

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management



TRAININGSLOCATIES: ROTTERDAM • BREDA • AMSTERDAM • ARNHEM • UTRECHT
BRUSSEL • EINDHOVEN • DEN HAAG • ANTWERPEN • AMERSFOORT
OFFICE: TEL 0165 396108 • FAX 0165 396195
INFO@ACE-MANAGEMENT-PARTNERS.NL

WWW.ACE-MANAGEMENT-PARTNERS.NL
WWW.TRAININGENCOACHING.NL
WWW.COACHINGENTRAINING.NL
WWW.ACETRAINING.NL

Ace! Zelftest Enneagram



Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE.....	2
ENNEAGRAMTEST.....	2
SCOREBEREKENING.....	6
9 ENNEAGRAMTYPEN.....	7
3 CENTRA.....	7
9 ENNEGRAMTYPEN.....	8
1. Perfectionist (hervormer).....	8
2. Helper (gever).....	9
3. Performer (presteerder, bereiker).....	9
4. Individualist (romanticus).....	10
5. Observeerder (waarnemer, onderzoeker, denker).....	10
6. Loyalist.....	11
7. Optimist (levensgenieter, enthousiasteling).....	11
8. Leider (baas, uitdager).....	12
9. Bemiddelaar (vredestichter).....	12
VERBANDEN TUSSEN DE TYPES.....	13
DE WETENSCHAPPELIJKE CONTEXT.....	15
HET ENNEAGRAM EN DE PSYCHOLOGIE.....	16
Freud.....	16
Jung.....	18
Jung en MBTI.....	18
Horney.....	18
Kinderpsychologie.....	20
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EN HET ENNEAGRAM.....	20
Kernkwadranten.....	21
DISCLAIMER.....	22

Enneagramtest¹

Wat zou het mooi zijn als we begrepen waar ons eigen gedrag en dat van anderen vandaan komt. Dan zouden we beter rekening kunnen houden met elkaars eigenaardigheden en zou het veel makkelijker zijn om effectief met elkaar om te gaan. Managers en organisatieontwikkelaars die daar wat aan willen doen, hebben er sinds kort een nieuw hulpmiddel bij: het enneagram.

Het enneagram ziet eruit als een ster met negen punten, die gevat is en een cirkel. Het idee erachter is dat ieder mens tot een van de negen persoonlijkheidstypen behoort. In het helderste boek dat in het Nederlands over het enneagram is verschenen (Het enneagram in management) legt de psycholoog en organisatieadviseur Oscar David uit dat elk type zich in contact met anderen op een kenmerkende manier gedraagt.

De crux is dat ieder mens vanuit zijn eigen drijfveren en ervaringen een succesformule van stereotiep gedrag heeft ontwikkeld. Vaak levert dat gedrag de gewenste resultaten op, maar minstens zo vaak verkeert de strategie in zijn tegendeel. De succesformule zorgt dan juist voor extra belemmeringen. Wie door middel van het enneagram inzicht krijgt in hoe dat mechanisme bij zichzelf en bij anderen werkt, zou daar bovendien kunnen stijgen en zich tot een completere persoonlijkheid kunnen ontwikkelen.

¹ Enneagram komt van het Griekse woord *Ennea* dat *negen* betekent, en *gram* dat figuur betekent.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

Actie ► Kies uit de onderstaande 45 vragen steeds de stelling die het beste bij u past. Omcirkel 1 of 2. Beantwoord alle vragen, ook als de keuze moeilijk is.

- 1 1 Als iemand onterecht boos op mij wordt over iets wat ik gedaan heb dan houd ik voet bij stuk en ga zonodig de strijd aan.
 2 Ik verander van standpunt en pas mijn mening aan als ik daardoor mijn doel kan bereiken.
- 2 1 Ik zie mezelf als iemand die van plezier maken houdt.
 2 Ik zie mezelf als een assertief en doortastend persoon.
- 3 1 Ik heb de neiging om te plannen in plaats van zien wat er gebeurt.
 2 Ik hou ervan om mensen op te beuren.
- 4 1 Ik hou ervan om de dingen in stijl en met de goede manieren te doen.
 2 Ik hou ervan van om de dingen georganiseerd te laten slagen.
- 5 1 Ik uit mijn ongenoegen makkelijk bij onrechtvaardigheden.
 2 Doorgaans blijf ik rustig over de dingen in het leven.
- 6 1 Ik heb er een hekel aan fouten te maken en corrigeer deze dan ook meteen.
 2 Ik heb de ervaring dat mensen mijn hulp waarderen.
- 7 1 Ik heb de neiging mijn problemen op te lossen door te denken in plaats van te voelen.
 2 Ik heb de neiging om zeker van mijn zaak te zijn voordat ik een beslissing neem.
- 8 1 Ik geniet doorgaans van kunst en artistieke expressie.
 2 Regelmatig geniet ik ervan om ideeën aan elkaar te smeden tot iets waardevols.
- 9 1 Doorgaans vind ik het prettig als de dingen correct worden gedaan.
 2 Doorgaans vind ik het prettig om de dingen met succes te doen.
- 10 1 Ik haal heel veel voldoening uit de mooie dingen van het leven.
 2 Het is voor mij belangrijk om mensen te helpen.
- 11 1 Ik weet dat ik mezelf kan beschermen als ik de zwakke plek van een ander ken.
 2 Ik probeer ernaar te streven foutloos te zijn.
- 12 1 Ik ervaar mezelf als een gevoelig en creatief persoon.
 2 Ik ervaar me zelf als een trouw en oprecht persoon.
- 13 1 Doorgaans hou ik ervan om dingen alleen te doen.
 2 Meestal ben ik het eens met de stelling: "ik vind de meeste mensen die ik ontmoet aardig".
- 14 1 Ik beschouw mezelf als een hardwerkend persoon.
 2 Ik beschouw mezelf als iemand die de gulden middenweg kiest.
- 15 1 Ik hou van een ontspannen manier van leven.
 2 Ik hou ervan om leuke plannen te maken.
- 16 1 Ik heb de neiging om de dingen zo goed mogelijk te doen.
 2 Ik heb de neiging om de dingen uit het verleden goed te beschouwen.
- 17 1 Van nature ben ik geneigd om te genieten van mijn eigen tijd en de stilte.
 2 Ik zorg ervoor om andere mensen te complimenteren.
- 18 1 Ik heb de neiging om andere mensen te confronteren.
 2 Het is eenvoudig voor mij om een beslissing te nemen.
- 19 1 Ik heb de neiging om me bezig te houden met onderwerpen als lijden, verlies en de dood.
 2 Ik neig naar optimisme.
- 20 1 Ik voel mij doorgaans op mijn gemak bij het uitoefenen van gezag.
 2 Meestal voel ik me op mijn gemak wanneer ik de situatie van een afstand bekijk en observeer.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

- 21 1 Ik vind het prettig om kaders te hebben waarbinnen ik kan werken.
2 Ik vind het prettig om meningsverschillen te overbruggen.
- 22 1 Ik hou ervan uit te blinken in wat ik doe.
2 Ik hou ervan om kennis te vergaren.
- 23 1 Ik heb de neiging om het eens te zijn met een autoriteit.
2 Ik heb de neiging om mensen te troosten of te bemoedigen.
- 24 1 Ik beschouw mezelf als een gemakkelijk mens.
2 Ik beschouw mezelf als een doelgericht mens.
- 25 1 Ik heb de neiging me te gedragen met klasse en stijl.
2 Ik ben doorgaans geïnteresseerd in onderwerpen als recht en onrecht.
- 26 1 Ik waardeer meestal harmonie.
2 Ik waardeer meestal kennis.
- 27 1 Ik hecht er belang aan om de waarheid recht te doen.
2 Ik hecht er belang aan om loyaal te zijn aan de groep.
- 28 1 Ik hou er van om mensen gelukkig te maken.
2 Ik heb de neiging om andermans behoeften voorrang te geven boven mijn eigen behoeften.
- 29 1 Verplichtingen nakomen is belangrijk voor mij.
2 Goede uiterlijke verzorging is belangrijk voor mij.
- 30 1 Doorgaans voel ik me aangetrokken tot symboliek, kunst en artistieke expressie.
2 Ik denk soms dat niemand me ziet (staan) of dat ze me saai vinden.
- 31 1 Ik vul mijn tijd doorgaans nuttig in.
2 Ik hou er doorgaans van om leuke dingen te doen.
- 32 1 Het geeft mij voldoening als ik ga voor de goede zaak.
2 Het geeft mij voldoening iets voor anderen te betekenen.
- 33 1 Succes is belangrijk voor mij.
2 Tijd en ruimte voor mezelf is belangrijk voor mij.
- 34 1 Ik vind het doorgaans belangrijk dat de dingen fair gaan.
2 Ik laat me doorgaans gelden voor waar ik in geloof.
- 35 1 Een rustig en geregeld leven heeft veel voordelen.
2 Het is belangrijk voor me dat ik iets voor anderen kan doen.
- 36 1 Ik probeer normaal gesproken zo perfect mogelijk te zijn.
2 Ik probeer normaal gesproken kalm te zijn.
- 37 1 Als iemand tegen me schreeuwt word ik eerder bang dan geïrriteerd.
2 Als iemand tegen me schreeuwt word ik eerder geïrriteerd dan bang.
- 38 1 Mijn kritiek richt zich regelmatig op ethiek en correct gedrag.
2 Mijn kritiek richt zich regelmatig op relaties en persoonlijke kwesties.
- 39 1 In relaties ben ik doorgaans op mezelf en mijn eigen emoties gericht.
2 In relaties heb ik het gevoel dat ik de ander kan behagen en dat ik daardoor macht heb.
- 40 1 Ik stap regelmatig bewust op bepaalde mensen af waarin ik geïnteresseerd ben.
2 Ik reageer regelmatig op alle mensen om me heen in plaats van bewust op bepaalde mensen af te stappen.
- 41 1 Ik ben bij lange termijn projecten gericht op succesvolle afronding.
2 Ik raak bij lange termijn projecten regelmatig verveeld voordat het af is en ga dan door met iets interessanter.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

