

Het enneagram in management

Beter inzicht in menselijk gedrag in organisaties

Colofon

ISBN: 978 90 8954 122 2

1e druk 1999

2e druk 2000

3e druk 2001

4e druk 2005

5e druk 2009

© 2009 Oscar David

Exemplaren zijn te bestellen via de boekhandel
of rechtstreeks bij de uitgeverij:

Uitgeverij Elikser B.V.

Ossekop 4

8911 LE Leeuwarden

Telefoon: 058-2894857

www.elikser.nl

Foto auteur: Miriam Philippsborn

Vormgeving omslag en binnenwerk:

Evelien Veenstra

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op wat voor wijze dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur en de uitgeverij.

This book may not be reproduced by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the author and the publisher.

Het enneagram in management

Beter inzicht in menselijk
gedrag in organisaties

Oscar David

Inhoud

Woord vooraf	6
Inleiding	9
Deel 1 Negen gezichtspunten op werk en leven	16
Type 1. De Verbeteraar	20
Type 2. De Ondersteuner	27
Type 3. De Scoorder	33
Type 4. De Verdieper	40
Type 5. De Waarnemer	46
Type 6. De Vragensteller	53
Type 7. De Vernieuwer	59
Type 8. De Bepaler	66
Type 9. De Bemiddelaar	73
Deel 2 Vragen over het enneagram	79
1. Het enneagram als model	80
2. Het enneagram in organisaties	98
3. Enneagram werkvormen	115
4. Het enneagram en persoonlijke ontwikkeling	126
Deel 3 Literatuur	142
Boeken	142
Video en audiotapes	150
Vragenlijsten	151
Over de Auteur	154

Woord vooraf

Het is mijn stellige indruk dat het succes van managers en professionals voor een belangrijk deel afhangt van het vermogen om de drijfveren achter het eigen en andermans gedrag te kunnen doorgronden. In dit boek wordt een methode gepresenteerd die ikzelf, en met mij vele managers en professionals, als behulpzaam heb ervaren om meer inzicht te verkrijgen in het eigen en andermans gedrag om daarmee op een meer succesvolle en vervullende wijze invulling te kunnen geven aan werk en leven.

In 1992 maakte ik voor het eerst kennis met een methode die het enneagram werd genoemd. Een bevriende collega was teruggekeerd uit Californië en had een opmerkelijk boek mee genomen dat ze me graag wilde laten lezen: *The Enneagram, Understanding Yourself and the Others in Your Life*. Het boek beschreef een model dat onderscheid maakte tussen negen verschillende persoonlijkheidstypen. De gedachtegang was dat we al die negen typen in ons hadden, maar dat een van de negen het meeste op ons van toepassing zou zijn. Als psycholoog was ik bekend met vele persoonlijkheidstyperingen en ik zat niet echt te wachten op de zoveelste variatie op een thema. Met enige terughoudendheid begon ik het boek te bestuderen. Al snel raakte ik geboeid door het feit dat de typen niet alleen beschreven werden aan de hand van hun gedrag, maar veel meer vanuit hun drijfveren. Zo werd duidelijk dat verschillende typen identiek gedrag konden vertonen, terwijl de drijfveer achter het gedrag geheel verschillend was. Daarnaast was ik getroffen door de hoge mate van herkenbaarheid in de voorbeelden over de negen typen en het inzicht dat dit in mijzelf en anderen verschafte. Ik besloot contact op te nemen met Helen Palmer, de auteur van het boek. Gefascineerd als ik was, zocht ik haar verschillende malen in Californië op om me door haar en haar collega David Daniels te laten opleiden tot enneagram trainer. Al spoedig bleek dat mijn interesse in het enneagram niet alleen op feestjes een favoriet gespreksonderwerp was, maar dat ook binnen mijn klantenkring de belangstelling groeide om kennis te nemen van mijn nieuwe inzichten.

Binnen korte tijd stond het enneagram op de agenda bij teambuildingsessies, managementdevelopmentprogramma's en coachingstrajecten. Ik merkte dat bij een groot aantal deelnemers aan deze programma's het-

zelfde gebeurde als bij mijzelf was gebeurd, namelijk dat het enneagram een inspirerend raamwerk was om steeds weer opnieuw inzicht te krijgen in het eigen en andermans functioneren.

