

Inleiding

■ Waarom coachen?

't Is gek, maar juist tijdens het schrijven van dit boek hoorde ik een aantal keren de toch wel enigszins vermakelijke opmerking: 'De ene helft van Nederland coacht de andere helft.' Nu mag dat misschien een tikkeltje overdreven lijken, maar het maakt wél duidelijk dat de behoefte aan persoonlijke coaching groter is dan ooit. Dat zie je ook in bedrijven en instellingen, waar coaching langzamerhand een geaccepteerd en serieus instrument is geworden, de hype voorbij. Coachen is dus meer dan 'in'.

Je kunt daar redenen genoeg voor bedenken. Zo komt het regelmatig voor dat medewerkers betrokken raken bij complexe veranderingsprocessen binnen hun organisatie. Die veranderingen doen een flink appèl op hun uithoudingsvermogen en flexibiliteit. Natuurlijk hangt het er ook van af hoe zij zelf, als persoon, tegen veranderingen aankijken. Wat voor de één een uitdaging is, kan voor de ander een probleem zijn.

'Leuk!', kan de ene medewerker roepen, 'nu heb ik eindelijk de kans om nieuwe ideeën te ontwikkelen.'

'Alweer een verandering', roept de volgende, 'ik hou het niet meer bij.' Medewerkers blijken ook maar mensen te zijn en op een geheel eigen wijze te reageren.

Organisaties willen hun personeel door al deze veranderingsprocessen niet verliezen. Zij kwamen (en komen) tot het inzicht dat persoonlijke aandacht belangrijk is. Coaching blijkt een uitstekende mogelijkheid om aan die persoonlijke aandacht te beantwoorden.

Goede en betrouwbare instrumenten zijn daarbij van belang. Het enneagram is zo'n instrument. Een dynamisch ontwikkelingsinstrument dat mensen inzicht geeft in hun potentieel, maar ook in hun schaduwkanten, zodat ze daarvan kunnen leren. Het enneagram biedt aan organisaties uitstekende mogelijkheden om medewerkers niet alleen op het spoor van

verandering te zetten, maar ook op het spoor van het herontdekken van zingeving en van effectiviteit in hun werk.

Een andere reden voor de actuele belangstelling voor coaching is de toename van ieders persoonlijke levensstandaard. Voor velen van ons zijn de eerste materiële behoeften bevredigd. We hoeven in dat opzicht niet meer te overleven. We krijgen daardoor als vanzelf andere verlangens. In het bijzonder een verlangen naar 'willen weten wie we in wezen zijn'. Ook wel zelfverwezenlijking genoemd. Precies zoals Maslow al beschreef in zijn theorie van de behoeftehiërarchie.¹ Nu we geen strijd meer hoeven te leveren voor ons dagelijks brood en onderdak, krijgen we meer ruimte en als vanzelf ook meer behoefte om onze persoonlijkheid, onze relaties en onze omstandigheden beter te begrijpen. Wij stellen onszelf andere vragen. Vragen die betrekking hebben op onszelf als persoon, op onze persoonlijke betekenisgeving en zingeving. Vaak voorafgegaan door een vaag gevoel van onrust.

'Ik heb best al aardig wat bereikt', vertelde een cliënt mij nog niet zo lang geleden, 'eigenlijk zou ik daar tevreden mee kunnen zijn, maar toch voel ik me innerlijk vaak onrustig.

Ik moet ook altijd zoveel van mezelf. En waarom? Ik ben daardoor vaker geïrriteerd. Ook naar mijn medewerkers. Alsof ik mezelf dan een beetje kwijt ben. Ik zit mezelf in de weg en wil graag onderzoeken waar dit vandaan komt. Werk ik nog wel op de goede plek? Doe ik eigenlijk wel wat bij me past? Ik weet trouwens ook niet goed of mijn persoonlijke drijfveren nog wel passen bij de missie van mijn organisatie? Er spoken nogal wat vragen door mijn hoofd de laatste tijd, vooral wat betreft mijn werksituatie. Misschien heb ik gewoon wel behoefte aan een beetje aandacht voor dit soort dingen...'

