

Het Enneagram als effectief model voor verandermanagement.

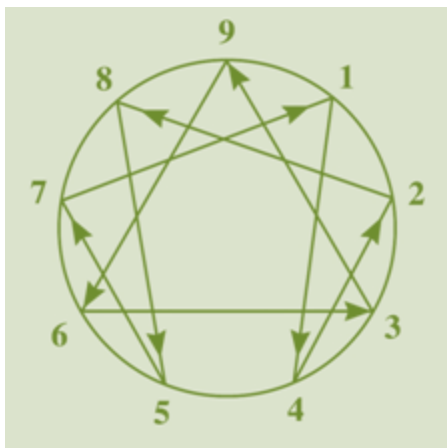
Het blijkt toch iedere keer weer lastig een veranderproces goed te beheersen. Hoeveel reorganisaties of implementaties van nieuwe werkwijzen gaan er niet mis. Één van de oorzaken hiervan is de focus op technische of vakinhoudelijk aspecten. De factor mens en het veranderproces zelf worden soms compleet genegeerd. Helaas werkt het niet zo en zal je hier bewust mee om moeten gaan. De volgende vraag is dan hoe.

Het antwoord is, **het Enneagram procesmodel.**

We beginnen vaak vol goede moed aan nieuwe verandering, maar tijdens de verandering verliezen we ongemerkt het doel uit het oog en zijn alleen nog maar bezig met de weerstand en de problemen die gepaard gaan met de verandering. Doordat er veel tijd en energie gaat zitten in het omgaan met die weerstand loopt het project uit en nemen de kosten toe. Dit is op zijn beurt weer voer voor de eventuele tegenstanders die zich dan ook duidelijk laten horen. We komen in een neerwaartse spiraal.

Het Enneagram Procesmodel is een toepasbaar model voor het begeleiden van veranderingen. Het model verklaart waarom veranderprocessen zo lastig zijn en laat zien wat we er aan kunnen doen om de verandering tot een succes te maken.

Ieder nieuw onderzoek toont weer aan dat projecten uitlopen of hun doel niet halen. Klanten zijn vaak ontevreden over het bereikte resultaat en voor vele betrokkenen is onduidelijk wat er van hen verwacht wordt. Dan is daar natuurlijk de bekende weerstand tegen verandering waar we mee te maken hebben. Ondanks de vele methodieken en verandermodellen die beschikbaar zijn valt het toch vaak weer tegen. Vol goede moed beginnen we aan een verandering, maar gedurende het proces van verandering blijkt het toch allemaal weer niet mee te vallen.



Het Enneagram is een eeuwenoud analysemodel wat vandaag de dag nog steeds vernieuwend is. Het model wat ook op Amerikaanse universiteiten wordt gedoceerd bestaat uit een cirkel een driehoek en een hexagram, die gecombineerd worden tot één figuur met 9 lijnen of punten. Het model is vooral bekend als een model voor karaktertypering. De 9 Enneatypes waarmee we mensen kunnen karakteriseren. Het Enneagram procesmodel is echter een minder bekende toepassing. Deze toepassing is niet minder interessant, want door de kennis van het procesmodel kan het Enneagram veel breder toegepast worden.

CONVERSIO

Een verandering is een niet-lineair proces

Vanuit het causaal denken zijn we geneigd te denken in oorzaak en gevolg. Als je dat doet, ga je er vanuit dat een proces lineair is. We starten bijvoorbeeld een project op en proberen dit te sturen door alle projectvariabelen te beheersen. Deze aanpak gaat in theorie op, maar in de praktijk zijn veel processen niet lineair. Dat is dan ook de reden dat veel projecten niet slagen of uitlopen in tijd en kosten. Het is namelijk een illusie te veronderstellen dat we alle van invloed zijnde factoren kunnen uitschakelen. Zeker waar het organisatieverandering betreft of veranderingen in het kader van persoonlijke groei.

Het Enneagram procesmodel laat zien dat er altijd meerdere processen met elkaar verbonden zijn en dat deze verschillende processen elkaar beïnvloeden. Het is zelfs een vereiste voor een succesvolle verandering. Door dit inzicht kunnen we wezenlijk anders naar veranderprocessen kijken en op een realistische manier dit proces begeleiden.

Als we naar het Enneagram als model kijken, zien we dat dit een combinatie is van drie figuren. Een cirkel, een driehoek en een hexagram. Deze drie elementen hebben ieder een eigen betekenis.