In dit boek worden de ervaringen besproken die ik heb opgedaan met managers en professionals in een groot aantal Nederlandse organisaties. Dit boek kunt u beschouwen als een handzame inleiding in het enneagram. Ook kunt u dit boek zien als een korte workshop. U wordt uitgenodigd om onderzoek te doen naar uw eigen enneagramtype en u kunt de antwoorden op vragen bekijken die door uw collega's in de loop der jaren zijn gesteld.

Bovenal is dit boek bedoeld om u te inspireren en aan te moedigen uw interesse in uzelf en anderen weer eens nader te verdiepen.

In enkele gevallen is gekozen om ten behoeve van de anonimiteit de voorbeelden en citaten enigszins te wijzigen.

Om de leesbaarheid van dit boek te bevorderen wordt in de meeste gevallen waar 'hij' of 'zij' is bedoeld, geschreven in de 'hij' vorm.

Dankwoord

Om te beginnen wil ik Chohan Neale bedanken. Door haar heb ik het enneagram leren kennen. Ook dank aan alle pioniers van het enneagram en in het bijzonder Helen Palmer en A.H. Almaas. Ik dank alle opdrachtgevers en workshopdeelnemers voor de mogelijkheden die ze me boden de ervaringen op te doen waarop dit boek is gebaseerd.

Dank aan Jennifer Cronick, Hans Jeths, Evert Jan Karman, Katja Staartjes, Connie Veul en Theo Ybema voor de onderbouwende en stimulerende wijze waarop ze eerdere versies van dit boek hebben doorgenomen en met mij hebben besproken. Verder mijn dank aan Mina Janssen, die behalve het doornemen van eerdere versies, zoals altijd weer alle endjes aan elkaar heeft geknoopt.

Ook wil Rob Heiligers, Coen van der Kroon, Klazinus Lagerwerf, Marjan van Lier, Frank Post en Robert Rubinstein bedanken voor hun bruikbare ideeën en goede suggesties over de aanpak en/of inhoud van het boek.

Mijn speciale dank aan Daan van Kampenhout. Zijn grenzenloos vertrouwen en inspirerende aanmoedigingen hebben mij enorm ondersteund bij het schrijven van dit boek.

Ik wens u veel leesplezier.

Oscar David

Inleiding

Waarom krijgen sommige managers altijd veel gedaan bij hun bazen en moeten andere managers, die evenveel recht van spreken hebben, eerder bakzeil halen? Hoe komt het dat sommige leidinggevendenden steeds weer steun weten te verwerven voor impopulaire veranderingen, terwijl andere managers vaker tegenstand ervaren? Hoe komt het dat sommige managers moeiteloos hun cliëntennetwerk weten op te bouwen en te behouden, terwijl de ander er voor moet vechten? In de hierboven beschreven situaties blijkt dat niet alleen de vakinhoudelijke deskundigheid, maar ook het inzicht in het eigen en andermans gedrag en drijfveren van grote invloed te zijn op het behalen van de gewenste resultaten. Het verkrijgen van een hoge mate van inzicht in eigen en andermans gedrag en drijfveren behoort naar mijn mening tot ieders vermogen. In dit boek wil ik u laten zien hoe u zich meer bewust kunt worden van dit vermogen bij uzelf en anderen om zodoende betere resultaten in uw werksituatie te behalen.

Een beetje psychologie

Geen mens is hetzelfde. Je hoeft geen psycholoog te zijn om tot deze conclusie te komen. Ik ben mijn evenbeeld nog niet tegengekomen en ik vermoed dat dit u ook nog niet is overkomen. Sommige mensen lijken in bepaalde opzichten op elkaar, maar ieder individu is anders. De vraag is nu hoe het komt dat we verschillend zijn, of nog fundamenteeler, hoe het komt dat we zijn wie we zijn. Hierover bestaan uiteenlopende visies. Wie we zijn is een gevolg van onze opvoeding (*nurture*). Opvoeding kunnen we dan zien in de meest ruime zin des woords: niet alleen ouders, maar ook leraren, woonomgeving, geloof en cultuur zijn hierop van invloed.

- Wie we zijn wordt voor een belangrijk deel erfelijk bepaald (*nature*). Bepaalde eigenschappen bijvoorbeeld 'had hij al toen hij in de wieg lag'.
- Wie we zijn is een combinatie van opvoeding en erfelijkheid.
- Wie we zijn is een resultante van een ontwikkeling in vorige levens (karma en reïncarnatie). Een misschien wat exotische benadering, maar een groot deel van de wereldbevolking gaat van deze benadering uit.

