


1. Inleiding

Het enneagram, een model van negen persoonlijkheidstypen, krijgt in onze tijd veel belangstelling. Mede als gevolg van een stroomversnelling in maatschappelijke en technologische ontwikkelingen wordt een groot appel gedaan op persoonlijke flexibiliteit van medewerkers. Organisaties komen tot het inzicht dat zij hun medewerkers ook op persoonlijk vlak meer dienen te ondersteunen, willen ze hun concurrentiepositie handhaven. Met de hoge vlucht van Human Resource Management (HRM) neemt ook de aandacht voor Personal Development toe. Het enneagram, als dynamisch ontwikkelingsinstrument, geeft organisaties uitstekende mogelijkheden om aan dat begrip gestalte te geven. Tegelijkertijd lijkt de economische vooruitgang mensen te stimuleren tot zoeken naar andere doelen dan alleen materiële vervulling. Omdat het enneagram ook een spiritueel niveau kent, biedt het hierbij reële aanknopingspunten.

Het enneagram is eeuwenoud, maar in hedendaags concreet gebruik nog betrekkelijk jong. Het wordt op verschillende manieren geïnterpreteerd en toegepast, te pas en te onpas, zoals dikwijls het geval is bij betrekkelijk nieuwe persoonlijkheidsmodellen. Een onprofessioneel gebruik ervan maakt dat het zijn doel voorbijschiet en aan waarde inboet. Dat is jammer; het enneagram verdient dit niet. Het moet zorgvuldig en met respect gehanteerd worden en dat kan alleen als gebruikers op verantwoorde wijze zijn toegerust. Om in supervisie en coaching het enneagram adequaat als hulpmiddel te kunnen gebruiken, dient aan drie voorwaarden voldaan te zijn:

- professionele ervaring in het persoonlijk begeleiden van mensen;
- beschikken over voldoende kennis van de theorie van het enneagram;
- beschikken over vaardigheden om deze kennis verantwoord te kunnen toepassen.
- supervisie in opleiding en beroep 18 (2001) 3, 136-153

Een volgende vraag is hoe een supervisor of coach aan deze kennis en vaardigheden komt. Wie serieus met het enneagram aan de slag wil, hoeft niet internationaal gecertificeerd te zijn. Vanuit verantwoorde literatuur kan men al een eind op weg komen, maar toetsing van deze kennis blijft dan in gebreke. Daarom is het sterk aan te bevelen om de zelfstudie te vervolgen met enkele trainingen bij gecertificeerde en ervaren enneagramteachers, gericht op persoonlijke en professionele verdieping. Ook worden vaardigheden getraind om de kennis en ervaring te kunnen toepassen, bijvoorbeeld het typeren van cliënten . Deze methodiek zorgt ervoor dat cliënten hun eigen type herkennen en daar ook van uit kunnen gaan. Hiermee staat of valt het werken met het enneagram. Veel begeleiders werken er al mee. Dat stimuleert mij, als supervisor en gecertificeerd enneagramteacher, na te denken over professionele toepassing van het enneagram binnen supervisie en coaching.

Vraagstelling en opzet van dit artikel

Sinds 1996 deed ik mijn kennis van het enneagram vooral op in de Professional Training van Helen Palmer en David Daniëls, in Duitsland en Californië. Vanaf 1998 ontwikkel en geef ik zelf trainingen, onder meer in het kader van teambuilding. In individuele begeleidingstrajecten zet ik het enneagram regelmatig in als middel en werkvorm. Vanuit deze ervaringen beschrijf ik in dit artikel waarom ik denk dat het enneagram als begeleidingsinstrument ingezet kan worden in individuele begeleidingsprocessen. De centrale vraag daarbij is: hoe? Met andere woorden: *hoe kan het enneagram als begeleidingsinstrument een betekenisvolle en verantwoorde bijdrage leveren aan iemands individuele ontwikkelingsproces in supervisie of coaching?*

In de volgende paragraaf (2) beschrijf ik verschillende aspecten en een toelichting op het enneagrammodel als geometrische figuur (in 2.1). Voorts geef ik een overzicht van de negen persoonlijkheidstypen (2.2) en van de oorsprong en geschiedenis (2.3). Ik geef ook aan waarin het enneagram zich onderscheidt van andere persoonlijkheidstyperingen (2.4). Het doel van werken met het enneagram wordt beschreven (2.5) en de betekenis ervan in het kader van leren

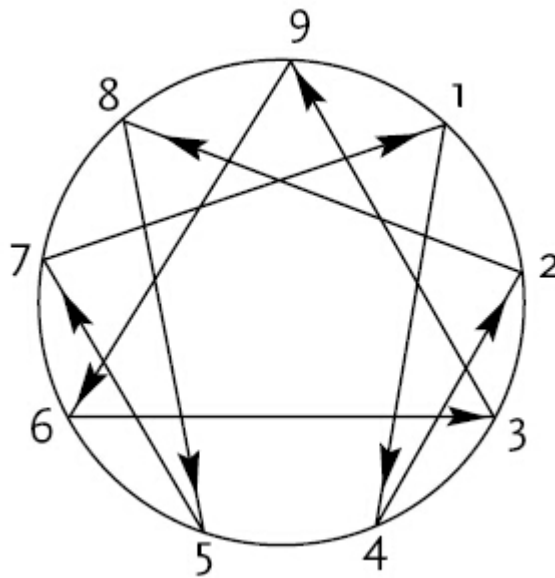
(2.6). In de daaropvolgende paragraaf (3) ga ik in op verschillen tussen supervisie en coaching en de consequenties voor het inzetten van het enneagram. Ik beschrijf voorts mijn methodiek (4) en licht die toe met een casus uit mijn praktijk (5). Tot slot geef ik een samenvatting (6), waarin ik ook antwoord geef op de gestelde vragen.

2. Het enneagram

De naam enneagram is afgeleid van de Griekse woorden ennea en grammos. Ennea is 9 en grammos staat voor punten of 'dat wat geschreven staat' (Salmon, 1997).

2.1. Het enneagramsymbool

Figuur 1 Het enneagramsymbool.



Het enneagram is gevormd uit een driehoek en een zeshoek (zie de figuur). De cirkel symboliseert een voortdurende herhaling van een proces in mensen, tussen mensen en in het heelal. De negen punten symboliseren de negen persoonlijkheidstypen, waarvan in ieder mens kenmerken zijn terug te vinden. Bij ieder mens is echter een dominante persoonlijke hoofdtrek waar te nemen, die maakt dat je een bepaald basistype hebt. Deze hoofdtrek wordt ook wel de 'passie' genoemd (in een andere betekenis dan 'hartstocht'). Al in de oudheid stonden passies voor 'afleidende gedachten', die we later in de christelijke traditie terugzagen in termen als 'hoofdzonden'. Vanuit deze passie manifesteert zich het gedrag. Mensen van hetzelfde type hebben deze kenmerkende achterliggende passie en de daaruit voortkomende mentale en emotionele ideeën en fixaties gemeen. Ze vormen hun persoonlijke overtuigingen. Hieruit ontstaat een specifieke visie op de wereld en eenzelfde gerichtheid: 'focus van de aandacht'.