Naast alle werkzaamheden vragen mensen zich steeds meer af waartoe alle inspanning dient. Wat de persoonlijke waarde ervan is. Er vindt een verschuiving van 'buiten naar binnen' plaats. En het lijkt erop alsof deze herwaardering van reflectie een olievlekwerking heeft. We steken elkaar aan in onze neiging onze innerlijke wereld te willen onderzoeken. En de tijdgeest helpt ons daarbij een handje. Het is niet meer een taboe of gek om in een vriendenkring te vertellen dat je even 'pas op de plaats maakt'. Dat je tijdelijk een coach in de arm genomen hebt. Of zelfs een *sabbatical* overweegt. Gewoon om eens even echt tot 'jezelf' te komen. Nog niet eens omdat je in je werk zou zijn vastgelopen. Wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik? Dát zijn de vragen waar het dan om draait, waarvan het 'wie ben ik?' de meest authentieke is.

■ Waarom coachen met het enneagram?

Bij vragen als 'wie ben ik?' gaat het om een innerlijke behoefte meer zicht te krijgen op de eigen persoonlijkheid, op drijfveren en motivaties. Wat 'bezielt' mij? Waarom doe ik eigenlijk altijd de dingen zoals ik ze doe? Wie ben ik nu eigenlijk echt? Waarom heb ik in bepaalde situaties de neiging mij te verbergen achter mijn maskers en kan ik in andere omstandigheden mezelf zijn?

We willen erover praten. We willen weten hoe onze persoonlijkheid in elkaar steekt en wat persoonlijke ontwikkeling nu echt betekent. Het is een verlangen naar zingeving. Een spiritueel oergegeven. Zingevingvragen zijn immers van alle tijden en van alle mensen. En wat doen we dan? We gaan op zoek naar zelfkennis. Naar antwoorden die in deze tijd dikwijls gevonden worden in een combinatie van psychologie, filosofie en spiritualiteit.

Persoonlijke coaching met het enneagram kan daartoe een eerste aanzet zijn. Het enneagram heeft immers zowel een psychologische als een spirituele achtergrond. Op de psychologische toepassing van het enneagram wordt tot nu toe het accent gelegd. Een combinatie met de spirituele aspecten wordt in toenemende mate gewaardeerd en daarmee toegankelijker.

Het enneagram biedt ons op het *psychologische niveau* een helder inzicht in onze persoonlijkheid. We nemen kennis van onze mentale modellen (mentale fixaties), van onze emotionele drijfveren (emotionele passie) en van onze handelingspatronen (subtypen). Dit zijn onze basispatronen. En we zien ook de strategieën (afweermechanismen) die daarbij horen. De basispatronen en de bijbehorende strategieën samen, vormen in enneagramtermen het persoonlijkheidstype of het enneagramtype, kortweg *type* genoemd.

Herkennen wij ons type eenmaal, dan fungeert het enneagram dikwijls als een *procesversneller* in een persoonlijk ontwikkelingsproces. Medewerkers en leidinggevendenden, kunnen door inzicht in hun typepatronen, hun specifieke stijl van samenwerken en leidinggeven beter begrijpen. Dit bewustzijn kan leiden tot een completer en efficiënter omgaan met zichzelf.

Het enneagram geeft ook *zicht op het type van anderen*, wat kansen biedt tot meer onderling begrip en een verbetering van collegiale interacties. Tot een meer aangename en menselijke omgeving. We gaan begrijpen waarom we met sommige medewerkers wél door één deur kunnen en met ande-

ren níét. Dit kan leiden tot meer wederzijdse acceptatie. Er worden handvatten aangereikt om ons beter op de ander te kunnen afstemmen. Zowel op het werk als in ons privé-leven.