- 42 1 Ik vind het doorgaans prettig om anderen te kunnen helpen.
2 Het is voor mij van belang om een doel te hebben.
- 43 1 Als ik alle opties overdenk dan zijn ze doorgaans prettig of hebben ze een prettige afloop.
2 Als ik niet elke dag een paar uur voor mezelf heb dan raak ik uitgeput en overspannen.
- 44 1 Ik vind het eenvoudig en plezierig om een leidinggevende rol op me te nemen.
2 Ik twijfel regelmatig aan mijn beslissingen, zelfs nadat ik dacht dat mijn mening al vaststond.
- 45 1 Ik heb de neiging om bepaalde gevaren en de slechts mogelijke scenario's te bedenken.
2 Ik laat soms mijn eigen mening vallen of vergeet ze omwille van de lieve vrede.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

Scoreberekening

Actie ▶ Per vraag koos u 1 stelling. Omcirkel de bijbehorende score in kolom 3

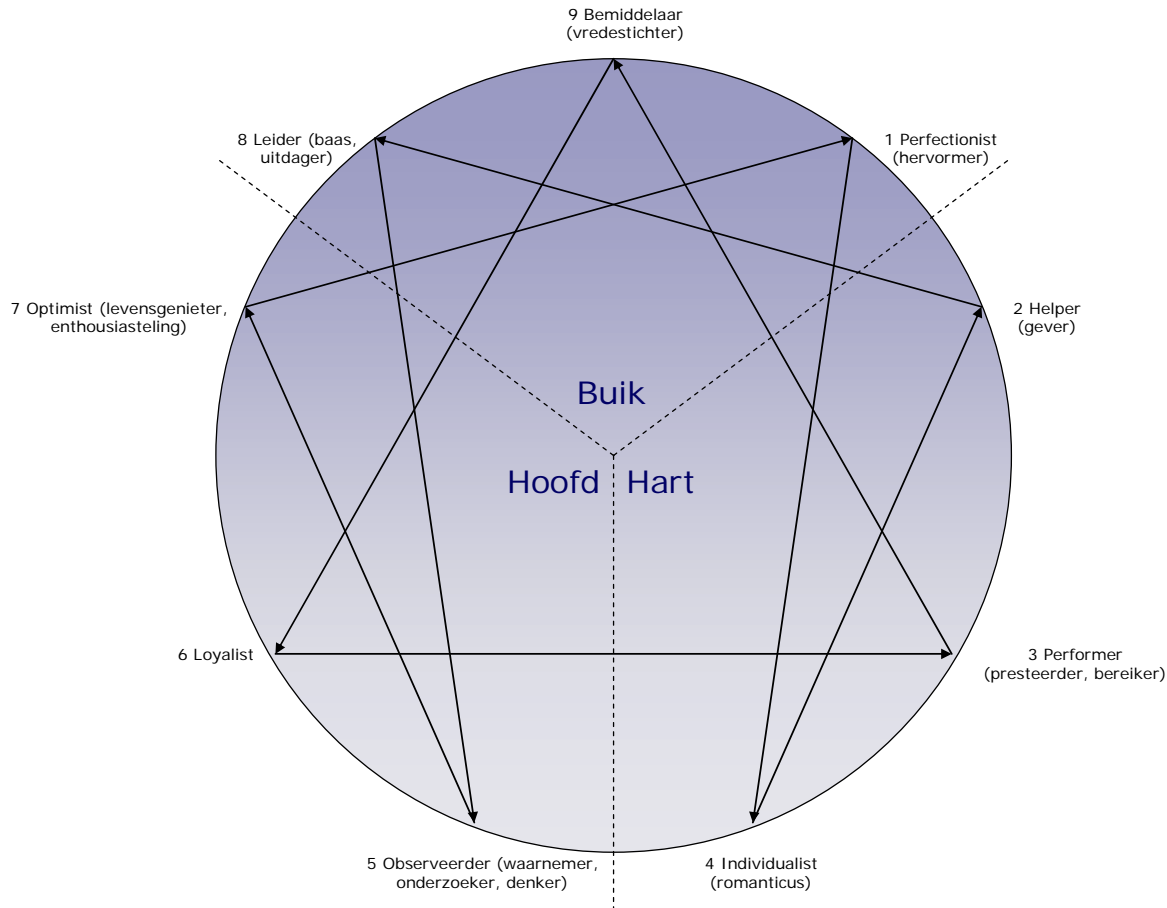
Vraag	Stelling	Score
1	1	8
	2	3
2	1	7
	2	8
3	1	6
	2	7
4	1	4
	2	3
5	1	8
	2	9
6	1	1
	2	2
7	1	5
	2	6
8	1	4
	2	5
9	1	1
	2	3
10	1	4
	2	2
11	1	8
	2	1
12	1	4
	2	6
13	1	5
	2	7
14	1	8
	2	6
15	1	9
	2	7

16	1	1
	2	4
17	1	5
	2	2
18	1	8
	2	3
19	1	4
	2	7
20	1	8
	2	5
21	1	6
	2	9
22	1	3
	2	5
23	1	6
	2	2
24	1	9
	2	3
25	1	4
	2	8
26	1	9
	2	5
27	1	1
	2	6
28	1	7
	2	2
29	1	6
	2	3
30	1	4
	2	9
31	1	1

32	2	7
	1	8
	2	2
33	1	3
	2	5
34	1	1
	2	7
35	1	9
	2	2
36	1	1
	2	9
37	1	5
	2	1
38	1	1
	2	4
39	1	4
	2	2
40	1	2
	2	9
41	1	3
	2	7
42	1	2
	2	3
43	1	7
	2	5
44	1	8
	2	6
45	1	6
	2	9

Actie ▶ Tel nu het aantal maal dat u 1-9 scoorde, en geef de score aan in onderstaande tabel. Ter controle: de optelling van uw totaalscore moet 45 zijn:

		1 keer	2 keer	3 keer	4 keer	5 keer	6 keer	7 keer	8 keer	9 keer	10 keer
Score 1	Perfectionist										
Score 2	Helper										
Score 3	Performer										
Score 4	Romanticus										
Score 5	Waarnemer										
Score 6	Loyalist										
Score 7	Levensgenieter										
Score 8	Baas										
Score 9	Bemiddelaar										



9 enneagramtypen

Hieronder vindt u een korte beschrijving van de negen persoonlijkheidstypen. Natuurlijk is het niet mogelijk om heel de mens in slechts één alinea te omschrijven. Uit deze test kunt u slechts een indicatie voor uw type afleiden. U heeft ook te maken met zogenaamde vleugels, typen waar u zijdelings mee verbonden bent.

3 centra

Het enneagram van de 9 typen is verdeeld in drie centra. De meeste mensen reageren vanuit één centrum, soms vanuit twee en slechts zelden vanuit drie.

1. *Hoofd: het intellectuele centrum.* Hoofdmensen benaderen het leven vanuit denken. Ze beschikken over grote verbeeldingskracht, zijn goed in leren en hebben het vermogen om ingewikkelde denkbeelden te analyseren en integreren.

Hamvraag: Wat denk ik? Primaire emotie: angst. Primaire gedachte: achterdocht.
Enneagramtypen 5, 6 en 7 behoren tot het intellectuele centrum.

Hoofd types worden volgens Palmer (1988) gedreven door de angst voor de wereld om hen heen. De Observeerder (5) reageert op de complexe wereld om hem heen door zich terug te trekken naar een veilige plaats, zowel in het echt als in het hoofd om het daar alles te analyseren en begrijpen. De Loyalist (6) vertrouwt de wereld niet en is zodoende sceptisch over alles en probeert alles goed te doen door zodoende veilig te zijn. De Optimist (7) probeert de werkelijkheid te ontvluchten door zich alleen maar op positieve en leuke zaken te richten, om maar geen pijn (angst) te hoeven voelen.

2. *Hart: het emotionele centrum.* Hartmensen benaderen het leven via emoties en in relatie tot anderen. Ze hebben andermans behoeften en stemmingen snel door en reageren daarop (bewust of onbewust).

Hamvraag: Wat voel ik? Primaire emotie: verdriet. Primaire gedachte: verwarring.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

Enneagramtypen 2, 3 en 4 behoren tot het emotionele centrum.

Volgens Palmer (1988) worden hart types gedreven door eenzaamheid en verdriet, maar reageren ze alle drie totaal anders op deze emotie. De Geveer (2) probeert de liefde van een ander te 'kopen' door zelf zoveel mogelijk te geven. De Presteerder (3) voelt zich ook alleen, maar in tegenstelling tot de geveer probeert hij zich zo goed mogelijk voor te doen, door veel te bereiken. In de veronderstelling dat anderen hem dan gaan waarderen. De Romanticus (4) wordt heen en weer 'geslingerd' door zijn gevoel en kan niet anders dan hier in mee gaan.