Een van de belangrijkste inzichten die het enneagram ons geeft, is dat wij niet onze persoonlijkheidstypen *zijn*; we *hebben* er een. Maar we identificeren ons er dikwijls zó sterk mee, dat we denken dat we het zijn, waarmee we onze ware aard ontkennen en onszelf in een hokje stoppen. Ook al gaat het enneagram ervan uit dat iemand zijn hele leven één bepaald type heeft, wil dat niet zeggen dat de negen typen van het enneagram statische gegevens zijn. Integendeel, het enneagram is in wezen een ontwikkelingsmodel. Het laat ons het hokje zien waarin we al zitten en wijst vervolgens aan hoe we eruit kunnen komen. Ieder persoonlijkheidstype kan zich in zijn eigen type ontwikkelen, dat wil zeggen: kan in contact komen met zijn ware aard en ervaren wie hij in werkelijkheid is. Dit is afhankelijk van eigen intenties, verlangens en van het niveau van 'werken' met het enneagram. Dat biedt handvatten, aanwijzingen en geeft inzicht in hoe wij psychologisch en geestelijk in elkaar zitten. Het laat zien hoe we effectiever met onszelf en

anderen kunnen omgaan. Het geeft via de lijnen en pijlen in de cirkel ook aan hoe elk type in stress en in rust neigt te reageren: de 'stresslijnen' en 'rustlijnen'. De stresslijn gaat met de pijl mee, de rustlijn gaat ertegenin.

138 De verschillende typen zijn ook onder te verdelen in 'hoofd-, hart- en buiktypen', ofwel angst-, gevoels- of woedetypen. Dat wil zeggen dat een hoofdtype bij voorkeur het eerst zal reageren vanuit het denken, het harttype vanuit het hart en het buiktype vanuit (woede-)impulsen. Het in evenwicht brengen van hoofd, hart en buik is een ontwikkelingsweg die past bij het werken met het enneagram. Ieder mens die zich bewust wordt van het type waarin hij tot dan toe gefixeerd was, kan voor zichzelf de weg vrijmaken naar een betere innerlijke balans, waarin zowel het voelen als het denken en instinctief lichamenlijk waarnemen ontwikkeld kan worden.

2.2 overzicht van de negen persoonlijkheidstypen volgens het enneagram

Figuur 2 *Overzicht van de negen persoonlijkheidstypen volgens het enneagram.*

Typen	Omschrijving
Type 1 De Perfectionist Buiktype; internaliseert zijn woede; woede is geen perfecte emotie; er ontstaat wrok.	Overtuiging: er is maar één juiste weg. De Een is een ethische idealist. Kritisch voor zichzelf en anderen. Aandacht gaat uit naar wat juist of onjuist is. Betrouwbaar en consciëntieus, gaat voor kwaliteit. Soms rigide.
Type 2 De Helper Gevoelstype; externaliseert zijn gevoelens.	Overtuiging: ik moet eerst geven om genegenheid te ontvangen. De focus van de aandacht is daarom gericht op behoeften van anderen. Ik ben onmisbaar. Warmhartig, soms te opdringerig.
Type 3 De Succesvolle werker Gevoelstype; onderdrukt gevoelens t.b.v. taakgerichtheid. Speelt in op gevoelssignalen van anderen.	Overtuiging: Als ik succesvol presteer ben ik o.k. Identificatie met succesvol imago ten koste van authenticiteit. Aandacht gaat uit naar 'winnen'. Efficiënt, soms te weinig procesgericht.
Type 4 De Verdieper Gevoelstype; internaliseert gevoelens.	Overtuiging: er is iets verloren gegaan. Op zoek naar heelheid door uniek te willen zijn. Aandacht gaat uit naar wat er ontbreekt. Soms wat te melodramatisch. Sterke ondersteuner bij verdriet.
Type 5 De Waarnemer Angsttype; vlucht in het hoofd uit angst voor aspecten van de buitenwereld.	Overtuiging: de wereld dringt zich aan mij op. Ik moet mijn privacy waarborgen. Aandacht naar intellectuele en analytische bezigheden. Goede adviseur, soms emotioneel te afstandelijk.
Type 6 De Loyalist Angsttype; projecteert zijn angsten op de buitenwereld of vlucht naar binnen om externe bedreigingen te voorkomen.	Overtuiging: de wereld is onveilig. Ik moet mijn veiligheid waarborgen. Aandacht gaat uit naar verborgen bedoelingen van anderen. Alert en scherpzinnig, soms te wantrouwig.
Type 7 De Levensgenieter Angsttype; vlucht naar buiten om innerlijke angsten niet te hoeven ervaren.	Overtuiging: het leven heeft veel positieve mogelijkheden. Fantaseert over veel verschillende opties. Maakt plannen niet altijd waar. Kan goed syntheses maken

	tussen verschillende ideeën van anderen. Neigt naar het ontlopen of 'mooier maken' van negatieve ervaringen.
Type 8 De Baas Buiktype; houdt de wereld op afstand door energie naar buiten te richten en houdt daarmee controle over onverwachte kwetsbaarheden.	Overtuiging: kwetsbaarheid is zwakte; je moet sterk zijn om respect te verwerven. Aandacht gaat uit naar controle en macht. Confronteren is contactleggen. Rechtvaardig. Soms ongenueanceerd.
Type 9 De Bemiddelaar Buiktype; houdt de werkelijkheid op afstand door een zekere mate van verdoving; onderdrukt instinctieve drijfden.	Overtuiging: mijn agenda is minder belangrijk dan die van de ander. Ik kan mij beter aanpassen. Aandacht gaat uit naar harmonie. Beminnelijk, veronachtzaamt zichzelf soms te zeer.

