1.42B INK en enneagram

Mens en model II

*Peter Noordhoek**

1.42B.1. Inleiding

In dit artikel wordt in beeld gebracht wat de reactie van een groep mensen kan zijn als ze gaan werken in het kader van een model. Degenen die een model presenteren, gaan er graag vanuit dat het veranderen van een organisatie een proces is van rationele keuzen. Als mensen elkaar maar voldoende vertrouwen en de logica zien van het model, komen de veranderingen vanzelf. De praktijk is nooit zo simpel. Vertrouwen is niet vanzelfsprekend, de ratio moet passen bij het gevoel.

Voor degenen die als begeleider optreden in het proces van invoering van een model is het dus zaak om niet alleen veel van het model te weten. Zicht op mensen en hun reacties op een model is minstens zo belangrijk. In dit artikel wordt dat verder concreet gemaakt. Er wordt geschreven vanuit de situatie dat de leiding van een organisatie overweegt het INK-managementmodel in te voeren. De invoering bestaat uit een aantal sessies (introductie, positiebepaling, zelfevaluatie) en het vervolg uit een aantal verbetertrajecten. De begeleider wordt geacht het model zo in te voeren, dat iedereen enthousiast aan het model begint, ook de leidinggevende. Daarom is het nodig een goede inschatting te maken van de mensen die met het model aan de gang gaan. Daarvoor zijn een reeks instrumenten beschikbaar. Hier wordt het enneagram gebruikt, een benadering gericht op het identificeren van een aantal persoonlijkheidstypen.

INK-managementmodel en enneagram worden in dit artikel met elkaar vergeleken. Vervolgens wordt vanuit het perspectief van de begeleider bekeken welke inzichten het enneagram oplevert als personen, met al hun eigenaardigheden, met het INK-managementmodel worden geconfronteerd. Tot slot worden er een aantal voorbeelden gegeven van de manier waarop enneagram en INK-managementmodel met elkaar kunnen worden gecombineerd, en worden wat algemene conclusies getrokken over de bruikbaarheid van INK-managementmodel en enneagram.

* Drs. D.P. Noordhoek is directeur van Northedge B.V. te Gouda. Dit bureau is kennispartner van het INK. Peter Noordhoek is tevens voorzitter van het 'Gilde Kwaliteit Publieke Sector'.

Op zoek naar inzicht

Het is onvoorstelbaar hoeveel kennis we hebben over onszelf. Genen worden in kaart gebracht, hersenfuncties ontleed, neuro-biologische processen perfect in beeld gebracht. En wat kennen we onszelf toch slecht. Wat hebben we in de laatste tien jaar aan kennis over ons brein en ons bewustzijn gewonnen – en wat zijn we nog steeds afhankelijk van eeuwenoude inzichten. Wij zeggen bewonderend of bescheiden als iemand in een organisatie iets goed heeft gedaan: hij of zij heeft het gezonde verstand gebruikt. Maar wat is in hemelsnaam een 'gezond verstand'? Intuïtie, gevoel, 'softe' benaderingen bepalen nog voor een groot deel onze houding ten opzichte van de manier waarop het ene mens op een ander mens reageert als deze met iets komt.
Dat 'iets' is hier een schematische voorstelling van de werkelijkheid in de vorm van een model. Dit artikel gaat over wat er gebeurt als mensen met een model worden geconfronteerd. Wat speelt er dan? Het is geen wedstrijd, in de zin dat of het model of de mens moet wijken. Maar het is ook niet zo dat het niet uitmaakt welk model je met welke mensen confronteert. Het gebruik van een model is altijd een 'interventie' in een proces. Er gebeurt iets. Het is een steen in een stille vijver of een rots die in een ruwe rivier wordt gegooid. Als begeleider moet je daarop bedacht zijn. Elk inzicht helpt dan. Elk inzicht? Bijna elk inzicht. In dit artikel kijken we kritisch maar constructief naar een benadering die in ieder geval een mooie naam draagt: het enneagram. Het wordt verbonden met een model dat het beste vertegenwoordigt in het denken over organisatie-ontwikkeling: het INK-managementmodel.

Onbekend terrein

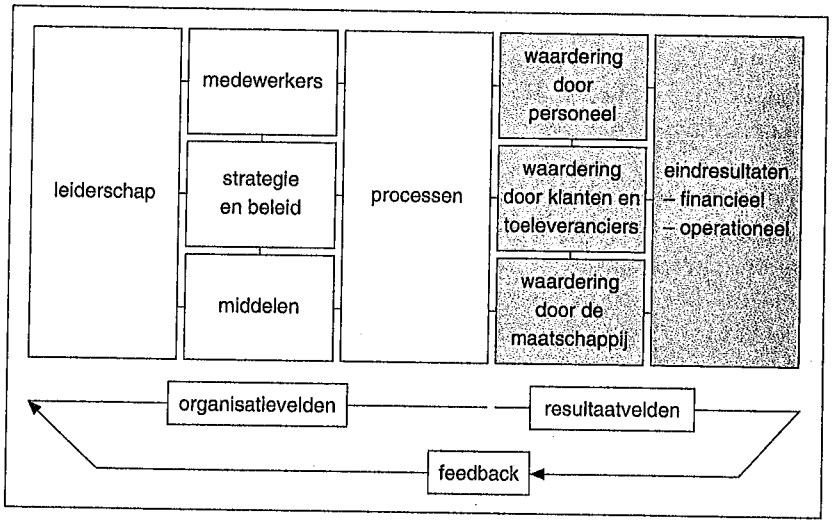
Dit artikel is geschreven door iemand die zichzelf wel een beetje een 'modellenboer' mag of moet noemen. Hij vindt het prettig om door middel van een model de wereld grijpbaar en beheersbaar te maken. Voor zichzelf, maar vooral ook voor anderen. Daarbij weet hij dat alles uiteindelijk neerkomt op houding en gedrag, maar dat het heel nuttig en praktische kan zijn om met een rationele voorstelling van de wereld te beginnen. Dat geeft zekerheid en op zekerheid kun je bouwen. De kwaliteit van het model zelf is wel belangrijk. Als het model te weinig nuance kent, kun je wachten op de problemen. Maar met het INK-managementmodel kun je wat dat betreft alle kanten op (zie paragraaf Schets INK-managementmodel). Toch schuilt de opgave niet in het hanteren van het model. Het is de wisselwerking tussen mens en model die hem bezighoudt. Na hier eerder wat observaties over te hebben gegeven [1], wordt in dit artikel een stap verder gezet. Een stap in onbekend terrein: het enneagram. Een benadering – nee, geen model volgens degenen die het

hanteren – die beoogt meer grip op de onderliggende persoonlijkheid te geven van jezelf en de mensen om je heen. Er hangt een new age-sfeertje omheen dat afstotend werkt op modelmacho's als ondergetekende, maar naar zoiets is hij wel op zoek in de confrontatie met de groep.
Dit artikel is daarom primair geschreven voor degenen die vanuit de kennis van een model, in het bijzonder het INK-managementmodel, op zoek zijn naar manieren om zo in te zetten dat maximaal rekening wordt gehouden met de persoonlijkheid van degenen die geacht worden het te hanteren. Ook andersom kan het wellicht waardevolle inzichten opleveren. Zeker als men vanuit de wereld van het enneagram wantrouwen voelt tegen allerlei modellen, kan wat hier wordt gezegd over het gebruik van een bepaald model, de nodige nieuwe inzichten opleveren.
Voor zover kon worden nagegaan, is dit de eerste keer dat de combinatie van enneagram en INK-managementmodel uitputtend worden gecommuniceerd. Interessant en een zekere inspiratiebron voor dit artikel, is het boekje: 'De kernkwaliteiten van het enneagram' van Daniel Ofman en Rita van der Weck [2]. Hierin wordt iets vergelijkbaars gedaan, waarbij echter gezegd moet worden dat de kernkwaliteiten van Ofman veeleer gaan om individuele kwaliteiten dan om de kwaliteit van organisaties, waar het INK-managementmodel zich op richt. Verder ben ik schatplichtig aan het werk van Hannah Nathans, een 'adviseur voor adviseurs', die zich ook als het gaat om het enneagram erudiet toont [3].

Bij de toepassing van modellen als het INK-managementmodel krijg je te maken met allerlei groepsprocessen. Bij de introductie, positiebepaling of zelfevaluatie zijn het steeds groepen mensen die samen tot een beeld van de eigen organisatie moeten komen en een gezamenlijke lijn moeten formuleren. De manier waarop mensen daarbij op elkaar reageren is – gelukkig maar – elke keer anders. Maar er zijn wel altijd patronen. Patronen in de manier waarop mensen wel of niet het woord nemen, wel of niet verantwoordelijkheid nemen, wel of niet visie tonen. Het patroon van een groep bepaalt daarmee in belangrijke mate of een sessie met het INK-managementmodel een succes wordt of niet. Natuurlijk heeft het model een eigen kracht. De ervaring is dat het model zo sterk structureert dat er bijna altijd iets ontstaat dat de eerste weerstanden overwint. Dat neemt echter niet weg dat de eerste indruk en het latere gebruik van het model in sterke mate wordt bepaald door de reacties van individu en groep op het model.
In het hiernavolgende wordt eerst een elementaire schets gemaakt van het INK-managementmodel. Kenners van het model kunnen dit gemakkelijk overslaan. Voor degenen die meer willen weten wordt verwezen naar de site van het INK: www.ink.nl.

Schets INK-managementmodel

Het beeld van het model wordt bepaald door negen kleine vierkanten, met elkaar verboden door strepen. De vierkanten geven verschillende aspecten van de bedrijfsvoering van een organisatie aan, verdeeld over vijf velden die de inzet van de organisatie aangeven en vier velden die de resultaten ervan aangeven (zie afbeelding 1.42B.1). Alles heeft met alles te maken, daarom kan gezegd worden dat het een 'integraal' model is dat alle aspecten raakt. Nog beter is het om het model te zien als een set van regelkringen die samen één grote regelkring vormen. Elke regelkring vormt een cirkel van plannen, doen, evalueren en bijstellen, ook wel de Deming-cirkel genaamd. Daarmee wordt tegelijk aangegeven dat het model is gericht op het verder ontwikkelen van de organisatie. In de praktijk wordt dit weergegeven door te spreken over verschillende fasen van ontwikkeling. Naarmate de organisatie erin slaagt de verschillende regelkringen beter rond te krijgen, komt de organisatie in een hogere fase van ontwikkeling terecht. Excellentie is het doel, in alles.