Naast een instrument tot zelfkennis waar het enneagram in oorsprong voor bedoeld is, biedt het dus belangrijke aanknopingspunten om bestaande relaties te kunnen verbeteren. Om dicht bij huis te blijven: als wij ons als coach bewust worden van eigen achterliggende motieven, overtuigingen en automatismen, kunnen we onze persoonlijke effectiviteit in relatie tot de cliënt verhogen. We doen dat, door na te gaan hoe ons eigen type zich verhoudt tot onszelf en tot dat van die ander.

Op *spiritueel niveau* laat het enneagram ons zien hoe wij onszelf telkens weer onbewust vervreemden van onze ware aard. We dwalen af van onze essentie ofwel van wie wij *in wezen* zijn. Met andere woorden: het enneagram geeft ons zicht op wat ons afhoudt van onze goddelijke oorsprong of welke term je daar ook maar aan wilt verbinden. Door de contacten met onze omgeving in onze vroege jeugd raakten wij het spoor zo nu en dan bijster waar het ging om de ontwikkelingsweg die bij ons hoorde. Wij pasten ons instinctmatig aan belangrijke anderen aan, om te kunnen overleven, om geliefd te blijven. Daarbij 'vergaten' wij wie wij in wezen waren en in feite *nóg* zijn. Deze ontwikkeling maakt ieder mens door en is voor ieder mens ook noodzakelijk om te kunnen overleven. Dit moet dus niet als negatief worden gezien! Het waren vroeger in feite 'gezonde' overlevingsreacties, maar op volwassen leeftijd zijn ze vaak achterhaald, staan ze in de weg of streven zij hun ware doel voorbij: het willen ervaren van innerlijke vrede, liefde en rust.

Het enneagram maakt ons op een milde manier bewust van deze vroegere ontwikkeling. Het geeft daarnaast richting aan voor 'een weg terug', waardoor we weer in contact kunnen komen met onze levenskracht en innerlijke bezieling. De concrete realiteit van alledag wordt daarbij niet losgelaten. Het enneagram stimuleert ons om met beide benen op de grond te staan.

Voor wie is dit boek geschreven?

Dit boek is geschreven voor alle coaches en persoonlijk begeleiders die het enneagram willen inzetten als begeleidingsinstrument. Als procesversneller bij het individueel werken. Er wordt in dit boek uitgegaan van de verwachting dat zij zich persoonlijk bewust zijn van hun eigen type en over voldoende basiskennis van het enneagram beschikken om het als hulpmiddel te kunnen toepassen.

Wie serieus aan de slag wil met het enneagram hoeft niet per se internationaal gecertificeerd te zijn. Vanuit verantwoorde literatuur kan men al een heel eind op weg komen, maar toetsing van deze kennis blijft dan in gebreke. Daarom is het sterk aan te bevelen om de zelfstudie te combineren met enkele trainingen of opleidingen bij gecertificeerde en ervaren enneagramteachers, gericht op persoonlijke én professionele verdieping.

In welke begeleidingssituaties wordt het enneagram toegepast?

Het enneagram kan in uiteenlopende begeleidingssituaties worden toegepast. Als het gaat om begeleiding in relatie tot het werk, kunnen we denken aan coaching en supervisie, maar ook aan loopbaanbegeleiding en advieswerk. Het gebruik van het begrip coaching is vooral in het bedrijfsleven gangbaar. Managers maken gebruik van een *mental coach*, een *personal coach*, een *persoonlijk adviseur* of een *consultant*. In de gezondheidszorg en het onderwijs wordt de term 'supervisie' vaker gehanteerd en is de *supervisor* nogal eens de persoonlijke begeleider.

Gebruikte terminologie

Voor de leesbaarheid van dit boek geef ik de voorkeur aan het gebruik van het algemene begrip *coaching*. Om diezelfde reden hanteer ik vanaf nu het begrip *coach*. Daar reken ik ook de interne manager, de leidinggevende, een personeelswerker of een interne loopbaanbegeleider toe, die coaching tot één van zijn taken heeft. Zij die begeleiding ontvangen noem ik *cliënten*. De door de coach uit te voeren trajecten noem ik *coachingstrajecten*. Tot slot bedoel ik ook vrouwelijke cliënten en coaches, daar waar ik de mannelijke vorm hanteer.