2.3. Oorsprong en geschiedenis

Het enneagram is een systeem dat al van zich liet spreken in de Griekse oudheid, vóór onze jaartelling. De kennis ervan is door mondelinge traditie overgeleverd. Door de geschiedenis heen valt een rode draad van deze kennisoverdracht waar te nemen. De oorsprong van het model wordt onder meer gevonden bij Pythagoras en de Woestijnvaders (Riso, 2000; Salmon, 1997). In de Middeleeuwen zijn aspecten van het enneagram aangetroffen bij de Soefibeweging, in Dante's 'Divina Comedia' en in de Engelse 'Canterbury Tales'. Gurdjieff, Armeens filosoof en schrijver, bracht het systeem begin jaren 1920 over naar het Westen. De Boliviaan Oscar Ichazo voegde later de negen persoonlijkheidstypen of 'egofixaties' toe aan het enneagramsymbool, die hij in 1970 in handen speelde van de Chileense psychiater Claudio Naranjo. Deze doceerde hierover aan de universiteiten van Harvard en Berkeley. Helen Palmer, doctor in de psychologie, was een van zijn studenten; zij deed onderzoek op het gebied van het enneagram en publiceerde erover (Palmer, 1997, 1998). Na haar jarenlang ervaringsgericht werken met het enneagram, onder meer in Berkeley, richtte zij het instituut voor Professional Training in the Oral Tradition op. Hier leidt zij, samen met psychiater-hoogleraar Daniëls, mensen vanuit de hele wereld op tot gecertificeerd enneagramteacher. Ook Daniëls is zeer ervaren in zowel onderzoek als in de concrete toepassing van het enneagram.

2.4. Onderscheid van andere typologieën

Meer dan andere typologieën is het enneagram gericht op analyse van achter liggende drijfveren, mentale modellen en motivatie, minder op gedrag(saspecten). Dit is vaak de reden waarom mensen die het enneagram oppervlakkig hanteren, het moeilijk vinden hun eigen persoonlijkheidstype vast te stellen. Tussen de verschillende typen is nogal eens sprake van 'look-alikes'. Zo kan bij voorbeeld een type 7 (Levensgenieter) qua *gedrag* veel lijken op een type 3 (Succesvolle werker). Beiden zijn optimistisch, hebben veel energie, gaan graag met mensen om en kunnen veel werk tegelijk aan. In zo'n geval moet er gekeken worden naar wat iemand drijft, naar dieperliggende motieven en overtuigingen. Daarom is het nauwelijks mogelijk om iemands type te bepalen aan de hand van vragenlijsten of testen, waarvan de meesten gebaseerd zijn op gedrag of gedragsaspecten. Er zal altijd doorgevraagd moeten worden naar hetgeen achter iemands gedrag steekt (zie 4. stap 1 over het typing-interview).

2.5. Doelstelling van het enneagram

Het enneagram is in de eerste plaats bedoeld als instrument tot zelfkennis en persoonlijke ontwikkeling. Inzicht in het eigen persoonlijkheidstype is een voorwaarde tot ontwikkeling. In de theorie van het enneagram staat 'persoonlijkheid' voor alle strategieën die vaak automatisch, onbewust gebruikt worden

om te kunnen overleven. Persoonlijkheid komt van het Latijnse 'persona': masker of rol. Het persoonlijkheidstype is als een jas, die aangetrokken wordt ter bescherming tegen onverwachte invloeden en gebeurtenissen van buitenaf. Hoe deze jas ontworpen wordt, is een samenspel van persoonlijke aanleg en omgevingsfactoren. Onbewuste mentale modellen, overtuigingen, en emotionele fixaties bepalen de levensvisie van mensen. Inzicht hierin kan helpen om effectiever en authentiek te functioneren. Het enneagram geeft daartoe voor ieder persoonlijkheidstype concrete handvatten. In de tweede plaats beoogt het enneagram niet alleen kennismaking met het eigen type en verborgen motieven en overtuigingen, maar ook met die van de ander. Door kennis te nemen van de overige enneagramtypen, ontstaat een bredere kijk op de verschillende levensvisies. Het nodigt niet alleen uit tot beschouwing van eigen vastgeroeste percepties, maar ook tot beschouwing van ingeslepen patronen in relaties. Hierdoor zijn er kansen voor onderlinge mildheid en acceptatie. Men leert zich beter af te stemmen of effectiever te communiceren, zowel in werksituaties als in het privéleven.

Kortom, naast een instrument tot zelfkennis, waar het enneagram in oorsprong voor bedoeld is, biedt het vooral aanknopingspunten om bestaande intermenselijke relaties te kunnen verbeteren. Het enneagram geeft inzicht in relatiepatronen. Om dicht bij huis te blijven: als wij als coach of supervisor ons bewust worden van onze eigen motieven, overtuigingen en automatisen, kunnen we onze persoonlijke effectiviteit in relatie tot onze cliënten verhogen, bijvoorbeeld door na te gaan hoe ons eigen type zich verhoudt tot dat van de ander. Problemen in communicatie en samenwerking kunnen daardoor beter begrepen worden. Op hun beurt kunnen cliënten vanuit inzicht in hun type en in de (vermoedelijke) typebeschrijving van collega's of medewerkers, onder meer leren hoe ze hun vertrouwde manier van communiceren kunnen bekijken en zondig veranderen. Als een cliënt niet zeker is van het persoonlijkheidstype van een collega met wie hij een probleem heeft, helpt het als we hem die collega laten beschrijven en een vermoeden van zijn type laten uitspreken. Met een 'slag om de arm' kan dan gereflecteerd worden op de effecten van beider manier van typespecifiek communiceren.

2.6. Betekenisgeving en leren

De betekenis van het enneagram als persoonlijk ontwikkelingsinstrument kan voor ieder verschillend zijn. De doelen zoals beschreven (2.2) blijven theorie en garanderen nog niets. Betekenisgeving is persoonsgebonden. Wie zijn enneagramtype kent, kan wel of niet op zoek gaan om ervan te willen leren en zich verder te ontwikkelen. De kennis van het enneagram kan dan gezien worden als een goed uitgezette en gedetailleerde routebeschrijving van de wandeltocht. Herkenning van het type wordt het vertrekpunt, maar pas bij het lopen, met de routekaart in de hand, gaat de hele onderneming leven. Het blijft echter wel zo dat de één slechts contouren waarneemt, terwijl de ander het onderweg-zijn integreert in hoofd, hart en buik. Het is maar net hóe je loopt, wat je behoefte is, hoe je kijkt, wat je denkt, doet en voelt. Objectief gesproken, kan gezegd worden dat kennis van het enneagram een betekenisvolle stap is naar zelfreflectie en leidraad voor verdere ontwikkeling. Ik geef enkele voorbeelden:

- Er zijn mensen die het enneagram gewoon leuk vinden en nieuwsgierig zijn naar hun type. Zij maken een kort uitstapje en willen het daarbij laten. Zij zijn niet uit op wegwijzers, valkuilen of hobbels, mogelijke perspectieven aan de horizon. Zij willen weten wat hun type is en daarmee basta; de betekenisgeving is nihil. Prima, zolang de kennis van hun persoonlijkheidstype maar niet gebruikt wordt als alibi voor een soort houding als 'zo ben ik nu eenmaal'.
- Andere mensen geven betekenis aan het enneagram door (slechts) te kijken naar en willen werken met de gedragskenmerken van hun enneagramtype. Zij zijn gericht op hun typische valkuilen en uitdagingen. Achterliggende drijfveren en overtuigingen stellen ze niet of nauwelijks aan de orde, ze zijn uit op snelle gedragsverandering. Hoewel het enneagram hier niet voor bedoeld is, kan het voor deze manier van leren gebruikt worden. Bij zo'n instelling heeft de cliënt meestal een voorkeur voor 'single-loop learning' (Swieringa & Wierdsma, 1990, 41-43). Bij dit enkelslag-leren staan onderliggende inzichten niet of nauwelijks ter discussie. Het gaat dan meer om hoevragen, waarom-vragen zijn niet aan de orde; het gaat om een verbeter-stijl. Hoe het enneagram hier een rol van betekenis kan spelen wordt nog nader beschreven (3).

- Wanneer mensen echter willen weten wat hun onderliggende motieven en overtuigingen zijn, die ten grondslag liggen aan hun gedrag, komen we uit bij *double-loop learning* of dubbelslag-leren (Swieringa & Wierdsma, 1990, 43-45). Er worden vragen op inzichtniveau gesteld en gaat het om de betekenis van het handelen: waarom reageer ik in conflictsituaties altijd op deze manier? Of: waarom kan ik met de ene collega wel door één deur en weet ik met de ander geen raad? Maar vooral ook: hoe doorbreek ik mijn ingewortelde, onbewuste automatismen? Hier betreft het leren dat gericht is op bewustwording, een vernieuwers-stijl. Het enneagram is dan een uitstekend instrument.
- Ten slotte zijn er mensen die op zoek zijn naar ervaringen en gevoelens van heelheid en 'wie ze nu werkelijk zijn', die op een bepaald moment in leven en loopbaan sterk verlangen naar het ontdekken van hun essentie. Zij willen weten wat hun innerlijke opdracht in deze wereld is en wat hen ten diepste raakt. Er ontstaat een verlangen naar kwaliteiten van de essentie; er is sprake van een oriëntatie op het Zijn. Mentale en emotionele modellen worden bewust en zijn tegelijk uitgangspunt voor contact maken met het hier-en-nu. Dan wordt het enneagram bij voorkeur toegepast op spiritueel niveau. Dit zou 'triple-loop learning' of drieslag-leren kunnen heten (Swieringa & Wierdsma, 1990, 45-46). Het gaat om dieperliggende principes, het ontwikkelen van en terugkeren naar het wezenlijke van de mens, het persoonlijkheidstype voorbij. De 'jas' wordt uitgetrokken en wat overblijft is het Zijn, de Essentie. Het enneagram als spiritueel model past minder in de doelstelling van coaching en supervisie. Deze benaderingswijze vraagt wellicht om therapeutische competenties; een supervisie- of coachingstraject is hiervoor niet bedoeld. Bij dubbelslag-leren (in supervisie, coaching) worden sommige thema's op spiritueel niveau wel eens besproken, maar dat kan ertoe leiden dat geen relatie meer gelegd wordt naar het tweede integratieniveau. Vooralsnog is het spirituele model dus voorbehouden aan specifieke trainingen in het kader van 'de spirituele dimensie van het enneagram'.

3. Supervisie, coaching en het enneagram

Ik geef eerst mijn omschrijvingen van supervisie en coaching, daarna volgt een plaatsbepaling van het enneagram hierin.

3.1. Definiëring van de twee begeleidingsconcepten

De definiëring van coaching en supervisie, zoals ik die in mijn werk gebruik, is het gevolg van een ontwikkelingsproces dat samenhangt met praktische ervaringen door de jaren heen. Bij 'het bieden van krachtige impulsen tot ontwikkeling en inspiratie voor mens en organisatie' (missie van ons bureau, zie noot 1) maakte het aanvankelijk niemand iets uit of individuele begeleiding nu supervisie, coaching of eventueel loopbaanbegeleiding heette (met uitzondering van de opleidingssupervisie). Als begeleiding maar voldeed aan de vraagstelling en de geformuleerde doelen van de cliënt en daarna aantoonbaar effect had, werd met de cliënt over naamgeving niet gesproken. Voor opdrachtgevers gold hetzelfde; ook zij maakten zich niet druk over de naam van het traject, als de begeleiding maar effect had. Momenteel gaan we daar genuanceerder mee om; begrippen als coaching en supervisie zijn langzamerhand gemeengoed geworden. Als een opdrachtgever vraagt om een vorm van begeleiding, vinden we het zinvol te weten wat er precies wordt gevraagd en welke definitie hierbij past. Dit schept duidelijkheid in elkaars verwachtingen. Want wanneer zijn we coach, wanneer supervisor? Of hebben we soms twee petten op? Onze bezinning heeft geleid tot drie onderscheiden begeleidingsvormen: 1^e-orde-coachen, 2^e-orde-coachen en supervisie.

Over *1e-orde-coachen* spreken we als de vraag van een opdrachtgever of individuele cliënt van dien aard is dat volstaan kan worden met *single-loop learning*. De wenselijkheid van begeleiding zit dan vooral in een vraag naar inhoudelijk resultaatgericht werken, afgestemd op het beleid van de organisatie en mogelijkheden van de cliënt. Het komt regelmatig voor dat verandering in een organisatie, bijvoorbeeld na reorganisatie, tot andere eisen aan medewerkers leidt. Zij dienen zich daarin te voegen. Soms gebeurt dit soepel en vanzelfsprekend, maar vaak blijken er hiaten te zijn qua vaardigheden in bijvoorbeeld budgettering, *time-management*, verschillende soorten

gesprekken kunnen voeren, presentatietechnieken of het schrijven van beleidsstukken. Hierbij is het niet de bedoeling dat de coach het gaat hebben over de betekenis van dit alles voor de cliënt, maar meer *hoe* hij zich deze vaardigheden eigen kan maken. Het gaat om een verbeterstijl; het gedrag staat centraal, niet meer en niet minder.

Van *2e-orde-coachen* is sprake als de aard van de vraag en de opdrachtformule ring weliswaar gericht is op resultaatgericht werken en het aanleren van vaardigheden, maar waarbij incidenteel ook aandacht besteed wordt aan overtuigingen van de cliënt, voor zover die hem blokkeren in het aanleren van die vaardigheden. Tijdens dit traject worden dan enkele gesprekken besteed aan double-loop learning. Ik laat de cliënt op zo'n moment weten dat dit een andere benadering is, waarbij we incidenteel kijken naar achterliggende overtuigingen. Het leren krijgt een meer ervaringsgericht karakter; het komt dicht op de huid van de cliënt: wij zitten nu even op een ander spoor, voel je dat? Meestal weet de cliënt dan exact te verwoorden waar het verschil zit tussen 1e-orde- coachen en 2e-orde-coachen.