3. *Buik: het motorische centrum.* Buikmensen nemen waar via hun lichaam. Ze reageren vaak instinctief, snel en direct en gaan vaak onmiddellijk tot actie over.

Hamvraag: Wat doe ik? Primaire emotie: woede. Primaire gedachte: zelfverdediging.
Enneagramtypen 8, 9 en 1 behoren tot het motorische centrum.

Buik-types hebben volgens Palmer (1988) als drijvende kracht woede of kwaadheid. De Beschermmer (8) staat in direct contact met de woede en deze komt dan er dan ook onmiddellijk uit. Tevens is hij gericht op alles wat 'fout' is. De Bemiddelaar (9) kan niet met de woede omgaan en onderdrukt deze: alles is er op gericht om in harmonieuze situaties te komen of zijn. De Perfectionist (1) is gericht op het perfectioneren van alles, de woede is een gids die een haarscherp onderscheid maakt tussen wat goed en fout is.

Elk enneagramtype heeft daarnaast ook twee zogeheten 'pijlparters'. Deze hebben een verschillende werking op je persoonlijkheid. Als je onder druk staat, schiet je gemakkelijk in de richting van de pijl naar het andere enneagramtype: dit is je stresspunt. Als je je goed voelt, ga je tegen de stroom van de pijlbeweging in, naar een ander type: je ontspanningspunt.

9 enneagramtypen

1. *Perfectionist (hervormer)*

De perfectionist is iemand die alles goed wil doen en de dingen wil verbeteren. Hij heeft hierbij angst om fouten te maken en beoordeeld te worden.

Teamrol:

- Bewaakt de kwaliteit van product en proces.
- Heeft zorg voor wat fout kan gaan, of voor wat men over het hoofd ziet.
- Let erop dat de teamleden goed functioneren.
- Hecht aan regels en structuren.

Eigenschappen: serieus, verantwoordelijk, principieel, toegewijd, rechtvaardig, eerlijk, betrouwbaar, georganiseerd, idealistisch, weloverwogen, loyaal, introvert, tobberig.

Kemkwaliteiten: zelfdiscipline, idealisme, zorgzaam, betrouwbaar, ordelijk, efficiënt.

Valkuilen:

- Verliest zich gemakkelijk in details, uit angst om fouten te maken.
- Te kritisch: werkt remmend in plaats van stimulerend; hard voor zichzelf en anderen.
- Kan slecht delegeren omdat hij bang is dat het niet (zo goed) gebeurt.
- Soms overbezorgd, ongeduldig, star, formeel en veeleisend.

"Ik stel erg hoge eisen aan de manier waarop dingen moeten gebeuren, en ik kan heel kritisch zijn ten aanzien van mezelf en anderen in mijn poging het werk op de goede manier gedaan te krijgen. Ik vind het belangrijk mijn persoonlijke integriteit en oprechtheid te bewaren, en ik kan me behoorlijk druk of boos maken als anderen zich er gemakkelijk vanaf maken of niet de tijd nemen het werk zorgvuldig te doen." Gezonde typen zijn kritisch en slim. De morele helden.

De belangrijkste kenmerken die Daniels (2000) beschrijft voor het type 1 zijn het goed en verantwoordelijk handelen, zaken nauwgezet en juist afhandelen. Dat alles binnen zelf gestelde regels. De aandacht van de 1 ligt volgens Daniels (2000) vooral op dat wat fout is, aan zichzelf en een ander, en dat verbeterd moet worden. Het type 1 streeft naar integriteit en zelfvoorzienig, waarbij de persoonlijke behoeften en natuurlijke verlangens worden onderdrukt door sterke interne standaarden. Volgens Daniels (2000) heeft in het bijzonder type 1 een interne criticus, wat kan leiden tot een te hoge aandacht voor fouten en verantwoordelijkheid van zichzelf en de ander. De kwaadheid van het type 1, dat zich in het

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

woedecentrum bevindt, uit zich als ze onterecht beschuldigd worden, regels worden overtreden of er zaken fout gaan.

2. Helper (gever)

De helper is iemand die geliefd wil zijn of worden. Hij heeft angst om ergens om te vragen (liefde bijvoorbeeld).

Teamrol:

- Brengt sfeer en voorkomt spanningen en conflicten.
- Zorgt voor teamspirit, bemoedigt en stimuleert teamleden.
- Staat klaar voor anderen, weet wat teamleden nodig hebben om optimaal te functioneren.

Eigenschappen: extravert, hulpvaardig, zachtaardig, accepterend, meegaand, zorgzaam, complimenteaus, ondersteunend, begripvol, warm, romantisch.

Kernkwaliteiten: behulpzaam, enthousiast, tactvol, relatiegevoelig, flexibel.

Valkuilen:

- Is oppervlakkig, waait met alle winden mee en wil iedereen te vriend houden.
- Is niet besluitvaardig; vermijdt competitie en conflict.
- Vertoont risicomijdend gedrag, waardoor conflicten blijven bestaan.
- In het ergste geval is hij bemoeizuchtig, jaloers, overdreven vriendelijk, overbeschermend.

"Ik ben een zorgzaam persoon die erom bekend staat begaan te zijn met de mensen op mijn werk. Ik heb talent om met mensen om te gaan, en ik ben trots op mezelf als ik zie dat ik het met iedereen goed kan vinden. Ik benader mensen vanuit een vriendelijke en positieve instelling, en daar word ik om gewaardeerd." Gezonde typen zijn werkelijk zorgzaam en behulpzaam. Ze hebben een voorkeur voor functies die daar geschikt voor zijn, de enthousiaste man of vrouw achter de schermen.

Volgens Daniels (2000) wordt type 2 geleid door het idee dat als mensen afhankelijk van hem zijn er een goede relatie wordt opgebouwd. Zodoende richt de 2 zich op de behoefte van anderen, de zorgbehoevende en de directe emotionele interactie. In de zoektocht naar acceptatie en waardering is de 2 erop gericht niet afgewezen te worden of zelf afhankelijk te worden. Volgens Daniels (2000) raakt de 2 verward op het moment dat er aandacht voor de eigen behoefte 'moet' komen of de 2 teveel (eenzijdige) aandacht in een relatie stopt.

3. Performer (presteerder, bereiker)

De presteerder wil zich waardevol en geaccepteerd voelen. Hij is faalangstig en is bang om afgewezen te worden.

Teamrol:

- Vertaalt plannen in praktische taken en activiteiten.
- Kan goed plannen en houdt zichzelf en de teamleden aan gemaakte afspraken.
- Werkt ordelijk en efficiënt.

Eigenschappen: praktisch, efficiënt, competent, dynamisch, ijverig, vriendelijk, energiek, vastberaden, volhardend, bekwaam, motiverend.

Kernkwaliteiten: gedreven, doelgericht, besluitvaardig, optimistisch.

Valkuilen:

- Richt zich meer op doen dan op denken.
- Is niet flexibel, hecht sterk aan wat afgesproken is.
- Is bang voor vernieuwingen, risico's, onzekerheden.
- Wil winnen, dwangmatig, een workaholic: dit kan leiden tot verbittering, bedrog, zelfagressie, egoïsme, apathie.

"Ik ben gericht op taken en doelen, en ik zie mezelf als iemand die veel presteert. Succes is belangrijk voor me, en ik zal hard werken om het te verwerven. Ik zal altijd proberen mislukking in welke vorm ook te voorkomen, en ik ben beducht voor tegenslagen of slechte resultaten." Gezonde typen kunnen effectieve leiders zijn, goede inpakkers, competente verkopers, leiders van winnende teams. voor tegenslagen of slechte resultaten.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

Daniels (2000) beschrijft het type 3 als iemand die in de veronderstelling is dat het leven draait om succes, hard werken en vooral een goed imago ophouden. Zodoende is alles gericht op doelen, taken, efficiency, competitie en de beste zijn. Het moeilijkste voor een type 3 zijn oncomfortabele gevoelens en emoties. Daarentegen zijn de sterke punten enthousiasme, leidende kwaliteiten, zelfverzekerdheid en praktisch zijn. Stress en woede komen van te vaak goed willen overkomen, het eigen gevoel niet goed kunnen onderkennen en bekritiseerd worden.

4. Individualist (romanticus)

De individualist wil begrijpen wie hij is en zichzelf uitdrukken. Hij is bang om te kort te schieten (minderwaardigheidscomplex).

Teamrol:

- Genereert ideeën, strategieën en werkwijzen; draagt ongewone oplossingen aan (uitvinder).
- Is origineel, creatief en vernieuwend.
- Weet anderen te inspireren.

Eigenschappen: gevoelig, origineel, afstandelijk, visionair, intuïtief, betrokken, hartstochtelijk, zachtaardig, esthetisch, romantisch, chaotisch.

Kernkwaliteiten: zeer intelligent, onafhankelijk, heeft verbeeldingskracht, is fijngevoelig.

Valkuilen:

- Verliest de realiteit wel eens uit het oog.
- Is onrustig, begrijpt de terughoudendheid van andere teamleden niet.
- Is teleurgesteld als zijn ideeën niet overgenomen worden.
- Is vaak arrogant, onpraktisch, tactloos, communicatief zwak.

