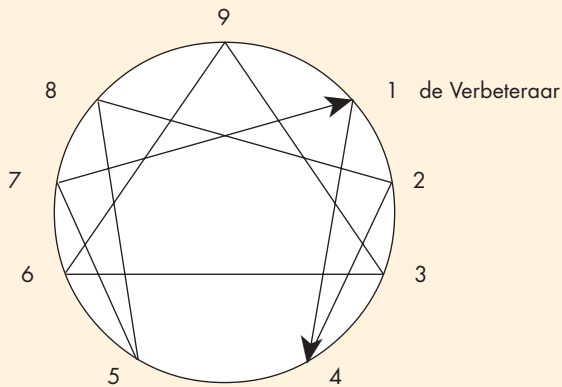
Onder druk of in stress

Hier wordt beschreven hoe het type mogelijk denkt, voelt en doet in situaties van druk en stress. De theorie van het enneagram gaat ervan uit dat in situaties van druk of stress kenmerken van een ander type worden overgenomen. Wanneer de lijn in de richting van de pijn wordt gevolgd, komt men bij het desbetreffende type uit. Met een illustratie van het enneagram wordt dit bij ieder type duidelijk gemaakt.

In ontspanning of in veilige omstandigheden

In situaties van ontspanning of veiligheid volgt het type de andere lijn, die tegen de wijsrichting ingaat. In dit onderdeel wordt besproken welke elementen van een ander type worden overgenomen in situaties van ontspanning of bij veilige omstandigheden.

Type 1 - De verbeteraar



Wat anderen waarderen in type 1

- heeft oog voor detail;
- houdt zich aan afspraken;
- voelt zich zeer verantwoordelijk;
- verliest principes niet uit het oog;
- weet hoe het hoort.

Wat anderen lastig vinden aan type 1

- kan erg principieel en vasthoudend zijn;
- moeite met delegeren;
- goed is zelden goed genoeg;
- weet het altijd beter;
- ontspannen is niet altijd eenvoudig.

Thema's voor type 1

● *Verantwoordelijkheidsgevoel*

Type 1 voelt zich vaak meer verantwoordelijk dan de gemiddelde medewerker. Dat is plezierig, maar kan ook leiden tot overmatig overwerk. Het werk is zelden goed genoeg of echt af.

'Gister was ik weer bezig om tot drie uur 's nachts aan een offerte te schrijven. En dat terwijl ik wist dat we de opdracht toch wel zouden krijgen. Ik weet dat ik het me dan eigenlijk iets makkelijker zou moeten maken, maar ja, als ik dan eenmaal ben begonnen, is het m'n eer te na om niet perfect voor de dag te komen.'

● *Delegeren*

Delegeren is lastig, tenzij we er zeker van zijn dat de ander het echt goed zal doen.

'Als directeur van deze onderneming weet ik dat ik meer zou kunnen delegeren. Ik zou het schrijven van mijn spreekbeurten bijvoorbeeld met gemak kunnen uitbesteden

aan een van mijn medewerkers. Toch doe ik dat niet snel. Ik vermoed dat ik dan meer tijd kwijt ben aan correctiewerkzaamheden, dan wanneer ik het zelf geschreven zou hebben.'

- *Verwachtingen ten aanzien van anderen*

Type 1 heeft vaak niet alleen hoge verwachtingen van zichzelf, maar ook van de medewerkers. Medewerkers kunnen nogal eens het gevoel hebben dat ze het nooit goed genoeg doen, omdat ze niet aan de hoge verwachtingen van hun leidinggevende voldoen. Dit wordt dan vaak nog versterkt, omdat type 1 vooral gericht is op verbetering, en dus snel signaleert wat fout gaat en beter kan. Het kan nuttig zijn om door type 1 op verbeterpunten te worden gewezen, maar dat is niet altijd even motiverend. Het geven van complimenten wanneer dit gepast is, kan een goed aandachtspunt zijn voor de type 1-manager.

'Wanneer ik in functioneringsgesprekken met medewerkers of via 360-graden-feedbacksessies terugkoppeling krijg over hoe medewerkers mij zien, ontstaat een interessant beeld. Het blijkt dat voortreffelijke medewerkers het plezierig vinden om door mij aangestuurd te worden. Medewerkers die gemiddeld functioneren, en dat zijn natuurlijk de meesten, hebben juist moeite met mij. Ze vinden me te kritisch en zeggen zich niet echt door mij gestimuleerd te voelen. Daar maak ik me wel eens zorgen over, want dat is natuurlijk niet de bedoeling.'

Niet alleen medewerkers, ook leidinggevend en collega's, halen maar zelden de normen die type 1 zich stelt. Teleurstelling in het middelmatige niveau van de eigen leidinggevende, de directie of mededirectieleden of de organisatie in z'n geheel dient onderkend te worden, om hier niet voortdurend tegenaan te hoeven lopen. Er zijn tal van voorbeelden van type 1-managers die hun werkgever verlaten, omdat de mensen in de organisatie 'onder de maat' presteren. Het veranderen van werkgever lost dit probleem niet altijd op.

'Iedereen is laaiend enthousiast over mij in deze organisatie, maar ik heb er genoeg van. Het lijkt erop alsof ik de enige ben die zich uit de naad werkt om alle rotzooi op te ruimen die mijn voorgangers hier hebben achtergelaten.'

- *Verontwaardiging*

Type 1 kan verontwaardigd en boos zijn, als zaken niet lopen zoals ze horen te lopen. Ze zijn zich hier zelf niet altijd bewust van. Met name ten aanzien van medewerkers kan dit onnodige afstand creëren.

'Soms vinden mijn medewerkers mij zo streng, wat schoolmeesterachtig. Vooral naar hun zeggen als dingen niet gaan zoals ik vind dat ze zouden moeten gaan. Zelf dacht ik dat dat wel mee viel.'

- *Oordeelsvorming en beter weten*

Type 1 ziet wat juist en onjuist is. Hierdoor is een oordeel snel gevormd. Collega's, medewerkers en leidinggevend en kunnen dan wel eens het gevoel hebben dat open discussie niet echt mogelijk is. Vervolgens legt type 1 graag uit hoe het zit. De omgeving zit daar niet altijd op te wachten, en kan type 1 dan als betweter ervaren. Overigens zijn er ook types 1 van wie de stem van de betweter niet zozeer op anderen is gericht, maar meer op zichzelf. Dit kan de omgeving gemakkelijk ontgaan, terwijl de persoon zelf er wel onder gebukt gaat.

‘Mijn ouders vertelden me enige tijd geleden een anekdote over toen ik vijf jaar oud was. Ter gelegenheid van mijn verjaardag vond er een feestje plaats. Alle vriendjes en vriendinnetjes mochten kiezen uit wat voor kleur beker ze de limonade wilden drinken. Mijn buurmeisje wees naar een van de bekertjes en zei: “Die beker wil ik, de rode”, waarop ik haar gecorrigeerd moet hebben en tegen haar zei: “Die beker is niet rood, maar roze.” Ik had gelijk, maar mijn ouders hadden zich wel wat zorgen gemaakt, in hoeverre het verstandig was om dit soort opmerkingen te maken. In feite ben ik nog steeds zo. Ik zie direct wat juist is en wat niet, en moet me soms inhouden om de ander niet te corrigeren. Ik heb inmiddels wel geleerd dat er een verschil is tussen gelijk hebben en gelijk krijgen.’

● *Ontspanning*

Ontspanning is niet altijd eenvoudig voor type 1. Werken gaat voor plezier. Een week extra vakantie helpt vaak beter dan een aantal vrij middagen. Immers, wat moet je met een vrije middag, als het werk nog niet af is...

‘Ik ontspan als ik op vakantie ben. En ook weekendjes weg zijn heerlijk. Als ik ’s avonds thuiskom van mijn werk moet er thuis toch ook nog van alles gebeuren. En in het weekend is er ook nog altijd veel te doen.’

Coachend leidinggeven

Type 1 heeft over het algemeen vastomlijnde ideeën en normen over wat een goede coach is. De aard van de ideeën kunnen verschillen. Over het algemeen weet je wat je aan ze hebt.

‘In mijn stijl van leidinggeven ben ik direct en betrokken. Ik verwacht dat zaken goed lopen en dat mijn medewerkers mijn hulp inroepen wanneer dat nodig is. Ondertussen heb ik altijd door hoe het reilt en zeilt. Dat gaat vanzelf. Soms moet ik mezelf wel inhouden om me er niet al te veel mee te bemoeien, vooral bij wat minder competente medewerkers.’

Onder druk of in stress naar 4

Onder druk of in stress kan type 1 richting type 4 bewegen. Aspecten van 4 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- emoties meer aan de oppervlakte, zoals woede en verdriet;
- onbegrepen en alleen voelen.

‘Gewoonlijk maak ik een opgeruimde indruk. Ik ben goed georganiseerd en werk hard. Je ziet niet gauw aan mij als het te veel wordt. Totdat ik het echt niet meer aankan. Ik word dan boos, verdrietig en bijna onberekenbaar. Mijn omgeving herkent me dan nauwelijks terug. Gelukkig komt dit op het werk nauwelijks voor.’

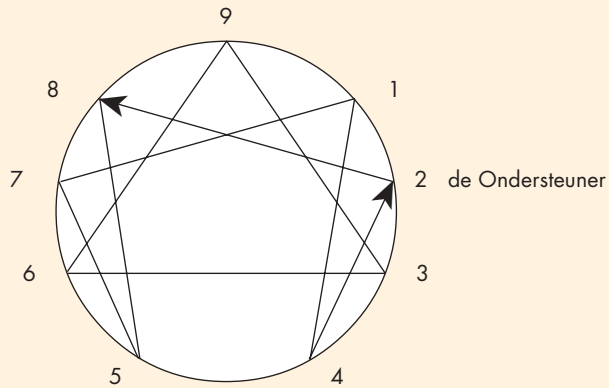
In ontspanning naar 7

Bij ontspanning beweegt type 1 richting type 7. Aspecten van 7 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- genieten van het moment;
- minder gebonden aan regels, verantwoordelijkheidsgevoel en normen.