Supervisie is de term als de vraag van dien aard is dat die volledig aansluit bij double-loop learning. Het gaat dan meestal om mensen die, om welke reden dan ook, behoefte hebben aan stilstaan bij zichzelf als persoon in relatie tot hun werk en daar zicht op willen krijgen. Het gaat hen niet in de eerste plaats om inhoudelijk resultaatgericht werken (zoals verbeteren van vaardigheden in time-management). De geformuleerde doelen liggen veel meer op het vlak van persoonlijke integratie in de werksituatie. De cliënt wil zich openstellen voor reflectie op zijn persoon en eigen handelen in de organisatie, waarbij zoekprocessen naar achterliggende motieven en drijfveren in gang kunnen worden gezet. In deze begeleidingstrajecten worden vragen gesteld naar het waarom, naar de betekenisgeving. Het gaat om een streven naar diepgaande persoonlijke verandering, die alle facetten van de persoonlijkheid kan raken.

3.2. Plaatsbepaling van het enneagram als begeleidingsinstrument

Zoals ik al eerder aangaf (2), is de betekenis van het enneagram het grootst in situaties waarbij leren wordt nagestreefd dat dieper gaat dan op gedragsniveau. In mijn optiek is het enneagram dan ook het meest geschikt als begeleidingsinstrument in supervisie-trajecten. Toch laat het ook zijn waarde zien binnen het 2e-orde-coachen, wanneer incidenteel een uitstapje wordt gemaakt naar achterliggende overtuigingen van de cliënt. Deze zal echter de neiging blijven houden tot enkelslag-leren, door zijn aandacht vooral te richten op gedragskenmerken van zijn type. Maar gaandeweg zal hij tot de ontdekking komen dat deze manier van leren de lading niet altijd kan dekken. Uitgaande van de leer doelen, in een coachingstraject over het algemeen gericht op enkelslag-leren, leent het enneagram zich toch uitstekend voor uitstapjes naar het dubbelslag leren, zoals in het volgende voorbeeld:

Een leidinggevende heeft het verbeteren van de communicatie als leerdoel geformuleerd. In eerste instantie denkt hij uit de voeten te kunnen met eenvoudig aanleren van enkele algemene gesprekstechnieken. Als blijkt dat zijn vaste communicatiepatroon sterk gerelateerd is aan (onbewuste) innerlijke overtuigingen en levensvisie, kan het van belang zijn hierop te reflecteren aan de hand van het enneagram. Dan worden patronen verhelderd, waardoor niet alleen vaardigheden aangeleerd worden, maar groeit ook het besef waarom een andere manier van doen verstandiger kan zijn.

4. Methodiek

De methodiek die ik gaandeweg ontwikkeld heb in de toepassing van het enneagram, sluit aan bij de bestaande fasering en methodiek die doorgaans gehanteerd worden in supervisieprocessen: er is een beginfase, een middenfase en een eindfase. Begeleiden met het enneagram krijgt een vertaling naar procesmatig leren in relatie tot voelen, denken en handelen, gericht op werksituaties (Regouin, 1997). Als de cliënt instemt met het voorstel van de supervisor om het enneagram als leidraad te gebruiken, worden de volgende vier stappen gezet.

Stap 1 Vaststellen van het type: het typing-interview

Tijdstip: het vaststellen van het enneagramtype van de cliënt met een typinginterview gebeurt in de beginfase van het supervisietraject, meestal in de tweede of derde zitting. Kent de cliënt het enneagram nog niet, dan wordt de essentie kort toegelicht en naar behoefte informatiemateriaal meegegeven. *Duur:* een typing-interview duurt ongeveer anderhalf uur, inclusief het bespreken van de conclusies. *Methodiek:* het typing-interview is vergelijkbaar met een diepte-interview en wordt afgenomen met een volgens een bepaald stramen ontwikkeld typingscript. Er worden open vragen in verwerkt voor alle typen, gerelateerd aan motivatie en drijfveren. Behalve op de antwoorden wordt tijdens het interview ook gelet op non-verbale reacties van de cliënt, die meegenomen worden in de eindoverwegingen. De manier van vragen stellen doet automatisch een appel op het reflecterend vermogen van de cliënt. Het is als middel dan minstens zo belangrijk als het einddoel: vaststellen van het persoonlijkheidstype. *Nader toegelicht:* Eerst worden twee algemene vragen gesteld: Kun je een paar kenmerkende eigenschappen van jezelf noemen? Komen deze eigenschappen overeen met het beeld dat anderen van je hebben? Daarna richten de vragen zich volgens een bepaalde systematiek op alle negen typen. Ze hebben voornamelijk betrekking op motivatie en specifieke drijfveren van alle typen en hun kenmerkende karakteristieken. De open vragen moeten de cliënt aanzetten tot reflectie over het eigen doen en laten en persoonlijke eigenaardigheden, vooral over het waarom van dit alles. De supervisor bekijkt of de antwoorden aansluiten op motieven en drijfveren van het type waar de vraag op gericht is en vraagt door op beschrijvende voorbeelden, om ook overtuigingen en drijfveren op tafel te krijgen.

Na de eerste ronde volgt een tussenevaluatie. Typen die, volgens de ondervrager, beslist niet in aanmerking komen vallen af en worden kort met de cliënt doorgesproken teneinde deze conclusie te checken. Het komt regelmatig voor dat, naar aanleiding van de antwoorden van de cliënt, meerdere typen in aanmerking lijken te komen. In dat geval worden 'uitsluitende' vragen gesteld: vragen gericht op de overgebleven typen en zodanig onderscheidend dat bij beantwoording vervolgens uitsluiting plaats kan vinden. Zonodig kan de supervisor nog vragen stellen over de neiging tot specifieke gedragingen van de cliënt tijdens langdurige stressvolle periodes en 'rustige' tijden in zijn leven. Het spreekt vanzelf dat de supervisor gedegen kennis dient te hebben van het enneagram, niet alleen om de juiste vragen te kunnen stellen, maar ook om de antwoorden verantwoord te kunnen interpreteren. Tot besluit van het typing-interview worden conclusies getrokken. De conclusie van de cliënt is maatgevend, dat wil zeggen dat deze uiteindelijk zelf bepaalt of hij zich in een bepaald type kan vinden. Bij twijfel of bij een uitkomst van twee typen is het aan te bevelen geen einduitspraak te forceren. De supervisor kan de cliënt dan adviseren een en ander nog eens door te lezen en/of te overwegen.