- Wie we zijn wordt bepaald door de combinatie van alle hiervoor beschreven benaderingen.

In dit boek wordt ervan uitgegaan dat mensen aanleg hebben om bepaalde kwaliteiten en valkuilen te ontwikkelen, die tezamen de persoonlijkheid vormen. Om deze gedachtegang te kunnen volgen, maakt het niet uit welke van de vijf hierboven beschreven benaderingen u het meest aanspreekt.

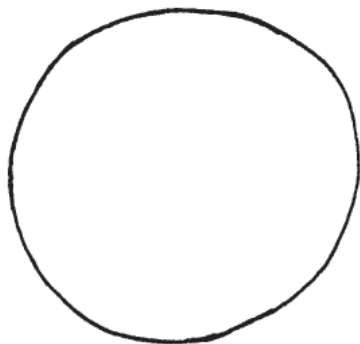
Vervolgens is het zinnig om de vraag te stellen hoe de aanleg voor een bepaalde persoonlijkheid leidt tot de ontwikkeling van de hieraan verbonden kwaliteiten en valkuilen.

Ter illustratie een metafoor. Laten we hiervoor het beeld oproepen van de eerste levensmaanden van de mens, en ervan uitgaan dat we dan een cirkel zijn (figuur 1). Zelf ben ik geen vader, maar binnen mijn familie en vriendenkring worden regelmatig baby's geboren. Als ik dan op kraamvisite ga, ben ik veelal geroerd bij het aanschouwen van het nieuwe leven. Ik vraag me dan wel eens af of ik de enige ben met deze sentimenten, maar ik meen toch veelal de meeste aanwezigen hier ook op te kunnen betrappen. Interessant is het dan om te horen hoe de naast betrokkenen hun ontroering verwoorden. De pasgeboren baby wordt meer dan eens beschreven in termen als 'pure schoonheid', 'pure liefde' of 'puur vertrouwen'. Blijkbaar belichaamt de pasgeboren baby onder meer kwaliteiten die we waarnemen als puur of onbedorven.

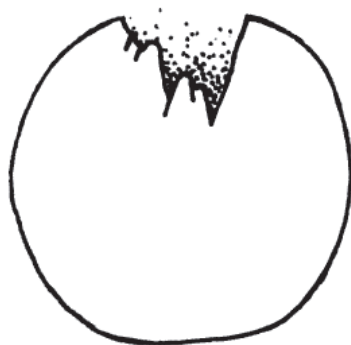
Laten we nu eens kijken hoe het leven er een paar jaar later voorstaat. Ter illustratie de volgende anekdote. Enige tijd geleden vertelde een van mijn cliënten - ik zal hem Geert noemen - dat hij was opgegroeid op het platteland van Groningen. Ik vroeg hem of en zo ja welke herinneringen hij nog had van zijn eerste jaren. Veel herinneringen had hij niet, maar een enkele was nog zeer levendig. Zo herinnerde hij zich nog heel goed, hij moet toen een jaar of twee zijn geweest, dat er een belangrijke verandering plaatsvond in het dagelijks leven binnen zijn gemeenschap. Al enige tijd ging het gerucht dat er winkels op wielen bestonden die tot voor de deur konden rijden, waardoor omslachtige inkoop in het nabijgelegen dorp tot het verleden zou behoren.

En inderdaad, op een dag kwam de winkel op wielen, die we later de SRV-wagen zouden noemen, ook langs bij de afgelegen boerderij op het Groningse platteland. De moeder van Geert was vol verwachting en stapte samen met haar zoon de wagen binnen. Ze was zichtbaar onder de indruk van het assortiment en laadde al haar tassen vol.

Thuisgekomen begon ze toch te twijfelen of ze alles wel had, totdat ze zich realiseerde dat ze in alle opwindning kleine Geert in de SRV-wagen had achtergelaten. Toen dit goed en wel tot haar doordrong, rende ze naar buiten, maar de wagen was al uit haar gezichtsveld verdwenen.