‘Op vakantie ben ik heel anders. Ik ga minimaal drie weken. En wanneer ik eenmaal weg ben, zou ik wel eindelijk kunnen blijven. Mijn gezin vind me dan zoveel leuker, ik ben meer ongedwongen en heb meer humor, meer plezier.’

Type 2 - De ondersteuner



Wat anderen waarderen in type 2

- is oprecht betrokken bij anderen;
- is een meester in netwerken en weet waardering van velen te verkrijgen;
- voelt haarscherp aan wat anderen voelen of nodig hebben;
- kan anderen goed ondersteunen en motiveren;
- servicegericht: staat altijd klaar wanneer dat nodig is.

Wat anderen lastig vinden aan type 2

- eigen behoeftes worden moeilijk zichtbaar;
- hebben veel waardering nodig;
- vinden mensen vaak belangrijker dan resultaten;
- kunnen zich soms wat opdringen;
- vinden zichzelf behoorlijk onmisbaar voor anderen, en zijn daar nog trots op ook.

Thema's voor type 2

● *Onmisbaarheid*

Type 2 houdt er niet van om in de schijnwerpers te staan, maar wil wel belangrijk gevonden worden. Door een intensief netwerk te onderhouden binnen en buiten de organisatie, weet type 2 zich nogal eens behoorlijk onmisbaar te maken.

‘Ik durf te stellen dat ik een sleutelpositie bekleed in deze organisatie. Mensen komen met hun problemen bij mij, en voelen zich begrepen. Omdat ik weet wat hier speelt, roept de directeur me vaak bij hem om advies te vragen hoe hij met de andere mensen kan omgaan. Ik coach hem dan een beetje in people management. Als ik hier niet gezeten zou hebben, zou hij toch al verschillende pijnlijke uitglijders hebben gehad. Hij heeft wat dat betreft nog veel te leren, maar gelukkig kan ik hem daarbij helpen.’

● *Eigen behoeftes*

Als type 2 zelf hulp nodig heeft, zal hij dat niet snel aangeven.

‘Moet ik nou zeggen dat ze mij moeten helpen als ik overloop in het werk, en ze het

zelf iets rustiger hebben? Dat spreekt toch voor zich, dat je dan de ander helpt. Daar hoef ik ze toch niet op te wijzen? En als ze het dan niet eens opmerken, dan doe ik het nog liever zelf.'

- *Rapport en manipulatie*

Type 2 voelt snel aan wat anderen voelen, willen of nodig hebben. Soms is het verleidelijk voor type 2 daar goed gebruik van te maken:

'Wanneer ik een vergadering binnenloop, voel ik direct aan hoe het met iedereen is. De een heeft een schouderklopje nodig, de ander een kop koffie, weer een ander een paar kritische vragen. De meesten hebben daar niet echt een goed gevoel voor, maar ik wel. Het is vrij eenvoudig voor mij om mensen op die manier te ondersteunen. En als ik echt iets van ze gedaan moet krijgen, lukt het me op deze manier altijd.'

- *Tweede viool*

Type 2 houdt er in de regel niet van zelf in de schijnwerpers te staan, maar wel om de eerste man of vrouw te ondersteunen. Bij loopbaanontwikkeling kan dit tot verbazing van de omgeving wel eens een rem op een volgende stap zetten.

'Ik ben hier plaatsvervangend directeur, en die rol past me uitstekend. Mijn baas gebruikt mij als sparringpartner, en ik ben zijn belangrijkste adviseur. Ik schrijf veel notities voor hem, en ga mee naar belangrijk overleg. Hij zegt dat ik geschikt ben om zijn positie over te nemen wanneer hij een volgende stap gaat maken. Ik weet niet of ik dat zou doen als me dat werd aangeboden. Deze rol is denk ik beter geschikt voor me.'

- *Belang van relaties*

Goede relaties met anderen is de essentie van het werk.

'Ik doe deze job voor de mensen. Onze output geloof ik verder wel. Dat is noodzakelijk om te overleven in deze business. Mijn collega's kunnen mij altijd bellen, en ook in het weekend langskomen als dat nodig is. Veel collega's beschouw ik als mijn vrienden. Ik zou niet weten hoe je anders je werk zou kunnen doen.'

- *Servicegericht*

Als geen ander is type 2 in staat service te verlenen.

'Klanten dragen me op handen. Ik snap dat wel. Ik doe alles, nou ja, bijna alles voor ze. In Amerika heb ik geleerd wat goede service is: meer leveren dan de klant verwacht. Dat spreekt me aan. Bij klachten bijvoorbeeld herstel ik ze meestal zo goed en onvoorwaardelijk, dat klanten bijna altijd onder de indruk zijn. Zo bouw je een gedegen netwerk op.'

Coachend leidinggeven

Type 2 geeft over het algemeen het liefst relatiegericht leiding. Coaching en empowerment staan bij voorkeur centraal.

'Het leukste van mijn werk vind ik het begeleiden van medewerkers. Ik praat veel met ze over hun kwaliteiten en hoe ze deze optimaal kunnen inzetten. Ik zie mezelf meer als vriend en coach, en weet op die manier erg veel uit mensen te halen.'

Onder druk of in stress naar 8

Onder druk of in stress kan type 2 richting type 8 bewegen. Aspecten van 8 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- gekrenkte trots;
- boosheid en agressie.

‘Ik sta altijd voor mijn baas klaar, maar er kan de laatste tijd geen bedankje meer van af. Nu zoekt hij het zelf maar uit.’

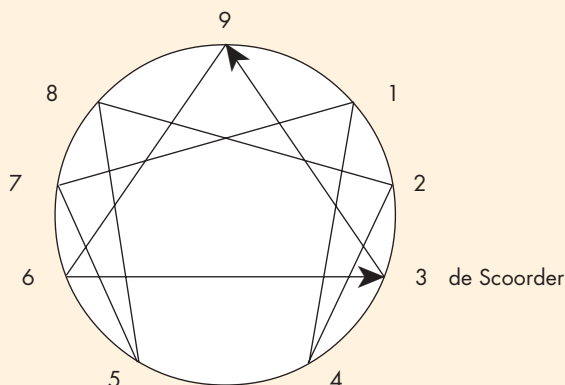
In ontspanning naar 4

Bij ontspanning beweegt type 2 richting type 4. Aspecten van 4 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- kan eigen behoeften duidelijker voelen;
- meer in contact met eigen identiteit.

‘Het is niet eenvoudig voor me om te regelen om op mezelf te zijn. Maar als het dan zover is, doet het me zeer goed. Ik doe gewoon wat ik dan wil, zonder dat mijn aandacht steeds afdwaalt naar anderen en wat zij nodig hebben.’

Type 3 - De scoorder



Wat anderen waarden in type 3

- hoge mate van efficiency;
- doelgerichtheid;
- weet dingen voor elkaar te krijgen;
- motiverende inzet;
- afgestemde presentatie.

Wat anderen lastig vinden aan type 3

- competitief;
- status- en imago gevoelig;
- opportunistisch;
- ongeduldig bij inefficiency;
- overmatig zelfverzekerd, op het arrogante af.

Thema's voor type 3

● *Efficiency*

Het snel behalen van resultaten is belangrijk voor type 3. En dat kan zolang er doelgericht en efficiënt gewerkt kan worden. Type 3 zal niet snel boos worden of geïrriteerd raken, tenzij iets of iemand hem in zijn efficiency belemmert. Organisaties die een sterk bureaucratisch gehalte hebben zijn lastig voor type 3, en hij is daar waarschijnlijk niet op z'n plaats. Aan de andere kant is het een realiteit dat de wereld niet altijd zo efficiënt is georganiseerd als type 3 zou willen. Het leren omgaan met dit dilemma is in de regel een aandachtspunt voor hem.

'Ik erger me aan collega's die steeds maar bedenktijd nodig hebben voordat een besluit kan worden genomen. Neem nou toch die beslissing, denk ik dan. Beter een half goede beslissing dan geen beslissing.'

'Ik snap niet wat collega's in hun lunchpauzes doen. Ik organiseer over het algemeen een lunchafspraak met een klant of medewerker en anders eet ik gewoon een broodje tussendoor.'

● *Competitie*

Type 3 houdt van winnen, en daarvoor moet je soms de competitie aangaan. Dat betekent niet dat de drie een solist is. Winnen kan je immers ook met een team. En als het team wint, winnen ook de individuele spelers. Ook medewerkers mogen scoren. Want als de medewerker scoort, heeft de baas ook gewonnen. Wanneer de drive tot competitie samengaat met de drang tot opportunistisch gewin, kan type 3 de omgeving tegen zich in het harnas jagen.

'In onze afdeling heb ik ingesteld dat de medewerker die het meeste in een maand heeft verkocht een fles champagne krijgt. Het heeft verder niet veel om het lijf, maar het is gewoon leuk, en volgens mij denkt iedereen daar zo over.'

● *Profiel*

Type 3 spant zich graag in, maar het is wel belangrijk dat de omgeving kennisneemt van de resultaten. Projecten waarmee niet gescoord kan worden, zijn minder interessant. Een baas die er met de successen van type 3 vandoor gaat, ligt eruit.