Zo staat de **cirkel** voor de verandering in zijn geheel. Hij begrenst de verandering. In projecttermen is dit te vergelijken met de scope. Ook staat de cirkel voor het begin- en het eindpunt die met elkaar verbonden zijn. Dit geeft weer dat alle processen cyclisch zijn en zich dus regelmatig zullen herhalen. De 9 punten op de cirkel geven vervolgens de weg van de verandering aan.



Vervolgens zien we een **driehoek**. De driehoek staat voor de 3 verschillende krachten die een rol spelen bij de verandering. De driehoek staat voor de drie-eenheid en geeft weer dat alles uiteindelijk uit drie delen is opgebouwd. Zo bestaat een mens bijvoorbeeld uit lichaam, geest en ziel. Een mens kan denken, voelen en handelen. Het voedsel van de mens bestaat uit voedsel, zuurstof en impressies. We zien het ook terug in de opbouw van de meeste cycli en is daarmee de koppeling naar de cirkel. Te denken valt aan de cyclus opkomst – bloei – ondergang of de fasen van onze ademhaling, in - uit - rust. Maar ook meer zakelijk gezien, bij project management bijvoorbeeld, waar het essentieel is dat zowel de klant, de leverancier als de eindgebruiker betrokken zijn. Als we één van de drie negeren zullen we een verandering nooit effectief door kunnen voeren.



De driehoek staat ook voor de buitenkrachten die op het proces inwerken. Geen proces kan tot een eind gebracht worden zonder invloed van buitenaf. Zoals je jezelf niet aan je eigen haren uit het moeras kunt trekken en een perpetuum mobile niet bestaat. We zien dit bijvoorbeeld bij de invloed of hulp van een leraar, coach of adviseur. Een andere invloed van buiten is feedback of kwaliteitscontrole, voordat we de laatste puntjes op de i zetten en de realisatie kunnen vervolmaken. Het is duidelijk dat dit slechts door een buitenstaander effectief kan worden uitgevoerd. Je kunt immers niet jezelf controleren.

CONVERSIO

Als laatste onderkennen we de zespuntige figuur, het **hexagram**.



Het hexagram representeert het pad van diegene die het proces wil beheersen. Als één van de weinige procesmodellen geeft het Enneagram Procesmodel precies weer welke weg je als procesleider of –begeleider moet bewandelen. Het hexagram geeft eigenlijk de energiestroom weer die door het proces loopt. We kunnen dat vergelijken met elektrische stroom, wat gebaseerd is op een potentiaal verschil tussen 2 polen. Of met de wind, die altijd van hoge druk naar lage druk stroomt. Zo hebben we met alle veranderprocessen een beginsituatie en een eindsituatie. Om van het begin naar het eind te komen, zullen we hier energie in moeten steken. Het is natuurlijk wel essentieel dat dit op de juiste wijze gebeurt. Het is niet alleen maar een kwestie van veel energie erin steken, zoals velen al ervaren hebben. Het hexagram geeft de te bewandelen weg weer van degene(n) die er energie insteken om de verandering te laten gebeuren. Dit is meestal degene die het einddoel wenst te halen en deze weg wordt daarom ook wel de wil-cyclus genoemd. Zoals het spreekwoord zegt: “Waar een wil is, is een weg”, zien we dus dat als de wil er niet is, er niet voldoende energie in gestopt wordt en het resultaat er dus niet zal zijn.

Het proces als geheel loopt dus niet vanzelf van begin tot eind, van 1 tot 9. Dit kan alleen maar vanwege de invloed van de buitenkrachten en de energie die er in gestoken wordt. Als we dit koppelen naar een zakelijke toepassing, zien we dat terug doordat een project alleen kan slagen door een goede opzet en werking van een stuurgroep (de driehoek) en de volledige en juiste medewerking van de betrokken partijen. De projectleider loopt zijn weg via het hexagram. Dit overigens uit naam van de opdrachtgever en dus voorzitter van de stuurgroep. Hoe dit precies werkt wordt in de training van het Enneagram Procesmodel verder uit de doeken gedaan.

Wat verteld het Enneagram ons verder en hoe kunnen we het gebruiken?