Verschillende auteurs geven uiteenlopende benamingen aan de typen. Omdat deze over het algemeen slechts één aspect benadrukken, heb ik ervoor gekozen om de typen, getrouw aan de traditie, alleen bij hun getal te noemen.

Overzicht van de inhoud

In het eerste hoofdstuk wordt beschreven waarom het enneagram als begeleidingsinstrument aansluit op de algemene doelstellingen van een coachingstraject. Tevens worden de verschillende leerniveaus in coaching behandeld, alsmede de koppeling daarvan naar het enneagram en de leervragen van de cliënt.

In hoofdstuk 2 wordt het persoonlijkheidstype van de coach en de invloed daarvan op de coachingsrelatie nader bekeken. De coach is immers ook maar een mens en zijn aandeel in de coachingsrelatie kan vanuit zijn type een positieve, maar ook een negatieve invloed hebben. Dit is mede afhankelijk van het niveau van zelfbewustzijn en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de verschijnselen van overdracht en tegenoverdracht. Aan de hand van voorbeelden, toegelicht vanuit enneagramperspectief, worden deze fenomenen verhelderd.

Hoofdstuk 3 doorloopt stap voor stap de concrete toepassing van het enneagram in het coachingstraject. Hier wordt uiteraard ook het typing-interview behandeld. Een voorbeeld zet het gehele traject nog eens op een rijtje.

In hoofdstuk 4 worden alle negen typen kort besproken in een reminder. Bij elk type worden voorbeelden en tips gegeven die de coach een houvast geven in het begeleiden van zijn cliënten. Ook wordt er verwezen naar aanvullende oefeningen.

Bijlage 1 biedt aanvullende oefeningen en aanwijzingen die een coach kan inzetten ter ondersteuning van zijn cliënt op weg naar bewustwording en persoonlijke ontwikkeling. Veel van deze oefeningen en adviezen zijn geschikt voor alle typen. Sommigen zijn ook bedoeld voor de coach zelf. De oefeningen komen uit het veld van NLP, intuïtieve ontwikkeling of de lichaamsgerichte psychotherapie. Niet alle coaches of cliënten zijn hiermee vertrouwd of willen hiermee werken. Ze zijn dan ook bedoeld als suggesties waarmee iedere coach kan doen wat hij wil. Hij kan zijn cliënt actief begeleiden met deze oefeningen, maar ook kan hij, mede naar gelang de behoefte van de cliënt, eventueel doorverwijzen.

Doorverwijzingen en verwijzing naar speciale literatuur over deze oefeningen, vindt u in Bijlage 2.

Een literatuuropgave en een begrippenlijst completeren het geheel.

Noot

1. Volgens Abraham H. Maslow zijn de noden van de mens hiërarchisch gerangschikt. Pas wanneer de lagere zijn vervuld ontstaat de behoefte aan de hogere wensen. De laatste stap wordt gevormd door de behoefte aan ontplooiing (zelfactualisatie). Geoff Bellman, Amerikaans auteur en management consultant, vergelijkt in dit verband, organisaties met mensen: 'Met dat verschil dat mensen zich nog wel weten te ontworstelen aan het eerste niveau van de behoeftepiramide, maar dat de meeste organisaties dat nog nooit gelukt is. Daar draait het uitsluitend om geld.' (*Scope*, september 2001).



Het enneagram en coaching nader bekeken

1.1 Diversiteit en eenduidigheid

Coaches en coachende managers zijn over het algemeen enthousiaste mensen. Zij houden van hun vak en zijn altijd op zoek naar nieuwe impulsen en nieuw instrumentarium. Zij willen hun cliënten graag het beste bieden. Door het grote aanbod van coaches is er dan ook een zeer divers en kleurrijk palet van begeleidingsmogelijkheden ontstaan. Er lijken net zo veel coachingsmethodieken en -instrumenten te bestaan als er coaches zijn. Als je naar hun werkwijze vraagt, dan zal opvallen dat niet één antwoord hetzelfde is. Iedere coach legt zijn eigen accenten. Hij brengt daarmee zijn eigen kleur aan; de kleur die hem het beste past. Gelet op de grote en gedifferentieerde vraag naar coaching is het goed dat er een dergelijke diversiteit bestaat.