'Ik vind het niet verkeerd om publiciteit te krijgen. Zeker niet als het helpt meer acceptatie te verkrijgen voor de projecten die we doen. Ik vind het ook een goede zaak als mijn medewerkers bekendheid geven aan wat ze doen. Dat straalt weer af op de hele afdeling. Maar ik heb ook een keer meegemaakt dat mijn vorige baas goede sier ging maken met mijn resultaten zonder mijn naam te noemen, toen werd ik razend.'

● *Falen*

Het zelfbeeld van type 3 wordt in belangrijke mate bepaald door de successen die worden geboekt. Mogelijk falen schaadt het zelfbeeld, en moet worden voorkomen. Type 3 heeft een goed inschattingsvermogen voor de slaag- of faalfactor van een project, dus weet hij het falen vaak wel te voorkomen. Wanneer het falen samengaat met imagooverlies, kan dit behoorlijk pijnlijk zijn.

'Wegens ziekte ben ik er laatst drie maanden tussenuit geweest. Dat kan natuurlijk iedereen overkomen, maar ik heb toch het gevoel dat ik iets had uit te leggen. Ik ben nooit ziek, en mensen zouden er van alles over kunnen denken.'

- *Gevoelens*

Gevoelens van onzekerheid, twijfel en angst passen niet echt bij het zelfbeeld van type 3. Hij zal er zelf niet snel over praten, en heeft niet altijd evenveel geduld met anderen als die het somber inzien. Als gevoelens dan toch de revue moeten passeren, dan liever na werktijd. Zo kunnen eigen gevoelens worden uitgesteld tot nader order. ‘Natuurlijk twijfel ik zelf ook wel eens tijdens mijn werk. En laatst was ik echt geraakt door wat privé-omstandigheden. Maar het heeft weinig zin om me daardoor tijdens het werk af te laten leiden. Ik schuif mijn gevoelens van onbehagen dan min of meer voor me uit, en dat gaat me wel goed af. Als ik dan vrij heb, komen dergelijke gevoelens, van eenzaamheid of verdriet, wel eens naar boven. Mijn neiging is dan om weer van alles te gaan doen, maar ik heb nu ook wel geleerd dat het goed is om er bij stil te blijven staan.’

- *Imago en status*

Status en een goed imago zijn in de regel niet onbelangrijk voor type 3. ‘Ik loop er niet mee te koop, dat doe je niet in een land als Nederland. Maar als ernaar wordt gevraagd zie ik er niet tegen op om te zeggen dat ik woon waar ik woon en de auto rij waar ik in rij. Ik heb door de jaren heen een uitstekende naam opgebouwd, en het doet me goed om dat te beseffen. Ook vind ik het plezierig om bij een firma te werken die binnen onze markt een voortreffelijke reputatie heeft.’

Coachend leidinggeven

Type 3 is taakgericht en gedreven om competentie te belonen.

‘Ik weet resultaten te boeken, en dat maakt het ook aantrekkelijk voor medewerkers om voor mij te werken. Als ze goed scoren, krijgen ze bij mij erg veel kansen en dat wordt gewaardeerd. Ze kunnen altijd een beroep op me doen en ik zal ze altijd aanmoedigen, zolang ze goed blijven presteren.’

Onder druk of in stress naar 9

Onder druk of in stress kan type 3 richting type 9 bewegen. Aspecten van 9 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- grote lijnen uit het oog verliezen; opgaan in details;
- dichtklappen; een weinig assertieve houding.

‘Normaal weet ik altijd goed wat ik wil en maak ik dat duidelijk kenbaar. In dit team zit ik niet op m’n plek. Ik kom hier niet goed uit de verf. Ik ben stiller en zeg minder. Zo ken ik mezelf niet. Het is geen comfortabele positie.’

In ontspanning naar 6

Bij ontspanning beweegt type 3 richting type 6. Aspecten van 6 die dan naar voren kunnen komen zijn:

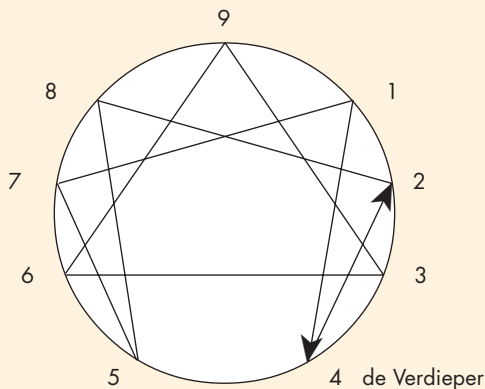
- meer aandacht voor gevoelens en twijfels;
- meer tijd voor reflectie.

Het verkennen van het ontspanningspunt leidt in de regel tot meer integratie.

‘Enige jaren geleden werd ik uitgenodigd om bij een zeer vooraanstaande onderneming te praten over mijn mogelijke rol als adviseur bij een prestigieus veranderingstraject. Ik voelde me geveild dat ze aan mij hadden gedacht. Tegen het einde van het gesprek vroeg mijn gesprekspartner, de human-resourcesdirecteur van de onderneming, wat er mis zou

gaan in mijn manier van begeleiden wanneer mij gevraagd zou worden het project vorm te geven. De vraag overviel me enigszins, en ik legde hem uit hoe voortreffelijk het zou gaan verlopen als ik deze opdracht kreeg. Uiteindelijk is de opdracht naar een andere partij gegaan. Bij navraag bleek dat de opdrachtgever zich niet op z'n gemak had gevoeld bij een adviseur die zijn eigen beperkingen niet leek te kennen. Natuurlijk had ik ook mijn twijfels bij bepaalde zaken, maar tijdens zo'n gesprek komen ze eenvoudigweg niet bij me op. Als ik ontspannen thuis op de bank bij mijn vrouw zit, is het gemakkelijker voor me om mijn eigen gevoelens hierover te zien. Ik leer nu om ook in mijn werksituatie meer oog te krijgen voor eigen twijfels en gevoelens. Mijn omgeving zegt dat ze me dan ook meer waarden. Dat ik dan wat minder superman wordt, maar wat meer mens.'

Type 4 - De verdieper



Wat anderen van type 4 waarden

- sensitiviteit;
- gevoel voor schoonheid en kunst;
- diepgaande interesse voor eigen en andermans gevoelsleven;
- hoge mate van authenticiteit;
- denkt na over het leven.

Wat anderen lastig van type 4 vinden

- wil anders zijn dan de anderen;
- sterke wisseling van stemmingen;
- weinig realistisch: verlangt naar het onbereikbare;
- is zelden echt tevreden;
- emotioneel in communicatie.

Thema's voor type 4

- *Stemmingen*

Stemmingen kunnen overheersend zijn, alhoewel de werksituatie ook gebruikt kan worden om ze te temperen.

‘Het weer, muziek, mijn kleding, de dromen die ik heb gehad, het beïnvloedt allemaal mijn stemming. Wanneer ik eenmaal op kantoor ben, wordt mijn stemming wat afgevlakt, en soms is dat goed.’

- *Emotionele diepgang*

Type 4 wil praten over de essenties van het leven, niet over oppervlakkigheden.

‘Ik wil niet zeggen dat ik mijn werk niet leuk vind, maar ik doe het uit financiële noodzaak. Zelden ontmoet ik echt interessante mensen in mijn werk. En als het gesprek dan toch interessant lijkt te worden, en ik stel een enkele wat meer persoonlijke vraag, dan kijken de meeste collega's en cliënten toch wat verschrikt op.’

- *Sensitiviteit*

Type 4 is gevoelig voor wat zich in en om hemzelf afspeelt.

‘Natuurlijk heb ik geleerd dat het niet handig is om een traantje weg te pinken omdat de zon zo mooi schijnt op het doek aan de muur, terwijl ik een belangrijke bespreking met een opdrachtgever heb. Maar dat wil niet zeggen dat ik die emotie niet beleef.’

- *Authenticiteit*

Het is belangrijk om jezelf te kunnen zijn in een omgeving waarin anderen ook zichzelf zijn.

‘Laten we eerlijk zijn, de meeste mensen hier zijn nogal vlak. Ik ben vaak de enige die hier de boel nog wel eens wakker schudt. Sommigen vinden dat plezierig, anderen vinden dat ik me aanstel.’

- *Onbegrepen en uniek*

Type 4 is zich er vaak bewust van dat hij uniek is, maar daardoor voelt hij zich ook onbegrepen.

‘Ik ben anders dan de meeste mensen hier. Ik ben sensitiever, heb meer diepgang. Dat is plezierig, maar ook eenzaam. Ze zeggen dat ze het zo fijn vinden dat ik hier werk juist omdat ik anders ben. Ik ben daar niet zo zeker van. Misschien moet ik gewoon voor mezelf beginnen, dat lijkt me soms veel aantrekkelijker.’

- *Groener gras bij de burens*

Type 4 heeft de neiging om verder te zoeken, vanuit het gevoel dat elders meer vervulling valt te halen.

‘Het lijkt soms wel alsof andere mensen wel het geluk vinden wat ik zoek. Ik vraag me dan af wat zij wel hebben en ik niet. Enige vorm van jaloezie kan dan wel eens in me opkomen. Vroeger zocht ik dan verder. Ik herinner me nog van vroeger hoe diep ik kon verlangen naar een partner. Als ik dan een geliefde had, verlangde ik weer naar de vrijheid. Nu weet ik dat het vaak meer met mezelf te maken heeft, dan met mijn omgeving.’

Coachend leidinggeven

Type 4 geeft veel individuele aandacht aan medewerkers, en heeft een hoge mate van openheid voor ieders gevoelsleven. Hij zal medewerkers stimuleren zichzelf te zijn, en iedereen uitnodigen om zijn eigen unieke talenten tot uitdrukking te brengen.