Stap 2 Kennis verzamelen over het enneagramtype

Na vaststelling van het type wordt gekeken naar de beschrijving volgens het enneagram, aan de hand van literatuur en aanvullende kennis van de supervisor. *Tijdstip:* ook deze stap vindt plaats in de beginfase. *Duur:* het verzamelen van kennis over het enneagramtype en het exploreren ervan neemt doorgaans één zitting in beslag. *Methodiek:* de volgende vragen kunnen gesteld worden: Hoe zien de onderliggende motieven en drijfveren van dit type er uit? Waar liggen de neigingen om in haar specifieke valkuilen te stappen en wat zijn die neigingen? Vanuit welke overtuigingen (meestal op jongere leeftijd) is dit type ontstaan? Welke kwaliteiten en sterke kanten horen erbij? In hoeverre heb ik mij al, als cliënt met de nodige levenservaring, binnen mijn type ontwikkeld? En: hoe reageert mijn enneagramtype op (bijvoorbeeld) dat van mijn collega met wie ik moeilijk overweg kan (zie ook 2.5 onderaan)?

Stap 3 Werken aan ontwikkeling

Wanneer bovenstaande vragen voor de cliënt beantwoord zijn, legt de supervisor samen met hem een relatie naar de reeds vastgestelde leerdoelen. De vraag kan dan zijn: hoe kan deze kennis/inzicht in het eigen enneagramtype bijdragen aan je verdere persoonlijke ontwikkeling en professionalisering in het beroep? Voorbeeld: leerdoel van een leidinggevende is het verbeteren van de communicatie met zijn medewerkers. De verworven kennis van het eigen persoonlijkheidstype kan dan een hulpmiddel zijn bij het exploreren, problematiseren en

reflecteren op een dergelijk probleem. *Tijdstip*: het daadwerkelijk werken aan ontwikkeling gebeurt tijdens de middenfase.

Duur: de middenfase neemt gewoonlijk 6 zittingen in beslag. *Methodiek*: hiertoe behoren vier stappen, die elkaar kunnen overlappen. nbHet hoeft niet zo te zijn dat in elke zitting met het enneagram wordt gewerkt. Het is meer een rode draad van kennis door het gewone supervisiegebeuren heen, net zoals creatief werken met andere vormen naar behoefte kan worden ingezet.

1. Bewustwording van automatische handelingen en reflectie hierop

Bewustwording van de eigen emotionele en mentale patronen is één van de uitgangspunten van het werken met het enneagram, volgens mij ook een peiler in het supervisieproces. De cliënt leert zich hierop te richten. Tijdens de bespreking van het ingebrachte leermateriaal laat de supervisor de cliënt oefenen in het zich bewust worden van het voelen, denken en handelen in relatie tot zijn enneagramtype, bijvoorbeeld door stil te staan bij typespecifieke patronen van handelen en communiceren. Zo brengt de cliënt zichzelf tot reflecteren. Ik adviseer in dit verband nogal eens om 'stop' tegen zichzelf te zeggen tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor kan hij even afstand nemen en zichzelf af te vragen: waar zit ik nu, hoe voel ik me, hoe denk ik erover en wat beweegt me? Regelmatig een klein moment 'naar binnen kijken' kan veel opleveren. De supervisor laat de cliënt ook reflecteren via het schrijven van reflectieverslagen, met het advies zijn kijk op het eigen enneagramtype en op de vermoedelijke typen van anderen, in relatie tot zijn werkinbreng, daarin mee te nemen.

2. Kijken en keuzes maken

De volgende stap is: leren zich bewust te worden op welke momenten in welke situaties men de neiging heeft in een automatisch handelingspatroon te stappen, gerelateerd aan het enneagramtype. Wanneer een cliënt deze alertheid bereikt, kan hij er bewust voor kiezen ingeslepen handelingspatronen wel of niet te volgen en eventueel daar effectiever gedrag voor in de plaats te zetten.

3. Omzien naar toen en nu, voor straks en later

Een methodische handeling die door de hele middenfase heen kan lopen, is de cliënt stil laten staan bij wat er in het hier en nu gebeurt; en ook bij wat er was en straks gaat komen. Daarbij worden vragen gesteld als: wat leerde ik, wat heeft mij geholpen en wat heb ik nog nodig om in de toekomst effectiever te kunnen functioneren? Vooral in dit verband kan het enneagram ingezet worden. De dynamiek van het enneagram (de lijnen met de pijlen, zie figuur 1) geeft zicht op iemands typespecifieke gedrag in stressvolle periodes en in emotioneel rustige tijden. Reflectie op stressvolle tijden in werk en leven kan veel leermateriaal en leerdoelen opleveren. Een voorbeeld:

Een typing-interview bij een vrouwelijke therapeute. Zij was redelijk bekend met het enneagram en dacht al jaren dat zij een 6 (Loyalist) was. Op een gegeven moment twijfelde zij eraan of dit nog wel klopte. Na het interview bleek deze twijfel terecht: zij was een overduidelijke 9 (Bemiddelaar), natuurlijk altijd al geweest. Wat bleek? Zij had jarenlang in een stressvolle situatie geleefd naar aanleiding van een echtscheiding. In die periode vertoonde zij karakteristieken van 6. De stresslijn van 9 loopt immers naar de 6. Zij had toen alleen naar haar gedragskenmerken gekeken en zich als type herkend in 6. Na deze conclusie realiseerde zij zich welke strategieën ze had toegepast en hoe haar reacties nú anders kunnen zijn als zij in stress terechtkomt. Zij is zich immers nu bewust van haar automatische neigingen en kan nu bewuster keuzes maken. Het enneagram geeft dus, door informatie over de stresslijnen en de zogenaamde rust lijnen, duidelijk aan hoe een type reageert in stressvolle of emotioneel rustige periodes. Het geeft vervolgens handvatten voor alle persoonlijkheidstypen om dergelijke situaties in de toekomst beter te kunnen hanteren.

4. Zelfacceptatie en zelfsturing

De cliënt kan door kennis van zijn persoonlijkheidstype een zekere mildheid ten opzichte van zichzelf gaan ontwikkelen. Hij ziet nu immers dat gedrag waar hij last van heeft (of waar anderen last van hebben) voortkomt uit typespecifieke strategieën die hem jarenlang de nodige veiligheid en bescherming gaven. Bovendien weet hij dat zijn type niet beter of slechter is dan de andere typen. Hij voelt zich nu vrijer om te kiezen of hij deze vertrouwde strategieën bewuster in wil zetten dan wel ze uit te schakelen. Daarmee ontwikkelt hij zich in zijn eigen type en wordt authentieker.