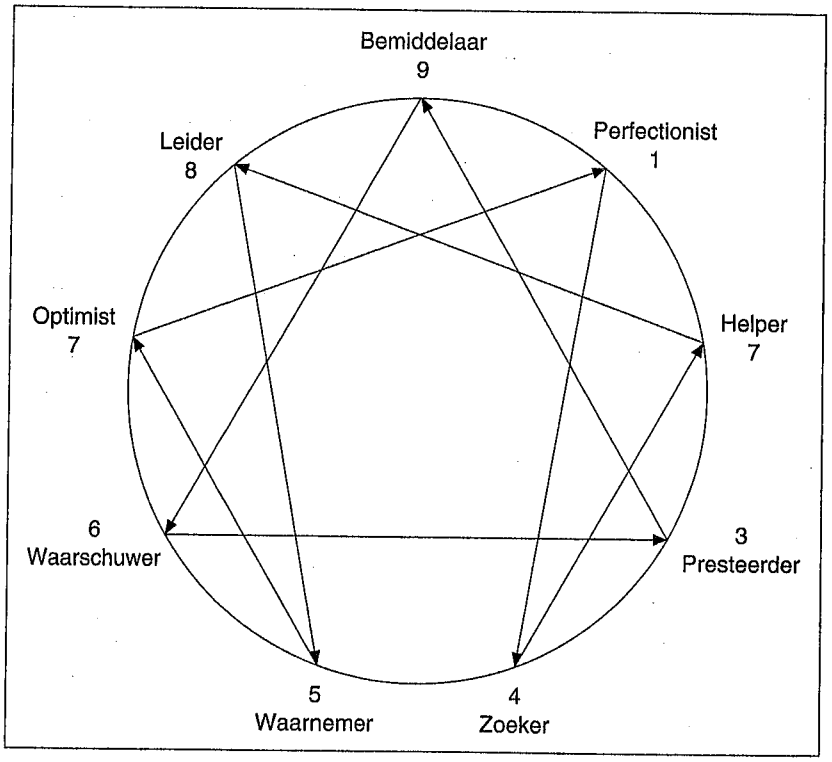
Afb. 1.42B.1. INK-managementmodel

Bij een klassieke toepassing van het model (er zijn meerdere varianten) is er sprake van een aantal sessies. Meestal begint het met een korte introductie van een dagdeel of een dag. Daarna volgt een tweedaagse positiebepaling, waarin op basis van een handleiding (alle velden van het model en de aspecten van de verschillende velden) de gehele organisatie in beeld wordt gebracht. Het voorlopige eindpunt in de analyse is een (reeks van) sessie(s) waarin een zelfevaluatie wordt uitgevoerd en verbe-

terpunten worden geformuleerd. Het werken met de verbeterpunten vormt de eigenlijke implementatie van het model. De uitkomsten ervan kunnen worden getoetst op basis van een zogenaamde audit. Een audit, die laat zien dat de organisatie zich in de hogere fasen bevindt, kan leiden tot een vorm van erkenning via een prijs of onderscheiding. Er zijn weinig organisaties die hiervoor in aanmerking komen.

Schets enneagram

Het beeld van het enneagram wordt bepaald door een cirkel met op de rand een negental posities, met elkaar verbonden door pijlen (zie afbeelding 1.42B.2). De verschillende typen geven een beeld van een bepaalde persoonlijkheid. Degenen die het enneagram hanteren zeggen nadrukkelijk dat het hierbij niet gaat om het beschrijven van gedrag of het voorspellen van gedrag. Veeleer gaat het om 'onderliggende' persoonlijkheidskenmerken, de 'printplaat' van de persoonlijkheid.



Afb. 1.42B.2. Enneagram

Het vaststellen van je persoonlijkheid gaat in de praktijk doorgaans via het langslopen van een vragenlijst. Niet ten onrechte wordt gewaarschuwd tegen het trekken van te snelle conclusies uit dit soort 'Libelletesten'. Het echt vaststellen van iemands persoonlijkheid is nog niet zo eenvoudig, naar blijkt. Het vergt in ieder geval een behoorlijke vaardigheid om inhoud en betekenis te geven aan de omschrijvingen van de verschillende typen. Mede om die reden geven gebruikers van het enneagram er meestal de voorkeur aan om typen aan te duiden via getallen en niet via omschrijvingen als de 'perfectionist' of de 'zoeker'.
Er kunnen in de hantering van het model allerlei relaties worden gelegd. De pijlen geven dit al enigszins aan. Dat is niet alleen omdat mensen elementen van meerdere typen in zich kunnen verenigen (ook in de vorm van subtypen), maar ook omdat er verschuivingen mogelijk zijn. Verschuivingen langs de 'vleugels' van het type. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat iemand niet zomaar van type kan wisselen, maar wel zijn of haar gedrag kan verleggen richting het door de pijl aangegeven type. Onder 'stress' schuift men met de pijl mee, bij emotionele ontspanning schuift men tegen de pijl in. Daarnaast kan er worden gesproken van 'vleugels' bij een type. Vleugels geven een type een bepaalde kleur. Zo zal een 7 met een 6 vleugel veel meer angst of bezorgdheid ervaren dan een 7 met een 8 vleugel. In dat laatste geval zal hij makkelijker grenzen en beperkingen onder ogen kunnen zien.
Zoals Hannah Nathans zegt: 'De uitdaging van het werken met het enneagram is het zich niet laten sturen door de automatismen van het type (wat Gurdjeff de "robotmens" placht te noemen), maar bewust gedrag te kiezen. Men stelt zijn eigenschappen niet bij (die zijn nu eenmaal gegeven als het echte kernkwaliteiten zijn), maar gaat daar anders mee om. Wel kan men compenserende vaardigheden leren, maar dat is slechts niveau 1 leren, waar men het enneagram niet voor nodig heeft. De meerwaarde van het enneagram begint bij niveau 2 leren, het bestuderen van de eigen onderliggende patronen.' [4]
Aardig is de hierboven al aangehaalde verbinding tussen het enneagram en de kernkwaliteiten van Ofman. De meerwaarde hiervan is gelegen in de realisering dat iemands kwaliteiten doorgaans ook diens zwakte zijn. Het in beeld brengen van de kernkwaliteiten op de manier van Ofman geeft beter zicht op de manier waarop iemand met zijn talenten kan woekeren [5].

Wel en niet te vergelijken

INK-managementmodel en enneagram hebben met elkaar gemeen dat ze beide bekend zijn om het feit dat ze gevisualiseerd worden via een schema met negen elementen. In beide gevallen is dat misleidend. Het is ook absoluut verkeerd om de negen elementen met elkaar te vergelijken. Om de lezer voor te zijn, worden in tabel 1.42B.1 de negen velden (for-

meel: aandachtsgebieden) van het model naast de negen typen van het enneagram gezet. *Er klopt niets van.* Elk samenvallen (zoals bij veld 1 en type 1) is eerder toeval dan iets anders [6]. Vergeten dus. Als er een analogie is, dan moet deze elders worden gezocht.

Tabel 1.42B.1.

INK-managementmodel	*Enneagram*
Aandachtsgebied	Type
1 leiderschap	8 de leider
2 strategie en beleid	9 de bemiddelaar
3 medewerkers	4 de zoeker
4 middelen	7 de optimist
5 processen	2 de helper
6 waardering door klanten	1 de perfectionist
7 waardering door medewerkers	6 de waarschuwer
8 waardering door maatschappij	5 de waarnemer
9 eindresultaten	3 de presteerder

Voordat we model en benadering al te gemakkelijk aan elkaar koppelen, is het dus verstandig om stil te staan bij de wezenlijke verschillen die er zijn. Eezend in de literatuur lijken de aanhangers van het INK-managementmodel optimistischer over de mogelijkheid van verandering te zijn dan de aanhangers van het enneagram. De laatsten benadrukken het permanente in het persoonlijkheidstype dat men heeft [7]. Verschuivingen zijn moeilijk en worden soms als onmogelijk voorgesteld. Het INK-managementmodel is in vergelijking daarmee een toch wel erg rationeel model. Onder het model ligt de aanname van 'begrijpen is doen'. Het enneagram baseert zich – als meer oudere benadering – van oorsprong op de aanname van 'je type is je lot'. Wat je ziet is dat de gebruikers van het INK-managementmodel hun best doen om het model minder rationeel te maken (waaronder deze auteur), en dat moderne aanhangers van het enneagram trachten de benadering met allerlei instrumenten meer ontwikkelgericht te maken. In beide gevallen ontstaat er spanning. Een benadering gebaseerd op analyse en diagnose laat zich niet zomaar naar een ontwikkelbenadering vertalen.

Belangrijk is verder om te begrijpen dat het INK-managementmodel (mede) is ontstaan als reactie tegen een al te beperkt kwaliteitsdenken. Een kwaliteitsdenken dat zich vooral richtte op goede procesbeschrijvingen. Het INK-managementmodel heeft de hele organisatie voor ogen. Het wil 'zicht op samenhang' geven. Het enneagram heeft ook wel aandacht voor samenhang, maar pas in tweede of derde instantie, nadat men eerst de diepte is ingegaan ten aanzien van een bepaald type persoonlijkheid. Bij het enneagram zullen de gebruikers naar binnen gaan, op zoek naar het eigen type. Bij het model horen de gebruikers juist naar buiten te gaan, naar de organisatie en de omgeving daarbuiten [8].