Naast alle verschil in aanpak en werkwijze bestaan er ook overeenkomsten tussen coaches. Dit geldt met name voor hun visie op de succesfactoren van een coachingstraject. Bij navraag onder een flink aantal coaches bleek deze visie tamelijk eenduidig. De vraag die ik stelde was: 'Welke factoren maken voor jou een coachingstraject tot een geslaagde begeleiding?' De volgende vijf uitspraken waren het meest in het oog springend.

Een traject is geslaagd als de cliënt:

1. zijn vermogen tot reflecteren heeft kunnen ontwikkelen, zodat hij in het vervolg zijn eigen autoriteit kan zijn;
2. meer zicht heeft gekregen op sterke en minder sterke kanten waarbij werken aan zelfacceptatie een belangrijke rol speelt;
3. een evenwichtiger balans heeft kunnen realiseren tussen voelen, denken en handelen; dit in relatie tot zichzelf en zijn functioneren in het werk;
4. zicht heeft gekregen op zijn stijl van samenwerken en leidinggeven en hiertoe aanvullende vaardigheden heeft kunnen ontwikkelen waardoor de cliënt in zijn functie beter tot zijn recht komt;
5. tevreden is over het coachingsproces alsmede over de coach als begeleider.

Als een cliënt aan het eind van een traject kan zeggen: 'Je hebt het beste in me naar boven gehaald; ik vertrouw erop dat ik in mijn verdere werk en leven voorlopig op eigen kompas door kan gaan', dan mag een coach ervan uitgaan dat het traject geslaagd is.

Wij zullen als coach misschien onderling verschillende formuleringen gebruiken, maar uiteindelijk willen en hopen we allemaal op een dergelijk bovenstaand resultaat.

1.2 ■ Waaron het enneagram zo goed past in een coachingstraject

Bij het streven naar bovenstaande succesfactoren, kan het enneagram als begeleidingsinstrument een waardevolle ondersteuning zijn en zelfs als procesversneller haar diensten bewijzen. De algemeen geaccepteerde doelstelling bij coaching - stimuleren van zelfreflectie, zelfacceptatie en persoonlijke ontwikkeling - sluit naadloos aan op de doelstelling en de benadering van het enneagram. Onderstaande punten laten dit nog eens stapsgewijs zien.

- Zodra de cliënt zich herkent en bekent tot een bepaald type, kan *direct gericht gereflecteerd* worden op de onderliggende basispatronen van zijn type. Het enneagram werkt daardoor als een procesversneller en geeft automatisch verdieping aan het zelfonderzoek.
△ (*Zicht krijgen op gewoontepatronen is bij supervisie en coaching één van de belangrijkste doelen.*)
- Door kennis te nemen van de basispatronen kan de cliënt zijn aandacht al snel richten op de uitwerking van zijn gewoontepatronen in de werksituatie. Hoe functioneert mijn type concreet in de samenwerking met mijn collega's, mijn baas, mijn klanten? Hoe is mijn stijl van leidinggeven, mijn communicatiepatroon? Enz.
△ (*Een relatie leggen naar het werkgebied is een vereiste bij coaching.*)
- Vervolgens kijkt een cliënt naar de aangereikte typespecifieke blokkades en ontwikkelingsmogelijkheden met betrekking tot zijn functioneren. Voorbeeld: een type Twee kan gaan inzien dat boosheid een signaal kan zijn van onderdrukte behoeften, en voor een Zes kunnen gevoelens van toenemende angst een signaal zijn dat hij te veel in zijn hoofd zit en onnodig negatieve ideeën projecteert op anderen. Beiden kunnen zich vervolgens ontwikkelen door deze specifieke signalen serieus te nemen.
△ (*Geëigende wegen zoeken voor persoonlijke ontwikkeling is een belangrijk onderdeel bij coaching.*)
- Het enneagram biedt kansen voor wederzijds begrip en onderlinge afstemming.
△ (*Communicatieproblemen zijn dikwijls een thema in coachingstrajecten.*)
- Acceptatie van de problematiek van een cliënt is vaak een moeizaam gegeven. Veel cliënten zijn geneigd zichzelf schuldgevoelens of tekortkomingen aan te rekenen. De cliënt kan echter door kennis te nemen van het enneagram en zijn persoonlijkheidstype, mildheid ten opzichte van zichzelf gaan ontwikkelen. Hij ziet nu immers dat zijn gedrag waar hij last van heeft (of