"Ik vind het belangrijk mijn individualiteit te beschermen. Hoewel ik heel goed in staat ben het passende imago te creëren dat bij mijn functie past, blijf ik contact houden met mijn innerlijk. Ik wil het gevoel hebben dat ik zinvol werk doe, en ik kan ontevreden zijn met gewone taken. Emotionele authenticiteit is voor mij essentieel, en ik zoek wegen om mijn creativiteit zowel in mijn werk als in mijn persoonlijke levenswijze uit te drukken." Gezonde typen zijn creatief in hun levenswijze en kunnen anderen helpen hun pijn te verlichten. Zij zijn gericht op schoonheid en het sterke gevoelsleven: geboorte, sex, intense belevingen en de dood.

Het type 4 heeft volgens Daniels (2000) een verlangen en/of jaloezie naar perfecte omstandigheden, compleetheit of heelheid en een focus op het verleden & toekomst, dat wat er niet is. In de zoektocht naar de esthetiek, de diepere betekenis, is de energie gericht op eigen intense gevoelens, zelfexpressie, diepere connectie met anderen en een streven uniek te zijn. Volgens Daniels (2000) liggen de krachten van het type 4 in gevoeligheid, creativiteit en afstemming op het gevoel, maar stress wordt gevoeld door niet aan eigen idealen te kunnen voldoen, onhandelbare gevoelens en teleurgesteld worden, wat kan leiden tot dramatisch verdriet of een depressie.

5. Observeerder (waarnemer, onderzoeker, denker)

De observeerder wil de wereld om zich heen begrijpen en competent zijn. Is bang om iets niet te begrijpen.

Teamrol:

- Analyseert kritisch het probleem, ideeën, voorstellen; evalueert op juistheid, bruikbaarheid en doelmatigheid.
- Weet afstand te bewaren en kan het geheel overzien.
- Anticipeert op mogelijke reacties vanuit de omgeving van het team.

Eigenschappen: intelligent, scherp opmerkingsvermogen, serieus, diplomatiek, introvert, graag alleen, emotioneel afstandelijk, goede concentratie, apart gevoel voor humor.

Kernkwaliteiten: scherpzinnig, objectief, beschouwend, stabiel.

Valkuilen:

- Is star, overtuigd van zijn gelijk.
- Laat zich verleiden tot competentiestrijd met hen die het beter denken te weten.
- Heeft weinig aandacht voor de persoon achter het teamlid.
- Is te kritisch en te serieus, onbewogen, saai.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

"Ik zie mezelf als iemand die effectief te werk gaat en veel kennis van zaken heeft, en ik word meestal erkend als een expert op mijn vakgebied. Het is belangrijk voor mij om goed geïnformeerd te zijn en precies te weten hoe iets in elkaar zit. Ik wijd me graag aan onderzoek en het verzamelen van informatie. Ik heb een scherp waarnemingsvermogen als het gaat om ideeën en concepten, maar dat vertaalt zich lang niet altijd in een vermogen met andere mensen om te gaan." Gezonde typen kunnen excellente beslissers zijn en ivoren toren intellectuelen.

Volgens Daniels (2000) is het streven van het type 5 om zelfvoorzienend te zijn. Dit wordt onder andere bereikt door zich terug te trekken in het intellectuele domein van feiten en analyses, door in hokjes te denken en de aandacht te richten op mogelijke rustverstoringen. Het liefst kijkt het type 5 van een afstandje toe, probeert te leren wat er te weten valt over een bepaald onderwerp en dan te analyseren, waarbij de gevoelens worden verwaarloosd. De kracht van het type 5 is de bedachtzaamheid, de doordachtheid van analyses, de hoge betrouwbaarheid en de drang naar simpelheid. Kwaadheid kan komen als anderen dicht bij komen, emotionele overdaad ontstaat of er te weinig ruimte is om nieuwe energie op te doen, oftewel tot rust te komen.

6. *Loyalist*

De loyalist wil zekerheid en veiligheid. Hij is bang om verlaten te worden en laat geen twijfel toe.

Teamrol:

- Wil vooral dingen doen, is prestatiegericht.
- Geeft vorm aan de ideeën van het team.
- Neemt niet direct zelf het initiatief, reageert op anderen.

Eigenschappen: vastberaden, dominant, achterdochtig, zorgelijk, betrouwbaar, waakzaam, gedreven, groot plichtsbesef, zesde zintuig voor gevaar.

Kernkwaliteiten: alert, verantwoordelijk, loyaal, serieus.

Valkuilen:

- Vergeet wel eens na te denken voor hij iets doet.
- Verwacht van anderen dezelfde daadkracht en inzet.
- Onverdraagzaam ten opzichte van vage ideeën (mensen).
- Is soms hard, jaloers, ondoordacht, wantrouwig.

"Ik beschouw mezelf als een loyaal persoon die zich inzet voor de organisatie en de kwaliteit van het werk. Ik ben bereid de tijd te nemen om na te denken over de manier waarop de dingen moeten worden aangepakt en ik vind het belangrijk een goed beeld van de situatie te hebben voordat ik in actie kom. Ik zie problemen vaak ver van te voren aankomen, en ik ben sterk in het bedenken en uitwerken van oplossingen." Gezonde typen zijn goede teamgenoten, loyale verdedigers en goede vrienden. Zullen voor een goede zaak willen werken op de manier waar anderen dat voor zichzelf willen doen.

De types 6 gaan er volgens Daniels (2000) vanuit dat de wereld niet te vertrouwen is. Hierop hebben zij twee tegengestelde tactieken ontwikkeld: "The phobic 6, the fear and doubt gave them a lesson to be vigilant and questioning, to obey authority, to escape from perceived threats and dangers, to gain security and avoid hazards. The counter-phobic, instead of obeying the authority, they become defying, battle with the threats and dangers, to defy security, and face hazards (Daniels, 2000)". De zes richt zich op wat fout kan gaan en verborgen agenda's. Dit leidt tot twijfel, het spelen van de advocaat van de duivel, logische analyses, goodwill opbouwen en loyaal zijn aan autoriteit. Dit maakt het type 6 betrouwbaar, loyaal, bedachtzaam, goede meedenker, doortastend, verantwoordelijk, beschermend en intuïtief. Een in het nauw gedreven 6 zal van zich afbijten door sarcasme en scherpe opmerkingen.

7. *Optimist (levensgenieter, enthousiasteling)*

De optimist wil blij, gelukkig en tevreden zijn. Hij is bang om incompleet te zijn en iets te missen. Hij gaat pijn uit de weg.

Teamrol:

- Speurt naar en onderzoekt nieuwe informatie, trends, ideeën, ontwikkelingen, mogelijkheden en uitdagingen.
- Legt externe contacten die voor het team bruikbare mogelijkheden opleveren.
- Kan goed onderhandelen.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

Eigenschappen: levenslustig, extravert, onderhoudend, sprankelend, speels, optimistisch, vrijmoedig, emotioneel, aanwezig, creatief, avontuurlijk, gezellig.

Kernkwaliteiten: spontaan, nieuwsgierig, charmant, luchthartig.

Valkuilen:

- Is weinig realistisch en blijft vaak bij plannen steken.
- Heeft minder oog voor het groepsproces.
- Is niet kritisch ten opzichte van eigen en andermans ideeën.
- Ontbeert discipline en nazorg, is overenthousiast en wispelturig.

"Ik ben goed in vooruitdenken, in het toewerken naar positieve resultaten en het bij elkaar brengen van ideeën vanuit verschillende bronnen. Ik ben in allerlei onderwerpen geïnteresseerd, en meestal zie ik uit naar nieuwe ervaringen. Voor mij is het leven een fantastisch avontuur. Ik zoek altijd wegen om te genieten van mijn werk en van het omgaan met mijn collega's, maar ik hou niet van routine." Gezonde typen zijn vernieuwend, boeiende vertellers, enthousiast en veelzijdig.

Daniels (2000) beschrijft het type 7 als iemand die zich probeert te beschermen tegen beperkingen en pijn door zich te richten op leuke zaken en te denken aan toekomstige activiteiten. De volledige aandacht van de 7 is dan ook gericht op eigen interesse, lol, fascinaties, mogelijkheden, verbanden tussen zaken en probeert van alles zo veel mogelijk te genieten. Het type 7 heeft een rijke fantasie, is optimistisch, heeft een 'love for life' en is een visionair. Stress komt van fouten opnieuw maken, streven naar een pijnloos leven en beperkingen die het leven biedt.

8. Leider (baas, uitdager)

De leider wil zichzelf beschermen door sterk en vol zelfvertrouwen te zijn. Hij is bang om aan anderen onderworpen en machteloos te zijn.

Teamrol:

- Organiseert, beheerst en integreert activiteiten van het team.
- Benut de aanwezige capaciteiten in het team.
- Inventariseert visies, zoekt eensgezindheid en komt tot besluiten.

Eigenschappen: extravert, dominant, rechtschapen, rechtvaardig, praktisch, evenwichtig, consciëntieus, goed van vertrouwen, dwingt respect af.

Kernkwaliteiten: strijdlustig, direct, gezaghebbend, moedig.

Valkuilen:

- Heeft te weinig oog voor het groepsproces en heeft een hekel aan zwakheid.
- Zoekt zekerheid in procedures, controlefreak.
- Is niet opvallend intelligent of creatief.
- Is trots, wraakzuchtig, confronterend en intimiderend.

