

# Anders veranderen

## Een nieuwe kijk op veranderingen binnen gemeenten (deel 1)

Vrijwel iedere gemeente bevindt zich vandaag de dag in een proces van (ingrijpende) organisatieontwikkeling. De organisatie wordt gekanteld, bezuinigingen worden doorgevoerd. Er vindt een herindeling plaats, of er wordt een traject gestart om de dienstverlening aan de burger te verbeteren. De eisen worden steeds complexer en het tempo van de veranderingen steeds hoger; de ene verandering is nog niet afgerond of de volgende staat alweer voor de deur.

---

Albert Kamphuis en Jan de Jonge

Maar worden daarmee de beoogde doelen gerealiseerd? Vaak niet, helaas. Onderzoek laat zien dat meer dan de helft van alle veranderingen voortijdig vastloopt of niet het beoogde resultaat laat zien. De veranderingen vinden wel op papier plaats, maar hebben niet de beoogde doorwerking in de dagelijkse praktijk. Het gevolg: moeizame processen met veel weerstand en eindeloze herhalingen. Veel veranderingsprocessen lopen voortijdig vast door gebrek aan draagvlak, moeizame communicatie of veranderingsmoeheid.

### InnovatieCirkel

In het TCG-congres 'Anders veranderen – een nieuwe kijk op veranderingen binnen gemeenten' van 1 juni 2006 heeft Albert Kamphuis een nieuw concept gepresenteerd dat kan helpen om veranderingsprocessen beter te begrijpen en effectiever aan te pakken: de InnovatieCirkel. De InnovatieCirkel gaat ervan uit dat mensen elk hun eigen manieren hebben om veranderingen te benaderen, en dat deze verschillen in belangrijke mate samenhangen met hun persoonlijkheidstype. Binnen veranderingsprocessen kunnen verschillende fasen worden onderscheiden, waarbij iedere fase een specifieke benadering en aanpak vergt. Inzicht in de uiteenlopende persoonlijkheidstypen binnen een veranderteam en in de eisen die op verschillende momenten aan het veranderingsproces worden gesteld, leiden ertoe dat effectieve keuzes gemaakt kunnen worden over de veranderingsaanpak en de bijdrage die verschillende betrokkenen daaraan kunnen leveren.

De koppeling van persoonlijkheidskenmerken en veranderingsprocessen is niet nieuw. Wat de InnovatieCirkel uniek maakt is dat persoonlijkheidskenmerken aan specifieke fasen van de verandering worden gekoppeld. Dit geeft niet alleen inzicht in de oorzaak van optredende problemen, maar biedt ook een praktisch hulpmiddel om ze te lijf te gaan.

In dit artikel – het eerste van een serie van twee – beschrijven wij de essentie van de InnovatieCirkel. In deel twee, dat in het volgende nummer van *Overheidsmanagement* zal worden geplaatst,

worden de principes van de InnovatieCirkel toegepast op veranderingsprocessen binnen gemeenten.

### Verschillende perspectieven op veranderen

Het is al lang bekend dat er verschillende manieren zijn om naar veranderingen te kijken en met veranderingen bezig te zijn. Iedereen heeft een persoonlijke stijl op basis waarvan hij of zij veranderingen benadert en daarmee aan de slag gaat. We hebben vaak een vaste set interventies die wij hanteren om een situatie te veranderen en een vaste set veronderstellingen en ideeën van waaruit wij de organisatie bekijken. En als anderen het anders doen of willen dan worden we op de proef gesteld. Kunnen we dan de bijdrage van de ander zien, realiseren we ons dat een andere manier van de dingen zien op bepaalde momenten nuttiger is dan onze eigen voorkeur hoe de dingen te zien en te doen? Sommige aspecten van het gehele veranderingsproces liggen ons wel en andere duidelijk niet.