‘Ik ben meer een gesprekspartner die er is als mensen me nodig hebben. Dan kunnen ze met me praten en geef ik ze de noodzakelijke verdieping. Verder vertrouw ik erop dat iedereen zelf weet hoe hij z’n talent hier het beste tot uitdrukking kan brengen.’

Onder druk of in stress naar 2

Onder druk of in stress kan type 4 richting type 2 bewegen. Aspecten van 2 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- vooral gericht op anderen, niet meer in contact met eigen gevoelens;
- eigen originaliteit en authenticiteit minimaliseren om meer waardering te krijgen.

‘In mijn vorige baan ging ik mij steeds meer richten op wat anderen van mij verwachtten. Ik droeg de kleding die bij mijn functie hoorde, en damde mijn eigenaardigheden steeds meer in. Tijdens functioneringsgesprekken kreeg ik te horen dat ik makkelijker in de omgang werd, maar van binnen wist ik dat ik mezelf tekortdeed. Ik realiseerde me dat ik me vooral aanpaste omdat ik me niet veilig voelde om te zijn wie ik werkelijk was.’

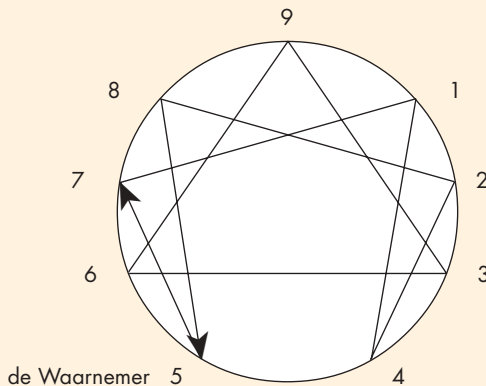
In ontspanning naar 1

Bij ontspanning beweegt type 4 richting type 1. Aspecten van 1 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- een meer systematische aanpak van werk en leven;
- leveren van perfecte kwaliteit en minder onder invloed van stemmingen.

‘Wanneer ik me goed voel, lever ik prestaties die aan de hoogste normen voldoen, en waar tegelijkertijd nog veel van mezelf in terug te vinden is. Ik ben minder onderhevig aan stemmingen, en voel me verbonden met de wereld om me heen.’

Type 5 - De waarnemer



Wat anderen van type 5 waarderen

- kennis van zaken;
- analyserend vermogen;
- systematische aanpak;
- relativiseringsvermogen;
- snelle besluitvorming wanneer informatie aanwezig is.

Wat anderen lastig vinden aan type 5

- emotionele afstandelijkheid;
- strikte scheiding werk en privé;
- indirecte manier van reageren op zaken buiten expertisegebied;
- inflexibiliteit bij spontane acties;
- selectieve mededeelzaamheid.

Thema's voor type 5

● *Privacy*

Privacy is belangrijk en de behoefte hieraan kan zich op verschillende manieren manifesteren.

‘Ik heb nu uiteindelijk besloten om toch maar een telefoon in de auto te nemen. Maar alleen mijn secretaresse en mijn vrouw kennen het nummer. Ook heb ik ervoor gezorgd dat mijn nummer niet op onze interne telefoonlijst staat vermeld. Ik zit veel in de auto en voor mij zijn dat belangrijke momenten om even een aantal zaken op een rij te zetten.’

● *Eigen ruimte*

Voor sommige types 5 is eigen ruimte van vitaal belang om goed te kunnen functioneren. Anderen kunnen zich goed afzonderen, ook in aanwezigheid van anderen.

‘Toen ons kantoor onlangs ging verhuizen had dit ingrijpende consequenties voor de kamerindelingen. In het oude kantoor had iedere consultant een eigen kamer. In het nieuwe kantoor wordt de kamer gedeeld met een collega. Het argument hiervoor was dat wij als consultants toch het merendeel van de tijd bij cliënten doorbrengen. Voor mij was dit onacceptabel. Ik zit het merendeel van de dag tussen mensen, en heb het nodig om tijd voor mezelf te hebben waarin ik ongestoord kan werken. Behalve de directeur ben ik nu de enige op ons kantoor met een eigen kamer. Als ik die niet had gekregen weet ik niet of ik hier nog was gebleven.’

‘Het maakt mij niet uit of ik alleen op een kamer zit, of met anderen in een ruimte werk. Ik kan mij volledig afsluiten, en merk dan niet eens of anderen er ook zijn. Voor collega's is dat wel eens lastig, omdat ik niet altijd schijn te reageren als ze me iets vragen.’

● *Kennis*

Kennis verzamelen gaat gemakkelijk en is interessant.

‘Ik heb laatst weer een nieuwe baan gekregen. Binnen enkele weken had ik een acceptabel kennisniveau. Ik lees wat boeken, en dan kan ik snel meepraten.’

● *Batterijen opladen*

Het kan interessant zijn met anderen te zijn, maar het is ook vermoeiend. De batterijen worden opgeladen wanneer we alleen zijn.

‘Na mijn werk ga ik een half uur wandelen. Daar laad ik weer van op.’

‘Ik ga geregeld een lang weekend naar mijn buitenhuis. Ik ga dan graag alleen en kom dan geheel opgeladen weer terug.’

● *Besluitvorming*

Wanneer genoeg informatie is verzameld, is besluitvorming op eigen expertisegebied eenvoudig.

‘Ik denk dat een aantal medewerkers harder werkt dan ik. Ik vind het met 40 uur in de week wel welletjes, en dat lukt me nagenoeg ook altijd. Mijn aanpak is relatief eenvoudig. Ik laat medewerkers memo’s schrijven over belangrijke zaken, ik lees de conclusies en dan volgt mijn besluit.’

● *Reflectie*

Type 5 neemt veel tijd voor reflectie, en kan het vooruitblikken en terugkijken als hoogtepunt ervaren.

‘Soms ervaar ik dat ik drie keer zo veel tijd nodig heb als andere mensen. Als ik een bespreking heb, wil ik van tevoren nadenken over het mogelijk verloop en de thema’s. Dan krijgen we de bespreking zelf. Dan moet ik na afloop nog reflecteren over de bespreking zelf.’

‘Eerlijk gezegd vind ik het achteraf nog eens doorfilosoferen over wat er nu tijdens zo’n feestje is gebeurd vaak leuker dan het gebeuren zelf.’

Coachend leidinggeven

Taakgericht leidinggeven gaat vaak eenvoudig. Relatiegericht leidinggeven is veelal een aandachtspunt.

‘Coaching heb ik moeten leren. Medewerkers vonden wel dat ik altijd alles goed had geregeld, maar ze vonden me te afstandelijk. Ik heb toen allerlei cursussen gevolgd en geleerd mijn deur open te houden. Dat hielp ook niet echt. Medewerkers zeiden dat de deur weliswaar openstond, maar dat ik een onzichtbare deur ervoor in de plaats had gezet. Zo een van “stoor me niet”. Nu maak ik veel afspraken met m’n medewerkers en heb ik een spreekuur ingelast. Dan kunnen ze onaangekondigd binnenkomen. Het is misschien wat kunstmatig, maar het werkt wel.’

Onder druk of in stress naar 7

Onder druk of in stress kan type 5 richting type 7 bewegen. Aspecten van 7 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- een veelheid aan gedachten en ideeën, zonder dat deze worden uitgewerkt;
- humor ter bescherming.

‘Toen ik laatst op de nieuwjaarsreceptie van de zaak was, werd ik overdonderd door vragen van belangstellenden naar een op dat moment wat gecompliceerde privé-situatie. Ik reageerde met een uitgebreide dosis humor op deze in mijn ogen wat ongepaste belangstelling. Achteraf hoorde ik dat veel mensen mij als ongewoon gezellig hadden ervaren. Ik had het echter als een onaangename situatie beleefd, waar ik me geholpen door wat humor redelijk uit wist te redden.’

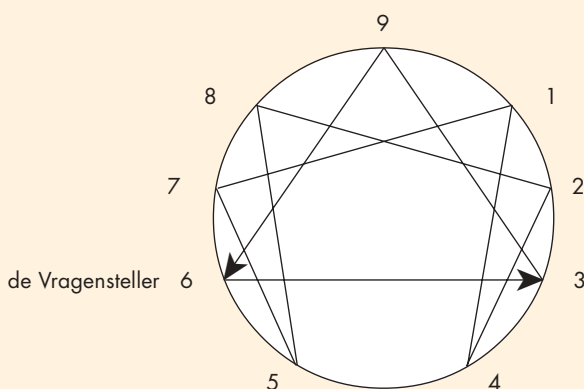
Naar 8 in ontspanning

Bij ontspanning beweegt type 5 richting type 8. Aspecten van 8 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- minder reflectie, meer directe uitwisseling;
- gevoelens meer aan de oppervlakte.

‘Als ik op m’n gemak ben, voel ik me energiever en uit ik me directer.’

Type 6 - De vragensteller



Wat anderen waarderen in type 6

- kritische vragen;
- proactief denken;
- betrokkenheid bij mensen;
- loyaliteit;
- de moed om lastige zaken ter discussie te stellen.

Wat anderen lastig vinden aan type 6

- voorzichtige scenario's;
- 'ja, maar' opmerkingen;
- ambivalentie;
- twijfel bij eigen en andermans succes;
- behoefte aan veel informatie.

Thema's voor type 6

● *Loyaliteit*

Loyaliteit is een tweede natuur voor type 6.

‘Ik heb jaren lang veel gegeven aan deze organisatie. Soms vroeg ik me wel eens af waarom ik het deed. Het was meer voor de anderen dan voor mezelf. En daar heb ik geen spijt van, maar het is nu wel genoeg geweest.’

- *Ambivalentie*

Ambivalentie kan daadkracht in de weg staan.