"Ik beschouw mezelf als een krachtig en bekwaam persoon. Ik heb meestal een uitgesproken mening, en ik neem geen blad voor mijn mond, zelfs niet als ik daardoor in conflict raak met andere mensen. Ik verwacht ook van anderen dat ze zich tegenover mij uitspreken, en ik vind het niet prettig als mensen om de hete brei heen draaien. ik neem vaak een leidinggevende rol op mij en kom voor mijn collega's op als iemand hen oneerlijk behandelt." Gezonde typen zijn zeer goede leiders, speciaal in de tegenstanderrol. Kunnen goede krachtige medestanders zijn voor anderen en willen de weg vrij maken voor vrienden.

De strategie van de het type 8 is er volgens Daniels (2000) op gericht om sterk te zijn, waarheid uit te dragen, eigen kwetsbaarheid beschermen, iets te forceren en te vertrouwen op de eigen instincten. Dit leidt tot alles of niets handelingen, waarbij het conflict opgezocht wordt om voornamelijk zwakkeren en onschuldigen te beschermen. De kracht is dapperheid, doorzettingsvermogen, eerlijkheid, zelfbewustzijn, intensiteit en besluitvaardigheid. Volgens Daniels (2000) zijn de types 8 aantrekkelijk en in staat om anderen te motiveren.

9. Bemiddelaar (vredestichter)

De bemiddelaar wil in eenheid en harmonie met anderen leven. Hij is bang voor verbroken relaties en doet er alles aan om deze te herstellen.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

Teamrol:

- Bemiddelt bij conflicten en brengt mensen samen in het team.
- Zorgt voor stabiliteit; streeft naar consensus.
- Brengt balans tussen in- en ontspanning.

Eigenschappen: geduldig, vriendelijk, diplomatiek, goede onderhandelaar, geruststellend, nuchter, beschermend, harmonieus, spiritueel, wekt vertrouwen.

Kernkwaliteiten: rustig, verdraagzaam, ontvankelijk, behoedzaam.

Valkuilen:

- Is koppig, verdooft zichzelf als er problemen zijn in eigen leven.
- Is gemakzuchtig, redeneert problemen weg.
- Kan moeilijk kiezen, besluiteloos.
- Stelt uit, is sloom en afwezig.

"Ik ben iemand die zoekt naar evenwicht en harmonie in mijn leven en in mijn werk. Ik functioneer het best in een geordende en voorspelbare omgeving waar het duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Ik kan ver tegemoetkomen aan de eisen van de organisatie of aan datgene wat anderen nodig hebben, maar ik bied weerstand tegen veranderingen die zich plotseling aandienen en waar ik niet op voorbereid ben." Gezonde typen zijn goede vreedstichters, counselors, onderhandelaars. Zij hebben succes wanneer zij onderweg zijn.

Volgens Daniels (2000) proberen de types 9 op te gaan in anderen en zichzelf weg te cijferen. Ze vergeten zichzelf en vervallen in niet-essentiële zaken als vervanging van de echte prioriteiten. Aandacht gaat uit naar anderen om hen te vermaken. Ze houden vast aan een structuur en hun routine om zodoende een voorspelbaar en vredig leven te hebben. Stress komt van het binnen houden van woede, het moeten kiezen, prioriteiten stellen en het volhouden van een keuze die ze niet echt willen. Woede komt op als ze door anderen worden beheerst en gedwongen worden een conflict aan te gaan: het komt er uit als een passieve agressie, dat plotseling kan uitmonden in een uitbarsting.

Verbanden tussen de types

De verschillende types staan ook met elkaar in verbinding. Ten eerste is er een onderscheid te maken in de vleugels van een type. Van deze vleugels, de twee buurtypes, kan men in meer of mindere mate eigenschappen bezitten. In de figuur zijn de burenen te vinden door de cirkel te volgen die de types met elkaar verbindt.

De enneagramtheorie gaat ervan uit dat we eigenschappen van andere types kunnen overnemen als we integreren of desintegreren:

- Volgens Riso (1996) staan de rechte lijnen die de verschillende types met elkaar verbinden voor de integratie en de desintegratie van een persoonlijkheidstype. Als de pijlen (zie figuur) in de tegengestelde richting worden gevolgd dan komt men uit bij het integratiepunt. Integratie staat volgens Riso (1996) voor gezondheid en zelfactualisatie, ten tijde van ontwikkeling. Palmer (1999) beschrijft integratie als tijden waarin we minder op onze hoede zijn, onze emotionele afweer laten zakken, ontspannen, vertrouwen hebben, ons goed voelen en minder afhankelijk zijn van onze basis overlevingsstrategie. Het gevoel van veiligheid zorgt ervoor dat we eigenschappen van dit integratie type overnemen. Levine (1999) ziet de integratie als een verschuiving naar een ander type als gevolg van een gevoel van persoonlijke veiligheid: jezelf kunnen zijn. Palmer (1988) ziet het integratiepunt als een rustpunt waar het individu zich zo zeker voelt dat er tijd is om de persoonlijkheid wat rust te gunnen, je open te stellen. De enneagramtheorie veronderstelt dat op het moment dat een individu erg lekker in zijn vel zit op een ander type gaat lijken.
- Volgt men de pijl (zie figuur) met de richting mee dan komt men uit bij het type waar men naar neigt als men desintegreert. Desintegratie staat volgens Riso (1996) voor ongezondheid of neurose. Ten tijde van stress en angst neemt een type de gedragingen over van het betreffende desintegratie type. Palmer (1999) beschrijft de desintegratiefase als het toevluchtsoord in tijden van risico's en stress. Stress wordt hier niet per definitie gezien als iets negatiefs: stress komt op wanneer iemand het moeilijk heeft. Levine (1999) ziet desintegratie als een verschuiving naar een ander type als gevolg van het gevoel in een stressvolle situatie te zijn: het gevoel iets niet meer aan te kunnen. Volgens Palmer (1988) komt het desintegratietype naar boven als er teveel gevraagd wordt van iemand. Zij ziet het desintegratie type als het type waar men naar neigt als men het niet meer aankan. De enneagramtheorie veronderstelt dat op het moment dat een individu gestresst is op een ander type gaat lijken.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

Hieronder een overzicht van de enneagramtheorie. Achter elk type staat achtereenvolgens in welk emotiecentrum het thuis hoort, wat het desintegratiepunt is, wat het integratiepunt is, de twee mogelijke vleugels en de types waarmee geen verband is:

Type	Centrum	Desintegratie	Integratie	Vleugels	Geen verband
1	Buik	4	7	9 – 2	., ., 3 ., 5 6 ., 8 .,
2	Hart	8	4	1 – 3	., ., ., ., 5 6 7 ., 9
3	Hart	9	6	2 – 4	1 ., ., ., 5 ., 7 8 .,
4	Hart	2	1	3 – 5	., ., ., ., ., 6 7 8 9
5	Hoofd	7	8	4 – 6	1 2 3 ., ., ., ., 9
6	Hoofd	3	9	5 – 7	1 2 ., 4 ., ., ., 8 .,
7	Hoofd	1	5	6 – 8	., 2 3 4 ., ., ., ., 9
8	Buik	5	2	7 – 9	1 ., 3 4 ., 6 ., ., .,
9	Buik	6	3	8 – 1	., 2 ., 4 5 ., 7 ., .,

De wetenschappelijke context

Als geheel model past het enneagram goed binnen het moderne perspectief, maar ervan uitgaande dat iedereen een onderdeel (type) van het model is, lijkt het meer in de richting van het symbolische-interpretatie of post-moderne perspectief te gaan. Het enneagram kan binnen het moderne perspectief (systeemdenken) vallen, maar dan met de toevoeging van de universaliteit² van Laszlo (in Ode, 2004). Verschillende auteurs komen tot de conclusie dat onder de typologie van het enneagram een vorm van universaliteit, bewustzijn, of heilheid ligt (zie onderstaande citaten).

"If, however, our own unique personality, or what each of us thinks of as 'myself,' is in fact only one aspect in a continuum of human development, then our own thoughts and feelings must in some way constitute a staging ground for understanding the next phase of our own unfolding [...] the enneagram suggests, our personality is a stepping-stone to a greater consciousness, then gaining a working understanding of our own preoccupations takes on a double purpose. First, it makes us more effective and happier as a person; and second, we learn how to set the personality aside in order to allow the next phase of consciousness to unfold." (Palmer, 1988).

"[...] the soul is covered over through neglect so that its similarity to its archetype is hidden and that once unclouded, the eye of the soul will be able to perceive the holiness, simplicity, and all other aspects of the divine nature. This is precisely the work of the enneagram, which helps us discover how our individual personality development has layered over our divine image, and how we can help our own transformation into union with its divine source by experiencing the many ways [...]" (Tolomeo, Gervais en De Roo, 2001).

"[...] understand the gift which the enneagram offers to all cultures. Based on the human beings' three centres of Head, Heart, and Body, the work of the enneagram shows us how to bring them into balance and move ourselves towards wholeness. It unites thoughts, feelings, and actions without privileging one over the others." (Tolomeo, Gervais en De Roo, 2001).

Dit veronderstelt dat het enneagram een verschijningsvorm van iets abstracter, iets onderliggend is. Dit maakt dat het enneagram een model is dat past in haar omgeving, wat haar doet passen bij het moderne perspectief. Aan de andere kant is het enneagram ook te zien als een leidraad om te leren omgaan met de werkelijkheid en dat iedereen zijn eigen perceptie bezit, iedereen zijn eigen waarheid ziet.