Waar ze elkaar raken

Over het INK spreekt men in termen van een 'model', over het enneagram in termen van een 'beweging'. Er kan rustig worden gesteld dat het INK-managementmodel meer is dan een model en dat de aanhangers van het enneagram vaak erg modelmatig te werk gaan. In beide gevallen zijn de echte kenners bang voor een te simpel gebruik.
Er is sprake van een zekere paradox. Het zijn de adepten van het enneagram die vooral claimen dat wat ze doen 'ontwikkelgericht' is, maar waarbij in feite de wijze waarop die ontwikkeling moet gebeuren slechts matig en onduidelijk is uitgewerkt, in tegenstelling tot de typen die heel helder en vast lijken te zijn. Andersom beschikt het INK-managementmodel juist wel over een uitgewerkt 'ontwikkelpad', maar blijft het voornaamste gebruik beperkt tot een 'ladekast' waarin allerlei aspecten van de bedrijfsvoering kunnen worden gestopt.
Met alle verschillen zijn er tegelijk ook veel punten waarop INK en enneagram elkaar raken.
Beide werken op basis van het principe dat het belangrijk is om inzicht te hebben in het eigen karakter.
Beide geloven ook dat het mogelijk is om te veranderen, al is het INK-managementmodel daar veel optimistischer over dan het enneagram. Veranderen is voor beide echter geen doel op zich. Verandering is ook meer dan een kwestie van erover dromen en er dan naartoe springen. Aan elke bewuste verandering gaat een investering vooraf. Een voorstelling waarin zelfinzicht en beelden van de toekomst op de een of andere manier moeten worden gecreëerd en geïntegreerd. De systematisering die daarvoor in de praktijk nodig is, maakt dat we reiken naar modellen en typologieën. INK-managementmodel en enneagram zijn twee 'top of the line' exemplaren daarvan. Ze horen beide tot een traditie van rijke, complexe systemen. Modellen die zowel in staat zijn om heel veel beschrijvingen te dragen, als om het resultaat ervan zo te presenteren dat er een logisch beeld uit ontstaat over de gewenste stappen. Beide zijn niet erg goed in het construeren van een inspirerend toekomstbeeld. Als er

een 'brainstorm' nodig is, zijn er betere methoden denkbaar. Ze leveren wel veel inzichten op om – op basis van een analyse van de huidige situatie – stappen te zetten om die huidige situatie te vertalen.

Een paar spelregels

Bij het koppelen van INK en enneagram zijn in deze tekst een paar spelregels gehanteerd:

- het enneagram is leidend. Na een korte beschrijving van elk type wordt geschetst hoe een dergelijk type zou kunnen reageren op de introductie van een model als het INK-managementmodel. Daarbij wordt er primair geredeneerd vanuit de positie van iemand die een sessie met het INK-managementmodel mag leiden;
- er wordt een onderscheid gemaakt tussen de reactie van een type tijdens een sessie met het INK-managementmodel (introductie, positiebepaling, zelfevaluatie, audit) en daarna. In de periode daarna gaat het vooral om de kans dat er daadwerkelijk iets gaat gebeuren met de inzichten uit de sessie. De rol van de begeleider wijzigt zich dan en komt meer op afstand te staan;
- de lezer wordt gevraagd om noch de type-indeling van het model, noch de veldindeling van het INK-managementmodel al te dogmatisch te hanteren. Mensen en organisaties zijn veel te complex om zomaar in een paar hokjes te kunnen worden gevangen. Om die reden gebruiken sommigen die het enneagram hanteren alleen maar nummers als aanduiding voor de typen. Omdat er weinig voorkennis ten aanzien van het enneagram wordt verwacht, zien we hier echter vanaf;
- het zal zelden voorkomen dat een mens slechts de trekken van een enkel type omvat. Het is logisch om een combinatie te verwachten. De vraag is hier welk type dominant is;
- het enneagram is bedoeld om zicht te krijgen op de ('onderliggende') persoonlijkheid. Het beschrijft geen gedrag, noch vormt het een goede voorspeller van gedrag;
- excuses, maar kortheidshalve wordt alleen over 'hij' gesproken, terwijl we dan natuurlijk ook over een 'zij' kunnen spreken.

Na afloop van de beschrijving van de verschillende typen zal concreet worden aangegeven wanneer enneagram en INK-managementmodel het beste met elkaar kunnen worden verbonden. Wanneer is het handig en verstandig om het enneagram in een INK-sessie te introduceren of andersom? [9]

1.42B.2. Beschrijving per type

Type 1 De Perfectionist

Samenvatting:
De Perfectionist wil goed zijn en de dingen verbeteren op die zaken die hij of zij belangrijk vindt.

Specifieke kwaliteiten:
Zelfdiscipline; betrouwbaarheid, ordelijk, idealisme [10].

Korte beschrijving van een één:
Basismotivatie is genegenheid te krijgen door het juiste te doen. Aandacht gaat naar wat goed en fout is. Vooral naar wat verbeterd kan worden, althans voor de dingen die mensen met dit type belangrijk vinden. Heeft een constante innerlijke monitor. Voelt zich sterk verantwoordelijk, het werk gaat voor het meisje (of vriendje). Onderdrukt eigen behoeften. Is ervan overtuigd dat er één goede manier is. Heeft een neiging tot rigiditeit en tot overmaat aan controle. Is bang fouten te maken. Voelt zich ethisch superieur. Ontwikkeling is in de richting van acceptatie dat de wereld nu eenmaal (nog) niet volmaakt is, een hoge moraal, een ideaal kunnen realiseren.

Reactie op het INK-managementmodel:
De inbreng van een perfectionist in een INK-sessie is doorgaans stevig. Je kunt niet om zijn inbreng heen.
Een perfectionist kan een krachtige motor zijn bij het zo goed mogelijk beschrijven van de organisatie op basis van het model. Half werk is er niet bij. Hij gaat de diepte in als het moet, zoekt de breedte waar het kan. Hij garandeert dat elke sessie zal eindigen met een goed verslag, inclusief besluitenlijst. Als eenmaal gekozen is voor een sessie met het INK-managementmodel, wordt niets en niemand vergeten. Allemaal positieve eigenschappen dus. Tegelijk blijkt een type 1 vaak een lastige klant te zijn tijdens een INK-sessie. Hij vraagt aandacht en als een horzel houdt hij de begeleider scherp. Hij loopt het risico de teksten te letterlijk te nemen en voortdurend uitleg te vragen aan de begeleider. Vooral bij het gebruik van de handleiding kan hij reageren door de teksten als exclusieve reeks van voorschriften te hanteren, in plaats van als een verzameling teksten die helpen bij het zoeken naar bewijzen in de eigen organisatie. Veel perfectionisten (maar niet alle) kijken naar de teksten, maar kijken er moeilijk doorheen. Helaas heeft hij dan niet altijd het zelfinzicht om zijn eigen beperkingen te zien. Dat speelt bijvoorbeeld ook bij het hanteren van de spelregel dat men pas naar een volgende fase mag overgaan als de voorgaande fase helemaal is afgemaakt. Wordt die spelregel in

zijn uiterste consequentie niet gebruikt, dan kan er nooit een organisatie van de ene naar de andere fase overgaan.
De begeleider zal hem daarom soms moeten afkappen. Formules als 'later valt alles op z'n plaats' zijn daarbij erg aantrekkelijk, maar ook gevaarlijk, want de perfectionist komt erop terug. Beter is het om hem de aard van het model te laten begrijpen en hem uit te dagen zijn perfectionisme te verleggen naar het verzamelen van informatie en bewijzen.
Aan het einde van de introductie wil hij stap voor stap weten wat er daarna in de organisatie moet gebeuren. Het goede is dat hij dwingt tot het zo concreet mogelijk verwoorden wat er zal of moet gebeuren. Nadat zijn aanvankelijke keuze voor het model is gemaakt, hoeft aan zijn verdere motivatie dan ook niet te worden getwijfeld. Het gevaar is echter aanwezig dat hij zichzelf en de groep voor de voeten loopt in zijn streven naar perfectie. Het risico is dat het proceskarakter van het werken van het model niet wordt gezien. Een perfectionist kan weinig met de term 'voortschrijdend inzicht', toch is dat het waar het in de praktijk vaak om draait. Model en werkelijkheid kunnen verward raken. Voor de begeleider is het zaak om de perfectionist 'los' te maken als het om het begrijpen van zijn eigen organisatie gaat. Tegelijk moet hij juist gebruik weten te maken van de kracht van de perfectionist als het gaat om het verzamelen van bewijzen en het gericht uitvoeren van de verbeterpunten. Al met al een kwestie van doorprikken dus naar de echte behoeften van de perfectionist.

Type 2 De Helper

Samenvatting:
De Helper wil geliefd zijn of worden.

Specifieke kwaliteiten:
Behulpzaam, relatiegevoelig, enthousiasme, tact.

Korte beschrijving van een twee:
Basismotivatie is goedkeuring te krijgen door te voorzien in de behoeften van belangrijke anderen. Aandacht gaat naar de behoeften en gevoelens van anderen. Wil anderen graag helpen. Heeft een dienstverlenende instelling, en heeft de neiging zich daarbij onmisbaar te maken. Ziet de kwaliteiten van anderen en kan hen daarin stimuleren. Verwacht impliciet goedkeuring, genegenheid en waardering terug, en kan emotioneel, veeleisend en manipulatief worden als dat niet gebeurt. Is afhankelijk van relaties. Toont verschillende kanten van zichzelf aan verschillende mensen. Heeft moeite met ontvangen.
Ontwikkeling is in de richting van werkelijk om mensen geven en belangeloos ondersteunend zijn, en eigen vrijheid creëren in plaats van alleen anderen ter wille te zijn.