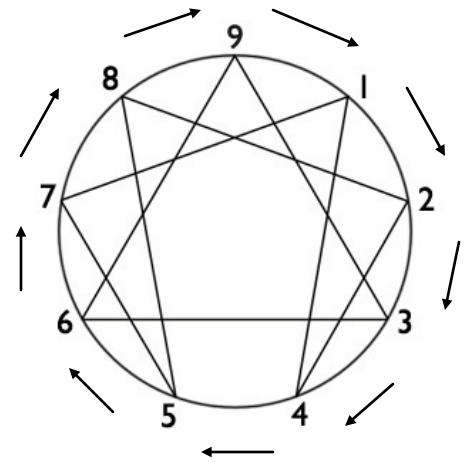
Als we een verandering willen beheersen, is het van belang een idee te hebben in welke fase de verandering zich bevindt. Vertaald naar het Enneagram, op welk punt van het procesmodel staat de verandering? Dit geeft vaak inzicht in de heersende problematiek. Het Enneagram vertelt je wat te doen en geeft je een handvat voor de volgende stap. In zijn geheel geeft het Enneagram de leidraad of de blauwdruk voor het hele veranderproces. Niet geheel onbelangrijk is het feit dat ervaring en vakkennis van het betreffende onderwerp natuurlijk ook een vereiste is om dit goed te kunnen doen. Gelukkig maar. Het Enneagram is slechts een beschrijving van de werkelijkheid en niet de werkelijkheid zelf. Als we via deze beschrijving naar de werkelijkheid kijken zullen we zien dat we ook veel kennis en ervaring nodig hebben om dit proces tot een goed einde te brengen. Die kennis hebben we nodig om vooruit te kunnen zien, om te kunnen plannen en om een visie en doelstelling te ontwikkelen. Laten we maar eens nader bekijken hoe het gehele proces er dan uit ziet.

CONVERSIO

Het proces in 9 stappen

Iedere verandering verloopt via de volgende stappen:

1. Komende vanuit een evenwichtsituatie op 9 ontstaat er een wil of noodzaak tot verandering. Besloten wordt de verandering daadwerkelijk in te gaan.
2. De te behalen doelstellingen worden duidelijk gemaakt en de noodzakelijke voorbereidingen om deze te realiseren worden getroffen.
3. Invloed van buiten zorgt voor vernieuwing en geeft een noodzakelijke impuls aan de verandering. Bijvoorbeeld inhuur van een extern bureau of het opleiden van de betrokkenen, waardoor ze nieuwe kennis en inzichten opdoen.
4. Ontwerp van de nieuw te bereiken situatie, op dit punt wordt de blauwdruk voor het verdere proces gecreëerd.
5. Uitvoeren van de noodzakelijke acties voor verandering waardoor de verandering daadwerkelijk in gaat treden.
6. Toetsing van de eerste resultaten. Door feedback ontstaat een verbetering ten opzichte van het oorspronkelijke ontwerp.
7. De feedback wordt verwerkt en de voorbereidingen voor de presentatie van het eindresultaat worden getroffen.
8. Oplevering van het eindresultaat en ontvangen van de waardering hiervoor.
9. Vanuit rust tevreden terugkijken op het behaalde resultaat en hier vanuit voorbereiden op nieuwe stappen.



Deze indeling in 9 stappen geeft het logische verloop aan van bijna elk proces. We zien daarom ook dat veel verandermodellen hiermee in lijn zijn, ondanks dat in deze modellen wellicht sprake is van meer of minder stappen.

De verandering in de hand houden

De werkelijke waarde zit hem in de lijnen binnen de cirkel. De magische volgorde van de punten van het hexagram 1-4-2-8-5-7 geeft een leidraad voor de stappen die je dient te nemen als je dit proces op de juiste wijze wil begeleiden. Want als begeleider volg je niet hetzelfde proces als de verandering zelf en hiermee wijkt het Enneagram af van andere modellen en blijkt de echte toegevoegde waarde. Niet de punten van het Enneagram, maar de lijnen geven de ware betekenis van het model weer. Diepere bestudering van het Enneagram geeft nog veel meer inzicht in de faal- en succesfactoren van de vele processen waarop het model van toepassing is. Het voert echter nu te ver om hierop in te gaan. In onze trainingen gaan we hier dieper op in, of u kunt de aangegeven literatuur raadplegen.

Laten we als voorbeeld het proces van het kopen van een nieuw huis nemen. De 3 betrokken partijen zijn hier de koper, de verkoper en de makelaar. Vanuit de driehoek bezien staat de koper hier op 9, de verkoper op 6 en de makelaar op 3.