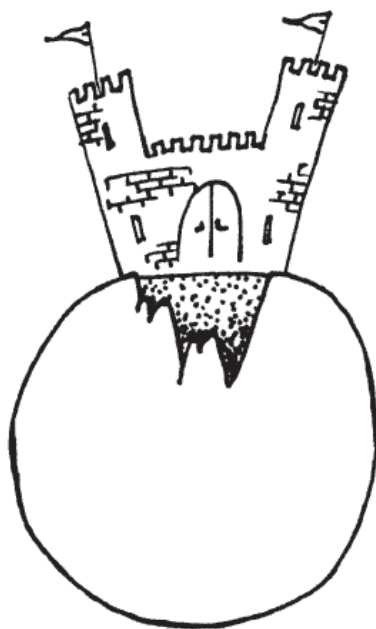
Figuur 1. De cirkel



Figuur 2. Het trauma

Het achtergelaten worden in de SRV-wagen is psychologisch gezien een ingrijpende aangelegenheid. Geert wordt immers nu niet meer beschermd door zijn moeder en is blootgesteld aan de gevaren van de buitenwereld. Geert, die tot nog toe een gave cirkel was (figuur 1), loopt een trauma op (figuur 2). In de medische wetenschap is een trauma een fysieke verwonding. In dit geval gaat het natuurlijk niet om een fysieke, maar een psychologische verwonding. Het is misschien wel leuk om

pure liefde, vertrouwen en hoop te zijn, maar dat behoedt je niet tegen het oplopen van verwondingen. Geert moet dus een strategie verzinnen om succesvol te overleven en bouwt, binnen deze metafoor, een constructie op de wond als een pleister tegen het bloeden. Deze constructie wordt uiteindelijk een kasteel, de persoonlijkheid van Geert (figuur 3). De persoonlijkheid behelst een strategie om succes in leven en werk te boeken en onplezierige ervaringen te voorkomen.



Figuur 3. Het kasteel

Het goede nieuws van de persoonlijkheid is dat het ons helpt om op een verstandige manier met onze omgeving om te gaan. Als we geen persoonlijkheid hadden en we puur liefde, hoop en vertrouwen zouden blijven, zouden onze overlevingskansen waarschijnlijk gering zijn. Het lastige van de persoonlijkheid is dat het repertoire beperkt is. Hoezeer we zelf ook vaak denken dat onze manier van denken, voelen en handelen variabel is, in de praktijk blijkt dat reacties behoorlijk voorspelbaar zijn wanneer we meer weten van de persoonlijkheid van de persoon in kwestie. De persoonlijkheid kan in zekere zin worden vergeleken met de maskers die in de Griekse tragedies werden gebruikt. In het woord persoonlijk zit het Griekse woord *persona* besloten dat masker betekent. In de Griekse tragedies werden maskers gebruikt zodat het

voor de acteur makkelijker werd zijn rol te vervullen. De buitenwereld kreeg weliswaar de werkelijke identiteit van de acteur minder goed te zien, maar binnen de rol waarin de acteur zich bevond was dat juist functioneel. Psychologisch gezien werkt de persoonlijkheid ongeveer op dezelfde manier.

De uitnodiging van dit boek en de methode die hierin wordt beschreven is u te laten zien welke maskers er bestaan. Ook kunt u uitzoeken welk masker het best bij u past. Vervolgens is het interessant om te bekijken hoe u daar beter gebruik van kunt maken.

Het enneagram

Het enneagram is een beproefd model dat negen verschillende perspectieven beschrijft op werk en leven. Het woord ennea betekent negen in het Grieks en een grammos is een model.

In elk perspectief herkent u aspecten van uzelf, vaak afhankelijk van de situatie waarin u zich bevindt. De ervaring leert dat mensen zich bij nadere bestudering in een aantal perspectieven toch aanmerkelijk meer herkennen dan in andere. Uiteindelijk blijkt dat voor de meeste mensen geldt dat één strategie als de meest natuurlijke of passende wordt beschouwd. Dat betekent niet dat de andere perspectieven niet worden herkend of toegepast, maar het ligt minder voor de hand of het wordt vooral situationeel ingegeven. Ter illustratie een korte opdracht.

Opdracht

Leg uw boek nu weg zodat u uw handen vrij hebt. Doe vervolgens uw armen over elkaar. Vermoedelijk gaat dit u makkelijk af. Doe nu uw armen omgekeerd over elkaar. Misschien moet u nu even nadenken, maar u zult hierin slagen.