Reactie op het INK-managementmodel:
Een type 2 zal, de omschrijving zegt het al, direct klaarstaan bij het helpen invullen van het model, onder de voorwaarde dat hij inschat daar erkenning of waardering voor te krijgen. Een passende functie laat die kwaliteiten vaak tot uitdrukking brengen. Het gaat om de projectassistent, coördinator, secretaris, en dergelijke.
Van het regelen dat iedereen over een handleiding beschikt, tot en met het voorzichtig ervoor zorgen dat iedereen het naar zijn zin heeft tijdens de sessie; de helper zorgt ervoor. Hij neemt zijn plaats meestal in direct naast de leidinggevende of direct naast de deur, zodat hij zo snel mogelijk van dienst kan zijn – een en ander mede afhankelijk van zijn inschatting wie de hoogste status in de zaal heeft.
Een type 2 zal veelal gestimuleerd moeten worden om met een eigen mening te komen. De kans is daarnaast ook groot dat hij niet echt met een eigen mening zal komen, maar met een afgietsel van de mening van een ander, met name van zijn leidinggevende. Hij zal niet zo snel voor zichzelf gaan denken. Wordt een helper echter in een situatie gebracht waarin hij informatie kan spuien, dan is de oogst vaak groot, vooral als hij de persoonlijke kwaliteiten heeft om een en ander goed te verwoorden. Heel concreet speelt dit als hij (hij is overigens vaak een zij) bij de groep aanwezig is vanuit een ondersteunende rol. Soms zit er een kwaliteitsfunctionaris of beleidsmedewerker bij de sessie en deze stelt zich niet zelden als een echte helper op. De kans is groot dat een begeleider zich dat lekker laat aanleunen. Hij plaatst hem als het ware buiten de groep. Soms ook letterlijk, door hem bijvoorbeeld te belasten met het maken van het verslag. Daardoor worden kansen gemist, want helpers beschikken vaak wel degelijk over bijzonder veel waardevolle informatie.
Helpers moeten in een INK-sessie vooral worden gestimuleerd om, zonder hun type los te laten (wat onmogelijk is), toch voldoende los te komen om hun inzichten en informatie ter beschikking van de groep te stellen. Door zijn gerichtheid op de ander is een type 2 daar minder goed toe in staat en dat zal het lastig maken een eigen mening te formuleren. In termen van het enneagram: een verschuiving richting type 5 (de observeerder) kan veel opleveren. Het enneagram (zie de pijlen) acht dit echter niet erg voor de hand liggend, mede doordat het enneagram voor dat type een grote behoefte aan privacy logisch acht. Het voorland voor type 2 kan de rol van leidinggevende zijn, als dat is wat hij voor zichzelf wil. Dat kan horen bij het meer voor zichzelf opkomen, het lot in eigen handen nemen. Daartoe zou hij al tijdens een sessie kunnen worden gestimuleerd. Immers, 'leiderschap met lef' is een van de 'fundamentals' van het INK-managementmodel. Het normatieve van het INK-managementmodel en het beschrijvende van het enneagram ontmoeten elkaar hier. Later, tijdens de implementatie, kan het nog zwaarder gaan spelen.

Het volgende heeft wellicht niets met het enneagram te maken, maar hier past de waarschuwing dat als iemand de rol van 'trekker' van het project heeft gekregen (als kwaliteitsfunctionaris of zo), er vroeg of laat een moment komt dat het project te veel van hem afhankelijk is geworden. Dan moet er een moment van confrontatie komen. Of de bal wordt weer teruggelegd in de lijn, of hij laat zien dat hij echt de trekker is.

Type 3 De Presteerder

Samenvatting:
De Presteerder wil zich waardevol en geaccepteerd voelen.

Specifieke kwaliteiten:
Gedrevenheid, doelgerichtheid, optimisme, besluitvaardigheid.

Korte beschrijving van een drie:
Basismotivatie is acceptatie verwerven door te presteren. Aandacht gaat naar taak. Kan teams enthousiasmeren om een taak uit te voeren. Is competitief, wil succesvol en de beste zijn. Het doel moet zo efficiënt mogelijk bereikt worden. Is ongeduldig en boos als anderen vertragen. Heeft daarbij weinig oog voor gevoelens van anderen en van zichzelf. Imago en relatieve status zijn belangrijk. Presenteert daartoe zaken op een manier waarvan hij verwacht dat die acceptabel zal zijn, en kan daarbij heel verschillende rollen spelen. Verwacht dat waardering en erkenning gebaseerd zijn op wat hij doet, niet op wie hij is.
Ontwikkeling is in de richting van waarachtigheid, echt zichzelf zijn in plaats van een rol te spelen.

Reactie op het INK-managementmodel:
Een type 3 zal zich aangesproken voelen door de resultaatvelden van het model en het meest teleurgesteld zijn als die velden moeilijk invulbaar blijken te zijn. Van alle deelnemers is hij het meest geïnteresseerd in de vraag wat toepassing van het model zal opleveren en verwacht daarover dan ook heldere dingen te horen. Hoe lang duurt het voordat de Prijs wordt binnengehaald? Hij wordt onrustig als het moeilijk blijkt om alle velden van het model te behandelen en is bijzonder nieuwsgierig naar de scores die er uit het model komen. Gaat de begeleider die scores relativeren, dan verliest hij al snel zijn belangstelling. Het model wordt dan direct een stuk minder bruikbaar in zijn ogen. De begeleider zal het model heel gericht moeten 'presenteren als prestatiegericht', maar wel zonder onrealistische verwachtingen te wekken of andere deelnemers die niet zo prestatiegericht zijn van zich te vervreemden. In dat alles schuilt nog een valkuil voor de begeleider. Het is prima als de begeleider afstemt met de presteerder. Maar gaat de begeleider te veel het model of

de benadering 'verkopen', dan loopt hij het risico zich teveel ondergeschikt te maken aan de presteerder. Laat dus de presteerder vooral zelf ontdekken waarin het model aantrekkelijk voor hem kan zijn.
Is de presteerder eenmaal overtuigd, dan is hij een grote kracht tijdens de sessie en waarschijnlijk ook daarna. Hij is iemand die een team weet mee te krijgen.
Belangrijk is het om voor ogen te houden dat het INK-managementmodel een langetermijninvestering is. Presteerders kan het aan geduld ontbreken om een dergelijke investering te maken. Veel van wat ze doen is typisch 'activiteitgericht', waarbij het snelle doen het vaak wint van het lange denken. De begeleider heeft een rol te spelen om de presteerder dit te doen inzien en vast te laten houden. Dat betekent bijvoorbeeld hem laten nadenken over wat de prestatie precies is waarom wordt gevraagd. Zorg ook dat er tussenresultaten zijn waarmee gescoord kan worden. Een lange spanningsboog kan worden opgeknipt in een aantal kortere bogen. De maatstaven die de presteerder selecteert voor de resultaatvelden dragen niet zelden het risico in zich dat ze wel gemakkelijk te meten zijn, maar niet echt iets zeggen over de processen die moeten worden beïnvloed. Het 'lantaarnpaalsyndroom' ligt op de loer. Hiermee wordt verwezen naar het grapje over de dronken man die in het midden van de nacht zijn autosleutels kwijt is. Hij gaat ze zoeken bij de lantaarnpaal, ook al staat die ver van de auto, want 'daar is het tenminste licht'. Niet te snel toegeven dus als de presteerder begint over de klassieke voorbeelden van telefonische bereikbaarheid en de snelheid van het beantwoorden van brieven en e-mails. Andere prestaties zouden wel eens belangrijker kunnen zijn. Meer reflectie en rust vormen de grote uitdaging voor de presteerder.

Type 4 De Zoeker

Samenvatting:
De Zoeker wil zichzelf leren kennen door zijn grenzen ten opzichte van zichzelf en anderen te verkennen.

Specifieke kwaliteiten:
Zelfbeschouwend, medelevendheid, fijngevoeligheid, gepassioneerdheid.

Korte beschrijving van een vier:
Basismotivatie is het hervinden van wat verloren is door uniek te zijn. Aandacht gaat naar wat ontbreekt dat belangrijk is. Heeft de neiging meer te waarderen wat er niet is dan wat er wel is. Is een gevoelsmens, kan dit uiten of diep in zich voelen. Is op zoek naar een diepe emotionele binding en authenticiteit in relaties. Idealist, wordt aangetrokken door het onbereikbare. Voelt zich anders dan anderen. Is empatisch, speciaal

Type 5 De Waarnemer

Samenvatting:
De Waarnemer wil de wereld om zich heen begrijpen en competent zijn.

Specifieke kwaliteiten:
Streven naar scherpzinnigheid, onafhankelijkheid, beschouwen, kalmte.

Korte beschrijving van een vijf:
Basismotivatie is zich beschermen tegen inmenging door anderen, door zichzelf genoeg te zijn. Aandacht gaat naar waarnemen. Analyseert, onderzoekt, denkt voordat hij doet. Wil zijn tijd en energie beschermen, houdt daarom niet van claims, afhankelijkheid en te grote betrokkenheid. Houdt ook emotioneel afstand, vindt het gemakkelijker in contact te komen met zijn eigen gevoelens als hij alleen is. Door zijn behoeften te minimaliseren voorkomt hij betrokken te raken.
Ontwikkeling is in de richting van rustige besluitvorming, overzicht, echte onafhankelijkheid.

Reactie op het INK-managementmodel:
Een type 5 is een bron van inzichten tijdens een positiebepaling of zelfevaluatie. Tegelijk is de kans groot dat bij de invoering van het model hij blijft steken in de analyse en niet meegaat met de afgesproken daden. Een waarnemer is niet zelden een grote bondgenoot van de begeleider in de eerste stappen van de introductie van het model. Hij snapt het model sneller dan de anderen en ziet er de vele mogelijkheden van. Het integrale karakter van het model geeft hem het heerlijke gevoel dat hij dwars door de organisatie heen kan kijken, en het ontwikkelkarakter van het model geeft hem de garantie dat hij daar ook in de toekomst van kan genieten. Het kan natuurlijk zijn dat de waarnemer al zijn eigen model heeft ontwikkeld, maar zich kan laten overtuigen om zijn manier van waarnemen aan te passen aan die van het model en de begeleider. Hij gaat daar in ieder geval niet snel het gevecht over aan.
De waarnemer is in potentie een goede partner voor de begeleider in het begrijpen wat er in de organisatie aan de hand is. Een stevige investering in kennis van het model kan voor de waarnemer de moeite waard zijn, vooral als de waarnemer wordt uitgedaagd om de vertaling te maken naar wat er in de organisatie aan de hand is. Maar voortdurend moet ervoor gewaakt worden dat de analyses geen doel op zich worden. Een reëel afbreukrisico voor het model is dat het model een doel op zich wordt. De oorzaak daarvoor kan bij het type van de waarnemer liggen.
Het risico is dus dat het type van de waarnemer te lang in de ratio blijft steken. Dit type voelt vaak niet of pas te laat aan welke groepsprocessen er spelen en wat dat betekent voor een sessie en het vervolg. Hoewel af-

hankelijk van het ontwikkelniveau van de persoon, kan het voor de waarnemer zijn lastig om concreet te worden en daden te stellen. De begeleider moet hem daartoe uitdagen en er geen genoegen mee nemen als de waarnemer elke keer met nieuwe analyses komt in plaats van met conclusies. Ook kan het helpen om de waarnemer – voor zover zij daar zelf al niet sterk in zijn vanuit hun analytische houding – te leren meer naar het groepsproces te kijken en daar zijn waarnemingen op te richten.