Stap 4 Eindevaluatie

Tijdstip: de eindevaluatie vindt plaats tijdens de laatste zitting. Er wordt dan zowel door supervisor als door cliënt teruggeblikt en vooruitgekeken. De cliënt krijgt de ruimte om het supervisieproces zowel mondeling als schriftelijk te evalueren. Daarin wordt het gebruik van het enneagram als begeleidingsinstrument uiteraard meegenomen.

Om de in deze paragraaf beschreven methodiek te illustreren, geef ik een situatiebeschrijving waarin getoond wordt hoe ik het enneagram als begeleidingsinstrument in een supervisietraject heb gebruikt.

5. Situatiebeschrijving

Supervisietraject Esther

Esther, 32 jaar en leidinggevende in een non-profit-organisatie, werkt ruim een jaar als unitmanager. Zij is enthousiast van start gegaan en heeft conform het beleid van de organisatie al enkele veranderingsprojecten snel vorm kunnen geven. Hiervoor werd zij zeer gewaardeerd door de directie. De laatste tijd valt haar echter op dat zij meer kritiek te horen krijgt van haar medewerkers en dat de 'Schwung tot verandering' er wat uit dreigt te gaan. Met de kritiek kan zij niet goed overweg; eigenlijk vindt zij die 'inhoudsloos' en 'niet to the point'. Opmerkingen als 'je denkt alleen maar aan de doelen van de organisatie', vindt zij geen hout snijden. De klagers, zoals zij ze noemt, probeert zij de sterke kanten van die doelen te laten zien en verder probeert ze om zelf zo enthousiast mogelijk te zijn. Toch heeft ze het gevoel niet helemaal goed te zitten met deze aanpak. Ze moet de kar nu wel extra hard trekken, maar hoe het anders kan, weet ze ook niet direct. Om hierover eens van gedachten te wisselen leek het haar wijs om dat met een 'personal coach' te doen, met mij in dit geval.

Stap 1 De eerste zitting: een oriënterings- en intakegesprek.

Na dit gesprek was duidelijk dat Esther niet per se aangestuurd wilde worden op vaktechnische competenties, maar dat zij meer zocht naar een gesprekspartner die haar wat tegenwicht kon geven. Deze verwachting plaatsten we gezamenlijk als een vraag naar supervisie. Ik legde haar uit dat ik, zoals gebruikelijk bij supervisie, uitga van specifieke leervragen en -doelen en van zelfsturing door mijn cliënten. Ook het schrijven van reflectieverslagen en het aanleveren van relevante werkinbreng is daar onderdeel van. Het opstellen van leervragen en -doelen gaf ik mee als huiswerkopdracht. Vervolgens vertelde ik haar over de mogelijkheid te werken met het enneagram. Dit leek haar interessant en ze stemde in met een typing-interview.

Stap 2 Tijdens de tweede zitting werd een typing-interview afgenomen.

Esther bleek overduidelijk een persoonlijkheidstype 3 (Succesvolle werker) te zijn. Niet alleen omdat zij doelgericht, efficiënt en enthousiast is, maar vooral omdat haar motivatie en aandachtsfocus dominant waren voor dit type. Esther is ervan overtuigd dat wanneer je presteert je ook waardering krijgt. Haar aandacht gaat derhalve sterk uit naar het bereiken van doelen en succesvol willen zijn. Het succesvolle imago handhaven is voor een type 3 een 'must'. Zij herkende zich hierin en het werd een aanzet tot verdere exploratie van haar werkprobleem, met het enneagram als hulpmiddel. Ik gaf haar wat leesmateriaal mee om een en ander over het

enneagram en vooral over haar eigen type te kunnen bekijken. Haar reflectie hierop, in relatie tot haar werk, zou ze mij in een verslag toesturen.

Stap 3 Tijdens de middenfase werd regelmatig, aan de hand van schriftelijke werkinbreng, onderzoek gedaan naar en gereflecteerd op haarzelf als persoon en als leidinggevende, gekoppeld aan enneagramtype 3.

Dit was voor Esther betrekkelijk nieuw. Enerzijds riep het angsten op om zomaar, zonder haar imago hoog te willen en kunnen houden, zichzelf in deze supervisiebijeenkomsten te laten zien. Anderzijds kon zij hier ervaren dat ze niet afgerekend werd op haar twijfels, angsten of vermeende zwakheden. Ze begreep nu waarom zij zo gedreven was tot presteren: dat had haar altijd de zekerheid verschaft in aanmerking te kunnen komen voor waardering. Zij begon er met een zekere mildheid naar te kijken.

Stap 4 Zelfacceptatie centraal.

Al reflecterend ontdekte Esther dat zij inderdaad veel energie stopte in het oppoetsen van haar imago; zij vond het belangrijk dat anderen haar als succesvol zagen. Ze realiseerde zich dat zij dat niet echt van zichzelf bewust geweest is. In ieder geval had ze dit nog nooit zo duidelijk ten overstaan van een ander uitgesproken. Ze begreep nu waarom emoties als twijfel en angst geen kans kregen binnen te komen: stel je voor dat anderen je onzekerheden zien, dan gaat dat immers ten koste van je imago! Liever deed ze er dan nog een schepje bovenop. Meestal ging dat onbewust en zij kon haar stressreacties niet altijd thuisbrengen.

Stap 5 Reflectie ging samen met mijn toelichting op de stress- en rustlijnen van type 3.

Esther zag in waarom ze over het algemeen weinig begrip kon opbrengen voor inefficiënte, ineffectieve medewerkers; die stonden haar doelgerichtheid in de weg. Kijkend naar verschillende situaties in het werk, begreep ze dat haar stijl van leidinggeven in kwaliteit kon toenemen als ze één gewoonte kon laten vallen: de neiging tot eenzijdigheid (doelgericht en efficiënt) in het aanpakken van projecten. Zeker, het waren haar sterke kwaliteiten, maar haar drijfveren weer hielden haar ervan een empathische loyaliteit te ontwikkelen ten opzichte van medewerkers die anders in elkaar staken. Ze begreep dat ze er met geduld en een juiste, coachende houding mee om diende te gaan. Dit te veranderen riep uiteraard ook vragen op als: maar wát als ik meer aandacht geef aan het proces? Wordt het dan geen 'slap zootje'? Of: als ik mijzelf meer laat zien als iemand die ook wel eens angstig is, waarderen ze mij dan nog wel in het management team? Het besef dat veranderingen gepaard gaan met angst, maar dat je mag 'leren', gaven haar de moed deze veranderingen ook gestalte te willen geven. Tijdens de middenfase kreeg Esther zicht op hoe haar patronen zich in het werk manifesteerden, maar ze experimenteerde ook met nieuw gedrag. Zij volgde de ontwikkelingslijnen van het enneagram bij type 3: ze trapte eerder op de rem; ze probeerde haar neiging om alleen functionele aandacht te geven aan haar medewerkers om te buigen in 'echte aandacht' (nbHoewel type 3 tot de gevoelstypen behoort, wordt doorgaans het gevoel slechts functioneel gebruikt: het moet de goede zaak dienen). Esther probeerde ook zich ter plekke bewust te worden wanneer en hoe haar ergernis aan inefficiënt gedrag van anderen zich voordeed. Ze maakte dan keuzes hoe zij hierop wilde reageren (zie bij Kijken en keuzes maken) en experimenteerde voorzichtig met het durven laten zien van twijfels of onzekerheden. Esther had aan 12 supervisiesessies genoeg.