‘Want hoe zeker weet ik dat we op de goede weg zijn met de nieuwe strategie? Wat op grond van de feiten van gisteren waar was, hoeft dat met de informatie van vandaag niet meer te zijn.’

- *De aanval is de beste verdediging*

Wanneer type 6 zich onzeker voelt, kan hij zich terugtrekken, maar ook juist expliciet en moedig naar voren treden.

‘Soms lijkt het wel of ik de enige ben die zich bewust is van de dreiging die uitgaat van deze directie. Ik zie geen andere weg dan ze met alles te confronteren. Ik doe het niet voor m’n plezier, maar iemand moet het doen.’

- *Opkomen voor de zwakkeren*

Type 6 identificeert zich gemakkelijk met de underdog.

‘Er zijn hier mensen in deze organisatie, vooral die wat onderaan de ladder zitten, die het echt niet gemakkelijk hebben. Ik vind dat we daar beter voor zouden moeten zorgen.’

- *Sterke analyse*

Type 6 kan ver vooruitkijken en goed analyseren.

‘Ik word veel geraadpleegd om scenario’s te doordenken. Dat gaat me goed af. Ik kan jaren vooruit denken en bedreigingen zie ik goed aankomen.’

- *Verborgene agenda’s*

Type 6 heeft een neus voor verborgen agenda’s en andere zaken die onzekerheid kunnen creëren.

‘Openheid is belangrijk voor mij. Als iemand dingen achterhoudt voel ik dat aan m’n water. Verborgene agenda’s maken me ongemakkelijk, maar ik weet ze gelukkig snel op te sporen.’

Coachend leidinggeven

Coaching is gebaseerd op vertrouwen en zekerheid.

‘Ik ga ervan uit dat mijn medewerkers mij van alles op de hoogte stellen dat relevant kan zijn. Dat betreft niet alleen hun werk, maar ook zaken die te maken hebben met onze samenwerking. Ik heb aandacht voor ze en hou me aan afspraken. Ik ben kritisch op een opbouwende manier en heb moeten leren om, ingegeven door mijn eigen twijfels, niet voortdurend kritische vragen te stellen.’

Onder druk of in stress naar 3

Onder druk of in stress kan type 6 richting type 3 bewegen. Aspecten van 3 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- niet denken maar doen;
- gedrag vertonen dat voldoet aan het beeld van de omgeving, maar niet aan het zelfbeeld.

‘Mede ten gevolge van een ingrijpende organisatie werd mijn *workload* onacceptabel zwaar. Loyaal als ik ben, ging ik nog harder werken. Mijn hoofd kon ik nauwelijks meer stil krijgen. Mijn baas waardeerde mijn nieuwe manier van werken. Hij vond me

productiever. Na twee jaar was ik onderhevig aan *burnout*-verschijnselen. Het werd me duidelijk dat mijn hoge productiviteit vooral voortkwam uit het hoge niveau van adrenaline dat voortdurend door mijn lijf werd gepompt.'

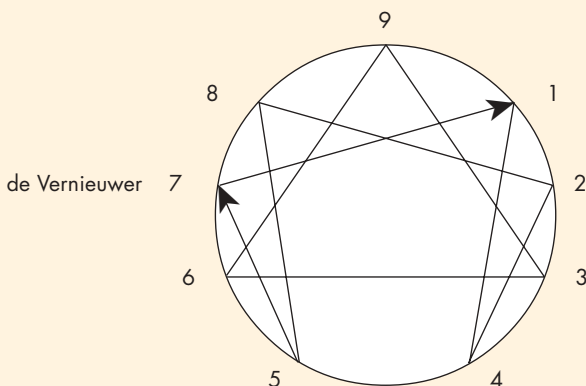
Naar 9 in ontspanning

Bij ontspanning beweegt type 6 richting type 9. Aspecten van 9 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- minder op de hoede, meer ontspannen meebewegen;
- meer opgaan in de omgeving.

'Als ik me echt ontspannen voel, ben ik een ander mens. Mensen vinden me meegaander en toleranter. Ik denk dat dat klopt.'

Type 7 - De vernieuwer



Wat anderen waarden in type 7

- enthousiasme;
- charmant en opgewekt;
- ziet altijd kansen en verfrissende kanten van de zaak;
- veel inspirerende ideeën;
- weet van het leven te genieten.

Wat anderen lastig vinden van type 7

- maakt niet altijd alles af;
- komt afspraken niet altijd na;
- raakt snel verveeld;
- komt vaak wat oppervlakkig over;
- vermijdt conflicten.

Thema's voor type 7

● *Regels en controle*

Type 7 wil graag vrij zijn, en regels kunnen dit in de weg staan.

'Het is acceptabel om je aan regels te houden wanneer ze zinnig zijn, maar de meeste regels zijn dat nu eenmaal niet.'

Ook controle op directe werkzaamheden wordt als hinderlijk ervaren.

'Ik bepaald zelf wel hoe laat ik op de zaak verschijn, wanneer ik weer vertrek en wat ik daar uitvoer. Als ik zondagmiddag thuis een fantastisch idee heb waar ik aan werk, loopt toch ook niemand mij te controleren.'

● *Commitment en afmaken*

Type 7 houdt ervan de opties open te houden. Commitments kunnen dan soms lastig zijn.

'Als beginnend projectmanager kwam het meer dan eens voor dat ik een project voortijdig verliet. Ik had het project dan wel gezien, en er deden zich interessante andere mogelijkheden voor. Mijn projectleden konden dan erg teleurgesteld reageren. Tegenwoordig los ik dat anders op. Ik begin pas aan een project als ik mijn opvolger al in huis heb. Dan kan ik er uitstappen wanneer ik wil, zonder dat ik het project schade berokken of anderen teleurstel.'

● *Afwisseling*

Gedreven door fascinatie en enthousiasme, zoekt type 7 naar variatie.

'Een project van een week bij een klant vind ik meer dan genoeg. Ik ken dan de organisatie, de mensen en de broodjes in de kantine. Kortom, het is dan weer tijd voor een andere klus.'

'In de zeventien jaar dat ik nu werk heb ik vijftien verschillende banen gehad bij zes verschillende werkgevers. Ik hou van variatie en blijf leren.'

● *Ideeën en concepten*

Type 7 heeft een overvloed aan ideeën en concepten die ontwikkeld kunnen worden. Helaas ontbreekt de tijd vaak om ze uit te voeren. Het is plezierig om veel medewerkers te hebben die een aantal ideeën kunnen uitwerken, zodat weer tijd ontstaat om nieuwe plannen te maken.

'Noem me een onderwerp en ik geef je wat leuke ideeën waar je verder mee aan de gang kunt.'

● *Enthousiasmeren*

Type 7 ziet vele mogelijkheden en raakt snel enthousiast. Dit kan een stimulerende uitwerking op de omgeving hebben.

'Wanneer medewerkers bij mij komen met bepaalde problemen, zie ik direct allerlei mogelijkheden om van een schijnbare crisis een leuke kans te maken. Dat kost mij geen moeite, het is mijn tweede natuur. Ik begrijp van medewerkers dat ze zich dan veelal erg gestimuleerd voelen om zelf de draad weer op te pakken. Dat vind ik een leuke manier van werken.'

● *Conflictvermijding*

Type 7 is als geen ander in staat om creatief om conflicten heen te lopen of ze te relativeren.

‘Ik denk dat dit project uitstekend is verlopen. Ja, er waren wat wrijvingen en problemen met de oplevering, maar wat wil je, het was een enorm project. Dus ik ben positief gestemd, en ik denk dat de opdrachtgever het somberder inziet dan nodig is.’

Coachend leidinggeven

Vrijheid, ruimte geven en enthousiasmeren is belangrijk voor type 7 als coach.

‘Ik ga mijn medewerkers niet controleren. En als ze met elkaar overhoop liggen, moeten ze dat met elkaar maar zien op te lossen. Het zijn immers volwassen mensen. Ik geef veel vrijheid, en dat wordt gewaardeerd. Soms vinden ze dat ik te weinig aandacht voor ze heb, dat ik er te weinig ben. Ik heb moeten leren om gestructureerd momenten in te bouwen om met ze te praten. Anders komen sommigen te weinig aan bod. Het leukste van het leidinggeven vind ik niet zozeer de macht – daar geef ik weinig om – maar de vrijheid. Ik ben binnen mijn divisie de baas, dus niemand kan mij vertellen wat ik moet doen en wanneer ik er moet zijn. De enige die mijn agenda kan beïnvloeden is de voorzitter van de directie. Daarnaast is het altijd leuk medewerkers enthousiast te maken. Dat gaat me goed af. Ik hoor hun problemen, en heb allerlei ideeën over hoe ze het aan zouden kunnen pakken.’

Onder druk of in stress naar 1

Onder druk of in stress kan type 7 richting type 1 bewegen. Aspecten van 1 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- rigide houding; overtuigd van eigen gelijk;
- details worden belangrijk.

‘Het komt gelukkig niet vaak voor, maar wanneer medewerkers of collega’s niet enthousiast te krijgen zijn voor mijn plannen en mij gaan bekritisieren kan ik kribbig reageren. Ik heb dan de neiging ze in detail te overtuigen van mijn gelijk. Daarin kan ik dan behoorlijk vasthoudend zijn.’

‘Als het slecht gaat met onze business, en dat is de laatste tien jaar helaas een paar keer voorgekomen, dan heb ik de neiging om soms futiele regels te stellen. Ik stel dan bijvoorbeeld dat mijn mensen voor negenen binnen moeten zijn, hun uren op tijd inleveren en dat de bureaus opgeruimd zijn. Gaat het weer beter, dan ben ik die regels meestal snel weer vergeten.’