Type 6 De Waarschuwer

Samenvatting:
De Waarschuwer wil zekerheid en veiligheid.

Specifieke kwaliteiten:
Alertheid, loyaliteit, serieusheid, verantwoordelijk.

Korte beschrijving van een zes:
Basismotivatie is veiligheid creëren door waakzaamheid, verbeeldingskracht en twijfel. Aandacht gaat naar mogelijk gevaar en bedreiging, wat er mis kan gaan. Heeft daarover een levendige verbeelding. Is waakzaam, plichtsgetrouw, wordt soms geplaagd door twijfel. Heeft daardoor een neiging tot uitstellen, ook omdat zichtbaarheid kan leiden tot aangevallen worden. Heeft de neiging zich met de underdog te vereenzelvigen en daarvoor op te komen. Heeft een gezond wantrouwen ten opzichte van autoriteiten en kan dan de rol van duivelsadvocaat nemen om hen uit te testen, of gaat autoriteiten uit de weg. Heeft een radar voor verborgen agenda's. Als hij zich voor iets of iemand inzet, is hij erg loyaal aan dat doel of die persoon.
Ontwikkeling is in de richting van moed en vertrouwen.

Reactie op het INK-managementmodel:
Een type 6 zal niet snel de uitgangspunten van een INK-aanpak ter discussie stellen, maar wel heel goed kunnen vertellen wat er mis is. Dit type, dat ook wel de 'waarschuwer' heet, lijkt het allemaal heel constructief te bedoelen. Maar dat is niet de reden waarom hij de waarschuwer heet. Die naam komt voort uit zijn basissolidariteit met de eigen groep en de 'underdog'. Hij heeft de positieve en negatieve kanten die bij het type horen. Een creatieve waarschuwer kan veel waard zijn in een sessie. Tegelijk bestaat de kans dat hij zich als 'opposant' zal opstellen tegen plannen die de status quo of de positie van de underdog aantast en degene die in zijn ogen al snel die bedreiging vertegenwoordigt: de begeleider. Hij is goed in het verspreiden van peper over discussies, zonder overigens de bewuste intentie destructief te worden (al kan dat door de anderen wel als zodanig worden beleefd).

Een waarschuwer kan ook nodig zijn om het kritisch vermogen van de groep op peil te houden. Een permanent risico bij de wat langere sessies in het kader van het INK-managementmodel (bijvoorbeeld een tweedaagse positiebepaling) is het gevaar van 'groupthink', zodat iedereen op dezelfde manier gaat denken. De waarschuwer heeft dan een belangrijke rol te vervullen als advocaat van de duivel.
De kans is echter groot dat dit type eerder een rem op het proces is dan iets anders. Het risico bestaat dat de waarschuwer voortdurend het woord neemt. Hij heeft steeds wat te melden, maar het is lang niet altijd constructief. Zeker als hij blijft steken in het geven van meningen (vaak met een onderhuidse emotionele lading) en niet met nieuwe feiten komt, wordt het tijd hem af te kappen. Hoe daar mee om te gaan als begeleider? Door bijvoorbeeld te zeggen: 'Uw inzichten zijn waardevol, maar we horen geen nieuwe feiten'. Pas wel op. Als de waarschuwer zich niet serieus genomen voelt, heb je als begeleider pas echt een probleem. Geef zijn geluid dus wel een plaats.
Een aparte categorie waarschuwers wordt gevormd door de 'oudgedienden' in het gezelschap. Barstensvol ervaring, maar niet echt meer met de eindverantwoordelijkheid belast, kunnen ze vol wijze inzichten zitten en toch elke vooruitgang blokkeren. Omdat ze niet zelden een kennisvoorsprong hebben, is het voor de andere deelnemers vaak moeilijk hun woorden te pareren. Voor de begeleider is het dan zaak ze uit het verleden te halen en met argumenten voor nu en in de toekomst te laten komen. Echt lastig kun je het ze maken door ze weer in de stoel te zetten van de eindverantwoordelijke; dan krijgen ze niet zelden een angstige uitdrukking op het gezicht. Toch kan dat soms nodig zijn om hun 'schaduwregering' te neutraliseren.
Als de sfeer goed is – en de waarschuwer die rol aankan (het zijn soms goede cabaretiers) – kan het nuttig zijn hem de rol van dwarskijker te geven. Het kan beslist geen kwaad om af en toe in het programma wat extra ruimte te maken voor de waarschuwer. Soms bedoeld, soms onbedoeld, laat hij een kant van de organisatie zien die binnen de dagelijkse werkzaamheden onvoldoende aan het licht komt.

Type 7 De Optimist

Samenvatting:
De Optimist wil blij, gelukkig en tevreden zijn en pijn vermijden. Tevreden is hij niet, er valt juist altijd iets nieuws te willen.

Specifieke kwaliteiten:
Spontaniteit, charme, luchthartigheid (al zal het type zelf tegen zo'n beschrijving protesteren), nieuwsgierigheid.

Korte beschrijving van een zeven:
Basismotivatie is angst en pijn vermijden door het verbeelden en opzoeken van plezierige mogelijkheden. Aandacht gaat naar wat positief is, interessante toekomstmogelijkheden. Ervaringen zijn belangrijker dan resultaat. Heeft de neiging negatieve zaken positief te (her)interpreteren. Wil graag alle opties open houden, houdt niet van beperkingen, committment is moeilijk. Is charmant, stimulerend en enthousiasmerend. Heeft graag een totaalbeeld van hoe zaken in elkaar passen, verbindt ideeën met elkaar. Probeert op gelijk niveau te komen met autoriteiten, wat tot conflicten kan leiden.
Ontwikkeling is in de richting van keuzen maken, niet alles willen, committment aangaan, dingen afmaken, feedback serieus nemen.

Reactie op het INK-managementmodel:
Een type 7 zal verwachten snelle sprongen te kunnen maken met het model. Een sprong van fase I naar fase III in één jaar mag geen probleem zijn, zo redeneert hij. Dat heeft het voordeel dat er direct veel vaart wordt gemaakt in een INK-sessie. De sessie zelf gaat hij vol in. Hij is degene die het meeste zal genieten van de anekdotes en grapjes van de begeleider, en hij is degene die als eerste achterover gaat hellen als 'er moeilijk wordt gedaan'. Onderschat hem echter niet. Als je zijn aandacht weet te vangen, kan hij ver met je meegaan. Maar het is wel zaak die aandacht vast te houden. Liever veel korte acties dan een enkele lange. Hij gelooft in vooruitgang, hij gelooft in de haalbaarheid van wat wordt voorgesteld. Een goede sfeer in de groep is voor hem het beste bewijs dat wat er inhoudelijk aan de orde komt ook de moeite waard is. Dergelijk optimisme werkt aanstekelijk. 'Ik wil alleen over kansen horen', zo zegt hij dan, 'niet over onmogelijkheden.' Voor de begeleider is dan toch vaak de rol weggelegd om de optimist, en daarmee de groep, weer met de voeten op aarde terug te brengen.
De 'reality check' die een optimist regelmatig nodig heeft, mag er echter niet toe leiden dat de positieve energie die de optimist met zich meebrengt te veel wordt ondergraven. Geconfronteerd met een optimist loopt de begeleider het risico zich als het type 'waarschuwer' te gaan gedragen. Net als bij het type van de bemiddelaar, moet er een onderscheid worden gemaakt tussen de rol die het type speelt tijdens de INK-sessies en tijdens het implementatietraject. Een goede INK-sessie levert aan het einde heldere keuzen op. Er wordt voor de langere termijn een richting uitgezet, prestaties worden afgesproken. Pas dan kan van de ene fase naar de andere fase worden gegroeid binnen de systematiek van het model. De optimist zal de pijn die daarbij hoort trachten te vermijden. Het is aan de begeleider om hem daar soms toch mee te confronteren. Maar daarin moet wel zorgvuldig worden geopereerd. Ergens in het traject moet de ambitie worden uitgesproken waar men als organisatie wil terechtkomen.

Te hoog en de organisatie loopt zich stuk, te laag en er is te weinig inspiratie. De optimist neemt met zijn vooruitgangsgeloof als het ware een morele aanloop en geeft de belangrijke boodschap af om de lat niet te laag te leggen. De begeleider mag hem niet te snel laten struikelen.
De uitdaging voor de optimist is het koppelen van positieve energie aan een grotere verantwoordelijkheid voor het resultaat. Wat meer resultaatgerichtheid kan geen kwaad. Een optimist kan allergisch reageren op de signalen van de waarschuwer of de terugtrekkende bewegingen van de zoeker. Hij zou er dan goed aan doen toch te luisteren en bij de oorzaken stil te staan, zonder zijn positieve insteek te hoeven verloochenen. In de goede setting is hij echter een belangrijke stuwende kracht. Wel altijd op een eigen manier, en als begeleider moet je daar ruimte voor geven.

Type 8 De Leider

Samenvatting:
De Leider wil zichzelf beschermen door sterk en vol zelfvertrouwen te zijn.

Specifieke kwaliteiten:
Strijdlust, directheid, gezag. Belemmeringen worden niet gezien of erkend.

Korte beschrijving van een acht:
Basismotivatie is respect krijgen door sterk en confronterend te zijn en kwetsbaarheid te verbergen. Aandacht gaat naar macht, sterk zijn, dominantie, het willen (be)heersen. Hij is direct, actiegericht. Toont boosheid en kracht openlijk, heeft moeite met eigen kwetsbaarheid. Heeft respect voor tegenstanders die vechten. Hij is waarheidsgetrouw. Heeft een groot rechtvaardigheidsgevoel, komt op voor zwakkeren. Benadert dingen op een alles-of-niets-manier. Kan objectieve waarheid en eigenbelang niet altijd onderscheiden. Heeft een neiging tot excessief gedrag. Heeft behoefte aan stimulering en opwinding. Ontkennen van eigen grenzen kan schadelijk zijn voor de eigen persoon en anderen.
Ontwikkeling is in de richting van het erkennen van eigen kwetsbaarheid, het vinden van een echte waarheid, de wereld onbevangen tegemoet treden.
Met de bovenstaande beschrijving van een type acht wordt overigens niet gezegd dat het hier alleen om typen gaat die 'de leider' zijn.