"Enneagram styles operate as nine personality paradigms or world views. These paradigms become the organizing assumptions and core beliefs that influence and determine our perceptions, thoughts, feelings, and behaviours. They are at the core of how we think and feel about our selves, about other people, and about the kinds of interactions we can imagine and allow ourselves to have with others. That is to say, they are at the heart of our interpersonal style (Wagner, 2004).

Vanuit dit standpunt past het beter bij het symbolische-interpretatie of het post-moderne perspectief. Ook Riso en Hudson (1996) vinden het enneagram moeilijk te plaatsen binnen één stroming. Dit geldt zowel voor de wetenschappelijke context als de hieronder verder beschreven psychologische context. Dit komt waarschijnlijk omdat het enneagram niet een gefundeerde wetenschappelijke basis heeft en zodoende moeilijk te grijpen is wat het precies is. Als niet vastligt hoe het model precies in elkaar zit, kan er altijd alle kanten mee opgegaan worden, zodat het verschoond blijft van elk commentaar. Dit is iets dat goed past binnen een subjectieve benadering van de wetenschap.

"[...] het enneagram is in staat veel gemeenschappelijke ontdekkingen te organiseren, omdat het op een aantal niveaus van abstractie tegelijk werkt en grote specificiteit toelaat. We kunnen het enneagram op een groot aantal verschillende niveaus benaderen, waarbij elke benadering tot nieuwe inzichten leidt. (Riso en Hudson, 1996).

Als we de discussie over de vier wetenschappelijk vooronderstellingen weer boven halen, dan lijkt de onderzoeker ten aanzien van het enneagram zich in de volgende posities te bevinden.

- Ontologie: de beleving van het enneagram is een subjectieve ervaring, de werkelijkheid is niet te weten vanuit een objectieve positie.
- Epistemologie: de observerder is een onderdeel van de werkelijkheid en zodoende is de communicatie daarover een subjectieve aangelegenheid.

² alomvattendheid

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

- Aard van de mens: aan de ene kant biedt het enneagram ruimte voor de vrije keuze, aan de andere kant schrijft het enneagram een aantal drijfveren voor. De onderzoeker bevindt zich dus tussen de objectiviteit en subjectiviteit in.
- Methodologie: het enneagram is alleen te meten door de onderzoeker als onderdeel mee te nemen. Iets is niet objectief te meten.

Als we de traditie van de universiteit en van HRM (hiervoor al beschreven) bekijken zijn deze als volgt te plaatsen binnen de vier wetenschappelijke vooronderstellingen.

- Ontologie: er wordt vanuit gegaan dat er een observeerbare werkelijkheid is, dit is aan de objectieve kant.
- Epistemologie: Los van de onderzoeker is dit te communiceren, wat weer duidt op objectiviteit.
- Aard van de mens: HRM ziet de mens deel als een vrij wezen, maar aan de andere kant beoogt het toch er enige sturing aan te geven, vandaar dat het zich er ergens in het midden bevindt.
- Methodologie: Zeker het departement MTO en PEW zien de werkelijkheid als zeer meetbaar/kwantitatief en bevinden zich aan de objectieve zijde van de as.

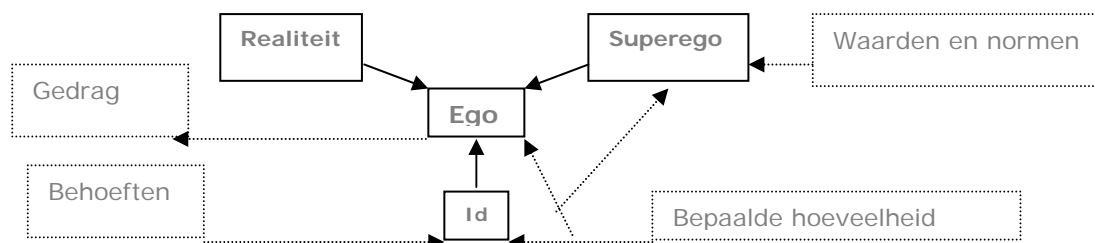
Als we de twee met elkaar vergelijken dan blijkt dat alleen om het gebied van de aard van de mens er enige overeenstemming is. Met in het achterhoofd genomen de insteek op de eerste twee assen, gaat de onderzoeker dus toch proberen zeker op de methodologische as op te schuiven naar de objectieve zijde. Hiermee wordt het enneagram uit de subjectieve hoek gehaald en zoveel mogelijk objectief benaderd.

Het enneagram en de psychologie

Aan de basis van de moderne psychologie hebben een aantal mensen bijgedragen, die hieronder worden beschreven, waarbij tevens een link met het enneagram wordt gelegd.

Freud

Freud (in Carver & Scheier, 1995) onderscheidt drie componenten in de persoonlijkheid. Ten eerste is er de Id. De Id is het onderbewuste, "[It] encompasses all the inherited, instinctive, primitive aspects of personality" (Carver & Scheier, 1995). Deze Id wordt ook wel het pleasure principle genoemd. Het geeft een voortdurend stroom van signalen af, die bevredigd moeten worden, hierbij maakt het geen onderscheid in hoe dat bereikt moet worden. Het 'probleem' is dat het niet altijd passend is om de behoefte te bevredigen. Het tweede component is het Ego. Het Ego is de poortwachter van het Id, het zorgt ervoor dat de behoeften van het Id in een realistisch context worden gebruikt. Het Ego kan de Id-impulsen onderdrukken of toelaten. Het kan vormen vinden om die behoeften te bevredigen, oftewel in het echt toepassen. Het Ego veroorzaakt het daadwerkelijke gedrag dat een individu vertoont. Het laatste component is het Superego, dit bevat de waarden en normen die je hebt geleerd van je ouders, de maatschappij etc. Het geeft sturing aan het Ego over wat goed en slecht is. Net als het Id streeft het naar een extreem, in dit geval van perfectie. Het Superego bestaat uit twee delen: aan de ene kant een ideaal over wat goed is en aan de andere kant geeft dat bewustzijn aan wat er niet goed is en wat niet mag gebeuren of gedaan worden. Het Superego probeert drie zaken. Ten eerste alle impulsen van het Id die niet goed zijn via het Ego onderdrukken. Ten tweede het Ego alleen maar moreel verantwoorde dingen laten doen. Als derde een perfectie nastreven, die los staat van de realiteit.



In het Ego is een voortdurend conflict tussen de twee componenten (Id en Superego) en de realiteit. Dit leidt tot het gedrag dat een individu vertoont. Een eerste link met het enneagram is te leggen door ervan uit te gaan dat het enneagram zowel iets kan zeggen over het Id als het Superego.

Volgens Freud (in Carver & Scheier, 1995) zijn er twee onderliggende instincten (in het Id) die alle mensen aansturen. Dit zijn de seksuele oftewel de scheppende en de dood, de vernietigende. Dit kan allerlei uitwerkingen hebben. Onder invloed van het Ego en Superego wordt hier al dan niet ruimte aan gegeven. Als er geen ruimte komt dan zijn er twee oplossingen mogelijk, verplaatsing of vervanging. Verplaatsing is het uitten van de emotie (instinct) op een andere manier maar met de zelfde intentie, bv.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

niet degene op wie boos bent een klap geven, maar je hond. Vervanging is een andere activiteit ondernemen die niet rechtstreeks te maken heeft met de emotie (instinct) maar wel de impuls weghaalt, b.v. een brief schrijven aan degene op wie je boos bent.

Volgens Riso en Hudson (1996) is het nog nooit gelukt om een type indeling te maken op basis van de drie componenten van Freud. Hoewel zijn theorie intuïtief lijkt te kloppen is er nooit een volledig uitgewerkte theorie uit voort gekomen. Het enneagram zou volgens hen hier een oplossing voor kunnen aandragen omdat dat de ruimte biedt voor een dynamische persoonlijkheid die ingaat op de wisselwerking tussen de drie componenten. Hierbij wordt tevens een uitleg gegeven hoe de (des)integratie van het enneagram werkt. Riso en Hudson (1996) leggen een link tussen de drie componenten; waarbij het emotiecentrum hart of het gevoel staat voor het ego; het denk centrum voor het superego en het buikcentrum of instinct voor het id. Vervolgens is in elk emotiecentrum ook weer een indeling te maken in de drie componenten. Dit is volgens Riso en Hudson (1996) de focus hoe problemen worden aangepakt, waarbij het superego staat voor een opgelegde oplossing, het Id staat voor een oplossing die van binnen uit komt en het ego staat voor zich verzetten tegen de problemen. Volgens hen gaat het bij de componenten binnen het enneagram om de spanning of de conflicten die er lijken te zijn tussen die componenten.

Emotiecentrum	Component	Type	Component	Integratie*	Desintegratie*
		2	Superego	Id	Ego
Hart/gevoel	Ego	3	Ego	Superego	Id
		4	Id	Superego	Superego
		5	Id	Ego	Ego
Hoofd/denken	Superego	6	Superego	Id	Ego
		7	Ego	Id	Superego
		8	Ego	Superego	Id
Buik/instinct	Id	9	Id	Ego	Superego
		1	Superego	Ego	Id

Dynamische persoonlijkheid (Riso en Hudson, 1996). * = zie enneagram overzicht voor precieze indelingen.