waar anderen last van hebben) voortkomt uit typespecifieke strategieën die hem jarenlang de nodige veiligheid en bescherming gaven. Bovendien, en dat is een belangrijk aspect bij het enneagram, zal hij inzien dat zijn basispatronen niet beter of slechter zijn dan de andere acht basispatronen.

△ (*Zelfacceptatie is een belangrijk thema bij coaching.*)

- Het werken met het enneagram in een individuele begeleidingssituatie kan soepel geïntegreerd worden in de gangbare procedure van een coachings- of supervisietraject.

△ (*De gebruikelijke begin-, midden- en eindfase kunnen gehanteerd blijven.*)

- Wij hebben allemaal een hoofdcentrum, een hartcentrum en een buikcentrum. Hoewel een evenwicht tussen deze drie centra van essentieel belang is, is bijna ieder mens geneigd de voorkeur te geven aan slechts één van deze drie. (Bij de vorming van onze persoonlijkheid, gaven we onbewust de voorkeur aan één van deze centra, om ons maar zo goed mogelijk aan onze omgeving aan te passen. Daarmee kregen wij de waardering die we nodig hadden. En nog steeds zijn we geneigd de functies van dit ene voorkeurscentrum¹ overdreven te benadrukken.) In het enneagram worden deze centra zichtbaar door een verdeling in hoofdtypen, harttypen en buiktypen. Voorbeeld: cliënten met een sterke voorkeur voor het hoofdcentrum (typen Vijf, Zes en Zeven), zullen functies van het denken zoals het gebruik van verbeeldingskracht, het analyseren, objectiveren en rationaliseren overdrijven en daardoor vervormen. Inzicht hierin geeft hen de kans zich ook op andere functies te richten, zoals het voelen en het handelen.

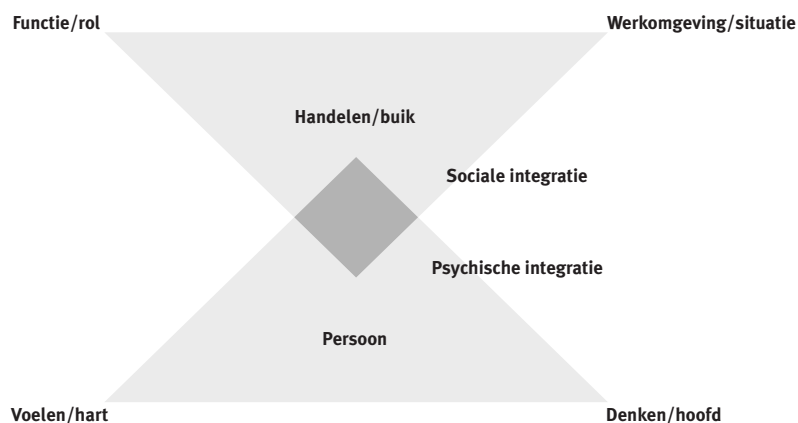
△ (*Een onderdeel van coaching is het streven naar een gezonde integratie tussen denken, voelen en handelen van de cliënt.*)

- De aandacht van het enneagram voor een verdeling in hoofd-, hart- en buiktypen, sluit aan bij het zogenaamde eerste integratieniveau in supervisie en coaching, het psychische integratieniveau. Samen met het sociale integratieniveau vormt het de innerlijke en de uiterlijke omgeving van de cliënt.