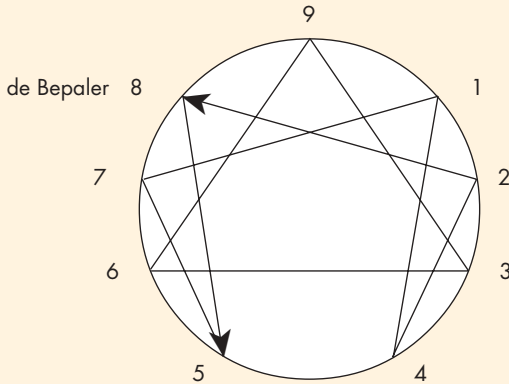
In ontspanning naar 5

Bij ontspanning beweegt type 7 richting type 5. Aspecten van 5 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- beperkt aantal projecten aannemen en die vervolgens goed uitwerken en afmaken;
- meer reflectie en minder gevoelig voor ogenschijnlijk fascinerende verleidingen.

‘Op vakantie word ik een ander mens. Ik kan een week bij een riviertje zitten schilderen. Dan hoef ik niets en ben ik volkomen tevreden.’

Type 8 - De bepaler



Wat anderen waarderen in type 8

- maakt van z'n hart geen moordkuil;
- is recht voor z'n raap;
- komt op voor z'n medewerkers en vrienden;
- geeft al z'n energie aan de goede zaak;
- kan tegen een stootje.

Wat anderen lastig vinden van type 8

- heeft nogal eens een gebrek aan tact;
- luistert niet altijd even goed;
- alles of niets benadering: hij ziet iets of iemand helemaal zitten, of juist niet;
- moeite om controle los te laten;
- neiging tot mateloos gedrag.

Thema's voor type 8

● *Directheid en tact*

Type 8 is direct en recht voor z'n raap. Maakt van zijn hart geen moordkuil. Waarom iets oppotten als je het ook rechtstreeks kunt zeggen? Tact is dan ook meestal niet het sterkste punt van de 8.

'Ik hou er niet van dingen met een omweg te zeggen. Als iemand me niet bevalt, zeg ik dat gewoon. Als ze het er niet mee eens zijn, dan roepen ze maar iets terug, en dan zullen we nog wel eens zien wie het bij het rechte eind heeft.'

● *Conflict en energie*

Conflict is interessant. Het maakt duidelijk waar iedereen staat, en het is leuk om een robbertje te vechten.

'Ik hou ervan als mensen het gevecht met me aangaan. Dat wil niet zeggen dat ik me snel gewonnen geef. Als de ander uiteindelijk sterker is, accepteer ik dat, maar ze zullen wel weten dat ik er ben geweest.'

Type 8 heeft als geen ander energie beschikbaar. Alleen ouderdom of ernstige lichamelijke of psychische tegenslag kan dit verminderen.

‘Uiteindelijk win ik de meeste conflicten op uithoudingsvermogen. Ik hou simpelweg langer vol dan mijn meeste tegenstanders.’

- *Luisteren*

Goed luisteren is veelal een aandachtspunt voor type 8. Het tegenargument is meestal dat er niet zoveel te luisteren valt.

‘Ik wals anderen niet plat: ze gaan meteen liggen als ik de kamer betreed.’

- *Alles of niets*

Voor type 8 zijn andere mensen óf interessante gesprekspartners óf watjes. Medewerkers of collega’s worden of op handen gedragen, of ze worden gewipt. Dit heeft niet altijd te maken met competentie, maar vaak meer met kracht of zwakte.

‘Ik heb maar weer een paar medewerkers de tent uit moeten werken, omdat ze nog geen deuk in een pakje boter kunnen slaan. Zelf zeggen ze dat ze veel kunnen, maar bij mij de ruimte niet krijgen.’

- *Pater familias*

Type 8 beschermt zijn medewerkers of vrienden.

‘Ik bescherm mijn mensen als mijn kinderen. Als een van mijn collega’s of bazen een lullige streek met ze uithaalt, zijn ze nog niet jarig. Dan krijgen ze met mij aan de stok, en dat weten ze ook.’

‘Met kerst heb ik al mijn medewerkers thuis een kleurenprinter laten bezorgen. Ik kon daar op geen enkele manier toestemming voor krijgen, want ze mogen hier nog geen potlood mee naar huis nemen. Ik heb het toch weten te regelen, en dan zie je dat mijn mensen het in dit bedrijf toch beter hebben dan bij mijn collega’s in de andere divisies.’

- *De sky is the limit*

Regels zijn er om gebroken te worden. Je geeft plankgas, totdat blijkt dat het niet kan, niet omdat iemand bedacht heeft dat 120 kilometer per uur genoeg is. Regels zijn lastig, omdat ze de eigen capaciteit belemmeren.

‘Mijn medewerkers klagen dat hier te weinig regels zijn. Ik snap dat niet. Laat iedereen zelf volwassen zijn. De kritiek was eigenlijk dat ik steeds de regels bepaal en ze steeds weer wijzig wanneer mij dat goed dunkt.’

Voor veel zaken geldt dat een grote omvang als plezierig wordt ervaren.

‘Natuurlijk kan ik een feestje geven voor twintig personen, maar met honderd vind ik het gewoon leuker, en mijn huis is groot zat.’

Coachend leidinggeven

Als coach weet type 8 veel in beweging te krijgen

‘Ik ben niet bang om vuile handen te maken. Wie niet functioneert moet vertrekken.

Helaas kan niet iedereen mijn tempo bijhouden, maar het is niet anders. Vroeger waren medewerkers vaak bang voor me. Gelukkig komt dat nog zelden voor. Ik heb geleerd beter naar ze te luisteren, en soms mijn tempo wat aan te passen. Dat helpt. We werken hard met z’n allen, en ik beloon ze goed.’

Onder druk of in stress naar 5

Onder druk of in stress kan type 8 richting type 5 bewegen. Aspecten van 5 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- teruggetrokken;
- weinig mededeelzaam.

Stress wordt met name beleefd bij vermeend verraad.

‘Achter mijn rug om hebben ze me min of meer gewipt. Vanaf dat moment zei ik weinig meer. Ik voelde me een geslagen hond. De anderen beschouwden het als een goed teken dat ik wat rustiger was. Ze hadden zich vergist. Mijn rustige houding was een stilte voor de storm. Ik voelde me gekleineerd, en zon op wraak.’

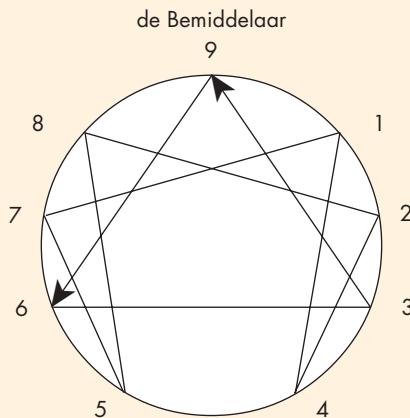
In ontspanning naar 2

Bij ontspanning beweegt type 8 richting type 2. Aspecten van 2 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- kracht wordt minder ingezet om het eigen territorium te vergroten, maar om anderen tot ontwikkeling te laten komen: empowerment in z'n zuiverste vorm;
- beter luisteren en meer afgestemd op omgeving.

‘Ik draafde maar door totdat ik mezelf over de kop had gewerkt en velen het vertrouwen in mij hadden verloren, zonder dat ik dat zelf door had. Ik was een zes cilinder turbomotor en ik gaf altijd plankgas. Als mijn vaart verminderd leek te worden door trage voorliggers, ging ik desnoods over de berm. Nu ben ik rustiger geworden en meer ontspannen. Ik pas mijn tempo beter aan op de omgeving. Ik luister beter en hou mijn medewerkers beter aan boord. Ik denk dat ze nu beter tot hun recht komen dan vroeger.’

Type 9 - De bemiddelaar



Wat anderen waarderen in type 9

- het vermogen om te luisteren en anderen te begrijpen;
- bereidheid compromissen te sluiten;
- grote acceptatie ten aanzien van anderen;
- bij conflict tussen anderen in staat standpunten bij elkaar te brengen;
- het vermogen om de eigen agenda flexibel aan te passen aan de omgeving.

Wat anderen lastig vinden van type 9

- vermijdt conflicten;
- trage besluitvorming;
- matig time management;
- het ontbreken van eigen mening;
- indirect reageren bij onvrede.

Thema's voor type 9

● *Conflictvermijding*

Harmonie is prettig, conflicten ontregelend. Door het vermogen anderen goed te begrijpen, kunnen conflicten veelal ook vermeden worden. Het aangaan van conflicten vraagt het uiterste.

‘Ik word niet snel boos, eerder nukkig als het me niet bevalt.’

● *Time management*

Goed time management is lastig.

‘Hoe prioriteiten aan te brengen, terwijl er zo veel belangrijke zaken te doen zijn? Dan wil ik net beginnen met het strategisch plan, komt er een medewerker binnenlopen en belt een klant. Allemaal even belangrijk. Zo bestaat er altijd het risico dat dingen uitlopen en op het laatste moment nog moeten worden afgerond.’

● *Gewoontes en afleiding*

Type 9 houdt van comfortabele gewoontes en laat zich tegelijkertijd gemakkelijk afleiden om niet aan zichzelf of aan essentiële zaken toe te komen.

‘Dan weet ik dat ik dat rapport moet schrijven. Maar dan kom ik in mijn *files* een interessant onderzoek tegen dat te maken heeft met mijn rapport. Dan moet ik dat toch echt eerst even lezen.’

● *Bemiddelen*

Type 9 begrijpt vele standpunten en kan goed bemiddelen.