Door te integreren kunnen onderdelen die onderbelicht zijn in het type aangevuld worden door de kenmerken van het integratie type. Door te desintegreren worden juist de conflicten tussen de componenten versterkt.

Newgent (2001) beschrijft de neo-Freudiaanse concepten van fixatie. Dit kan op drie niveaus plaats hebben; de mond (orale fase), de anus (anale fase) en de genitaliën (fallische fase), deze kunnen leiden tot een drietal karakteristieken; ontvankelijk, terughoudend en verdrijvend. Deze drie neo-Freudiaanse concepten keer deze drie karakteristieken leiden tot een negental karakteristieken. Deze zijn door Riso en Hudson (in Newgent, 2001) aan de negen enneagramtypes gelinked. Zij geven hierbij aan dat de neo-Freudiaanse categorieën niet letterlijk maar metaforisch genomen moeten worden.

Enneagramtype	Karakteristieken
1	Anaal – terughoudend
2	Anaal – verdrijvend
3	Fallisch – ontvankelijk
4	Oraal – terughoudend
5	Oraal – verdrijvend
6	Anaal – ontvankelijk
7	Fallisch – terughoudend
8	Fallisch - verdrijvend
9	Oraal – ontvankelijk

Angst is een drijfveer van de mens. Freud (in Carver & Scheier, 1995) onderscheidt drie vormen. De eerste is realistische angst: er gebeurt iets in de omgeving dat daadwerkelijk 'gevaarlijk' is. Neurotische angst: de angst die er is voor het loslaten van de Id-impulsen en de straf die er daar opstaat. Morele angst: de angst die je zelf voelt omdat je tegen je eigen Superego ingaat, je angst voor de eigen straf. Omgaan met angst kan op twee manieren, door er rationeel tegenaan te kijken en een oplossing te vinden of een defensiemechanisme. A. Freud (In Carver & Scheier, 1995) onderscheidt daar verschillende vormen binnen. Elke defensiemechanisme heeft twee vaste kenmerken, namelijk 1) het kan in het onderbewuste opereren en 2) op de een of andere manier wordt de waarheid zoals die wordt ervaren misvormt of veranderd.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

1. Onderdrukking. Proberen de gedachten of de emoties weg te drukken.
2. Ontkennen. Dit heeft veel weg van onderdrukking, maar wat hier gebeurd is dat de situatie wel wordt aanvaard maar op een andere manier wordt uitgelegd dan het in werkelijk is.
3. Projectie. Gevoelens en emoties op een ander plaatsen, zodat ze wel geuit kunnen worden maar op een voor het Superego acceptabele manier.
4. Rationalisatie. Proberen een uitleg te vinden voor de impulsen die voor het Superego meer acceptabel zijn.
5. Verstandelijking. Proberen met een gevoel zo verstandelijk om te gaan dat het een puur rationeel verhaal wordt, de Id-impulsen worden vervangen door een stukje kennis.
6. Reactie-formatie. Het tegenovergestelde gaan doen om niet te hoeven toegeven dat er een ander gevoel is dan dat je vertoont of pretendeert te hebben.
7. Regressie. Vervallen in een oudere of zwaardere emotie om de andere emotie te verdrijven.
8. Verplaatsing. De energie op iets anders richten
9. Vervanging. Iets anders gaan doen dan dat de emotie 'voorschrijft'.

Dit zijn mechanisme die ook terug komen binnen het enneagram. Er is hier geen onderzoek naar gedaan, maar er zijn op basis van inhoud wel een aantal koppelingen te leggen.

Jung

Jung (in Carver & Scheier, 1995) dacht vooral in tegenstelling die samen een balans vormen. De belangrijkste tegenstelling is die van Extraversie en Introversie; Thinking en Feeling; Sensing en Intuïtie. Daarnaast hebben mensen volgens Jung (in Carver & Scheier, 1995) een collectief geheugen waarin een aantal archetype zijn opgeslagen. Beelden en ideeën over de werkelijkheid, zoals: geboorte, dood, macht, magie, eenheid, god, en het Zelf. Dit heeft de basis gelegd voor de MBTI (Flaunt & Richards, 2003)

Jung en MBTI

Flaunt en Richards (2003) hebben onderzoek gedaan naar de correlaties tussen de Myers Briggs Type Indicator en het enneagram. Het belangrijkste verschil tussen de twee methoden die zij opmerken is: "MBTI appears to be concerned with the conscious, cognitive part of the psyche, while the enneagram is focused on unconscious, defensive or motivating forces in the unconscious" (Flaunt & Richards,). Volgens Gabbard (2001) gaat de MBTI ervan uit dat er vier verschillende fundamentele keuzes zijn of voorkeuren, geen van alle beter of slechter dan een ander. Deze 16 types worden op een positieve manier beschreven en zijn gerelateerd aan de verstandelijke taken van de geest³. Deze vier stijlen of patronen zijn:

- De eerste set van keuzes gaat over de richting van iemands attentie – buiten zichzelf; extravertie (E), of naar binnen gericht; introversie (I). Het gaat ook over de bron van iemands psychische energie – energie halen uit externe gebeurtenissen; Extraversie, of er vermoeid door geraken; Introversie.
- De tweede set keuzes gaat over de manier van informatie verzameling – directe kennis opslag en herinnering; Sensing (S), of onbewust informatie omzetten in patronen; feeling (F).
- De derde set van keuzes gaat over het maken van beslissingen – gebruik maken van onpersoonlijke logica en afstand nemen; Thinking (T), of gebruik maken van persoonlijke waarden passend binnen de situatie; Feeling (F).
- De vierde set van keuzes gaat over de compleetheit van een beslissing – voorkeur voor het maken van de beslissing; Judging (J), of alle informatie verzamelen; Perceiving (P). De keuze gaat ook over het vooruit plannen en moeite met veranderingen; Judging (J), of juist een hekel hebben aan verandering; Perceiving (P).

De conclusie van Flaunt & Richards (2001) is dat het meer elkaar aanvullende modellen zijn, waarbij het enneagram meer op drijfveren ingaat en de MBTI meer op gedragsniveau blijft hangen.

Horney

Horney (1995) komt tot drie basis persoonlijkheden: 'naar andere toe', 'van andere af' en 'tegen andere in'. Deze komen overeen met de drie defensie mechanismen uit de natuur: overgave (afhankelijkheid), vluchten (terugtrekken) en vechten (agressie). Het zijn drie dimensies die elkaar uitsluiten. In een normaal persoon kunnen deze drie gedragingen naast elkaar bestaan en iemand kan over alle drie beschikken. Er is wel één gedrag dat aan de grondslag van een persoon ligt. Het gaat hierbij volgens Riso en Hudson (1996) niet alleen om de reactie ten aanzien van andere mensen maar ook ten aanzien van

³ Impliceert een uitbreiding op Jung zijn acht types.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

andere situaties. Riso en Hudson (1996) gaan nog verder en beweren dat het ook de reactie is op het superego, ons denken en geweten. In tegenstelling tot Jung en Freud (in Horney, 1995), ziet Horney (1995) variaties in de persoonlijkheid niet als tegengesteld maar als complementair. In kritiek op Freud (in Horney, 1995) komt zij op het volgende: " [ze betwist] de bewering dat de tegenstelling tussen primitieve, egocentrische driften (Id) en ons verbiedende bewustzijn (Superego) de oorsprong van onze conflicten is. Wat ik echter betwist is dat deze tegenstelling fundamenteel zou zijn. Ik ben van mening dat dit conflict, hoe belangrijk ook, van secundaire aard is en noodzakelijkerwijs ontstaat tijdens de ontwikkeling van een neurose" (Horney, 1995). Wat ze hiermee bedoeld is dat er geen fundamenteel verschil is tussen het Id en het Superego, dit kan gebeuren, maar alleen in extreme gevallen, zoals neuroticisme.

Het grote verschil met Jung (in Horney, 1995) is dat Jung (in Horney, 1995) neurose ziet als iemand die in een éenzijdige ontwikkeling is vastgelopen, terwijl Horney (1995) het ziet als het botsen van tegenstrijdige ontwikkelingen. "Wat Jung heeft onderschat is de dwangmatigheid van neurotische neigingen [...] niet eenvoudig het verschil tussen zwakte of kracht of, zoals Jung zou zeggen, tussen vrouwelijk en mannelijkheid [het] gaat om twee neurotische patronen, zijn beide schadelijk voor onze groei. Twee ongewenste zaken bij elkaar opgeteld leveren nog geen gewenste resultaat op, en evenmin kunnen twee onverenigbare dingen samen een harmonieus geheel vormen" (Horney, 1995, p.55). Wat ze hiermee bedoeld is dat mensen niet vluchten in één extreem, maar met zichzelf botsen. Twee uiterste zijn geen van beide goed of neutraliseren elkaar.

Deze gedragingen zijn de basis voor neurose: "[...] een zelfde patroon van onverenigbare neigingen te zien geven, met dezelfde onbewuste en dwangmatige kenmerken, en altijd met als consequentie dat men onmogelijk tussen de tegenstrijdige alternatieven kan kiezen" (Horney, 1995). Elke neurose is een uiting van een onderliggend conflict: "[...] uit onverenigbare houdingen geboren conflict de kern van een neurose en kan het daarom een basisconflict genoemd worden. Hierbij dient opgemerkt, dat de term kern niet alleen aangeeft dat er hier sprake is van een belangrijke factor, maar dat deze kern het dynamische centrum is van waaruit neurosen ontstaan"(Horney, 1995).