Toen ik u voor de eerste keer vroeg uw armen over elkaar te doen, hoefde u hier niet over na te denken: het ging automatisch. U ging niet eerst denken: “Nu wordt mij gevraagd de armen over elkaar te doen. Interessant, er zijn verschillende opties, welke zal ik vandaag eens kiezen.” Nee, u doet gewoon uw armen over elkaar. U handelde als het ware op de ‘automatische piloot’. De tweede keer kostte het u wel enige moeite. Het was niet dat u niet in staat was de handeling te verrichten, maar u moest er even over nadenken.

Hetzelfde is het geval als het gaat om ons natuurlijke enneagram perspectief: ons favoriete perspectief nemen we als het ware automatisch aan. Het kost ons geen moeite en we zijn ons er eigenlijk nauwelijks van bewust. Net zo goed als we ons er normaliter nauwelijks van bewust zijn wanneer en hoe we onze armen over elkaar doen. Wanneer we ons bewust zijn van ons favoriete perspectief, kunnen we beter gebruikmaken van de kwaliteiten die volgens het enneagram inherent zijn aan dit perspectief. Ook kunnen we beter anticiperen op valkuilen die het perspectief met zich meebrengt. Daarnaast kan het makkelijker worden om ons los te maken van het favoriete perspectief en een andere invalshoek te kiezen omdat we zien dat er nog zo veel andere zijn.

De persoonlijkheid, en het enneagram perspectief is daar een afgeleide van, vormt zich in onze eerste levensjaren. Zoals al eerder besproken, ga ik ervan uit dat mensen aanleg hebben om een bepaald perspectief te ontwikkelen. Bepaalde ervaringen, bijvoorbeeld het achtergelaten worden in de SRV-wagen zal afhankelijk van de aanleg die we hebben voor een bepaald reactiepatroon, bijdragen aan de ontwikkeling van dat specifieke patroon. Identieke ervaringen kunnen dus door verschillen in aanleg leiden tot verschillende reactiepatronen.

Opdracht

Maak een lijst van zoveel mogelijk kwaliteiten die de mensen die u het best kennen, zowel zakelijk als privé, over u zouden noemen wanneer ze dat gevraagd zou worden.

Maak vervolgens een lijst van zoveel mogelijk minder sterke punten die uw omgeving over u zou kunnen noemen.

Streep vervolgens 5 kwaliteiten en 5 valkuilen uit de hiervóór samengestelde lijst aan waar u het mee eens bent. Houd deze beschrijving erbij wanneer u bij het volgend hoofdstuk onderzoek wilt doen naar uw mogelijke eigen type

Modellen als landkaart

In dit boek wordt u een model gepresenteerd dat menselijke drijfveren beschrijft en mogelijk gedrag wat hieruit voortvloeit. Zoals bij elk model het geval is, is het niet de werkelijkheid zelf die aan de orde is, maar op z'n best een beschrijving die ons helpt de werkelijkheid beter te herkennen om er vervolgens ons voordeel mee te doen. Zo kunt u het enneagram ook zien als een landkaart die helpt de menselijke drijfveren beter te begrijpen. Maar laat u zich niet verleiden door halverwege te denken dat de landkaart hetzelfde is als het land. Het is slechts een manier om uw weg te vinden.

Boekindeling

In dit boek wordt u wegwijs gemaakt in het enneagram en zijn toepassingsmogelijkheden.

In deel 1 worden de verschillende typen in vogelvlucht doorgenomen. Het biedt u de gelegenheid om met het enneagram kennis te maken en u zelf en anderen vanuit een nieuwe invalshoek te leren kennen. Ook kunt u dit deel gebruiken als aanzet om tot een eigen typebepaling te komen. In dat geval kunt u de beschrijvingen zien als checklist, en bij uzelf nagaan in welke beschrijvingen u zichzelf door de jaren heen het meest herkent of herkend heeft. Ook kunt u zich afvragen hoe anderen u binnen de beschrijvingen zouden plaatsen.

In deel 2 wordt een selectie vragen beantwoord die mij de afgelopen jaren zijn gesteld tijdens workshops en adviesgesprekken. Deze vragen hebben betrekking op het enneagram als model, het enneagram in bedrijf en organisatie, werkvormen om het enneagram beter te leren kennen en vragen op het gebied van het enneagram en persoonlijke ontwikkeling. Dit deel biedt u de mogelijkheid uw kennis van het enneagram te verdiepen, en meer te weten te komen over ervaringen die managers en professionals met het enneagram hebben opgedaan. Ook kunt u meer inzicht krijgen in de relatie tussen het enneagram en persoonlijke ontwikkeling. Deel 3 bestaat uit een uitgebreide literatuurlijst. Van de genoemde boeken is een korte samenvatting opgenomen, zodat u bij mogelijke verdere verdieping in het enneagram uw boekkeuze kunt bepalen.