Het *psychische integratieniveau* bestaat uit drie dimensies in onszelf: het denken, het voelen en het handelen (lees: hoofd, hart en buik). Wanneer deze drie dimensies in balans zijn, voelen wij ons als persoon geïntegreerd. Blijkt één van deze drie gebieden gedurende langere tijd onderbelicht, dan is er sprake van desintegratie en voelen wij ons uit balans.

Het *sociale integratieniveau* bestaat uit de drie andere hoedanigheden: de persoon, de functie en de werkomgeving. Als wij in staat zijn een evenwicht te vinden tussen ons denken, voelen en handelen en de eisen van de werkomgeving, dan functioneren wij als mens in werk en leven vanuit

een balans. Dat bevordert onze vitaliteit en betrokkenheid met alles om ons heen. Schematisch kan de integratie van beide niveaus als volgt worden weergegeven (zie figuur 1.1).



— Figuur 1.1 Schema van de integratiedriehoeken

1.3 Bij welke leerniveaus komt het enneagram tot zijn recht?

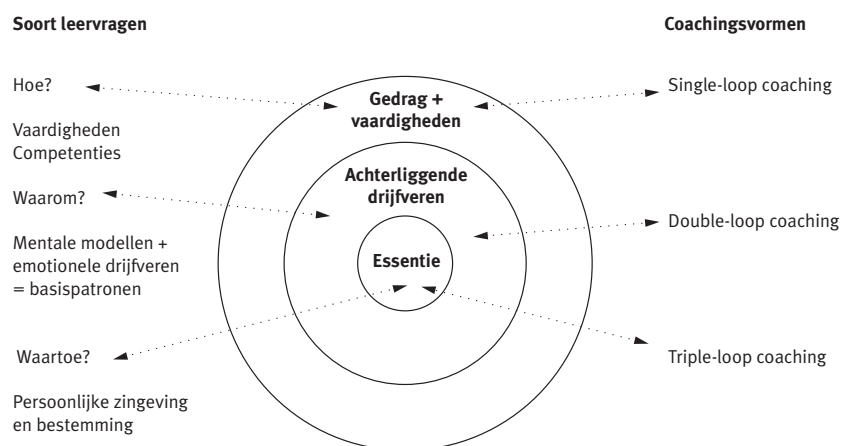
Er zijn drie soorten leerniveaus te onderscheiden:

- single-loop learning²;
- double-loop learning;
- triple-loop learning.

Bij *single-loop learning* is de behoefte aan persoonlijk inzicht, in relatie tot het werk, niet aan de orde. De leervragen van de cliënt betreffen louter gedragsmatige en resultaatgerichte aspecten, bijvoorbeeld het willen aanleren van gesprekstechnische vaardigheden, het verbeteren van verkooptechnieken of het aanleren van schrijfvaardigheden. Er wordt hierbij niet gekeken naar onderliggende patronen. Het gaat er meer om *hoe* iemand zich vaardigheden eigen kan maken. Het gedrag en de vaardigheden staan centraal, niet meer en niet minder.

Als het bij dit leerniveau blijft, komt het enneagram hier het minst tot zijn recht. Het is nu eenmaal in de eerste plaats een instrument tot zelfkennis en bewustwording. Als er alleen uitgegaan wordt van een streven naar gedragsverandering, zonder dieper gaande reflectie op het enneagramtype

en haar basispatronen, kan het enneagram zelfs misleidend zijn. Verschillende enneagramtypen laten namelijk nogal eens hetzelfde gedrag zien. Waar het om gaat is dat hun onderliggende motivaties verschillend zijn! Van daaruit kunnen echter wél gedragsveranderingen plaatsvinden. *Double-loop learning* is de term die gebruikt wordt als de leervraag aansluit bij de behoefte stil te willen staan bij de persoon van de cliënt, met al zijn karakteristieken. Dit in relatie tot zijn werksituatie. Er wordt dan aandacht besteed aan automatische (tot dan toe vaak onbewuste) patronen en persoonlijke drijfveren; aan positieve en minder positieve kanten. In hoeverre *belemmeren* zij mij in mijn persoonlijke ontwikkeling of in hoeverre *versnellen* ze wellicht mijn ontwikkelingsproces? Het gaat hier om leren op inzichtniveau.