Reactie op het INK-managementmodel:
Een type 8 zal de discussie direct of indirect naar zich toe willen trekken. Hij laat de begeleider nog wel z'n gang gaat, maar als er conclusies moeten worden getrokken, dan doet hij dat.

Typerend voor een type 8 is dat hij alles rondom het INK-managementmodel interpreteert in termen van de vooruitgang die ermee kan worden geboekt voor zijn persoonlijke doelen. Er is altijd het gevaar dat er opportunistisch met het model wordt omgegaan. Helaas komt het daarbij ook nogal eens voor dat een leider met een geheime agenda op zak een INK-sessie ingaat.
Niet zelden is die agenda gericht op personen in wiens ogen hij zijn gezag wil vestigen en niet op de organisatie als zodanig. Een goede begeleider herkent dat tijdig, zowel aan de wijze waarop de leider zich opstelt tegenover bepaalde deelnemers als in de reacties van die deelnemers zelf. Let als begeleider altijd op de manier waarop een leiderstype zijn interventies pleegt en vraag je af waarom. Zijn bij andere typen de interventies in het groepsproces nogal eens algemeen of ongericht, voor het leiderstype zal dat zelden gelden. Hij zal naar mensen wijzen, ook naar zichzelf.
Toch kan het type van de leider grote aarzelingen hebben bij het bespreken van het veld 'leiderschap' of het vaststellen van de scores. Hij houdt niet van de kwetsbaarheid die gepaard gaat met het bespreken van zijn stijl of het gebonden worden aan een doel dat hij niet zelf gekozen heeft. Soms is er sprake van een stevige discussie over de vraag of de leidinggevende aanwezig is bij een positiebepaling of juist niet. Als de leidinggevende ook het type van de Leider heeft (beiden hoeven dus niet hetzelfde te zijn), is deze zorg voor overheersing niet denkbeeldig.
Meestal is het prima als de leidinggevende erbij is, ook als het een sterk leiderstype is, maar het is wel wijs om afspraken te maken. Het kan bijvoorbeeld goed zijn hem voor te bereiden op het eerste aspect van het veld leiderschap: richten. Want dan gaat het om hemzelf. Een sterk leiderschapstype zal er gemengde gevoelens over hebben. Aan de ene kant wordt hem een prachtige kans geboden zijn visie op de organisatie neer te zetten. Aan de andere kant weet hij dat dit voor de andere deelnemers een gelegenheid is opmerkingen over zijn manier van leidinggeven te maken. De echte leiderschapstypen zullen hier waarschijnlijk geen last van hebben. Een leidinggevende moet niet, voorafgaand aan dit onderdeel, even naar het toilet hoeven om te checken of er zweetvlekken onder zijn oksels te zien zijn. Dan is het goed hem duidelijk te maken dat het INK-managementmodel – en daarin is het wellicht anders dan het enneagram – niet over zijn persoonlijke stijl van leidinggeven gaat, maar vooral over het effect ervan op de koers van de organisatie. Factoren gericht op cultuur en stijl komen wel aan de orde (1c en 3c van het INK-managementmodel), maar hoeven alleen tot een confrontatie te leiden als de betrokkenen daar zelf om vragen. Het model dwingt daar niet toe.
Overigens, het leiderstype hoeft lang niet altijd degene te zijn die formeel de positie van de leidinggevende heeft. Niet zelden zie je sterke

persoonlijkheden vlak onder de top. Het is dan altijd spannend hoe een dergelijk persoon zich opstelt in de groep. Gaat hij zich profileren of vertoont hij respect?

Type 9 De Bemiddelaar

Samenvatting:
De Bemiddelaar wil in eenheid en harmonie met anderen leven.

Specifieke kwaliteiten:
Rust, verdraagzaamheid naar buiten toe, ontvankelijkheid, behoedzaamheid.

Korte beschrijving van een negen:
Basismotivatie is harmonie verwerven door zichzelf te vergeten en zich te richten op anderen. Aandacht gaat naar ingeschatte verwachtingen en wensen van anderen. Heeft de neiging tegemoet te komen aan die verwachtingen en wensen. Vermijdt conflict, streeft naar harmonie. Kan zich makkelijk inleven in verschillende standpunten, weet oplossingen te vinden die iedereen accepteert. Past zich uiterlijk aan anderen aan, wordt vaak gezien als innemend, laconiek, meegaand, maar kan innerlijk zeer koppig zijn. Heeft moeite met het bewaken van eigen grenzen en het zich realiseren wat hij zelf wil, zegt moeilijk nee. Uit boosheid op een indirecte manier. Heeft de neiging ongenoegen niet te voelen door op te gaan in iets anders.
Ontwikkeling is in de richting van zelfacceptatie, keuzen maken, daadkracht.

Reactie op het INK-managementmodel:
Een type 9 zal tijdens een INK-sessie een schijnbaar makkelijke deelnemer zijn. Het grootste probleem zal zijn hem of haar uitspraken te ontlokken die de sessie vaart geven. Nuttig is de bemiddelaar bij het helpen interpreteren van verschillen in de uitspraken van de deelnemers. Een begeleider komt doorgaans van buiten de organisatie en is per definitie niet op de hoogte van alle gebeurtenissen. Dat is in de kern een voordeel, maar niet als je merkt dat deelnemers er verschillende beelden van de werkelijkheid op nahouden, en doorvragen in eerste instantie alleen maar meer beelden oplevert. Dan weet je als begeleider niet waar het begin van de waarheid is. Op zo'n moment bespaart de bemiddelaar veel tijd en vermindert het risico op foute interpretaties.
Een duidelijk nadeel van bemiddelaars is, dat ze lastig zijn vast te pinnen op het moment dat er keuzen moeten worden gemaakt, en daar is het model ook voor. Vooral als een vraag wordt gesteld (meestal in het kader van veld 5, beheersing van processen), wanneer er 'nee' wordt gezegd,

geeft de bemiddelaar vaak geen thuis. In feite zijn de bemiddelaars er vaak de oorzaak van dat processen niet worden uitgevoerd of steeds weer anders worden uitgevoerd dan de afspraak was. Uit naam van flexibiliteit laten ze mist ontstaan in de verhoudingen. Met andere woorden: zo nuttig als dit type kan zijn tijdens de sessie rondom het INK-managementmodel, zo groot kan hun ondermijnende kracht zijn als het gaat om het traject erna. Het INK-managementmodel is gericht op de langere termijn. Daar hoort een zekere hardheid in de afspraken bij, gericht op prestaties en gericht op keuzen. Een bemiddelaar zal dat soms uit de weg willen gaan, vooral als hij in de eerdere fase verkeerd is aangepakt. Niet zelden wordt de fout gemaakt te denken dat hij het ergens mee eens is als hij niets zegt. Dat hoeft dus niet zo te zijn. In een latere fase kan dat zichtbaar worden in de vorm van vertraging of uitspraken die mist opwerpen. Een type 9 laat zich niet makkelijk dwingen iets te doen wat hij niet wil, al lijkt hij nog zo meegaand. Maar als hij het er wel mee eens is, is hij een zeer productieve uitvoerder. Als begeleider moet je dus alert zijn op de positie van de bemiddelaar. 'Do not take him for granted'.
Overigens is de kans groot dat de begeleider zelf veel trekken van een bemiddelaar heeft, met name in zijn rol van begeleider van discussies in het kader van de handleiding. Dan richt hij zich op het proces, probeert consensus te bereiken en standpunten zo te formuleren, dat iedereen zich erin kan vinden. Dat lijkt een dienstbare rol, maar voor het type Bemiddelaar schuilt daarin ook de valkuil. Zo bescheiden is de begeleider doorgaans niet. Of wel?

1.42B.3. Enkele conclusies

Patronen

Uit het langslopen van de typen komen een aantal patronen te voorschijn die van invloed kunnen zijn op een effectieve inzet van het INK-managementmodel.
Gebruikers van het enneagram benadrukken dat het gaat om het achterhalen van bepaalde soorten persoonskenmerken. Voorbeelden ervan zijn basismotivatie, automatische aandachtspatronen, mentale modellen, emotionele programma's, en dergelijke. De sprong mag niet te snel worden gemaakt naar gedrag. Tegelijk is die sprong ontzettend relevant als het gaat om het soort veranderingen waarover in het kader van het INK-managementmodel wordt gesproken. In de beschrijving van de reacties van de verschillende typen op het INK-managementmodel zie je, dat de begeleider voortdurend moet anticiperen op de manier waarop de typen naar een model kijken. Bij het ene type moet worden geremd, bij het andere juist gestimuleerd. De begeleider moet sommige typen vooral laten nadenken en anderen weer tot daden brengen. Wel in bescheidenheid.

Mensen leren op allerlei manieren, mede afhankelijk van hun type, waarbij de wijze waarop wordt geleerd erg verschillend kan zijn. De begeleider moet oppassen niet in de valkuil van zijn eigen type te vallen, en ruimte geven aan anderen.
Ruwweg – in de praktijk is het van een groot aantal factoren afhankelijk – zie je dat typen als de helper, presteerder, observeerder, perfectionist, optimist en bemiddelaar zonder al te veel moeite zijn over te halen een directe bijdrage aan een eerste sessie met het INK-managementmodel te geven, maar dat je alert moet zijn op hun rol verderop in het proces. Om uiteenlopende redenen kunnen de leider en de waarnemer eerst terughoudend zijn, om vervolgens, als eenmaal een keuze is gemaakt, een stevige bijdrage te gaan leveren. Typen als de waarnemer en de waarschuwer moeten eerder worden gehaald, maar kunnen dan een positieve rol spelen.
Voor veel typen geldt dat de houding in het begin van het proces een andere kan zijn dan die verderop in het proces, als de implementatie aan de orde is. Omdat in dit laatste deel van het proces de begeleider er vaak niet bij zal zijn, is het zaak dat hij vanaf het begin doorkijkjes geeft naar later in het proces. Dit betekent dat de verschillende typen alert moeten worden gemaakt op de voor- en nadelen van de houding die zij gewoonlijk aannemen. Naarmate het zelfinzicht van de verschillende personen groter is, zal dit gemakkelijker gaan. Dat is waarin INK-managementmodel en enneagram elkaar ontmoeten. Dit laatste is ook van belang omdat het INK-managementmodel een echt ontwikkelmodel is.