Bekend in dit verband is het kleurendenken van Leon de Caluwé. Sommigen benaderen veranderingen op een 'blauwe manier': blauwdrukdenkers hebben de neiging veranderingen rationeel te benaderen. Ontwerpen en implementeren zijn sleutelwoorden. Groendrukdenkers zijn ontwikkelaars: zij proberen leersituaties te creëren en mensen te motiveren om nieuwe dingen te proberen. Geeldruk-, rooddruk- en witdrukdenkers hebben weer een andere benadering. Uit onderzoek is bovendien bekend dat denken en doen dikwijls uit elkaar lopen. Veel verandermanagers zeggen dat hun voorkeur uitgaat naar 'groen veranderen', maar de praktijk is vaak blauw. De praattheorie versus de daadtheorie, zoals Jaap Boonstra het noemt (interview in het kader van 'het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement', InterMaat 2005).

Om te laten zien hoe persoonlijke voorkeuren doorwerken, nemen we het omgaan met risico's als voorbeeld. Veel vernieuwingen stranden omdat de risico-inschatting bij sommige persoonlijkheidstypen er toe leidt dat de vernieuwing ten onrechte wordt gestopt. Als het niet min of meer direct bewijsbaar is dat



Figuur 1. 2002-2006 InnovatieCirkel  
© Albert Kamphuis

een verandering resultaat met zich meebrengt, dan kiezen veel managers voor het instandhouden van de bestaande situatie. Maar ook komt het voor, vanuit de voorkeur van weer andere types, dat de verandering ten onrechte wordt doorgezet. De persoonlijkheid bepaalt hoe je er naar wilt kijken, als risicomangement of kansmanagement. Dit is een interessant spanningsveld binnen ieder vernieuwingsproces.

### Het concept

De InnovatieCirkel (zie figuur 1) brengt in kaart hoe de fases en deelprocessen bij verandering en innovatie elkaar opvolgen en wat daarvan de inhoud is (de BuitenCirkel) en welke persoonlijkheden hetzij een bijdrage kunnen leveren aan ieder van de veranderfases hetzij deze kunnen belemmeren (de BinnenCirkel). Op deze manier laat de InnovatieCirkel zien welke talenten in iedere veranderfase kunnen worden benut en welke persoonlijkheidsgebonden obstakels en hindernissen er te overwinnen zijn om tot een succesvolle innovatie en verandering te komen. Hierna schetsen we eerst de BinnenCirkel, daarna de processtappen van de BuitenCirkel en vervolgens de samenhang en wisselwerking tussen beide.

#### De invloed van persoonlijkheidstypen (de BinnenCirkel)

De BinnenCirkel beschrijft de verschillende persoonlijkheidstypen en hun natuurlijke reactie op veranderingen. Dit onderdeel is gebaseerd op de Enneagram typologie. Deze bestaat uit negen persoonlijkheidstypen, die hierna kort worden beschreven voor wat betreft hun rol in een veranderingsproces.

#### Type 1 de Precieze Verbeteraar

De Een heeft een scherp oog voor wat er beter kan. Hij heeft sterke persoonlijke overtuigingen en een sterk gevoel voor wat goed en niet goed is. Hij heeft veel behoefte aan orde en accurate metingen en wil prestaties objectief meten. Zijn talent is het werken met getallen en cijfers.

#### Type 2 de Ondersteunende Doelzoeker

De Twee is de enthousiaste man achter de schermen. Hij maakt graag persoonlijk contact en wil dan ondersteunend zijn voor anderen. Hij heeft behoefte aan aandacht en erkenning en wordt graag overal bij betrokken. Hij heeft het talent om emotionele weerstanden te overwinnen.

#### Type 3 de Bepalende Kansmaker

De Drie wil succesvol zijn. Hij heeft behoefte aan onafhankelijkheid, uitblinken, risico's nemen en erkenning krijgen. Hij zorgt voor nieuwe impulsen, brengt zijn enthousiasme op anderen over en heeft het talent om doelbewust gebruik te maken van relaties.