Deel 1 Negen gezichtspunten op werk en leven

In dit deel wordt ieder type op verschillende manieren aan u voorgesteld. Alvorens de typen worden gepresenteerd, wordt de voor ieder type gehanteerde hoofdstukindeling nader toegelicht.

De onderdelen ‘Typenummer en -naam’, ‘De SRV-wagen’, ‘Wat anderen waarden van het type’, ‘Wat anderen lastig vinden aan het type’, ‘Landentype’ en ‘Zelfbeschrijving’ geven u een snel overzicht van de typen. De overige categorieën zijn bedoeld voor nadere kennismaking met de typen.

Typenummer en -naam

De typen hebben nummers van 1 tot en met 9. Elk nummer heeft ook een naam. Een van de interessante zaken van het enneagram is dat het geen normatief model is. Dat houdt in dat geen enkel type beter is dan een ander type. Zo kan ieder type een goede manager zijn en hangt het er maar van af in hoeverre de betreffende persoon de kwaliteiten die bij het type horen, heeft ontwikkeld of is blijven steken in de valkuilen. De naam die aan het type is gegeven zal wel associaties oproepen: bepaalde namen kunnen positiever of negatiever in de oren klinken. Omdat dit juist niet de bedoeling is, wordt in de verdere beschrijvingen vooral het typenummer genoemd en niet de naam.

De SRV-wagen

Per type wordt aangegeven wat de mogelijke respons van Geert in de SRV-wagen zou zijn, als hij dat type zou zijn.

Wat anderen waarden van het type

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

Wat anderen lastig vinden aan het type

Hier worden de meest voorkomende valkuilen genoemd. Sommigen zullen meer kwaliteiten anderen meer valkuilen over zichzelf of anderen ontdekken. Ook nu weer wordt met ‘anderen’ bedoeld op collega’s, medewerkers, leidinggevend en klanten.

Landentype

Een of twee landen of streken worden genoemd waar de kenmerken van dit type in de cultuur een belangrijke rol speelt. Dat betekent niet dat de meeste mensen in dat land het besproken enneagramtype zijn. Het betekent wel dat een aantal aspecten van de cultuur via het landentype verduidelijkt kunnen worden. Vaak hebben organisaties uit die landen ook kenmerken van het landentype in zich.

Zelfbeschrijving

De zelfbeschrijving is een mogelijke manier waarop het type zichzelf zou kunnen beschrijven. Natuurlijk is dit een samenraapsel van de meest voorkomende beschrijvingen. Laat u zich niet van de wijs brengen wanneer kwaliteiten worden genoemd die niet bij uzelf op die manier tot bloei zijn gekomen en wanneer valkuilen worden beschreven die u al lange tijd geleden hebt overwonnen.

Thema's

Per type worden de zes meest voorkomende thema's besproken. Voor elk thema geldt dat er kwaliteiten en valkuilen aan zijn verbonden. Bij het ene thema worden de kwaliteiten meer besproken, bij het andere thema komen juist de valkuilen naar voren. Het kan zijn dat bij u de balans anders ligt dan in de beschreven voorbeelden. Ook kan het zo zijn dat u bepaalde thema's meer herkent van vroeger of juist van de laatste tijd. Omdat dit boek vooral bedoeld is om meer begrip in de werksituatie te creëren, worden nauwelijks voorbeelden uit de privé-situatie genoemd. Dat betekent niet dat de besproken thema's zich niet even goed in de thuissituatie kunnen voordoen. Per thema worden citaten gegeven en voorbeelden genoemd. Al deze citaten en voorbeelden zijn van uw collega managers afkomstig.

Leidinggeven

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

Onder druk of in stress

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

In ontspanning of in veilige omstandigheden

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

Kenmerken type organisatie

Acht kenmerken worden genoemd van organisaties waar het besproken type een belangrijk onderdeel uitmaakt van de organisatiecultuur.