Overgang van fase naar fase

Bij de overgang van de ene naar de andere fase wordt om verschuivingen in het gedrag gevraagd. De verschillende persoonlijkheidstypen zullen zich moeten afvragen of ze dat kunnen en willen.
Hierna wordt uitgewerkt wat bij de verschillende fasen van het model van de persoonlijkheidstypen wordt gevraagd.
De overgang van de ene naar de andere fase valt gelijk te stellen met het volwassen worden van de organisatie. Als voorbeeld komt naar boven de verhouding tussen vader en zoon. In de eerste fase is de afstand tussen vader en zoon groot: als klein kind moet de zoon spelen en leren, maar vader bepaalt de dagindeling. In de volgende fase wordt de zoon geacht zelf verantwoordelijkheid te nemen; de vader is bedacht op het puberen van zoonlief en bewaakt nauwlettend de prestaties van de zoon. In de daaropvolgende fase is de vader *vader* en de zoon *zoon*, met ieder een eigen, volwassen leven. Ze blijven elkaar opzoeken, omdat ze zich letterlijk en figuurlijk verwant voelen met elkaar.
Volwassen gedrag in organisaties blijkt moeilijk te zijn. Het vraagt zowel om groei als om aanpassing. De kenmerken van het eigen per-

soonlijkheidstype moeten passen bij wat de collega's in de organisatie kenmerkt. Omdat het zelden vanzelf 'klikt', moet daaraan worden gewerkt. Dit is wat de overgang van de ene fase naar de andere fase zo moeilijk en uitdagend maakt.

Fase I. Activiteitgericht
In deze fase spelen alle typen hun eigen rol, zowel in het positieve als in het negatieve. In deze fase kunnen absoluut grootse dingen gebeuren, maar er is geen zekerheid dat het zal beklijven. Het leiderstype laat zich gelden, maar ook de presteerder en de bemiddelaar kunnen op successen wijzen. De zoeker trekt zich terug en er zal zelden iemand zijn die hem terughaalt, tenzij hij zichzelf tot de grote aanjager verklaart. Alle successen zijn kortetermijnsuccessen of worden gevoeld als toevalstreffer. De manier waarop successen worden behaald, is een 'black box'. Een zwarte doos, waarop zelfs de waarnemer zich in zijn analyses stuk kan bijten. In deze fase voelt de dominante leider zich thuis, maar ook de ideeënman en de anarchist. Het is moeilijk om gezamenlijke prestaties te realiseren, maar daar kan veel gevoel van vrijheid tegenover staan. Een te letterlijke vertaling van alle typen uit het enneagram kan gevaarlijk zijn. Het gaat erom dat goed wordt gekeken naar de kernkwaliteiten die aan een type verbonden kunnen zijn, en wat dit betekent onder de ongewisse omstandigheden van de activiteitgerichte fase.

Fase II. Procesgericht
De omslag naar een meer procesgerichte organisatie vraagt behoorlijk wat. Sommige organisaties kunnen volstaan met het eenvoudigweg opschrijven en vastleggen van wat ze in de praktijk al doen. Bij veruit de meeste organisaties bestaat een behoorlijke afstand tussen de papieren werkelijkheid en de werkelijkheid van alledag. Dat moet worden overbrugd. In deze fase gaat het daarom vaak om principes als 'afspraak is afspraak', en om discipline (in een volgende fase kan er weer meer worden losgelaten). Het idee is dat mensen elkaar serieus nemen in wat ze met elkaar afspreken. Vrijheid en verantwoordelijkheid moeten beter in balans komen.
Voor veel persoonlijkheidstypen betekent dat nogal wat. Voor het type van de zoeker ligt dat wellicht het meest voor de hand, maar ook voor de andere persoonlijkheidstypen is er sprake van verandering. Het leiderstype bijvoorbeeld moet zowel meer kunnen delegeren als minder reageren vanuit het eigen gelijk. Het voorbeeldgedrag zal moeten zijn gericht op de gezamenlijk gemaakte afspraken. De waarnemer zal ook wat met zijn waarnemingen moet doen, et cetera. Elk type heeft zo een eigen aanpassing te maken. De presteerder en de perfectionist lijken daar het minste last van te hebben, maar ook zij moeten hun acties ten dienste stellen van de processen en minder ten dienste van het eigen gelijk.

Fase III. Systeemgericht
Deze fase vraagt zowel om het verder doortrekken van de afspraken als om meer creativiteit, en staat in het teken van het 'durven loslaten'. De leider doet een stap terug, de medewerkers een stap naar voren. Dat is geen aanmoediging tot vrijblijvendheid, maar een bewijs van volwassen verhoudingen. In het besef van de gemeenschappelijke kaders gaat men het ondernemerspad op, ieder vanuit de eigen rol. Met regelmaat ontmoet men elkaar om lessen te leren en nieuwe plannen te maken. Procesbeschrijvingen kunnen tot het minimum beperkt blijven, omdat iedereen weet wat de doelen en kaders zijn – die heeft men immers zelf durven vaststellen. De gezamenlijkheid is een vanzelfsprekendheid, maar de deelnemers zijn zo kritisch en volwassen dat ze die vanzelfsprekendheid regelmatig ter discussie stellen.
In deze fase kan voor het eerst echt met 'zelfsturende teams' worden gewerkt. In eerdere fases wordt dit wel een aantrekkelijke gedachte gevonden, maar is men doorgaans te weinig taakvolwassen om het te kunnen waarmaken. In diezelfde sfeer kan worden gezegd dat pas in deze fase een 'integraal manager' die titel verdient. Primaire en secundaire processen zijn zo met elkaar verbonden, dat er echte sturing mogelijk is. De prestatie-indicatoren die worden gebruikt zijn geen speeltjes voor de perfectionist, maar een realistisch aangrijpingspunt voor iedereen, van leiderstype tot en met de zoeker.

Fase IV. Ketengericht
De stap van systeemgericht naar ketengericht is relatief klein. Het is eigenlijk niet goed mogelijk systeemgericht te werken zonder de ketenpartijen erbij te betrekken. Het nut van het onderscheiden van deze fase is vooral gelegen in het feit, dat er over de grenzen van de eigen organisatie moet worden gedacht. Anders blijven de gewenste resultaten buiten bereik. De persoonlijkheidstypen die uit zichzelf naar buiten toe zijn gericht – de waarnemer, waarschuwer en presteerder – gaat dit relatief gemakkelijk af. Voor hen ligt de uitdaging erin om wat buiten de organisatie wordt afgesproken, goed en helder naar binnen toe te vertalen. Deze fase vraagt om een goed besef van onderlinge afhankelijkheid.

Fase V. Transformeren en excelleren
Deze fase bestaat uit twee belangrijke elementen. Met het transformeren wordt bedoeld dat de organisatie heeft bewezen zichzelf te kunnen vernieuwen. Een succesvolle onderneming opstarten is geen kunst, maar weet de onderneming ook op langere termijn te overleven. Het is de organisatie die heeft laten zien dat ze een crisis weet te overwinnen en er ondertussen van heeft geleerd, die thuishoort in deze fase, niet de 'dot.commer' die meewaait op de wind van het economisch succes. Echt leiderschap is hierbij dus aan de orde. Alle persoonlijkheidstypen spelen

hierbij een rol. De transformatie van de organisatie lokt ook transformatie van het individu uit.
Als het om een excellente organisatie gaat, is het criterium dat het INK gebruikt relatief eenvoudig. Als de Europese collega's de organisatie voor langere tijd (h)erkennen als de beste in hun veld, is er sprake van excellentie. Dit wat platte criterium wordt in het werken met het model aangenaam genuanceerd. Het model wordt een beetje wild in deze fase. Zo staat er in de handleiding van het INK-managementmodel een interessante tekst. Bij een van de velden staat: 'Heilige huisjes worden systematisch afgebroken'. Daarmee wordt bedoeld dat alles ter discussie mag worden gesteld. Het zelfvertrouwen van de organisatie is dusdanig, dat mensen niet in de verdediging gaan als vanzelfsprekendheden tegen het licht worden gehouden. Geen gekte of wanhoop, ook geen: 'God zegene de greep', maar gekte om te vernieuwen. Daarmee zit in deze fase de zelfverwezenlijking van de persoonlijkheidstypen besloten.

Helaas, er zijn geen organisaties bekend die over de volle breedte in de hoogste fase zitten. Veruit de meeste organisaties, zeker binnen de publieke sector, worstelen nog met de overgang van de eerste naar de tweede fase. Maar op het niveau van aspecten zie je het al wel gebeuren. Dan is het fascinerend te zien hoe een paar mensen elkaar weten te vinden, en erin slagen hun organisatie een onverwacht elan mee te geven. Onveranderlijk zijn dat boeiende mensen om te spreken. Mensen die als individu allemaal wel een sprong in hun eigen ontwikkeling hebben gemaakt.