#### Type 4 de Creatieve Ontwikkelaar

De Vier wil zijn prestaties graag een uniek tintje geven. Hij houdt niet van routinewerk, is liever vernieuwend bezig. Hij heeft het talent om zich te verplaatsen in anderen en bestaande patronen te doorbreken. Hij gebruikt zijn kwaliteiten om anderen te inspireren, te beïnvloeden of te overtuigen.

#### Type 5 de Integrerende Nadenker

Een Vijf wil eerst over zaken nadenken: wat zijn de feiten, is het logisch, wil ik er wel aan meedoen? Hij bezit het vermogen om de dingen in samenhang met elkaar te brengen en heeft de drang om toekomstbeelden helder te verwoorden. Zijn talent is anderen logisch te overtuigen.

#### Type 6: de Betrokken Probleemoplosser

Een Zes gaat ermee aan het werk. Hij kijkt vooruit en gaat aan de slag met het oplossen van potentiële problemen. Hij heeft het talent om alle stukjes van een puzzel zodanig in elkaar te passen dat ze een sluitend geheel vormen. Hij wil zeker weten dat er niets misgaat en dat het gaat werken.



Elke veranderfase biedt kansen voor bepaalde persoonlijkheden.

*Type 7: de Enthousiaste Aanjager*

De Zeven heeft een grote verbeeldingskracht en een positieve instelling. Hij maakt plannen, bedenkt nieuwe ideeën, wil anderen aanzetten tot activiteit. Zijn talent is geestdrift te wekken en zaken spannender en interessanter te maken.

*Type 8: de Ondernemende Afmaker*

De Acht is van nature moedig, direct, assertief, schuwt geen confrontaties. Hij neemt initiatief en is besluitvaardig. Hij heeft veel energie en is zelfverzekerd. Hij heeft de drang om de eigen overtuiging om te zetten in daden. Zijn talent is het vermogen om de leiding te nemen.

*Type 9: de Uitvoerende Teamnetwerker*

De Negen is in staat verschillende gezichtspunten te zien en oplossingen te vinden die alle betrokkenen acceptabel vinden. Hij kan goed luisteren en kan een veilige sfeer creëren. Hij verwoordt vaak wat er leeft in een groep. Zijn talent is het creëren van saamhorigheidsgevoel.

Deze – ten behoeve van het artikel sterk ingekorte – beschrijvingen laten dus voor een deel zien wat het natuurlijk gedrag is per type. Inzicht in de motieven en drijfveren van de verschillende typen maakt duidelijk welke huidige en potentiële kwaliteiten gericht kunnen worden ingezet. Op basis van het type herkennen we dan bijvoorbeeld de communicatiestijl, de leiderschapsstijl, de talenten en belemmeringen, en de coachingsbehoeften.

**Fasen in veranderingsprocessen (de BuitenCirkel)**

Elk veranderingsproces doorloopt een aantal natuurlijke stappen. Deze komen in vele variaties in de uitgebreide literatuur naar voren, maar globaal gaat het om de volgende fasen en processtappen:

*Fase 1: bewustwording en positie bepalen (probleemdefinitie, wensen en visie ontwikkelen)*

De eerste fase is het creëren van duidelijkheid over 'de werkelijke situatie', hoe goed gaat het eigenlijk? Zijn er mogelijkheden om het beter te gaan doen? Kunnen we de bestaande doelstellingen op een effectievere of efficiëntere wijze realiseren of moeten we misschien nieuwe doelen gaan formuleren? Vervolgens is het van belang om het idee te gaan communiceren met interne en externe sleutelfiguren. Uit die confrontatie komen aanvullende ideeën of kritische reacties die helpen om de aanvankelijke ideeën aan te passen en de plannen te verbeteren. Soms is er meer tegenstand dan verwacht en overheerst de weerstand. Het is nodig om creativiteit en verbeeldingskracht in te zetten om wat men wil bereiken waar te kunnen maken.

*Fase 2: koers uitzetten (ideeën genereren, vormgeven en zelfvertrouwen opbouwen)*

Als de omgeving de ideeën ondersteunt, is het van belang de energie doelgericht te gaan benutten door de mensen die mee willen doen aan te moedigen en te ondersteunen. Ook wordt een analyse gemaakt waaruit moet gaan blijken dat de veranderingen realistisch zijn. Er wordt nog eens duidelijk geformuleerd waar men uit wil komen en wat er moet gebeuren om de organisatie of het werkproces op de nieuwe situatie af te stemmen. De initiatiefnemers kijken vooruit en zijn ongeduldig dat het resultaat niet sneller wordt bereikt.

*Fase 3: in beweging brengen (ideeën en oplossingen selecteren, strategie uitwerken)*

Vervolgens is de vraag of er commitment is bij de medewerkers, willen zij ermee aan de slag? Er worden concrete veranderingsvoorstellen gepresenteerd. Problemen worden vertaald naar aanpassings- en haalbaarheidsvoorstellen. Als dit lukt wordt een definitief plan van aanpak naar buiten gebracht en wordt daarmee aan de slag gegaan. Als de nieuwe structuur, het nieuwe

systeem of het nieuwe werkproces kan werken, wordt geprobeerd dit zichtbaar te maken en daarmee anderen te enthousiasmeren.

*Fase 4: op koers houden (implementatie, werkend maken en houden)*  
De nieuwe structuur wordt geïmplementeerd, het systeem is gekocht, of klanten maken gebruik van de nieuwe dienstverlening. Men werkt steeds meer op de nieuwe manier en is trots op de resultaten. Maar ook kan er weerstand ontstaan in de lopende organisatie en bedacht moet worden hoe het toch voor elkaar te krijgen. De kunst van het aanpakken en volharden, ook als het om details gaat. Er zullen ideeën opkomen die de nieuwe manier van werken nog beter zullen maken. Maar wordt daar nu op ingegaan of wordt daarmee gewacht? Wordt gekozen voor de comfortabele weg van het zo houden of voor het ingaan van een nieuw proces met alle ongemakken van dien? Wanneer is het weer tijd voor vernieuwen?

In de praktijk lopen de verschillende fasen en processtappen soms wat door elkaar heen en worden ze niet altijd keurig in de aangegeven volgorde doorlopen. Er is sprake van een iteratief proces en dat kan in veel situaties heel effectief zijn. Als er een of meer fasen of processtappen structureel worden genegeerd of overgeslagen, is de slagingskans van het totale veranderingsproces echter gering.

### **Samenhang tussen persoonlijkheidstypen en veranderingsfasen**

Het basisprincipe van de InnovatieCirkel is dat er een duidelijk verband bestaat tussen de fasen in een veranderingsproces en de bijdrage die de negen Enneagram types daaraan kunnen bieden. Hierna wordt dit verband sterk vereenvoudigd weergegeven. Daarbij wordt alleen ingegaan op de positieve bijdragen van de verschillende typen. Riso en Hudson hebben uitgewerkt dat de verschillende persoonlijkheidstypen ook schaduwgedrag kunnen vertonen en daarmee belemmerend kunnen werken. Dit is het geval als ze 'psychisch ongezond' in hun type staan. Tegelijkertijd geeft hun indeling in psychische gezondheidsniveaus ook informatie over de (meestal sluimerende) toptalenten van ieder type, en daarmee een zeer verhelderend inzicht in potentiële competenties. Het voert in het kader van dit artikel te ver om hierop in te gaan, we verwijzen voor de indeling in gezondheidsniveaus naar het Enneagram Basisboek van Don Riso en Russ Hudson (2005).

*Fase 1: bewustwording en positie bepalen (typen 1, 2 en 3)*  
De Een (de Precieze Verbeteraar) begint met het zoeken van een perspectief. Wat doen we goed en wat zouden we anders kunnen? Dit kan ook ingebracht worden door andere types, waar de Een vervolgens op inspringt. De Twee (de Ondersteunende Doelzoeker) gelooft in het idee en zet zich in om het beste uit iedereen te halen om dit idee verder te brengen. De Drie (de Bepalende Kansenmaker) ziet mogelijkheden terwijl hij de omgeving verkent en daarmee een impuls van buitenaf inbrengt die de bezieling vernieuwt en de blik op het gewenste doel richt.