‘Er was een zeer ernstige situatie ontstaan in ons managementteam. Door een uit de hand gelopen conflict wensten een aantal collega's niet meer met elkaar te communiceren. Ik bleek toen de enige persoon te zijn waar iedereen nog vertrouwen in had en mee sprak over de situatie.’

● *Besluitvorming en consensus*

Het nemen van besluiten kan lastig zijn. Om te beginnen is het plezierig besluiten te nemen waar iedereen zich in kan vinden. Besluitvorming kan lang duren, omdat iedereen op dezelfde lijn gebracht moet worden. Als type 9 uiteindelijk weet wat hij wil, kan hij daarin behoorlijk koppig zijn.

‘Het is niet dat ik niet bereid ben te zeggen wat ik wil, ik weet het vaak simpelweg niet. Voor alles valt wel wat te zeggen. Wanneer ik dan uiteindelijk weet wat ik wil – en dat kan wel even duren – heb ik geen schroom om dat naar voren te brengen. Dan vind ik het wel lastig als daar dan weer verzet tegen komt. Het heeft me al lang genoeg geduurd om mijn standpunt te formuleren, vraag me dan niet het weer te herzien.’

● *Luisteren en standpunt innemen*

Het is voor type 9 vaak gemakkelijker om naar anderen te luisteren, dan zelf een standpunt in te nemen.

‘Als een bepaald probleem naar voren komt, weet ik meestal echt niet wat ik ervan vind. Vaak moet ik dan eerst de meningen van anderen gehoord hebben, voordat ik weet wat ik vind. Als ik dan gereed ben om het woord te nemen, denk ik vaak: “Eigenlijk heb ik weinig toe te voegen aan wat al is gezegd”, en laat ik mijn beurt weer voorbijgaan.’

Coachend leidinggeven

Type 9 weet een prettige sfeer te creëren met veel ruimte voor verschillen.

‘Ik heb oog voor mijn medewerkers. Ze kunnen hun verhaal bij me kwijt en ze krijgen de ruimte. Vroeger werd me wel verweten dat ik hen te weinig in bescherming nam bij directie en collega’s, waardoor zij uiteindelijk de zwarte piet kregen toegeschoven. Dat gaat nu gelukkig beter: ik weet mijn rug vaker recht te houden. Ook vonden medewerkers dat ik te weinig zei wanneer dingen niet goed gingen. Dat zagen ze dan in hun beoordeling terug, zonder dat ik ze dat had verteld. Nu probeer ik daar directer in te zijn.’

Onder druk of in stress naar 6

Onder druk of in stress kan type 9 richting type 6 bewegen. Aspecten van 6 die dan naar voren kunnen komen – bij het anders zo meegaande type 9 – zijn:

- scepsis;
- twijfel.

‘Vroeger kwam het vrij vaak voor dat mensen over me heen liepen. Op den duur werd ik dan koppig, op het achterdochtige af. Ik kwam dan niet meer in beweging. Dat was mijn verzet.’

In ontspanning naar 3

Bij ontspanning beweegt type 6 richting type 3. Aspecten van 3 die dan naar voren kunnen komen zijn:

- daadkracht;
- efficiency.

‘Ik voel me uitstekend in mijn nieuwe baan. Ik ben meer resultaatgericht en krijg veel gedaan in minder tijd.’

5. Hoe te gebruiken?

5.1 Toepassing binnen management- en projectteams

Management- en projectteams kunnen het enneagram gebruiken als middel ter verbetering van de samenwerking binnen en buiten het team. Wanneer het enneagram wordt aangereikt in de vorm van een teamtraining bestaat deze uit verschillende stappen. Allereerst wordt met behulp van interviews geïnventariseerd waar de kansen en valkuilen van zowel het team als de individuele teamleden liggen. Hierna worden *typing-interviews* afgenomen. Het doel van een typing-interview is het zo nauwkeurig mogelijk bepalen van ieders enneagramtype. Enige tijd later start de teamtraining. Tijdens de training worden alle enneagramtypen uitgebreid besproken. Teamleden van wie het type wordt besproken, worden gevraagd naar voren te komen om tal van vragen te beantwoorden over dat type. Hierdoor kunnen de andere teamleden een beter beeld krijgen van de gedachten, gevoelens en gedragingen van hun collega's. De ervaring leert dat teamleden op deze relatief eenvoudige wijze vaak veel meer van elkaar begrijpen, en zich zaken minder persoonlijk aantrekken. 'Nu snap ik eindelijk waarom jij altijd...' is een veelgehoorde uitspraak van teamleden nadat ze een collega zijn of haar type hebben horen toelichten.

Hierna wordt teamleden gevraagd situaties te beschrijven tussen henzelf en een of meerdere anderen buiten het team waarmee ze de communicatie willen verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld een leidinggevende, een medewerker of een klant zijn. Verder wordt de teamleden gevraagd na te denken over een mogelijk enneagramtype van de persoon in kwestie. Soms is dat heel eenvoudig. Andere keren blijft het bij een vermoeden of een hoge herkenbaarheid van twee of soms zelfs drie typen. Wanneer de praktijksituaties zijn geformuleerd, worden deze met behulp van een acteur verhelderd. De acteur, die het enneagram goed kent, wordt geïnformeerd over de situatie en kan moeiteloos de gedragingen van de leidinggevende, medewerker of klant in de betreffende situatie gestalte geven. Het teamlid dat de situatie heeft ingebracht wordt nu gevraagd een gesprek aan te gaan met de acteur, alsof het de persoon in kwestie betreft. Alhoewel dit natuurlijk een kunstmatige situatie is, blijkt de herkenbaarheid van de tegenspeler en de manier waarop het gesprek verloopt veelal buitengewoon groot te zijn. Tijdens de nabespreking wordt veel duidelijk over de interactie tussen bepaalde enneagramtypen in specifieke situaties en hoe deze geoptimaliseerd kan worden.

Daarnaast wordt een analyse gemaakt van de samenstelling van het team. Wanneer het enneagramtype duidelijk is, kan worden bekeken wat de kansen en valkuilen zijn binnen de functie die iemand vervult. Ook kan worden bekeken wat het potentieel is van de relatie tussen het ene en het andere type binnen het team. Wanneer alle teamleden duidelijkheid hebben over hun eigen type, kan een analyse worden gemaakt van de mogelijk sterke en zwakke punten van het team, van de kansen en bedreigingen. Het is steeds van belang dat men zich realiseert dat het type geen uitspraak doet over de mate van effectiviteit van de persoon in kwestie. Ook is het niet zo dat bepaalde typen beter zijn dan andere typen.

Hierna wordt een analyse gemaakt van een mogelijk enneagramtype van de organisatiecultuur, en kan bekeken worden wat dit betekent voor het team.

5.2 Toepassing binnen coaching

Een van de doelen van coaching is het verhogen van de effectiviteit in de werksituatie. Vaak gaat het dan niet zozeer om het vergroten van inhoudelijke deskundigheid, maar om het vermogen effectiever met de omgeving te communiceren. Door middel van coachingsessies kunnen managers of professionals zich meer bewust worden van wie ze zijn, wat ze doen en wat het effect daarvan is op hun omgeving. Het enneagram is een uitstekende methode om meer inzicht te verkrijgen in de eigen sterktes en zwaktes. Ook laat het zien wat het effect hiervan op anderen kan zijn. Helemaal interessant wordt het, wanneer de cliënt in staat is belangrijke personen in zijn werksituatie zodanig te beschrijven, dat voorzichtige conclusies kunnen worden getrokken over mogelijke enneagramtypen waar hij mee te maken heeft. Vervolgens kan worden bekeken wat in die bepaalde situatie leerpunten voor de cliënt kunnen zijn. Wanneer ik zelf coachingstrajecten begeleid, blijkt het leren kennen van het enneagram nagenoeg altijd van nut te zijn bij het realiseren van de doelstellingen van de cliënt. Een van de eerste sessies besteden we dan aan een typing-interview. Het is niet verwonderlijk dat de leervragen van de cliënt vaak nauw aansluiten bij de thematiek van het betreffende enneagramtype.

In de rol van coach, hetzij vanuit de verantwoordelijkheid als lijnmanager, hetzij als HR-adviseur of anderszins, is kennis van het enneagram een hulp om effectiever op te treden. Een van de grootste valkuilen voor een coach is te denken dat wat voor onszelf werkt, ook bij een ander werkt. Of beter gezegd: dat we ons er niet van bewust zijn dat we feitelijk een advies geven dat we aan onszelf zouden geven in die bepaalde situatie. Het enneagram maakt duidelijk dat alle typen verschillende aandachtspunten hebben en ook het beste tot hun recht komen als ze op hun eigen manier worden benaderd. Wat dat betreft zijn de enneagramtypen te vergelijken met verschillende talen. Het heeft meestal weinig zin om Nederlands tegen een Fransman te spreken. We zullen als coach ‘de Franse taal moeten kunnen begrijpen, en enigszins spreken’, om een effectieve relatie op te bouwen.

Verder maakt het enneagram duidelijk dat coachingvaardigheden situationeel ingezet dienen te worden. Wanneer iemand als coach bijvoorbeeld heeft geleerd goed te luisteren en de ander niet te onderbreken, dan kan dit bij een aantal typen een goede uitwerking hebben, terwijl type 8 ‘De bepaler’ bijvoorbeeld in bepaalde situaties meer effect boekt wanneer hij juist wel onderbreekt en zijn mening geeft. En type 9, ‘De bemiddelaar’ kan, om een ander voorbeeld te noemen, de luistervaardigheid van de coach op zich wel waarderen, maar heeft wellicht eerder dan anderen behoefte aan wat structurering in het gesprek.