Hantering van enneagram in een INK-traject

Kennis van het enneagram is allereerst van belang voor de begeleider van een INK-sessie. Bij het inschatten van de groep en hun reacties, kan het zeer nuttig zijn een inschatting te maken van de verschillende persoonlijkheden aan de hand van het enneagram [11]. Bovenstaande uitwerking van de verschillende typen geeft daar een aanzet voor, maar niet meer dan dat (zie de slotparagrafen). Het is zaak om te voorkomen dat de typen 'sjablonen' worden, een intelligente manier om een vooroordeel te verbloemen. Wijsheid in de hantering is dus geboden. De begeleider zal zich daarbij ook bewust moeten zijn van het type dat hij zelf is. In het proces van de introductie van het model zelf is het belangrijk om goed na te denken over de timing van de inzet van het enneagram.
Het enneagram is, net als het model, geschikt voor analyse in het begin van een proces van verandering. Beweegt het INK-managementmodel zich vooral op organisatieniveau, het enneagram doet dat op individueel niveau. Daar waar het in het proces van de introductie van het INK-managementmodel nodig is om naar individuen te kijken, komt het enneagram het meest tot z'n recht. Dat betekent dus dat het vooral in de sa-

menstelling van het team dat aan het INK-managementmodel begint een rol zou kunnen spelen. Of dat vaak zal gebeuren is de vraag. Niet vanzelf in ieder geval. Alleen de tijdinvestering die daarvoor nodig is, zal dat verhinderen. Meer praktisch is de overweging dat zoveel organisaties aan het investeren zijn in vormen van competentiemanagement, dat daaraan de voorkeur wordt gegeven als het om de samenstelling van een groep gaat. Het enneagram komt het meest logisch aan bod tijdens het traject, als duidelijk is dat het model niet zo wordt benut als verwacht en de oorzaak duidelijk in de sfeer van de personen ligt. Maar bedenk: voorkomen is beter dan genezen. Dus bij twijfel toch doen.
Bedacht moet worden dat de samenstelling van de groep waarmee de eerste INK-activiteiten worden gedaan meestal wat eenzijdig is. Degenen die de positie van leidinggevenden hebben, in het bijzonder de leden van het managementteam, zullen oververtegenwoordigd zijn. Je kunt er echter niet bij voorbaat van uitgaan dat deze mensen allemaal het type leider of presteerder zullen zijn, maar wel dat ze relatief uitgesproken persoonlijkheden zullen zijn. Het is verstandig hiermee rekening te houden.

Wellicht het beste moment om met het enneagram aan de gang te gaan is na de introductie van het model, als men aan de verbeteringen hoort te werken. Er is een duidelijke grens aan het aantal keren dat het model zelf kan worden ingezet. Elk jaar een positiebepaling of zelfevaluatie wordt door veel organisaties al te veel van het goede gevonden. Tegelijk blijft het lastig om vast te houden aan de goede voornemens zoals die zijn geformuleerd in het kader van het model. Het risico bestaat dat men omkomt in een berg van verbeteracties, of dat de acties te veel neerkomen op de inzet van een te klein aantal medewerkers of een te groot aantal externen. Op momenten als deze kan het verstandig zijn om het model te laten voor wat het is en naar de personen toe te gaan die geacht worden het proces te trekken. Een analyse op basis van het enneagram kan dan veel meerwaarde opleveren.

Hantering van het INK-managementmodel in een enneagramtraject

De overgang van het enneagram richting INK-managementmodel lijkt slechts een kwestie van 'opschalen'. Waarom zou je wat je op individueel niveau kunt doen, niet ook op organisatieniveau kunnen doen? Met inachtneming van het feit dat de doelstellingen van het individu lang niet altijd de doelstelling van de organisatie zijn, is er inderdaad niets wat dat verhindert. Daarom kan het heel nuttig zijn om een sessie op basis van het enneagram te hebben voorafgaand aan een INK-sessie. Het zelfinzicht dat daaruit is verkregen kan zeker bruikbaar zijn in de discussie rondom het model.

Dat is echter nog iets anders dan het INK-managementmodel integreren in een traject gebaseerd op het enneagram. Er moeten de nodige bruggen worden geslagen voordat je mensen die een enneagramsessie hebben gedaan weer kunt laten participeren in een INK-traject.
De meeste kansen – en interessant voor degenen die zich professioneel met het enneagram bezighouden – liggen in het kijken naar de manier waarop een verschuiving in een fase binnen het model ook moet leiden tot een verschuiving in de functie-eisen die aan een persoon worden gesteld. Het INK-managementmodel werkt met fasen waarin bijvoorbeeld van 'activiteitgericht' naar 'procesgericht' moet worden gegroeid. Een faseovergang als deze gaat altijd gepaard met een verandering in houding en gedrag. Het enneagram geeft de boodschap mee dat het van belang is om te kijken naar het persoonlijkheidstype van de medewerkers, en dat dit gevolgen kan hebben voor hun persoonlijke kwaliteiten. Houding en gedrag kunnen daar al snel aan verbonden zijn – al moet daar voorzichtig mee worden omgegaan. Het INK-managementmodel legt daarbij in eerste instantie veel accent op elementen als 'afspraak is afspraak' en andere harde elementen. Pas daarna wordt er weer ruimte gemaakt voor de noodzakelijke flexibiliteit. Meerdere typen hebben om uiteenlopende redenen een excuus om weerstand te vertonen bij een dergelijke overgang in fase.

Tot slot

Het koppelen van persoonlijkheidstypen en modelaspecten levert in eerste instantie geen bruikbare strategie op voor de introductie van het INK-managementmodel. Koppeling van de negen velden aan de negen typen levert niets op en werkt misleidend. De sfeer en achtergrond van enneagram en INK staan behoorlijk ver van elkaar af. Toch is het zeer de moeite waard je te verdiepen in de verschillende persoonlijkheidstypen van het enneagram en de manier waarop het INK-managementmodel aankijkt tegen de ontwikkeling van organisaties. Koppeling van beide maakt duidelijk dat ontwikkeling van de organisatie niet kan zonder ontwikkeling van de persoonlijkheid, en andersom.
In ieder geval levert het koppelen van enneagram en INK-managementmodel veel inzichten op die gebruikt kunnen worden in de dynamiek van het groepsproces. Het werken met het model is mensenwerk. Het kennen van die mensen is cruciaal als het gaat om draagvlak en effectiviteit – of eigenlijk voor alles. De confrontatie van enneagram en INK levert dan vele boeiende inzichten op. Eigenlijk is de conclusie dat werken met het model niet mogelijk is zonder inzicht van de begeleider in de mensen met wie hij moet werken, en dat een succesvolle invoering van het model niet denkbaar is zonder zelfinzicht van de mensen in hun eigen persoonlijkheid. Werken met beiden betekent een verdiept inzicht in persoon en organisatie, en daar word je altijd rijker van.

Noten

[1] Drs. D.P. Noordhoek, *Voorbij het INK-managementmodel. Mens en model I*; Handboek Integrale Kwaliteitszorg (HIKZ).

[2] Daniel Ofman en Rita van der Weck, *De kernkwaliteiten van het Enneagram*; Scriptum Management, Amsterdam, 2000.

[3] In het bijzonder: Hanna Nathans, *Werken met het enneagram. Naar persoonlijk meesterschap en sociale intelligentie*; Scriptum Management, Schiedam, 2000. De omschrijvingen van de typen zijn uit dit boek afkomstig. Daarbij is de omschrijving van het type 'de loyalist' vervangen door de omschrijving 'de waarschuwer'.

[4] Op basis van correspondentie aan auteur met commentaar op eerste versie van dit artikel.

[5] Er is wel een probleem. Nathans en Ofman/Van der Weck blijken bij nadere bestudering wel een verschillende visie op het enneagram te hebben. Dit blijkt alleen al uit de verschillende benamingen van de typen. In dit artikel wordt per saldo het meest aangesloten bij de benamingen van Ofman/Van der Weck, maar bij de benadering daarachter wordt zwaar rekening gehouden met de invalshoek van Nathans.

[6] Het is nog erger. De beschrijving van een type 8 persoonlijkheid ('de leider') geeft in haar ruwe vorm vooral associaties met, in termen van het INK-managementmodel, een fase I soort leiding. In deze 'activiteitgerichte' fase is sprake van een dominante en hiërarchisch gerichte soort leiding. Daar kan een organisatie op een bepaald moment behoefte aan hebben, maar op de langere termijn is het model erop gericht om de stijl van leiding meer participatief te maken.

[7] Daarbij is het van belang onderscheid te maken tussen het type dat men heeft en de eigen identiteit.

[8] Sinds het schrijven van dit artikel is dit ook niet meer helemaal waar. Daniel Offman en Rita van der Weck-Capiteit zijn doorgegaan op de ingeslagen weg en hebben het boek: *Organisatie-alibi's. De kracht van enneaculturen* laten verschijnen (Scriptum Management, 2003).

[9] Interessant, maar iets te kort door de bocht zijn een drietal artikelen over de verschillende typen kwaliteitsmanagers (QA-managers). Daarin worden ook negen verschillende typen onderscheiden: 1. de Regelneef, 2. de Cursusleider Pech Onderweg, 3. de Fixer, 4. de Magiër, 5. de Nijddas, 6. de Peetvader, 7. de Wereldverbeteraar, 8. His Master's Voice en 9. de Wijfelaar. Tot slot komt er dan een 10^{e} type van een kwaliteitsmanager die 'niets meer of minder is dan het geweten van de onderneming'. Over dit laatste type wordt een mooie slotzin geschreven: 'En als er dan weer zo'n neuroot verschijnt met een INK-folder leunt de QA-manager achterover, tast zijn geweten af en stelt: "nee dank u wel. Is het niet het geloof in onszelf dat we moeten vinden?".'

[10] Om gelijk duidelijk te maken hoe gevaarlijk het is om deze specifieke kwaliteit te veralgemeniseren, dient er direct een kanttekening te worden gemaakt (hierin wordt Hannah Nathans letterlijk gevolgd). Zo zijn lang niet alle typen 1 ordelijk, betrouwbaar of zelfs maar gedisciplineerd. Het enneagram is een leeg model. Het beschrijft mechanismen maar niet de invulling ervan. Het gaat om drijfveren, niet om gedrag. Het perfectionisme uit zich alleen op de gebieden die type 1 belangrijk vindt en dat verschilt per persoon. Als hij orde belangrijk vindt, is hij ordelijk, als hij het niet belangrijk vindt, kan hij ordeloos zijn. Zo kan het best voorkomen dat een type 1 volstrekt onbetrouwbaar is op het gebied van administratie, als hij dat niet belangrijk vindt.

[11] Zoals Hanna Nathans waarschuwt: 'Helaas gaat het enneagram niet over gedrag, maar over onderliggende motivatie, etc. Dat kun je aan de buitenkant niet zien, zeker niet bij mensen die zich ontwikkeld hebben.'