*Fase 2: koers uitzetten (typen 3, 4 en 5)*  
De Drie test nieuwe zaken in de buitenwereld op kansen. Hij ruikt succes en vermijdt de slechte projecten. Hij peilt de reacties van de buitenwereld, wat ze er mee willen en of het volgens hen kan werken. De Vier (de Creatieve Ontwikkelaar) is geïnteres-

seerd en komt met nieuwe ideeën. De Vijf (de Integreerende Nadenker) kijkt hoe de dingen zouden kunnen worden opgepakt en brengt samenhang aan.

*Fase 3: in beweging brengen (typen 5, 6 en 7)*  
De Vijf denkt na over de vraag of de voorgenomen verandering aansluit op de mogelijkheden van de organisatie en/of welke aanpassingen daar dan in nodig zijn. De Zes (de Betrokken Probleemoplosser) wil het werkend maken; hij wil potentiële problemen oplossen en duidelijkheid verkrijgen over het feit of het haalbaar is. De Zeven (de Enthousiaste Aanjager) brengt opnieuw enthousiasme in en bedenkt allerlei oplossingen en plannen voor mogelijke hindernissen en problemen.

*Fase 4: op koers houden (typen 7, 8 en 9)*  
De Zeven ziet oplossingen voor opkomende bezwaren en problemen en maakt daarvoor plannen. Hij motiveert mensen met zijn aanstekelijke enthousiasme, zijn geloof in de nieuwe manier van werken. De Acht (de Ondernemende Afmaker) kijkt eerst hoe serieus het is en test de geloofwaardigheid en het draagvlak bij managers en bestuur. Als hij daar vertrouwen in krijgt en er zelf in gelooft dan gaat hij ervoor en neemt de controle over. De Negen (de Uitvoerende Teamnetwerker) probeert te bemiddelen tussen de verschillende belangen en laat de ruimte aan anderen om op hun manier er uitvoering aan te geven en ondersteunt de uitvoering dan krachtig.

### **Tot slot**

Kern van de InnovatieCirkel is dat bij een veranderingsproces de bijdrage van alle persoonlijkheidstypen nodig is om de verandering succesvol te laten verlopen. Vaak zien we dat binnen een veranderteam bepaalde persoonlijkheidstypen dominant zijn. De neiging is immers om 'ons soort mensen' te zoeken: daarmee is het prettig communiceren en samenwerken. Het gevaar is dan dat benaderingen die voor het doorzetten van de verandering essentieel zijn, te weinig worden herkend en dus worden verwaarloosd.

Hoe zit dit bij gemeenten? In deel twee van dit artikel, dat in het volgende nummer van *Overheidsmanagement* wordt gepubliceerd, presenteren we de resultaten van een op de InnovatieCirkel gebaseerd onderzoek naar veranderingsprocessen binnen gemeenten. Uit dit onderzoek kan worden opgemaakt dat bepaalde persoonlijkheidstypen dikwijls te weinig bij de vormgeving van de veranderingen worden betrokken, waardoor lacunes in het veranderproces ontstaan. De veranderingen kunnen daardoor gemakkelijk stagneren of niet het gewenste resultaat met zich meebrengen. De InnovatieCirkel biedt inzicht in de oorzaak van optredende problemen en daarmee mogelijkheden om deze aan te pakken.

Albert Kamphuis is directeur van InnovatieCirkel Consultancy & Coaching. Jan de Jonge is directeur van het congresbureau TCG ([www.tcg-groep.nl](http://www.tcg-groep.nl)). Dit artikel is gebaseerd op materiaal uit het nog te publiceren boek van Albert Kamphuis: *Talentvolle vernieuwing, het managen van de InnovatieCirkel* en op zijn activiteiten bij diverse gemeenten. Voor nadere informatie zie [www.innovatiecirkel.nl](http://www.innovatiecirkel.nl).