1. Je bent niet meer tevreden met de huidige woning en wil verhuizen. Het is niet meer gewenst om in rust te blijven op 9.
2. Je gaat de mogelijkheden onderzoeken en je oriënteren op de huizen- en hypotheekmarkt om te bepalen wat voor huis het zal gaan worden.
3. Je weet wat je wil en gaat naar de makelaar om je wensen kenbaar te maken en je gaat daadwerkelijk woningen bezichtigen.
4. Je vindt een leuke woning. Je stelt je voor hoe het zou zijn als je hier gaat wonen en of alles klopt. Je bepaalt wat je wil gaan bieden en of dat haalbaar is met de hypotheek. Ook alle andere randvoorwaarden worden bekeken. Uiteraard hoort hier ook twijfel bij, die op dit punt op zijn sterkst is.
5. Je hebt besloten dit huis te kopen en doet een bod. Het proces is nu in principe onomkeerbaar. Om dit te kunnen doen zul je ook je hypotheekofferte moeten regelen.
6. De verkopende partij ontvangt je bod en denkt hier over na.
7. De verkopende partij accepteert je bod of doet eventueel een tegenbod. Er wordt onderhandeld.
8. Er is uiteindelijk overeenstemming, de koop wordt gesloten, de contracten getekend.
9. Je bent tevreden over je nieuwe huis. Je kijkt terug op een geslaagde koop en gaat vanuit deze nieuwe situatie een nieuw proces in. Dit kan bijvoorbeeld het proces van verhuizing zijn.

Probeer zelf eens de 9 stappen te beschrijven bij het proces van de verhuizing. Je start op 9 in je oude huis en eindigt weer op 9 in het nieuwe huis.

CONVERSIO

Een proces exact en juist te definiëren is niet zo maar 9 stappen verzinnen waarmee men van A naar B komt. Misschien komt het toevallig mooi uit, maar dit zou puur willekeurig zijn en dan kan men zich afvragen wat dan de zin en waarde van het procesmodel is.

Belangrijke uitgangspunten vind je in de eerder beschreven wet van 3. Een proces heeft ten eerste te maken met een bepaalde polariteit. Door de polariteit ontstaat de energie die het proces drijft. In het voorbeeld van het proces van verhuizing is de polariteit het verschil tussen het wonen in de oude woning en het wonen in de nieuwe woning. Vervolgens zijn de drie krachten van belang die de driehoek vormen en die door hun verbinding het proces mogelijk maken. Het gaat uiteindelijk om drie processen die met elkaar samensmelten tot 1. In het geval van het kopen van een huis is dit het proces van de koper, het proces van de makelaar en het proces van de verkoper. Als één van de drie partijen ontbreekt stopt het proces. Ieder van hen maakt vanuit hun perspectief een proces door, een ontwikkeling zou je kunnen zeggen. Je kunt het proces dan ook vanuit ieder perspectief opstellen. De processen zijn dan wel verschillend, maar zullen op de punten 3, 6 en 9 op elkaar ingrijpen.

Dit eenvoudige voorbeeld geeft al een indruk van de betekenis van het Enneagram Procesmodel. Het is echter slechts een tipje van de sluier. De mogelijkheden en toepassingen van het procesmodel zijn velerlei en als we ons hier verder in verdiepen zien we relaties met de relativiteitstheorie van Einstein, het begrip synchroniciteit van Jung, de octavenleer van Pythagoras en zelf met de moderne kernfysica. Maar ondanks de complexiteit en de diepgang is het ook een zeer praktisch en toepasbaar model voor iedereen die een adviserende of begeleidende rol heeft bij veranderingen. Ook voor leidinggevendenden en voor iedereen die als trainer, coach of therapeut mensen begeleid is het een ideaal hulpmiddel voor het begeleiden van persoonlijke veranderingen.

In onze trainingen wordt hier dieper op in gegaan. Tevens hebben wij een specifiek model voor organisatieverandering ontwikkeld gebaseerd op het Enneagram Procesmodel, wat wij doceren en toepassen bij het begeleiden van organisaties.



Jaap Nieuwenhuijzen van Conversio Training & Advies organiseert regelmatig lezingen en trainingen waar het Enneagram nader wordt toegelicht en op de verschillende toepassingen hiervan wordt ingegaan.

Voor meer informatie kunt u mailen naar info@conversio.nl of kijken op de website www.conversio.nl