— Figuur 1.2 Schema van de relaties tussen leerniveaus en coachingsvormen

De cliënt is gemotiveerd tot een innerlijk zoekproces. Hij wil weten *waarom* hij de dingen doet zoals hij ze doet. Hier gaat het om dieper gaande reflectie. Het enneagram komt hierbij goed tot zijn recht. Het faciliteert bij dit leerniveau door de achterliggende drijfveren, de basispatronen van elk type te verhelderen, waarmee de cliënt inzicht verwerft in het patroonmatige, automatische karakter van zijn eigen persoonlijkheidstype.

Triple-loop learning is het derde leerniveau. Hier gaat het om vragen die betrekking hebben op zingeving en spiritualiteit: wie ben ik, en waartoe doe ik de dingen? Wat is in eigenlijke zin mijn ontwikkelingsweg? Deze benadering krijgt steeds meer toegang en aandacht in de wereld van coaching.

Het enneagram is hier in oorsprong ook voor bedoeld. De mate waarin vanuit dit perspectief gewerkt kan worden is echter afhankelijk van de leervraag van de cliënt, de specifieke opdracht van de opdrachtgever en de competentie van de coach.

In het verlengde van de termen *single-loop learning*, *double-loop learning* en *triple-loop learning* kan vanuit het perspectief van de coach eventueel gesproken worden van *single-loop coaching*®, *double-loop coaching*®, en *triple-loop coaching*®.

Figuur 1.2 maakt nog eens duidelijk welke leerniveaus corresponderen met welke niveaus van coaching.

In de praktijk van het coachen komt het regelmatig voor dat verschillende leerniveaus in een en hetzelfde gesprek door elkaar lopen. De cliënt kan bijvoorbeeld binnenkomen met een leervraag op het niveau van gedragsverandering (*single-loop learning*). Deze vraag kan vervolgens leiden tot een dieper gaand niveau van leren (*double-loop learning*) en ten slotte de gewenste gedragsverandering bewerkstelligen. Vaak laat ik de cliënt op zo'n moment weten dat dit een andere benadering is. Het leren krijgt dan een meer ervaringsgericht karakter; het is meer leren 'van binnenuit'.

Voorbeeld. Een leidinggevende heeft het verbeteren van zijn stijl van communiceren met zijn medewerkers als leerdoel geformuleerd. In eerste instantie denkt hij uit de voeten te kunnen met het eenvoudig aanleren van enkele algemene gesprekstechnieken (*single-loop learning*). Als blijkt dat zijn vaste communicatiepatroon sterk gerelateerd is aan (onbewuste) overtuigingen en zijn daaruit voortvloeiende levensvisie, kan het voor hem van belang zijn hierop te reflecteren (*double-loop learning*). Dit kan uitstekend aan de hand van zijn enneagramtype. Daarmee worden hem patronen duidelijk waardoor er een besef kan groeien dat er ook alternatieven zijn voor zijn communicatiestijl, die hem in wezen misschien al wel beter passen.

Noten

1. De beschrijving van de drie centra, vindt u uitgebreider terug bij Hurley & Donson, *Welk type ben ik?*, Ankh-Hermes, Deventer.
2. De begrippen betreffende de drie 'leerslagen' (een leerslag maken op een bepaald niveau) kunnen worden vertaald in enkelslag leren, dubbelslag leren en drieslag leren. De eerste twee niveaus zijn ontleend aan het werk van Bateson, Schön & Argyris, het derde niveau aan Swieringa & Wierdsma. Zie verder de literatuurlijst. De relatie van de leerniveaus met het enneagram legde ik al in 'Voor de verandering' (afstudeerscriptie, 1998) Ook Nathans beschrijft dit thema in haar boek *Werken met het enneagram*. Zie literatuurlijst.