Ook laat het enneagram zien waar de kwaliteiten en valkuilen van de coach kunnen liggen. De type 9-coach zal vermoedelijk goed kunnen luisteren. Maar is hij ook in staat directief te zijn wanneer nodig, en grenzen te stellen wanneer de situatie dit vraagt? Type 6 als coach kan vermoedelijk goede vragen stellen, maar loopt ook het risico van een mug een olifant te maken. Type 5 als coach kan vermoedelijk goed analyseren, maar de vraag is of het ook lukt om empathie te tonen wanneer dat nodig blijkt te zijn. Type 8 kan goed motiveren, maar laat wellicht wat te weinig ruimte voor de ander. Kortom, het enneagram kan niet alleen helpen om mogelijke projecties van coach op cliënt te verhelderen – voor mij werkt het, dus voor hem zal het ook werken – maar kan ook helpen om de valkuilen van het betreffende type als coach te ondervangen, en de kwaliteiten uit te bouwen.

5.3 Risico's bij toepassing enneagram

De belangrijkste risico's bij gebruik van het enneagram zijn stereotypering en stigmatisering. Het enneagram is bedoeld als hulpmiddel om onszelf en anderen beter te begrijpen. Dit begrip ontstaat doordat we de moeite nemen om aandachtig naar onszelf te kijken en door zorgvuldig naar anderen te luisteren hoe zij hun eigen type zien. Ik heb wel eens meegemaakt dat een team na een enneagram workshop collega's buiten het team uitgebreid typenummers begonnen te geven, terwijl die zelf de workshop niet hadden meegemaakt. Nog afgezien van de vraag of de conclusies juist waren, werden de collega's in kwestie natuurlijk schromelijk te kort gedaan. Maar ook op kleinere schaal kunnen we elkaar te kort doen. Bijvoorbeeld door gedrag van collega's direct te categoriseren als gedrag van een bepaald type: 'Als type 8 zal hij me toch wel nooit laten uitpraten...' of: 'Als type 6 zal hij het er toch wel niet mee eens zijn...'

Ook heb ik wel eens meegemaakt dat een leidinggevende van een managementteam na een workshop op de kamerdeur van iedere manager, naast de naam het nummer van het enneagramtype had genoteerd. Alhoewel deze actie goed bedoeld was, en erop was gericht zich het eigen en andermans type te herinneren wanneer met elkaar werd gecommuniceerd, voelden sommigen zich hierdoor tekortgedaan en te kijk gezet voor de rest van de organisatie.

Kennis is macht, en dat geldt niet in de laatste plaats voor mensenkennis. Kennis van het enneagram kan dus als hulpmiddel worden aangewend om meer respect en zorg voor menselijke relaties in organisaties te bewerkstelligen, maar het kan ook worden gebruikt om elkaar te bezeren. Wanneer het systeem echter met een goede intentie wordt gehanteerd, zal van het laatste zelden tot nooit sprake zijn.

6. Literatuur

De afgelopen jaren is een groot aantal boeken en andere publicaties over het enneagram verschenen. De lijst is niet compleet, maar geeft wel een goed overzicht van de verschillende benaderingen en toepassingsgebieden van het enneagram.

De uitgaven in deze lijst kunnen om verschillende redenen zijn opgenomen. Sommige bespreken aanvullende theoretische aspecten van het enneagram. Andere zijn juist interessant door het toepassingsgebied dat wordt beschreven, of de vergelijking die met andere systemen wordt gemaakt. Weer andere boeken worden onder de aandacht gebracht omdat er Nederlandse vertalingen van op de markt zijn, of juist omdat ze in een andere taal te verkrijgen zijn.

Addison, Howard A. (1998), *The Enneagram and Kabbalah: Reading Your Soul*, Jewish Lights Pub., ISBN 1580230016.

Almaas, A.H. (1999), *Facets of Unity. The Enneagram of Holy Ideas*, Diamond Books, ISBN 09367131443.

Baron, R. & E. Wagele (1994), *The Enneagram made Easy: Discover the 9 Types of People*, Harper, San Francisco, ISBN 0062510266.

- Baron, R. & E. Wagele (1996), *Ontdek je type met het enneagram*, Kosmos, ISBN 902152855x.
- Baron, R. en E. Wagele (1995), *Are You My Type, Am I Yours?: Relationships made easy through the Enneagram*, Harper, San Francisco, ISBN 006251248x.
- Beesing, M., P.H. O'Leary en R.J. Nogosok (1984), *The Enneagram: A Journey of Self Discovery*, Dimension Books, ISBN 0871932148.
- Condon, Th. (1994), *The Enneagram Movie and Video Guide: How to See Personality Styles in the movies* (The Everyday Enneagram Series), The Changeworks, ISBN 1884305857.
- David, O. (1999), *Het Enneagram in Management; Beter inzicht in menselijk gedrag in organisaties*, Samsom, ISBN 9014063377.
- David, O. (2001), *The Enneagram for Managers; nine different perspectives on managing people*, iUniverse, ISBN 0595195466.
- Fragar, R. (ed.) (1994), *Who Am I?: Personality Types of Self-Discovery*, Putnam Publishing Group, ISBN 0874777615.
- Goldberg, M. (1996), *Getting Your Boss's Number: And Many Other Ways to Use the Enneagram at Work*, Metamorphous, ISBN 0062512986.
- Linden, A. en M. Spalding (1994), *The Enneagram and NLP: a Journey of Evolution*, Metamorphous, ISBN 155520421.
- Maitri, S. en J.P. Tarcher (2000), *The Spiritual Dimension of the Enneagram, nine Faces of the Soul*, ISBN 1585420816.
- Nathans, H. (2000), *Werken met het Enneagram: naar persoonlijk meesterschap en sociale intelligentie*, Scriptum, ISBN 905594176X.
- Ofman, D. en R. van der Weck (2000), *De kernkwaliteiten van het Enneagram*, Scriptum, 2000, ISBN 9055941905.
- Palmer, H. (1991), *The Enneagram: Understanding Yourself and the Others In Your Life*, Harper, San Francisco, ISBN 0062506838.
- Palmer, H. (1995), *The Pocket Enneagram; Understanding the 9 Types of People*, Harper, San Francisco, ISBN 0062513273.
- Palmer, H. en D.N. Daniels (1996), *The Enneagram in Love and Work: Understanding your Intimate & Business Relationships*, Harper, San Francisco, ISBN 0062507214.
- Palmer, H. (1997), *Handboek enneagram*, Servire, ISBN 9063255683.

- Palmer, H. en P.B. Brown (1998), *The Enneagram Advantage: Putting the 9 Personality Types to Work in the Office*, Three Rivers Press, ISBN 0609802208.
- Palmer, H. en P.B. Brown (1999), *Het enneagram in bedrijven en organisatie: de negen persoonlijkheidstypen in samenwerkingsverband en teamvorming*, Kosmos, ISBN 90215887742.
- Riso, D.R. en R. Hudson (1996), *Personality Types: Using the Enneagram for Self-Discovery*, Houghton Mifflin Co., ISBN 0395798671.
- Riso, D.R. en R. Hudson (1999), *The Wisdom of the Enneagram: the Complete Guide to Psychological and Spiritual Growth for the Nine Personality Types*, Bantam Doubleday Dell Pub., ISBN 0553378201.
- Riso, D.R. en R. Hudson (2000), *Enneagram basisboek*, Gottmer, H.W.J. Becht, ISBN 9023010264.
- Rohr, R. en A. Ebert (1993), *Discovering the Enneagram; An Ancient Tool for a New Spiritual Journey*, Crossroad Pub. Co., ISBN 0824511859.
- Salmon, E. (1997), *ABC de l'enneagramme*, Grancher ABC, ISBN 2733905422.
- Salmon, E. (1998), *ABC van het enneagram; Welk type mens ben jij?*, Servire, ISBN 9063255683.
- Vollmar, K. (1995), *Het enneagram werkboek. Over het gebruik van het enneagram ter verbreding van het creatieve bewustzijn*, Schors, ISBN 9063783299.
- Webb, K. (1996), *Principles of the Enneagram*, Thorsons Pub., ISBN 0722531915.
- Webb, K. (1997), *Licht op het enneagram*, Servire, ISBN 9063255519.
- Wetering, W.J. van de (1999), *Het Enneagram als weg naar verandering*, Andromeda uitgeverij, ISBN 9055990973.

- * Drs. Oscar G. David studeerde arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam. In 1989 startte hij Oscar David Consultancy, bureau voor management- en organisatieontwikkeling. Veelvuldig wordt op hem een beroep gedaan om directie- en managementteams te begeleiden, managers en professionals te coachen en invulling te geven aan management development-programma's. Hij was initiatiefnemer van de EnneagramAcademy en de eerste door Helen Palmer opgeleide 'certified enneagram teacher' in Nederland. Sinds 1993 liet hij managers en professionals van een groot aantal organisaties met het enneagram kennismaken, waaronder Ahold, ABN-AMRO, Belastingdienst, Hoogovens, Getronics, KPMG, Libertel-Vodafone, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Ministerie van Financiën, Ministerie van Rijkswaterstaat, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van VROM, Philips, PinkRocade, Politie, Postbank, PricewaterhouseCoopers, Rabobank, Shell Telfort, Twynstra Gudde en Wolters Kluwer.

In zijn boek *Het Enneagram in Management* (Samsom, 1999) beschrijft hij zijn ervaringen met en geeft hij zijn visie op het toepassen van het enneagram in organisaties.

Oscar David Consultancy BV
Van Eeghenstraat 101
1071 EZ Amsterdam
Tel.: 020-4004 310
Fax: 020-4004 320
E-mail: info@oscardavid.nl
Internet: www.enneagramacademy.nl