Het basisconflict bevat een explosieve lading en daar is een afweersysteem om heen gebouwd, aan de oppervlakte verschijnt alleen de schijnoplossing van het conflict zelf. De drie gedragingen zijn een grondhouding ten aanzien van anderen. Houding is volgens Horney (1995): "[...] behoeften, eigenschappen, gevoeligheden, remmingen, angsten en, niet in de laatste plaats, een speciaal waardenstelsel" (Horney, 1995). "Het individu is zich er niet alleen niet van bewust, maar hij heeft er tevens een vitaal belang bij ze onbewust te houden dat hij er angstvallig op toeziet dat noch hijzelf nog anderen er ooit een glimp van te zien krijgen" (Horney, 1995). Neuroses of de gedragingen zijn volgens Horney (1995) niet geslachtelijk verbonden. Inhoudelijk/globaal staan de drie grondhoudingen in de bijlage.

Beesing, Nogosek en O'Leary (in Wagner, 2004) komen naast deze drie gedragsvariabelen, ook tot een drie attitudes ten aanzien van de wereld: "Groter dan', "gelijk aan' en "kleiner'. Het gaat hierbij om het gevoel of de attitude ten aanzien van de omgeving en hoe het individu denkt erin te staan. Het gaat om het gevoel of de perceptie de wereld zelf in de hand te kunnen hebben of juist niet. Beesing et al. (2004) proberen deze beide variabelen met het enneagram te linken. De perceptie van de wereld kan volgens hem door te switchen met de vleugels en de drie variabelen van Horney (1995) kunnen met elkaar switchen, door gebruik te maken van de ontwikkellijnen. De indeling van Beesing, Nogosek en O'Leary (in Wagner, 2004) komt niet helemaal overeen met de indeling die Riso en Hudson (1996) maken zij plaatsen het type 7 en 1 andersom volgens de indeling van Horney (1995), zij leggen er de klemtoon op dat in elke emotie-tirade elk attitude voorkomt. Ook Newgent (2001) volgt de indeling van Riso en Hudson (1996). Het verschil tussen de twee zit hem erin dat Riso en Hudson (1996) zich focussen op de attitude ten aanzien van het eigen superego en Beesing, Nogosek en O'Leary (in Wagner, 2004) zich meer richten op de houding naar buiten toe. Bij de meeste types is dit gelijk aan elkaar, maar het type 1 lijkt agressief in gedrag (extern), maar laat zich juist heel sturen door het superego en is dus daartegen dus juist niet agressief. Het type 7 is lijkt afhankelijk te zijn van zaken uit de omgeving (extern), maar is juist agressief tegen zichzelf/superego door niet te 'luisteren' naar wat die echt wil.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

De mix van de twee indelingen leidt tot negen verschillende types overeenkomstig met de negen verschillende enneagramtypes.

	Groter	Gelijk	Kleiner
Agressie	8	3	7 (1 Wagner)
Afhankelijk	2	6	1 (7 Wagner)
Terugtrekken	5	9	4

Gedragssattitude en houding ten aanzien van de wereld, Horney (in Riso en Hudson, 1996).

Kindersychologie

Riso en Hudson (1996) beweren dat er bij kleine kinderen een tweetal processen spelen. Hier worden volgens hen de basis gelegd voor de ontwikkeling van een type. Aan de ene kant zijn kinderen gericht op; koestering; bescherming; of beide. Aan de andere kant zijn ze gericht op; verbondenheid, onverbondenheid; of staan ze er ambivalent tegenover.

Dit leidt tot een volgende indeling.

	Verbondenheid	Ambivalentie	Onverbondenheid
Koestering	3	8	7
Bescherming	6	2	1
Combinatie	9	5	4

Als we alles combineren komen we tot twee grote indelingen van het enneagram op basis van de andere psychologische modellen. We zien dat in alle psychologische modellen men intuïtief tot een negen-indeling komt, alhoewel dit nog geen bewijs is voor het bestaan van het enneagram. Er lijkt een indeling te zijn in de houding ten aanzien van de wereld. Dit in combinatie met een soort houding ten aanzien van jezelf. Dit maakt de volgende types.

Type	Zelfhouding	Wereldhouding
1	gelijk	kleiner
2	gelijk	groter
3	groter	gelijk
4	kleiner	kleiner
5	kleiner	groter
6	gelijk	gelijk
7	groter	kleiner
8	groter	groter
9	kleiner	gelijk

In deze paragraaf is het enneagram ingebed in de geschiedenis van de psychologie. Hiermee is nog steeds niet de wetenschappelijkheid van het enneagram aangetoond. Het blijven allemaal aannames die net zo waar als niet waar zijn. De vraag om een meer wetenschappelijke benadering wordt hiermee alleen maar evidentier. Ik de hierna volgende paragraaf wordt het HRM en het enneagram samengevoegd aan de hand van een aantal persoonlijkheidsmodellen.

Human Resource Management en het enneagram

Een interessante combinatie van HRM en het enneagram zou kunnen zijn de theorie van Belbin (1998) hieraan te spiegelen. Het model van Belbin (1998), beschreven in één van voorafgaande paragrafen, is versimpeld als volgt op te vatten:



De eerste factor van Belbin (1998) is het zelfde als dat van het enneagram en de andere reken ik allemaal tot de omgevingsfactoren of in ieder geval de aangeleerde factoren. Daarbij wel, als onderzoeker, de opmerking makend dat het type afhankelijk is in hoeverre iemand flexibel ten aanzien van de andere variabelen is. In de bijlage is een overzicht van de negen teamrollen die Belbin (1998) onderscheid. Naast Belbin is het ook interessant om de 'Big Five' naast het enneagram te leggen.

Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

Kernkwadranten

Ofman (2000) werkt met kernkwaliteiten die in iedereen aanwezig zijn. Hij koppelt deze aan het enneagram. "Een kernkwaliteit is altijd potentieel aanwezig. Je kunt een kernkwaliteit niet naar believen aan- of uitzetten, je kunt hem wel verborgen houden. Het onderscheid tussen kwaliteiten en gedrag zit vooral in het feit dat kwaliteiten van binnenuit komen en gedrag aangeleerd is. Gedrag is dus aan te leren, kwaliteiten kun je ont-wikkelen. Hoe duidelijker het beeld dat we van onze kernkwaliteiten hebben, hoe bewuster we die kunnen laten dóórstralen in het werk" (Ofman, 2000).

Een kernkwaliteit kan te ver doorschieten in een extreem, dit noemt Ofman (2000) een vervorming, dit is de valkuil van iemand, het teveel van het goede (de kernkwaliteit). Het positief tegenovergestelde van iemands valkuil wordt de uitdaging genoemd. De kernkwaliteit en de uitdaging zijn elkaars aanvullende kwaliteiten. Iemand moet dus een balans zien te vinden tussen zijn kernkwaliteit (zonder door te slaan in de valkuil) en de uitdaging kwaliteit. Door je uitdaging te ontwikkelen voorkom je meteen ook de valkuil. Vaak is het zo volgens Ofman (2000) dat iemand een allergie heeft tegen de uitdaging of in ieder geval het teveel goede ervan, dit wordt de allergie genoemd. Juist de allergie van ander kan je in je eigen valkuil jagen. De kernkwaliteit is het positief tegenovergestelde van de allergie. "Waar je allergisch voor bent bij een ander, is waarschijnlijk te veel van iets goeds, dat jij zelf juist het meest nodig hebt. Dus je kunt het meest leren van diegenen met wie je het moeilijkst om kunt gaan" (Ofman, 2000). In de bijlage is een voorbeeld uitgewerkt voor het type 3 van het enneagram.

In het kernkwadrant is af te lezen hoe iemand onder druk of stress zal reageren. Volgens Ofman (2000) zal in eerste instantie iemand teveel van het goede laten zien en in zijn valkuil schieten, "wordt de druk nog groter, dan zal hij de neiging hebben om in zijn allergie te schieten en deze uit te gaan leven" (Ofman, 2000). Uit het enneagram is af te lezen in welke richting een type neigt onder stress, dit komt volgens Ofman (2000) overeen met de allergie binnen het kernkwadrant. Dit geldt ook als een type zich positief ontwikkelt en zodoende meer in balans komt met zijn uitdaging (binnen het kernkwadrant) of met zijn ontwikkelpunt/type binnen het enneagram. Op deze manier is er een link te leggen tussen het enneagrammodel en het kernkwadrant.



Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management



Disclaimer

Tenzij anders vermeld berust het copyright op deze test bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrukken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud van deze test met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De tests zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden. Door deze test te gebruiken gaat de gebruiker automatisch akkoord met deze voorwaarden en is hij verplicht het copyright te respecteren.

Amsterdam • Den Haag • Rotterdam • Arnhem • Eindhoven • Utrecht • Breda • Amersfoort • Antwerpen • Brussel

Office: Kersenberg 32 • 4708 KC Roosendaal • Tel 0165 396108 • Fax 0165 396195
KvK Breda 20.10.1441 • Rabobank 18.43.56.717 • BTW nl1552.799.32.b01
info@ace-management-partners.nl • www.ace-management-partners.nl

© Ace! Management Partners ®