Hoe om te gaan met het betreffende type

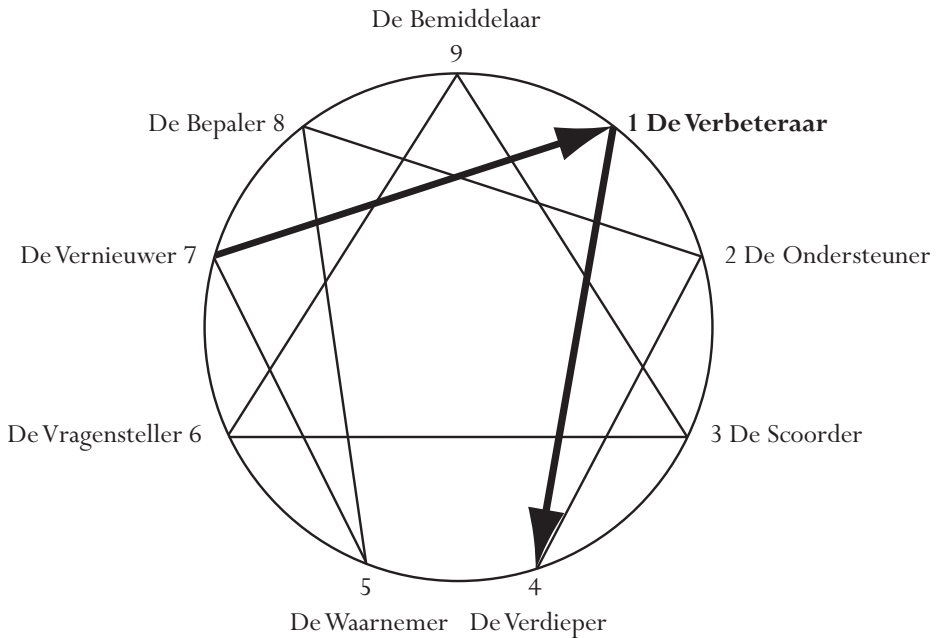
Een selectie van vijf suggesties wordt gegeven die de samenwerking met een leidinggevende, medewerker, collega of klant van het besproken type mogelijk kan verbeteren. Bijna alle suggesties zijn door managers en professionals zelf in workshops gedaan toen hen gevraagd werd of ze tips voor anderen hadden om de omgang met hun type te verbeteren. Dat betekent niet dat ze op iedereen van dit type van toepassing zijn. Gebruik ze dus niet als kookboekrecept, maar check indien mogelijk altijd eerst bij de persoon in kwestie of hij denkt dat de besproken suggestie bij hem ook werkt. Als u dit dan toch checkt, laat dan niet na te vragen of de persoon misschien nog andere suggesties heeft.

Ontwikkelingsuggesties

Een selectie van vier suggesties wordt besproken om de ontwikkeling van het type zelfstandig voort te zetten. Deze suggesties zijn interessant voor het type zelf. Daarnaast kan een leidinggevende of coach ze gebruiken om aan het betreffende type voor te leggen. Ook voor deze suggesties geldt dat ze ooit eens in workshops door managers en professionals zijn geformuleerd om hun eigen effectiviteit te optimaliseren. Laat dit geen alibi zijn om de suggesties gedachteloos op te volgen. Check eerst bij uzelf of u denkt dat de suggestie bruikbaar is. Wellicht

heeft u een betere suggestie voor u zelf. Wilt u de suggestie aan een medewerker aanbieden, dan is het raadzaam nog zorgvuldiger te onderzoeken hoe de persoon in kwestie hierover denkt.

Type 1 De Verbeteraar



De SRV-wagen

Type 1, achtergelaten in de SRV-wagen denkt:

“... Dit had beter gekund. Als er nu gewoon een fatsoenlijk peuter-detectiesysteem op de deur van de SRV-wagen had gezeten, had dit helemaal niet hoeven te gebeuren. Heel simpel: het systeem registreert het betreden van de wagen door moeder en peuter. Wanneer moeder of peuter onafhankelijk van elkaar de wagen verlaten, gaat er een alarm af. Misschien moest ik er zelf maar eens voor zorgen dat die wagens hiervan worden voorzien...”

Wat anderen waarderen van type 1

- Heeft oog voor detail.
- Houdt zich aan afspraken.
- Voelt zich zeer verantwoordelijk.
- Verliest principes niet uit het oog.
- Weet hoe het hoort.

Wat anderen lastig vinden aan type 1