Stap 6 Eindevaluatie.

Er werd zowel mondeling als schriftelijk geëvalueerd. Het supervisieproces had Esther inzicht gegeven in zichzelf en in hoe zij sommige dingen anders zou kunnen doen. Ze kon eerlijker naar zichzelf kijken en iets makkelijker haar 'masker' laten vallen, zonder haar doelgerichtheid en efficiency als kwaliteiten tekort te doen. We spraken af na drie maanden een terugkomgesprek te houden. *Resultaat na drie maanden:* Esther was zich meer bewust geworden van zowel haar eigen houding en drijfveren als die van haar medewerkers. Ze leerde door inzicht in haar enneagramtype en besepte dat ook zij mocht leren, dat ze haar medewerkers hierin kon

ondersteunen. Esther zag in dat soleren niet altijd efficiënt is en dat ze haar 'sneltrain' af en toe moest laten stoppen om te kijken waar haar medewerkers zaten voordat ze eruit gevallen waren. De werkverhoudingen bleken na drie maanden verbeterd: zij had beter contact met haar medewerkers en durfde zo nu en dan ook haar twijfels te laten zien en te bespreken. Esther bleek authentiek geworden in haar manier van benaderen en communiceren. Het mooie was ook dat zij door deze veranderingen met minder inspanning meer *commitment* van haar medewerkers kreeg en dat haar doelen even goed, zij het misschien wat minder snel, gerealiseerd werden.

6. Samenvatting en conclusie

De vraag die ik mij stelde (in 1) was: Hoe kan het enneagram als begeleidingsinstrument een betekenisvolle en verantwoorde bijdrage leveren aan iemands ontwikkelingsproces binnen supervisie en coaching? Vanuit de beschrijvingen in de paragrafen 2 t/m 5 kom ik onderstaand tot een in positieve zin op te vatten beantwoording.

- Het enneagram is een instrument tot zelfkennis en persoonlijke ontwikkeling. Via reflectie ontstaat inzicht in motivatie en drijfveren van de eigen persoonlijkheid en die van anderen. Onderlinge verhoudingen in werksituaties kunnen aan de hand van kennis over het enneagramtype helder geanalyseerd worden. Hierdoor krijgt de cliënt mogelijkheden aangereikt om zich als persoon in relatie tot het uitvoeren van zijn beroep nog meer te bekwaamen. Enneagram-leren sluit aan bij de kern van supervisie: exploreren, reflecteren en veranderen in relatie tot leven en werk, met aandacht voor het denken, voelen en handelen van de cliënt.
- De geschetste methodiek van werken met het enneagram in een individuele begeleidingssituatie kan soepel geïntegreerd worden in de supervisiemethodiek. De begin-, midden- en eindfase kunnen gewoon gehanteerd blijven, evenals het streven naar de beide niveaus van integratie (persoon en beroepsuitoefening).
- Het onderscheid tussen 1^e- en 2^e-orde-coachen en supervisie laat zien dat het enneagram vooral goed kan worden toegepast bij double-loop learning, zoals ook bedoeld is.
- Het enneagram laat zien dat er meerdere levensvisies en overtuigingen zijn en dat iedereen een bepaalde motivatie heeft om zich te willen handhaven. Dit besef biedt kansen tot een betere communicatie en samenwerking vanuit begrip en mildheid.
- De ethische uitgangspunten van het enneagram, zoals beschreven in de 'Code of Ethics' van de International Enneagram Association, sluiten aan bij de grondbeginselen van supervisie en andere begeleidingsvormen. Deze uitgangspunten zijn eenvoudig samen te vatten in de begrippen: empathie, respect en acceptatie. De code zegt verder dat een enneagramtype nooit de volledige mens kan beschrijven. Ieder heeft zijn eigen persoonlijke geschiedenis of iets betekenisvol in karakter, intelligentie of talenten; mensen zijn meer dan hun type.

Er zijn situaties waarin het enneagram-gebruik averechts of niet kan werken:

1. Als degene die het toepast te weinig kennis van zaken heeft en die in het wilde weg interpreteert, op basis van summiere kennis uit boeken en van gedragsaspecten.
2. Wanneer de begeleider het enneagram als stokpaardje gebruikt.
3. Als degene die begeleid wordt bij nader inzien niet goed kan reflecteren met behulp van het enneagram, dit te ingewikkeld vindt en niet gemotiveerd is zich hierin enigszins te verdiepen.

4. Als het enneagram beschouwd wordt als zaligmakend middel. Ieder model of systeem blijft zijn beperkingen houden. Een kritische houding blijft aanbevolen.

Concluderend kan ik zeggen dat de voordelen van het werken met het enneagram sterk opwegen tegen deze bedenkingen. Het enneagram is zowel voor begeleiders als voor hun cliënten een inspirerend en inzichtgevend ontwikkelingsinstrument. Overigens zijn vragen, opmerkingen en/of kritiek mij van harte welkom!

Bibliografie

1. Berkel, R. van, '*Voor de verandering*'. *Profielchets*. Amsterdam, HvA/vo, 1998.
2. IEAssociation, *Code of Ethics*, <http://www.intl-enneagram-assn.org/ethics.html>.
3. Palmer, H., *Handboek enneagram*. Utrecht, Servire, 1997.
4. Palmer, H., *Het enneagram in bedrijf en organisatie*. Utrecht, Servire, 1998.
5. Regouin W., *Supervisie, gids voor supervisanten*. Assen, Van Gorcum, 1997.
6. Riso, D.R., *De wijsheid van het enneagram*. Haarlem, Altamira-Becht, 1999.
7. Salmon, E., *Het ABC van het enneagram*. Utrecht, Servire, 1997.
8. Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie. Over het leren opleiden van organisaties*. Groningen, Wolters Noordhoff, 1990.

Copyright 2004, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten