

# De interimmanager als veranderaar

*Een gekleurde kijk op waarom denken en doen soms ver uit elkaar liggen*

Masterthesis  
'Master Publiek Management'  
Bestuurskunde  
Erasmus Universiteit Rotterdam

Versie: definitief, december 2007

Auteur: Nico Groenenboom  
Studentnummer: 278199  
Eerste lezer: F.B. van der Meer  
Tweede lezer: B. Kuipers

## Woord van dank

Verandermanagement...

Ooit wel eens geprobeerd je ochtendritme om te gooien? Lukt zeer waarschijnlijk niet. Mensen houden namelijk niet zo van verandering. Al helemaal niet als iemand ze probeert te veranderen. Toch stapelen we in organisaties verandering op verandering. Het lukte mij niet om eerst m'n schoenen aan te trekken en dan m'n tanden te poetsen, waarom zou het in een - vaak dynamische en complexe - organisatie op een grotere schaal dan wel lukken? Belangrijker nog: hoe gaat een organisatie als Brim ervoor zorgen dat ik voortaan éerst m'n schoenen aantrek?

Een goed plan, een heldere gedachte, een boodschap, een betrouwbare methode, conclusies waar je wat aan hebt, een mooi eindproduct, dat is wat iedere scriptieschrijver wil. Een scriptie schrijven is echter vooral een leerproces, een strijd met/tegen de pagina's, waar je uiteindelijk als winnaar - want afgestudeerd - hoopt uit te komen. De weg is echter lang en zonder de steun van een hoop - geduldige, kritische, aardige en altijd voor je klaar staande - mensen was die weg misschien wel een lijdensweg geworden.

Daarom wil ik bij deze een aantal mensen heel erg bedanken. Bij de concrete totstandkoming van deze scriptie natuurlijk mijn scriptiebegeleider Frans-Bauke van der Meer, voor zijn tijd, geduld, aandacht en altijd bruikbare commentaar. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Ben Kuipers voor zijn goede kritiek als tweede lezer. In het bijzonder wil ik Paul van Os, Rob Boeren en Ursela van Stenis van het Bureau Rotterdam Interim Management bedanken en alle Brimmers voor hun openheid en hulp. Ik hoop dat mijn onderzoek bij heeft kunnen dragen aan het volbrengen van jullie missie.

Ook de sentimentele noot mag niet ontbreken. Pa en ma, bedankt voor het vertrouwen. Bedankt dat jullie me geleerd hebben om mezelf niet met anderen te vergelijken, maar tevreden te zijn als je alles uit jezelf hebt gehaald. Danny, Petra en Tara, bedankt voor dat beetje Bliss in m'n leven ;). Verder natuurlijk al m'n vrienden voor de ontspanning op z'n tijd en die schop onder de kont die ik af toe hard nodig had.

Ik wens een ieder die dit leest veel plezier toe en ik hoop dat mijn bevindingen een bijdrage kunnen leveren aan de wetenschappelijke kennis over verandermanagement in de praktijk. Hoewel ik tijdens het schrijven veel veranderd heb, is de centrale vraag hetzelfde gebleven: waarom doen die veranderaars nu wat ze doen?

Ergens in 2007,

Nico Groenenboom

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>9</b>
1.1 DOEL- & PROBLEEMSTELLING.....	10
1.2 MAATSCHAPPELIJKE & WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	13
1.3 LEESWIJZER.....	14
<b>2. Over interimmanagement</b> .....	<b>15</b>
2.1 ONTSTAAN & OPKOMST VAN INTERIMMANAGEMENT.....	15
2.2 DEFINITIES VAN INTERIMMANAGEMENT.....	16
2.3 KIEZEN VOOR INTERIMMANAGEMENT?.....	16
2.4 INTERIMMANAGEMENT: SOORTEN & MATEN.....	18
2.5 SAMENVATTING.....	19
<b>3. Kleurrijk veranderen</b> .....	<b>20</b>
3.1 WAT IS GEPLANDE VERANDERING?!.....	20
3.2 DENKEN IN KLEUREN.....	21
3.2.1 Geeldrukdenkers.....	22
3.2.2 Blauwdrukdenkers.....	22
3.2.3 Rooddrukdenkers.....	23
3.2.4 Groendrukdenkers.....	23
3.2.5 Witdrukdenkers.....	24
3.3 WAAROM DEZE GEKLEURDE WAARHEID?.....	24
3.4 SAMENVATTING.....	26
<b>4. Kleuren in het veranderproces</b> .....	<b>27</b>
4.1 HET VERANDERPROCES IN FASEN.....	27
4.1.1 Diagnose.....	27
4.1.2 Veranderstrategie.....	29
4.1.3 Interventieplan & interventies.....	31
4.1.4 Evalueren.....	32
4.2 SAMENVATTING.....	33
<b>5. Denken, doen en nattevingerwerk?</b> .....	<b>34</b>
5.1 HET HANDELEN VAN EEN BRIMMER.....	34
5.2 VERSCHILLEN IN DENKEN EN DOEN.....	34
5.2.1 Espoused theory versus theory in use.....	35
5.2.2 Wanneer meedoen en -denken of doorduwen?.....	36
5.2.3 Veranderkundige competenties.....	36
5.2.4 De kleurentheorie zelf.....	37
5.2.5 Gebonden aan resultaten.....	38
5.2.6 Publieke organisaties.....	38
5.2.7 Nationaal Onderzoek Verandermanagement.....	39
5.2.8 Bewust handelen.....	39
5.2.9 Aanpassen aan de omstandigheden.....	40
5.3 INDELEN & VERDIEPEN.....	40
5.4 SAMENVATTING.....	42

<b>6. Bureau Rotterdam Interim Management.....</b>	<b>43</b>
6.1 ONTSTAAN BRIM.....	43
6.2 SPECIALISMES BINNEN BRIM.....	44
6.3 COMPETENTIES BRIMMERS.....	44
6.4 PROCEDURES BIJ OPDRACHTEN.....	45
6.5 SAMENVATTING.....	45
<b>7. Opzet casestudies.....</b>	<b>46</b>
7.1 MEERVOUDIGE BESCHRIJVENDE CASESTUDIE.....	46
7.2 CASE-SELECTIE.....	47
7.3 GEHANTEERDE INSTRUMENTEN.....	48
7.3.1 De Kleurentest.....	48
7.3.2 Semi-gestructureerd Interview.....	48
7.3.3 Analyse bestaand materiaal.....	50
7.4 BEPERKINGEN ONDERZOEKSMETHODE.....	50
<b>8. Operationalisering.....</b>	<b>52</b>
8.1 Denken.....	52
8.2 Doen.....	52
8.3 Het verschil tussen denken en doen en het vinden van mogelijke verklaringen.....	54
8.4 Topiclijst.....	55
8.5 Samenvattend: conceptueel model.....	56
<b>9. Samenvatting empirische resultaten.....</b>	<b>58</b>
9.1 Hoe Brimmers denken over verandermanagement.....	58
9.2 Het algemene beeld.....	58
9.3 Casebeschrijvingen, de Brimmers in actie.....	59
9.3.1 Op de kinderboerderij.....	59
9.3.2 Spoedcursus verandermanagement.....	61
9.3.3 Afdelingshoofd op zoek naar een uitdaging.....	63
9.3.4 Niet zo hardwerkende juristen.....	65
9.3.5 Broodje carrièreontwikkeling?.....	67
9.3.6 Het blauwe boekje.....	69
9.3.7 De Gideonsbende.....	71
9.3.8 Brimmers vanuit de coach gezien.....	73
9.4 HET SPECIFIEKE BEELD.....	73
9.4.1 De diagnosefase.....	73
9.4.2 De strategiebepaling.....	74
9.4.3 De interventiefase.....	74
9.4.4 Evaluatie & reflectie.....	76
9.4.5 Dominante kleuren per fase.....	76
9.5 SAMENVATTING.....	77
<b>10. Denken en doen.....</b>	<b>78</b>
10.1 HET VERSCHIL TUSSEN DENKEN EN HET ALGEMENE HANDELEN.....	78
10.2 HET VERSCHIL TUSSEN DENKEN EN HET SPECIFIEKE BEELD VAN HET HANDELEN.....	78
10.3 HET VERSCHIL TUSSEN HET ALGEMENE EN HET SPECIFIEKE BEELD VAN HET HANDELEN.....	79
10.4 DE VOLGENDE STAP.....	79

<b>11. De verschillen verklaren.....</b>	<b>80</b>
11.1 NIET VOLDOENDE BEWUST HANDELEN.....	80
11.2 SOCIAAL WENSELIJK HANDELEN.....	81
11.3 NIET DE JUISTE COMPETENTIES.....	82
11.4 CONTEXTSPECIFIEK HANDELEN.....	82
11.5 VERKLARINGEN PER FASE.....	83
11.6 SAMENVATTING.....	84
<b>12. Conclusies.....</b>	<b>85</b>
12.1 DEELVRAAG 1.....	85
12.2 DEELVRAAG 2.....	85
12.3 DEELVRAAG 3.....	86
12.4 DEELVRAAG 4.....	86
12.5 DEELVRAAG 5.....	87
12.6 DEELVRAAG 6.....	88
12.7 HOOFDVRAAG.....	89
<b>13. Reflectie &amp; aanbevelingen.....</b>	<b>90</b>
13.1 MOGELIJKE HYPOTHESES.....	90
13.2 REFLECTIE.....	91
13.3 AANBEVELINGEN.....	92
<b>Geraadpleegde literatuur.....</b>	<b>94</b>
<b>Bijlage A: Kleurentest.....</b>	<b>97</b>
<b>Bijlage B: Lijst van figuren en tabellen.....</b>	<b>102</b>
<b>Bijlage C: Soorten en typen interimmanagement.....</b>	<b>103</b>
<b>Bijlage D: Uitwerkingen kleurentheorie.....</b>	<b>105</b>

## Samenvatting

In vrijwel iedere opdracht worden interimmanagers tegenwoordig geconfronteerd met veranderingen die zij door moeten voeren. Altijd komt een interim manager binnen in een organisatie - in dit onderzoek een publieke organisatie - waar iets aan de hand is. Het Bureau Rotterdam Interim Management (Brim) heeft een schat aan ervaring en expertise op het gebied van interimmanagement. Wat begon als interne oplossing binnen de Gemeente Rotterdam, is inmiddels uitgegroeid tot een semi-commerciële organisatie die interimmanagement-oplossingen op maat weet te bieden. Brim, met zo'n 46 managers in dienst, is een uitstekende locatie om te werken aan een onderzoek over interimmanagers en verandermanagement.

Dit onderzoek heeft een aantal doelstellingen, doelstellingen die vooral gericht zijn op het verkrijgen van inzicht over het bewust handelen en de keuzes van interimmanagers bij veranderprocessen. Dit onderzoek wil het denken van deze managers expliciteren, het handelen van deze managers beschrijven, nagaan in hoeverre hun interventies 'natte vingerwerk' zijn en mogelijke verklaringen proberen te vinden voor eventuele incongruentie tussen doen en denken over verandermanagement.

Als hoofdvraag voor dit onderzoek is gekozen voor de volgende hoofdvraag, waarbij er aangenomen wordt dat er in een bepaalde mate altijd wel enige discrepantie zal zijn tussen denken en handelen, die deze elementen logischerwijs verbindt:

*In hoeverre bestaat er een incongruentie tussen hoe de zeven Brimmers denken over verandermanagement en hoe zij in de praktijk handelen bij organisatieveranderopgaven en wat zijn mogelijke verklaringen voor deze incongruenties?*

Om verschillende veranderparadigma's te beschrijven, of verandervoorkeuren, werd de kleurentheorie van De Caluwe & Vermaak gebruikt. Zij beschrijven vijf verschillende veranderparadigma's die allemaal gekoppeld zijn aan een kleur. Hieronder is een schematisch overzicht toegevoegd:

<b>Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• belangen bij elkaar kunt brengen</li><li>• ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen</li><li>• win-winsituaties kunt creëren/coalities kunt vormen</li><li>• de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status en invloed)</li><li>• de neuzen kunt richten</li></ul>
<b>Blauw</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert</li><li>• een goed stappenplan maakt van A naar B</li><li>• de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt</li><li>• alles zo veel mogelijk stabiel houdt en beheerst</li><li>• de complexiteit zo veel mogelijk reduceert</li></ul>

<b>Rood</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- en lokmiddelen</li> <li>• het voor mensen aangenaam maakt</li> <li>• geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status</li> <li>• mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven</li> </ul>
<b>Groen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/ eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam)</li> <li>• ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/ te leren</li> <li>• geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren</li> </ul>
<b>Wit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitgaat van de wil en wens en de natuurlijke weg van de mens zelf, betekenis toevoegt</li> <li>• de eigen energie van mensen de ruimte biedt</li> <li>• dynamiek/complexiteit wilt zien en kunt duiden</li> <li>• eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert</li> <li>• symbolen en rituelen gebruikt</li> </ul>

Via de zogeheten kleurentest konden de verandervoorkeuren van die manager geëxpliciteerd worden. Daarnaast is er bij iedere manager een casestudie verricht naar een opdracht die door hem/haar is uitgevoerd. Hiervoor werden vooral schriftelijk casusgerelateerd materiaal en diepte-interviews gebruikt.

Brimmers zijn voorstander van het hanteren van een groene en witte aanpak. Het ideaalbeeld van een veranderaar is dus iemand die mensen wil leren om te leren en uitgaat van hun eigen wil. Dit is hoe zij denken dat veranderingen bereikt kunnen worden. De praktijk laat echter een ander beeld zien. Ten eerste zien we een iets genuanceerder beeld als we de managers vragen hoe zij denken dat ze handelen. Hier zijn groen en wit nog steeds dominant, maar iets minder. De kleurentest gaf in deze studie dus weinig verschil tussen denken en doen. Als we echter in de cases kijken naar hun aanpak, dan zien we een heel ander beeld. Iedere geïnterviewde manager denkt groen en wit, slechts twee van de zeven doen het ook.

Waarom liggen het denken en doen uit elkaar? Om een aantal mogelijke redenen. Zo willen de Brimmers wel groen en wit zijn, maar kunnen ze het eigenlijk wel? Het hele groene en vooral witte denken is vrij nieuw en je moet mensen kunnen lezen, opleiden, in lerende situaties plaatsen, je moet blokkades en hefboomen kunnen herkennen. Ook een witte aanpak vergt competenties, die heel andere kunnen zijn dan die bijvoorbeeld van een vooral blauw georiënteerde projectmanager verwacht worden.

Tevens viel het op dat de Brimmers maar in vrij beperkte mate hun eigen handelen kritisch bekijken. We zagen dat de kleur die dominant was in de diagnosefase eigenlijk ook in iedere andere fase dominant terugkwam. Als je dus als manager zo groen en wit wilt veranderen, dan moet je het ook doen. Als managers reflecteren op hun handelen, hebben ze een beter inzicht in hoe zij daadwerkelijk handelen. Wie alleen naar spijkers zoekt, zal uiteindelijk toch alleen met een hamer in z'n handen eindigen.

Een andere mogelijkheid is dat de manager zich simpelweg aan de context van de opdracht aanpast. Ik denk wel X, maar de opdracht vergt aanpak Y. Hier kunnen we spreken van een manager die zich goed kan aanpassen, of van een mismatch. Wellicht was er een betere manager te vinden voor dit soort opdrachten?

Het onderzoek heeft een aantal inzichten wat betreft het handelen van managers opgeleverd. Ook heeft het aangetoond dat een kleurentest, waarbij managers stellingen moeten kiezen die het beste bij hun denken en handelen horen, niet de beste manier is om een beeld te krijgen van het daadwerkelijke handelen van managers. Pas wanneer men naar de praktijk kijkt ziet men het verschil tussen denken en doen.

Aanbevelingen:

- A. Scholing in interventies is noodzakelijk
- B. Stel de vraag: in hoeverre willen we nu eigenlijk groen en/of wit zijn?
- C. Geef ons simpele en hanteerbare diagnosemodellen
- D. Stel de definitieve opdracht pas vast na een inwerk-/diagnosefase, of een stap verder, besluit pas een opdracht te nemen na zo'n periode
- E. Werk aan je schriftelijke verslaglegging, het slagen van de Red en Blue teams zijn afhankelijk van de inleving van 'buitenstaanders' in jouw opdracht
- F. Hou de eindevaluatie pas na het afscheid en bouw een rustperiode in om echt te kunnen evalueren
- G. Betrek medewerkers bij de evaluatie om geen eenzijdig beeld te krijgen



# 1. Inleiding

In vrijwel iedere opdracht worden interimmanagers tegenwoordig geconfronteerd met veranderingen die zij door moeten voeren. Altijd komt een interim manager binnen in een organisatie - in dit onderzoek een publieke organisatie - waar iets aan de hand is. Er is een manager uitgevallen door ziekte, de organisatie is te bureaucratisch, burgers zijn ontevreden over de dienstverlening, door demografische veranderingen moet een organisatie strategisch anticiperen, afdelingen worden samengevoegd, de intrede van shared service centers, etc. De opdrachten die interim managers krijgen, zijn talrijk. Verandermanagement door interim managers is 'hot'.

Het is het complexe speelveld waarbinnen de steeds populairder wordende interimmanager opereert. Een lastig speelveld. Hoe kan een buitenstaander als de interimmanager immers in een korte periode een organisatie zo goed leren kennen dat hij een succesvolle strategie kan vormen?

De literatuur over verandermanagement staat niet bol van causale verbanden tussen interventies en uitkomsten, omdat het directe effect van interventies moeilijk is aan te tonen. Juist daarom heeft de verandermanager in het algemeen baat bij een goede diagnose, weloverwogen keuzes, reflectie en evaluatie. Zeker de interimmanager, die 'out of the blue' de organisatie induikt, heeft baat bij het doorlichten van de organisatie. Het verandermanagement is gestoeld op bewuste keuzes. Als interventies immers puur op toeval zouden berusten, zou de veranderkunde niet bestaan.

Het Bureau Rotterdam Interim Management (Brim) heeft een schat aan ervaring en expertise op het gebied van Interimmanagement. Wat begon als interne oplossing binnen de Gemeente Rotterdam, is inmiddels uitgegroeid tot een semi-commerciële organisatie die Interimmanagement-oplossingen op maat weet te bieden. Brim, met zo'n 46 managers in dienst, is een uitstekende locatie om te werken aan een onderzoek over interimmanagers en verandermanagement. In het boek Cultuurveranderingen bij de Overheid (Straathof & Van Dijk, 2003) geeft Businessunit-Manager Rob Boeren van Brim een interview met de auteurs over de veranderopgaves in de gemeente Rotterdam en staat daarbij vooral stil bij cultuurverandering. Brim pronkt met haar veranderaars. En daar gaat dit onderzoek over...

Er zijn vele wegen die leiden naar Rome. De vraag is: welke weg kiezen interimmanagers? Hoe gaan interimmanagers een opdracht te lijf? Zijn ze er al bij als het probleem geformuleerd wordt? Maken ze een grondige diagnose en een plan van aanpak? Doen interim managers in de praktijk wel wat ze zeggen te doen? Staan ze stil bij cultuuraspecten van geplande verandering of zoeken ze hun heil in structuur en beleid? Waar zijn die keuzes toch op gebaseerd?

Boeiende vragen, die niet allemaal even gemakkelijk te beantwoorden zijn.

In deze these waag ik toch een poging. Zeven interim managers in zeven cases vormen het object

van deze studie naar het handelen van interim managers. Juist omdat er vele wegen naar Rome leiden is het interessant om die wegen te onderzoeken. De cases vormen een houvast om te kijken hoe die verschillende managers denken en doen. In de volgende paragrafen wordt verder ingegaan op het object van studie.

### **1.1 Doel- & probleemstelling**

In deze studie staat het handelen van zeven interim managers centraal. Zij zijn afkomstig uit dezelfde organisatie, namelijk het Bureau Rotterdam Interim Management, een afdeling van de Servicedienst van de Gemeente Rotterdam. Die managers, jong en oud, man en vrouw, voeren opdrachten uit voor Brim voor publieke en semi-publieke organisaties (voornamelijk) in Rotterdam. In het onderzoek wordt gekeken naar hoe zij denken over verandermanagement en hoe zij handelen in de praktijk. De cases vormen slechts een kader waarbinnen we meer te weten kunnen komen over dat handelen en waarom dat niet altijd in lijn is met het denken over verandermanagement van diezelfde managers. Dit wil niet zeggen dat ze als een a-selecte steekproef uit de organisatie beschouwd worden in dit onderzoek. Er wordt niet gezocht naar 'dé' handelswijze van de managers, Brim, interimmanagers in het algemeen, etc. Het gaat hier vooral om een plausibel beeld van het handelen, of zij bewust nadenken over hun interventies en mogelijke verklaringen voor een eventueel verschil tussen dat denken over verandermanagement en het daadwerkelijke doen.

Hierbij helpt het dat deze managers allemaal bij Brim werken: ze zijn via dezelfde procedures aangesteld, ze werken volgens dezelfde protocollen, een vergelijkbare intake en voorbereiding, ze moeten dezelfde schriftelijke stukken bijhouden, etc. Door de kaders en randvoorwaarden van de opdrachten zo veel mogelijk gelijk te trekken kan er meer aandacht geschonken worden aan de overwegingen en keuzes van de managers. Er kan maar een beperkt aantal opdrachten onderzocht worden. Door zo veel mogelijk variabelen gelijk te trekken is het theoretisch gezien makkelijker om deze opdrachten grondig te onderzoeken. We weten nu wat het gebied is waarbinnen deze these zich afspeelt. Een onderzoek is echter niet compleet zonder één of meerdere doelen, een hoofdvraag waar het onderzoek zich op richt en deelvragen die ieder onderdeel van de hoofdvraag helpen verdiepen.

Wat wil ik bereiken met het ondervragen van die Brimmers? Dit onderzoek heeft een aantal doelstellingen die vooral gericht zijn op het verkrijgen van inzicht over het bewust handelen en de keuzes van interimmanagers bij veranderprocessen. Dit onderzoek wil het denken van deze managers expliciteren, het handelen van deze managers beschrijven, nagaan in hoeverre hun interventies 'natte vingerwerk' zijn en mogelijke verklaringen proberen te vinden voor eventuele incongruentie tussen doen en denken over verandermanagement. De 7 verschillende cases zijn een bron van informatie waarin hopelijk zo veel mogelijk verschillende verklaringen te vinden zijn voor mogelijke incongruenties tussen denken en doen. Door het handelen in een specifieke context te bestuderen moeten aangrijpingspunten worden gevonden voor verder onderzoek. Het doel van dit onderzoek is om:

- inzicht te krijgen in welke verandervoorkeuren de geïnterviewde interimmanagers van Brim hebben;
- en hoe zij omgaan met veranderopgaven in de praktijk;
- welke mogelijke verklaringen voor eventuele verschillen tussen verandervoorkeur en doen er bestaan;
- om vervolgens hypothesen op te stellen over de wijze waarop interimmanagers interveniëren in veranderprocessen
- en aanbevelingen te geven voor de praktijk van Brim.

Het eerste grote Nationaal Onderzoek Verandermanagement laat een 'kloof' zien tussen wat managers denken, zeggen of willen.

*Want we kunnen rustig constateren dat in theorie de veranderaars heel goed weten wat ze zouden moeten doen, maar op de een of andere manier doen ze het niet.*

Sichtman (2005) spreekt naar aanleiding van het eerste Nationaal Onderzoek Verandermanagement van een kloof tussen het denken en doen van verandermanagers. De basis voor dit onderzoek was het afnemen van een kleurentest onder 2121 'veranderaars'. Waar hij echter op grote schaal de test afneemt, wordt in dit onderzoek dieper in gegaan op een aantal gevallen. Belangrijke conclusie van Sichtman:

*Onze respondenten hebben een duidelijke voorkeur voor interventies gericht op de lerende organisatie, op inspireren, communiceren en leren. Ze hebben duidelijk geen voorkeur voor blauwe en gele interventies, waarbij de nadruk ligt op politieke processen en draagvlak, structuur, resultaten en planmatigheid. Gele interventies worden liever zelfs vermeden. Blijkbaar ziet men daar niet veel in.*

De praktijk laat echter een andere werkelijkheid zien. Managers focussen veel meer op gele en blauwe interventies dan zij zeggen te doen. Uit het onderzoek van de NOVVM naar de blokkerende en stimulerende factoren in veranderprocessen komt naar voren dat het in organisaties vaak ontbreekt aan een duidelijke visie, dat er veel weerstand tegen de veranderingen is en dat de discipline, 'afpraak is niet altijd afspraak', laag is. Tevens hangt de organisatie als los zand aan elkaar. Veel van de wenselijke interventies zijn gericht op het wegnemen van die blokkades:

*Dat wekt toch wel enige verbazing. Veranderaars hebben voorkeursinterventies die – in theorie – de genoemde blokkades wegnemen. Wat maakt dan toch dat deze uitkomsten zo lijnrecht tegenover elkaar staan?*

Voor Brim is het te hopen dat hun managers bewust met deze vraagstukken omgaan en kunnen gaan. Verandermanagement is een te delicate kwestie om aan het toeval over te laten. Het onderzoek heeft nu concrete vragen nodig. Als we de elementen uit de vorige paragrafen bekijken, dan springt er een aantal kernthema's uit die beschreven moeten worden: verandervoorkeuren, handelen in de praktijk, bewuste interventies, interimmanagement en Brim. Als hoofdvraag voor dit onderzoek is gekozen voor de volgende hoofdvraag, waarbij er

aangenomen wordt dat er in een bepaalde mate altijd wel enige discrepantie zal zijn, die deze elementen logischerwijs verbindt:

*In hoeverre bestaat er een incongruentie tussen hoe de zeven Brimmers denken over verandermanagement en hoe zij in de praktijk handelen bij organisatieveranderingen en wat zijn mogelijke verklaringen voor deze incongruentie?*

Deze hoofdvraag verbindt de kernthema's van deze thesis, daarmee is echter nog geen stap gezet om die elementen ook apart te beschrijven. Vandaar dat er een aantal tussenstappen genomen moet worden voordat die hoofdvraag beantwoord kan worden. Interimmanagement is een begrip in de wereld van organisaties, maar wat wordt er onder dat begrip verstaan?

- Wat is interim management?

De aftrap in de these is een literatuuroverzicht over wat interim management precies inhoudt. De belangrijkste punten zijn het ontstaan van interimmanagement, welke verschillende vormen er zijn, welke rollen een interimmanager kan hebben en welke motieven er zijn om voor een interimmanagement oplossing te kiezen. Het gaat hier niet om een uitputtende beschrijving van alle kenmerken en vormen van interimmanagement, maar om het geven van een gedegen inzicht in waarom interimmanagement bestaat, welke vormen er zijn en waarom er voor een interimmanagementoplossing gekozen wordt. Naast een omschrijving en afbakening van het begrip moet er ook een vertaalslag worden gemaakt naar Brim als organisatie die interimmanagers levert. Bij Brim werken als interimmer is namelijk niet zonder betekenis.

- Wat houdt interim manager zijn bij Brim in?

Als interimmanager bij een bureau werken heeft bepaalde consequenties. Je komt binnen op basis van een competentieprofiel, werkt met dezelfde huisstijl, dezelfde intakeprocedures. Trainingen en evaluaties geschieden op een bepaalde manier en de organisatie vist qua opdrachten in een bepaalde vijver. Werken bij Brim houdt dus in dat je binnen bepaalde kaders werkt. Daarnaast is kennis van de organisatie van groot belang om goed te kunnen analyseren. Hoe is BRIM ontstaan als organisatie en welke vormen van interim management worden er aangeboden? Hoe verloopt het proces vanaf het moment dat er een opdracht binnen komt totdat deze wordt afgerond? Welke gemeenschappelijke werkwijzen zijn er? Welke competenties moet een Brimmer hebben?

- Wat zijn de verandervoorkeuren van de betrokken Brimmers?

Iedere manager handelt vanuit een paradigma over wat veranderen is en hoe mensen veranderen. Om te weten of er verschillen zijn tussen de voorkeuren van de managers en hun handelen moeten de voorkeuren van die managers geëxpliciteerd worden. De kleurentheorie van De Caluwé & Vermaak (2004, 2006) wordt hierbij gebruikt om orde in de chaos te scheppen en om duidelijk te kunnen onderscheiden op welke manieren er tegen veranderen en veranderd worden kan worden aangekeken. Zijn Brimmers in dit geval gele, blauwe, rode, groene of witte veranderaars? Hoe denken zij dat veranderingen aangepakt moeten worden?

- Hoe handelen de betrokken interimmanagers van Brim in de praktijk bij veranderopgaven?

Onderzoek van Sichtman (2005) laat zien dat in theorie verandermanagers heel goed weten wat ze willen of denken te doen, maar dat ze dat op de een of andere manier in de praktijk niet of anders doen. Naast het denken over verandermanagement worden interim managers dus ook in de praktijk geconfronteerd met concrete veranderingen die zij door moeten of willen voeren. De kleurentheorie helpt ook om de aanpak van een manager in de praktijk te abstraheren en te beschrijven in een overzichtelijk geheel. Welke interventies gebruikt een manager, hoe stelt hij een diagnose, wanneer plant hij evaluatiemomenten in? Een aanpak is niet per definitie goed of fout, zolang er maar een bepaalde mate van bewust interveniëren is. Hierbij kunnen bijvoorbeeld een organisatiediagnose, verwondernotitie of een veranderplan helpen. Heel kort door de bocht gezegd: een manager moet niet zomaar aanklooiën als hij effectief een verandering wil doorvoeren. Dat zijn de vragen waar het bij deze deelvraag om draait.

- In hoeverre is er een kloof tussen hun verandervoorkeur en hoe zij daadwerkelijk handelen?

Een manager kan zeggen dat hij altijd bottom-up en participatief te werk gaat, maar in de praktijk probeert hij juist top-down veranderingen door te voeren of vice-versa. Zo kunnen er talloze mogelijke verschillen tussen 'denken' en 'doen' bestaan, of juist niet. In theorie is een verschil tussen denken en doen relatief makkelijk vast te stellen. In de praktijk zal een onderscheid nooit zuiver zijn en in een kleur te vangen. Belangrijker is echter waardoor deze eventuele verschillen verklaard zouden kunnen worden.

- Welke mogelijke verklaringen kunnen er gegeven worden voor deze verschillen?

We mogen op basis van eerder onderzoek aannemen dat er verschillen bestaan tussen hoe managers willen handelen of denken te handelen en daadwerkelijk handelen. Ook zullen de interim managers zelden de ideale stappenplannen uit de literatuur over de veranderkunde doorlopen. Waarom doen interim managers dat dan (soms of vaak of altijd) niet? Het verschil in denken en doen kan alleen maar verklaard worden in de context van de veranderopdracht omdat het handelen van de interim manager niet los gezien kan worden van de case. De cases leveren veel gegevens op die informatie bevatten over waarom de interimmanagers van Brim doen wat ze doen en waarom ze wellicht niet doen wat ze willen of denken te doen.

## **1.2 Maatschappelijke & wetenschappelijke relevantie**

Er is veel te doen over hoe een organisatieverandering aangepakt moet worden, ook veel over hoe veranderingen daadwerkelijk aangepakt worden, maar weinig over waarom er vaak verschillen tussen die twee bestaan. Dit onderzoek onderscheidt zich door te kijken naar wat de interimmanager zelf wil doen en of hij dat ook daadwerkelijk doet. Voor het vak interim

management kan dit onderzoek een leermoment zijn. Flexibiliteit is de norm geworden in hedendaagse organisaties. Interimmanagers zijn flexibel inzetbare managers die gericht een taak uitvoeren en daarbij vaak geconfronteerd worden met expliciete of impliciete veranderopdrachten. Alleen daarom al is het relevant om te kijken hoe interim managers die zaken aanpakken. Deze these geeft een stuk reflectie op de eigen veronderstellingen en handelingen van de betrokken interimmanagers en Brim als geheel. De laatste jaren is Brim aan het groeien en professionaliseren. Reflectie op het eigen doen en laten is daarbij onontbeerlijk.

Het kernthema van verandermanagement is: hoe kunnen we het (ongewenste) gedrag van mensen veranderen in ander (meer gewenst) gedrag. De nadruk ligt hierbij vooral op het gedrag van mensen in en het functioneren van organisaties. Er zijn maar weinig mensen die niet op enigerlei wijze georganiseerd zijn.

We spreken hier dus over organisatieveranderingen. De organisatie moet vlakker, er moet efficiënter gewerkt worden, de klantvriendelijkheid moet verhoogd worden. Wat we eigenlijk willen, is het gedrag van mensen in de context van de organisatie veranderen. 'Organizations change in units of one.' Het verandermanagement bevindt zich op een snijvlak van een aantal disciplines: de (arbeids)psychologie, organisatiekunde, sociologie, de bestuurskunde, de bedrijfskunde. Een bekend gezegde in de veranderekunde is: "mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden".

Dit onderzoek gaat over de interventies die interim managers van Brim plegen om die organisatieveranderingen door te voeren en het gedrag van mensen te veranderen. Als veranderen 'Rome' is, welke weg bewandelen we dan om daar aan te komen? Is de route die we nemen wel degene die we voorstaan?

### **1.3 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk werd een inleiding gegeven op de centrale thema's van het onderzoek. Omdat er nog onduidelijkheid is over wat interimmanagement nu precies inhoudt en hoe er vanuit de wetenschap naar verandermanagement wordt gekeken worden deze onderwerpen eerst verder ingeleid (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt de kleurentheorie geïntroduceerd (hoofdstuk 3). Daarna wordt gekeken hoe we die inzichten toe kunnen passen op veranderprocessen (hoofdstuk 4). Vanuit die inzichten komen we bij het onderwerp 'de interimmer als veranderaar' en waarom er niet altijd uitkomt wat we voorstaan of denken te doen (hoofdstuk 5). Ook wordt de organisatie Brim ingeleid, zodat er duidelijk wordt welke betekenis voor een (verander)opdracht het nu heeft als men bij Brim werkzaam is (hoofdstuk 6). Vanuit die theoretische achtergronden wordt in de methodologie beschreven hoe de cases bestudeerd zijn (hoofdstuk 7). De theoretische inzichten worden vooral gebruikt om een analysekader op te stellen voor het handelen van de Brimmers (hoofdstuk 8). Deze methodologische verantwoording wordt gevolgd door de beschrijvingen van de cases en de scores van de managers (hoofdstuk 9), de analyse (hoofdstuk 10 & 11) en de conclusies (hoofdstuk 12) van het onderzoek. Deze these wordt besloten met een reflectie, aanbevelingen en mogelijke hypothesen die uit dit onderzoek zijn voortgekomen (hoofdstuk 13).

## 2. Over interimmanagement

Interimmanagement is zich aan het ontwikkelen tot een volwaardige beroepsgroep (Reijniers, 2000). In de volksmond is de interimmanager nog altijd een pure crisismanager, een rouwdouwer, die de boel even op orde stelt en daarna weer verdwijnt als een dief in de nacht. Zoals Ramondt (2004) het formuleert:

*In de beeldvorming is een interimmanager nog vaak iemand die zonder aanzien des persoons organisaties weer in het rechte spoor brengt. Een bruuut. Hoed je voor interimmanagers.*

In deze paragraaf worden het ontstaan en de ontwikkeling van interimmanagement beschreven. Tevens wordt uitgelegd waarin interimmanagement zich onderscheidt van regulier management en wat de redenen zijn om wel of niet voor een interimmanagementoplossing te kiezen. Dan volgt een uiteenzetting over de verschillende soorten interimmanagement die bestaan en de verschillende rollen die interimmanagers kunnen vervullen. Komen we dan tot een definitief antwoord op de vraag wat interimmanagement nu eigenlijk is?

### 2.1 Ontstaan & opkomst van interimmanagement

Interimmanagement is ontstaan in een periode van verandering en crisis. In de jaren '60 veranderde Nederland van een productie-economie in een markteconomie. Consumenten gingen steeds meer eisen stellen en de opstomende globalisering zorgde voor internationale concurrentie. In combinatie met de oliecrisis van de jaren '70 hadden veel bedrijven moeite het hoofd boven water te houden en in te springen op de veranderingen (o.a. Roos, 2002). Veelal vroeg gepensioneerde, zelfstandig opererende seniordirecteuren uit het bedrijfsleven boden zich aan om deze crisis te bezweren en de bedrijven weer op de rails te krijgen. Deze crisisbezwervers kregen een tijdelijke aanstelling én de bevoegdheden om veranderingen door te voeren. De interimmanager houdt zich in de jaren '60 en '70 van de 20<sup>ste</sup> eeuw dus vooral bezig met het bezweren van crises. In de jaren daarna wordt de focus van het werk verlegd van crisisbezwering naar het doorvoeren van veranderingen. Ramondt (2004) schetst deze verandering als volgt:

*Met name door allerlei technologische ontwikkelingen bleef de interne ontwikkeling van bedrijven achter bij de eisen van de concurrerende markt. Andere oorzaken waren onder andere: kortere levenscycli van producten en markten, efficiency operaties, minimalisering van stafafdelingen, outsourcing, internationale concurrentie, fusies en overnames. ... Halverwege de jaren tachtig begonnen steeds meer bedrijven op een crisis te anticiperen door interimmanagers de opdracht te geven tijdig strategische en operationele veranderingen in gang te zetten en te implementeren.*

In de jaren '90 zetten deze ontwikkelingen door. Met een steeds meer individueel georiënteerde consumentenmarkt en veel elkaar snel opvolgende veranderingen werden flexibiliteit en het continu door kunnen voeren van organisatieveranderingen de norm (Rohde, 2000).

De oplettende lezer heeft al geconstateerd dat de aangehaalde auteurs voornamelijk Nederlands zijn. De verklaring hiervoor ligt in de bewering dat interimmanagement een typisch Nederlandse 'uitvinding' lijkt te zijn en dat Nederland de bakermat genoemd mag worden van het interimmanagement. Reijniers (2000:13) haalt in zijn boek 'Interim Management: het vak' een onderzoek van de Universiteit Nyenrode aan die deze bewering onderbouwt:

*Een onderzoek van Universiteit Nyenrode uit 1996 geeft als meest aannemelijke verklaring hiervoor de cultuur in Nederland van openheid en vernieuwing en het feit dat de Nederlandse manager als exponent van onze cultuur meer moeite heeft met het nemen van impopulaire maatregelen dan zijn buitenlandse collega. Daarnaast lijkt het in Nederland gebruikelijk om voor 'evolutie' iemand uit de organisatie zelf verantwoordelijk te maken, maar voor een 'revolutie' hulp van buiten in te schakelen.*

In 1986 werd de Raad voor Interim Management opgericht ([www.rim.nl](http://www.rim.nl), geraadpleegd op 20 oktober 2006). De RIM dient het imago van het vak te bewaken en de kwaliteit van interimmanagers en -management te verbeteren. De huidige literatuur over interimmanagement spitst zich vooral toe op competenties, persoonlijke ontwikkeling en professionalisering (zie bv. Burger en Van Staveren, 2002 & Van Wijnen, 2005). Reijniers beweert dat de periode tot aan de oprichting van de RIM de pioniersfase was in de levenscyclus van interimmanagement. Daarna is de ontwikkelfase op gang gekomen, die nu wordt opgevolgd door de specialisatiefase.

Dat interimmanagement een ontwikkeling doorgemaakt heeft, is duidelijk. Ondanks de veranderende rollen en soorten interimmanagement moeten er eigenschappen zijn die interimmanagement onderscheidt van regulier management. het concept interimmanagement.

## **2.2 Definities van interimmanagement**

Interimmanagement is management op een tijdelijke basis. Punt. Als de tijdelijkheid van interimmanagement het enige verschil zou zijn met regulier management zou interimmanagement niet de professionalisering hebben doorgemaakt die het de afgelopen jaren doorgemaakt heeft. Er bestaan verschillende definities van interimmanagement die alleen het accent net even anders leggen. Het kiezen voor een definitie is daarom lastig. Dat doe ik hier dus ook niet. Wel is in tabel 2.1 een overzicht te vinden dat helpt duidelijk te krijgen wat interimmanagement is en kan zijn.

## **2.3 Kiezen voor interimmanagement?**

Interimmanagement is zich niets voor niets aan het manifesteren als zelfstandige beroepsgroep; als vak. Interimmanagement heeft een aantal specifieke voordelen waardoor het een populaire oplossing voor managementproblemen is geworden. Natuurlijk kleven er ook nadelen en risico's aan. In deze paragraaf wordt uiteengezet wat die voor- en nadelen zijn.



**Tabel 2.1 Definities van interimmanagement**

Dikke Van Dale	<i>Manager die op tijdelijke basis orde op zaken stelt in een bedrijf</i>
De Dreu (1988)	<i>Interimmanagement is het tijdelijk vervullen van de rol (functie of taak) van manager met alle daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</i>
Inkson e.a. (2001)	<i>An interim manager is a management professional, usually with a specific area of expertise, who contracts, often through an agency, to provide a client company with short-term cover, troubleshooting in an area or expertise, or completion of a pre-defined project.</i>
Schoemakers (1989)	<i>Interim management is the temporary replacement of highly qualified managers with the specific task of ensuring continuity within an organisation. It can also be put in place to augment the skills of an existing management team.</i>
Reijniers (2000)	<i>Interimmanagement in de zuivere zin des woords is het vervullen van zowel de operationele managementtaak als ook de veranderingsmanagement-taak tegelijkertijd.</i>
Raad voor interimmanagement	<i>Een topmanagement positie op statutair niveau of het niveau hier direct onder met voldoende omvangrijke 'executive' managementverantwoordelijkheid met daarbij behorende bevoegdheden en de bevoegdheden om tijdens de uitoefening van de functie een structurele strategische verandering door te voeren.</i>
Roos (1992)	<i>Het binnen een organisatie of onderdelen van een organisatie vervullen van tijdelijke leidinggevende taken met alle daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</i>

Roos (1992) waagt een poging om de voor- en nadelen van interimmanagement op een rijtje te zetten. De interimmanager is in staat een behoorlijke mate van neutraliteit en afstandelijkheid te creëren omdat hij niet in dienst is van de organisatie. Hierdoor kan de interimmer onbevooroordeeld naar situaties kijken. Hierdoor kan hij ook vrijer besluiten nemen en ze sneller doorvoeren. Ook is interimmanagement een manier om schaarse expertise tijdelijk in te kopen. Veelal is het tijdelijk inschakelen van ontbrekende know-how goedkoper en handiger, dan deze permanent in huis te nemen. Ook kan het zijn dat de aard van het personeelsbestand alleen maar tijdelijk nieuw personeel toelaat. Roos beargumenteert ook dat interimmanagers geen bedreiging vormen voor het zittend management, omdat de interimmer er niet op uit is de plaats van het zittend management over te nemen. Tot slot heeft de interimmanager een belangrijke voorbeeldfunctie door de aard van zijn handelen: daadkracht, energie, snelle besluitvorming, etc.

Sommige voordelen kunnen volgens Roos echter ook in nadelen veranderen. Tijdsdruk, snelle besluitvorming en het onbekend zijn met de organisatie en haar omgeving kunnen ook leiden tot het maken van brokken. Sceptici verdwijnen over het algemeen niet. Na het vertrek van de manager kunnen deze sceptici de veranderingen frustreren. Vaak hangt dit samen met de unieke werkwijze van de interimmer die weerstand op kan roepen volgens Roos. Ook zegt hij dat de interimmanager zich voornamelijk bezig zal houden met organisatorische processen en

aanpassingen. Hierdoor zouden de beleidsvernieuwende impulsen op een laag pitje kunnen komen te staan. Tot slot noemt hij de kosten van interimmanagement als een mogelijk nadeel. Tarieven liggen vaak hoog en kleine organisaties hebben daarom veelal geen baat bij interimmanagers.

Reijniers (2000) benoemt impliciet een aantal voor- en nadelen. Zo kijkt een interimmanager met de frisse blik van een buitenstaander. Tevens voegt de interimmer energie toe en kan hij fungeren als breekijzer. Hij heeft toegevoegde waarde, kennis en ervaring en is snel en flexibel inzetbaar. Ook heeft hij veelal eerdere ervaring met soortgelijke problemen. Hij heeft geen intern carrièredoel en geen blijvende binding met de organisatie. Reijniers noemt ook potentiële valkuilen. Iedere opdracht is uniek en in zijn context niet te vergelijken met eerdere opdrachten. Ook zijn de verwachtingen omtrent het eindresultaat vaak (te) hoog gespannen. In combinatie met de geringe voorbereiding kan dit voor spanningen en teleurstellingen zorgen.

Godfrey Golzen (1993) is een van de weinige buitenlandse auteurs die over het fenomeen interimmanagement gepubliceerd heeft. De voordelen zijn volgens hem tweeledig. Ten eerste ziet hij interimmanagement als een managementoplossing met hooggekwalificeerd en gespecialiseerd personeel, zonder alle verplichtingen en risico's van een vaste aanstelling. Ten tweede biedt interimmanagement vanuit het individuele perspectief de grootste mogelijkheden tot autonomie, entrepreneurschap, opdoen van ervaring en professionalisering. We vinden op het eerste gezicht vooral voordelen en 'risico's', geen concrete nadelen. De auteurs zijn het over een aantal zaken wel eens. Zo heeft de interimmer relatief goedkope expertise, is hij onbevooroordeeld, energiek en dat allemaal zonder de risico's van een vaste aanstelling. Daar tegenover staat dat verwachtingen vaak te hoog zijn, opdrachten vaak niet te vergelijken zijn, in een korte tijd door gebrek aan kennis over de organisatie verkeerde beslissingen genomen kunnen worden en dat de sceptici zullen wachten tot de interimmanager weg is om hun slag te slaan. Tot nu toe is er steeds gesproken over interimmanagement. Deze term is tot op zekere hoogte echter een containerbegrip. In de volgende paragraaf wordt meer aandacht besteed aan de verschillende vormen van interimmanagement.

#### **2.4 Interimmanagement: soorten & maten**

Volgens Reijniers (2000) kunnen interimmanagers zich op twee manieren aanbieden: zelfstandig en via een intermediair bureau. De individueel opererende interimmanager is zelfstandig ondernemer. Hij is zelf verantwoordelijk voor het binnenhalen van opdrachten, voor het onderhouden van een netwerk en voor bijscholing. Zelfstandig gevestigde interimmanagers richtten in 1995 hun eigen belangenbehartigende organisatie, de Nederlandse Orde van Register Managers (ORM), op. De andere manier om te opereren als interimmanager is via een intermediair bureau. Interimmers kunnen daarbij in vaste dienst zijn of opereren op basis van een partnerschap. In 1986 werd door een aantal bureaus de Raad voor Interim Management opgericht (RIM). In de volgende tabel (Reijniers, 2000) worden de voor- en nadelen opgesomd van interimmers die wel of niet in vaste dienst zijn bij een bureau.

**Tabel 2.2: Wel/niet in vaste dienst bij een bureau**

	WEL IN VASTE DIENST	NIET IN VASTE DIENST
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inkoopkosten lager</li> <li>• 'binding':</li> <li>• eigen bureau-identiteit</li> <li>• eigen (bij) scholing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maatwerk tussen opdracht en interimmanager</li> <li>• geen bezettingsgraadrisico</li> <li>• onafhankelijk</li> </ul>
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minder maatwerk tussen opdracht en interimmanager</li> <li>• bezettingsgraadrisico</li> <li>• minder onafhankelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minder 'binding': bureau-identiteit</li> <li>• (bij)scholing ook ten behoeve van concurrent 'de pool'</li> <li>• hogere inkoopkosten</li> </ul>

Naast deze twee soorten aanbieders is er ook een niet-commerciële variant, namelijk intern interimmanagement. Deze managers komen doorgaans uit de organisatie zelf en hebben daarom als bijkomend voordeel dat zij de organisatie kennen. Dit kan echter ook een nadeel vormen als zij te veel verbonden zijn met de organisatie. Intern interimmanagement is goedkoper, maar het is moeilijker om de juiste expertise voor een veelvoud aan verschillende problemen in huis te hebben.

De Raad voor Interim Management ([www.rim.nl](http://www.rim.nl), geraadpleegd op 17 oktober 2006) onderscheidt zowel typen als categorieën interimmanagement. Opvallend is dat de RIM naast die categorieën ook nog verschillende typen beschrijft. Roos (1992) geeft ook een zeer uitgebreid overzicht, dat ook overeenkomt met die van bijvoorbeeld Golzen. Een overzicht van al deze vormen is wegens ruimtegebrek te vinden in bijlage C. Dit is een redelijk uitputtende lijst van mogelijke vormen van interimmanagement, of in ieder geval managementvormen waarvoor steeds vaker interimmanagers worden ingeschakeld. Het bestaan van zoveel vormen wil niet zeggen dat deze taken niet door een reguliere manager uitgevoerd kunnen worden. De specifieke voordelen van de interimmanager maken de interimmer echter zeer geschikt voor die taken. Ook zien we dat auteurs er verschillende indelingen op na houden, maar dat deze elkaar op veel vlakken overlappen. Interimmanagers worden vooral ingeschakeld bij gevoelige klussen, waarbij veel expertise nodig is. Hiermee wordt het beeld van de bruut van buitenaf toch enigszins bevestigd.

## 2.5 Samenvatting

Waarnemingsmanagement, verandermanagement, schaduwmanagement, allemaal vormen van interimmanagement die in de literatuur gevonden kunnen worden. Dat er verschillende vormen van interimmanagement bestaan, betekent ook dat er verschillende motieven zijn voor het inhuren van een interimmanager. Naast de inhoudelijke motieven (veranderen, saneren) zien veel opdrachtgevers een extern iemand als een geschiktere persoon om gevoelige klussen te klaren. Interimmanagers hebben vaak specifieke expertise, die een organisatie niet full-time in huis hoeft te hebben. Het inhuren van een interimmer is dan ook vaak goedkoper. Met zo veel verschillende vormen van interimmanagement en motieven en voor- en nadelen is het moeilijk een definitie te geven die de hele lading denkt. Daarom zijn er in dit hoofdstuk een aantal definities gegeven die allen een kern van waarheid in zich hebben.

### 3. Kleurrijk veranderen

Het weer kan van het ene op het andere moment compleet omslaan; een fenomeen dat we in Nederland maar al te goed kennen. Is dit een verandering? Ja. Kunnen we er iets aan doen? Nee, eigenlijk niet. Waarom zou een organisatie minder weerbaar zijn dan het weer?

Niet iedere verandering is hetzelfde. Veranderen is altijd moeilijk, maar zeker niet onmogelijk.

Geplande verandering biedt uitdagingen.

#### 3.1 Wat is geplande verandering?!

Geplande verandering is het realiseren van uitkomsten die je beoogt als functie van aanleiding, context en filosofie, door middel van een beïnvloedingsspel van actoren, het doorlopen van een traject in fasen of stappen en door te communiceren en betekenis te geven waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventies van veranderaars (De Caluwé & Vermaak, 2004).

Zo, een mond vol...

Wat De Caluwé & Vermaak eigenlijk bedoelen, is dat je iets verandert omdat de huidige situatie niet voldoet aan je wensen en dat je die gewilde verandering doelbewust kunt sturen door ingrepen.

Onder deze definitie gaat echter meer schuil dan we op het eerste gezicht denken. Zo maakt Cozijnsen (2004) een onderscheid tussen ontwikkelen en geplande verandering. Geplande verandering is het 'op een bewuste planmatige wijze sturing geven aan enkelvoudige/meervoudige veranderingen op individueel/groeps-/organisatieniveau'. Ontwikkelen is ook bewust en soms zelfs planmatig, maar de kerngedachte is dat veranderingen onvoorspelbaar zijn, dat er geen einddoel is en dat je daar überhaupt niet rationeel naar toe kunt plannen.

Kloosterboer (1993) onderscheidt vijf kenmerken van geplande verandering:

- het uitgangspunt is een duidelijk gedefinieerd doel
- de aanpak is grotendeels gedragswetenschappelijk
- de planning gaat vooraf aan de daadwerkelijke verandering
- er is een interne of externe begeleider
- medewerkers worden bewust betrokken bij de uitvoering, participeren in het proces en willen de verandering bewust.

Kanter (1992) echter omschrijft geplande verandering als het vat krijgen op een aspect van de beweging in organisaties en die beweging te sturen in een bepaalde richting die door de belangrijkste spelers gezien wordt als een nieuwe manier van werken of als een beweegreden om hun eigen verhouding en verantwoordelijkheid ten opzichte van de organisatie te heroriënteren,

terwijl men al doende de condities creëert om die heroriëntatie te vergemakkelijken. Zij laat in haar definitie ruimte voor zowel een ontwikkelbenadering als een meer planmatige benadering.

Tichy (1980) ziet het managen van verandering als het voorspellen, kanaliseren, begeleiden en wijzigen van de drie organisatiecycli: de politieke cyclus, de technische cyclus en de culturele cyclus. Het woord 'managen' geeft al aan dat Tichy de mate waarin je een verandering kunt sturen beperkt is. Bennis, Benne en Chin (1985) zien geplande verandering als een continue, bewuste en gezamenlijke inspanning om de werking van een systeem te verbeteren, of het nu een zelfstelsysteem, een sociaal systeem of een cultureel systeem is, door het gebruik van wetenschappelijke kennis.

Lippitt, Watson en Westly (1958) definiëren geplande verandering als een doelgerichte beslissing om verbeteringen te bewerkstelligen in een persoonlijkheidssysteem of een sociaal systeem, die bereikt kunnen worden met behulp van professionele begeleiding.

Egberts (1998) zegt dat er drie verschillende soorten verandering zijn, namelijk kwantitatief, normatief en kwalitatief. Kwantitatief betekent iets meer of minder gaan doen (10% omzetting), normatief betekent andere maatstaven gaan hanteren (klantvriendelijker) en kwalitatief betekent iets anders gaan doen (nieuw product).

De definities van gepland veranderen lopen vooral uiteen op de mate van stuurbaarheid van verandering. Dat verandering stuurbaar is, is inherent aan het begrip geplande verandering. Door de jaren heen is de notie dat geplande verandering betekent dat de uitkomst vast staat, ook sterk genuanceerd. Sturing is gebonden aan grenzen en verandering is maar tot beperkte hoogte maakbaar. Er zijn, zoals al eerder vermeld, verschillende manieren waarop men tegen verandering aan kan kijken.

Er zijn vele definities van gepland veranderen. Dat wil nog niet zeggen dat het kiezen van een definitie ook meteen laat zien wanneer mensen nu veranderen en hoe dat gebeurt. Daarvoor wordt hier de kleurentheorie van Leon de Caluwé & Hans Vermaak (2004, 2006) gebruikt. Een bundeling van verschillende theoretische inzichten in herkenbare veranderparadigma's, handig gesorteerd op kleur. Ook de Brimmers kijken op een bepaalde manier tegen veranderen aan. Zijn het planners en doelstellers, of focussen ze meer op de machtsrelaties en belangen, of proberen ze juist mensen te verlokken en te verleiden tot ander gedrag? In de volgende paragraaf worden de verschillende veranderparadigma's uitgewerkt aan de hand van deze kleurentheorie.

### **3.2 Denken in kleuren**

Geel, blauw, rood, groen en wit. Zonder te weten welke kleur bij welk veranderparadigma hoort roepen deze kleuren al bepaalde associaties op. Geel, staat voor de zon en weerspiegelt macht. Blauw komt van het woord blauwdruk. Rood is de kleur van menselijk bloed. Bij rood gaat het om het beïnvloeden, verleiden en verlokken van mensen. Groen staat voor groeien, als in de natuur. Wit ten slotte omvat alle kleuren en laat de invulling over aan mensen zelf: alles is nog

open. In de volgende subparagrafen wordt iedere keer één paradigma besproken. Het overzicht van deze paradigma's is overgenomen van De Caluwé en Vermaak (2004, 2006). Zij combineerden de bestaande literatuur over organisaties en verandermanagement en kwamen daarbij tot de conclusie dat er vanuit vier groepen theorieën eigenlijk vijf verschillende veranderparadigma's te vormen waren. Wat veranderen is en hoe mensen veranderen kan daardoor bekeken worden uit verschillende oogpunten.

### **3.2.1 Geeldrukdenkers**

Het geeldrukdenken komt voort uit de sociopolitieke theorieën. De informele organisatie speelt een grote rol als het gaat om macht, status, belangen en conflicten. Economische uitwisseling, actietheorie en macht zijn onderliggende theorieën voor het geeldrukdenken. Het 'richten' van de neuzen is in deze theorie al een prestatie op zich omdat er verondersteld wordt dat mensen zich vooral laten leiden door belangen, macht en persoonlijk gewin. Status en prestige kunnen als goederen worden beschouwd in de economische uitwisselingstheorie.

Een gele veranderaar houdt zich bezig met het creëren van draagvlak, het bij elkaar brengen van belangen, oplossen van conflicten, etc. Een oplossing laat zich vervolgens vertalen in beleid of een programma. Het politieke spel is zeer belangrijk voor de gele verandering. Het creëren van win-winsituaties en onderhandelen is the way to go. Het vergt veel politieke vaardigheden om al die belangen in de gaten te houden en te bundelen. Ook is het stellen van doelen bij een gele verandering een complex proces. Ambiguïteit en vage doelen liggen op de loer. In deze onderhandelarena zijn spelregels nodig.

Gele verandertrajecten worden gekenmerkt door een veelvoud aan actoren met verschillende en vaak uiteenlopende belangen. De uitkomst van zo'n proces is moeilijk te voorspellen omdat machtsposities en verhoudingen kunnen wijzigen. Denk bijvoorbeeld aan verkiezingen en een nieuwe politieke wind die veel gevolgen kan hebben voor een verandertraject. Er wordt veelal veel aandacht besteed aan het creëren van een onderhandelarena en er wordt vaak gebruik gemaakt van een externe begeleider van het proces.

Kunnen mensen het echter wel altijd met elkaar eens worden en over hun eigen belangen heen kijken? Lose-lose effecten kunnen optreden als een machtsstrijd niet beslecht kan worden. Ook kan er sprake zijn van luchtfietserie. Het uitonderhandelen over doelstellingen en middelen kan een niet samenhangend en vaag geformuleerd geheel opleveren.

### **3.2.2 Blauwdrukdenkers**

Blauwdrukdenkers geloven in de maakbaarheid van organisaties. Veranderingen kunnen je ontwerpen door een doel te stellen, het resultaat van te voren duidelijk en zorgvuldig te ontwerpen en rationeel te implementeren. De achterliggende theorieën zijn die van de planned change, de motorische denkers. Resultaten zijn vooral zichtbaar in de harde aspecten van een organisatie. Er wordt gestreefd naar de beste oplossing.

Blauwe verandertrajecten worden gekenmerkt door eerst 'denken' en dan 'doen'. De uitkomst wordt van tevoren gedefinieerd en het proces staat in het teken van het bereiken van die uitkomst. Bijsturen wordt gedaan om de oorspronkelijk geformuleerde einddoelen te behalen. Er kan van tevoren berekend worden hoe lang het proces zal gaan duren. De verandering is min of meer onafhankelijk van mensen. Het management heeft de mogelijkheid veranderingen af te dwingen (top down) en het beheersen van de verandering wordt goed mogelijk geacht.

Het is het ideaal van de blauwdrukdenker dat alles veranderbaar en maakbaar is. De valkuil is dan ook de weerbarstige praktijk die vol zit met irrationele aspecten en weerstand. Mensen voelen zich vaak niet betrokken bij het resultaat en de haast en het ongeduld kunnen een proces frustreren.

### **3.2.3 Rooddrukdenkers**

De klassieke Hawthorne-experimenten legden het belang van de informele organisatie bloot. Sindsdien is er een ontwikkeling geweest waarvan het moderne HRM-beleid een uitvloeisel is. Sinds de jaren '30 van de Hawthorne-experimenten heeft dit HRM-denken een vlucht genomen. De organisatie bestaat uit de inzet van mensen en die mensen moet je prikkelen en motiveren.

Rode veranderaars richten zich vooral op de zachte kanten van de organisatie. Onder 'zachte aspecten' vallen bijvoorbeeld managementstijl, personeelssamenstelling en competenties. Je moet het beste uit mensen halen, prikkelen en talenten laten ontwikkelen. Hierbij spelen HRM-instrumenten een grote rol: belonen, straffen, assessments, werven, promotie, outplacement, etc. Mensen komen in beweging als ze er iets voor terugkrijgen.

Het resultaat van een rood verandertraject kan niet worden gegarandeerd, maar wel gestuurd. Doelen worden gesteld, maar kunnen ook worden bijgesteld. Degene die verandert of moet veranderen is een andere persoon dan de veranderaar, al is er veel contact tussen de twee. In een rood traject zal veel met straf- en lokmiddelen gewerkt worden.

Rooddrukdenkers zullen zoeken naar een fit tussen mens en organisatie. Individuele doelen en organisatiedoelen moeten op elkaar worden afgestemd. Het gevaar is dat rooddrukdenkers verzanden in zachte oplossingen. Er is weinig aandacht voor macht in de organisatie en het proces kan stranden in 'alleen maar aangenaam'.

### **3.2.4 Groendrukdenkers**

Groen staat voor leren. Veranderen en leren hebben veel met elkaar te maken. Veranderen gaat immers vaak over het aanleren van nieuw gedrag en het afleren van ongewenst gedrag. De action-learning theorieën en de lerende organisatie staan aan de basis van het denken over leren en veranderen.

Er is een veelvoud aan factoren die het leren van mensen kunnen beïnvloeden. Het succes van een lerende verandering is dus per definitie gebonden aan wat mensen kunnen. Groene verandertrajecten bestaan vooral uit het creëren van leersituaties en het stimuleren van mensen om te leren. Veranderingen afdwingen is moeilijk, omdat de motivatie van mensen essentieel is voor het bewerkstelligen van lerend gedrag.

De veranderaar leert in groene processen zelf ook mee. Groene verandertrajecten duren ook relatief lang omdat er gedrag aan- en afgeleerd moet worden. Interactie is een toverwoord. Denken en doen moeten ook gekoppeld worden en experimenteren wordt toegejuicht.

Ook het groene veranderparadigma kent valkuilen. Een overmaat aan reflectie kan lerend gedrag ook belemmeren. Mensen willen ook vaak niet leren, door bijvoorbeeld conflicten die spelen of machtsverhoudingen. Het kan ook voorkomen dat het gewenste leereffect door een gebrek aan leercapaciteit niet tot stand komt. Er moet opgepast worden voor een gebrek aan actie.

### 3.2.5 Witdrukdenkers

De wereld is niet zo mechanistisch als we soms willen. De wereld is een soort geordende chaos met onderliggende patronen en een hoge mate van zelforganisatie. Organisaties zijn net levende wezens en sterven. Uit een kiem kan echter altijd iets nieuws groeien. Alles ontwikkelt en gaat. Verandering is daarom vooral een autonoom proces waarop weinig gestuurd kan worden.

Witte veranderaars proberen de onderliggende patronen in de chaos bloot te leggen en deze te richten. Energie kan je in goede banen leiden als je goed waarneemt en begrijpt wat er aan de hand is. Als je obstakels wegneemt, stroomt een verandering de goede kant op. De veranderaar werkt aan zingeving met de medewerkers van een organisatie. Deze kan bijvoorbeeld fungeren als coach als mensen om hulp vragen. Het begrip geplande verandering past minder gemakkelijk bij witdrukdenkers. Verandering kun je faciliteren, maar niet beheersen. De veranderaar moet dingen losmaken na een grondige analyse.

Witdrukdenkers moeten oppassen voor het ideologiseren. Zelfsturing is niet altijd even gemakkelijk als wel gewenst als oplossing. Je moet medewerkers er niet mee opzadelen. Het grootste risico is echter denken dat je de chaos begrijpt, maar de onderliggende patronen juist verkeerd inschat. Hierdoor kunnen de verkeerde interventies gekozen worden. Witdrukdenkers moeten oppassen dat hun ideeën niet ontaarden in oeverloos gezwets.

### 3.3 Waarom deze gekleurde waarheid?

‘De waarheid is gekleurd.’ Een bekende uitdrukking. Voor verandermanagers is dit ook zo. Ieder paradigma bevat ook een bepaald waarheidsbeeld. Een blauwdrukdenker zal de waarheid als objectief en meetbaar zien, terwijl een witdrukdenker zal beamen dat iedereen zijn eigen waarheid heeft en dat deze naast elkaar ‘waar kunnen zijn’. In Bijlage D zijn ‘woordenboekjes’ voor de verschillende kleuren te vinden. Ook heeft iedere kleur een andere motor, of katalysator



voor verandering. Mensen veranderen als...

**Tabel 3.1: Kleuren in vogelvlucht: dingen zullen veranderen als je...**

<b>Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• belangen bij elkaar kunt brengen</li> <li>• ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen</li> <li>• win-winsituaties kunt creëren/coalities kunt vormen</li> <li>• de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status en invloed)</li> <li>• de neuzen kunt richten</li> </ul>
<b>Blauw</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert</li> <li>• een goed stappenplan maakt van A naar B</li> <li>• de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt</li> <li>• alles zo veel mogelijk stabiel houdt en beheerst</li> <li>• de complexiteit zo veel mogelijk reduceert</li> </ul>
<b>Rood</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- en lokmiddelen</li> <li>• het voor mensen aangenaam maakt</li> <li>• geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status</li> <li>• mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven</li> </ul>
<b>Groen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam)</li> <li>• ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren</li> <li>• geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren</li> </ul>
<b>Wit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitgaat van de wil en wens en de natuurlijke weg van de mens zelf, betekenis toevoegt</li> <li>• de eigen energie van mensen de ruimte biedt</li> <li>• dynamiek/complexiteit wilt zien en kunt duiden</li> <li>• eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert</li> <li>• symbolen en rituelen gebruikt</li> </ul>

De kleurentheorie heeft net als iedere indeling zijn eigen voor- en nadelen. Hier wordt deze theorie vooral gebruikt om een duidelijk theoretisch onderscheid te kunnen maken tussen verschillende soorten verandermanagers. De theorie wordt gebruikt om later te kunnen beschrijven hoe de Brimmers proberen te veranderen en hoe zij over verandermanagement denken.

Uiteraard is het in de praktijk moeilijker om deze verschillende stijlen uit elkaar te houden dan op papier. Boonstra (2005) betwijfelt zelfs of de rode aanpak wel een veranderstijl is. HRM-maatregelen zijn volgens hem vooral een ongoing-concern voor managers en niet zozeer instrumenten om veranderingen door te voeren. Die opmerking wordt hier niet bediscussieerd, maar wordt wel meegenomen in het verdere verloop van het onderzoek. Waar het vooral om gaat is een onderscheid, een kader om te kijken hoe managers zaken aanpakken.

Het 'hoe' van veranderen is belangrijk, maar iedere kleur heeft ook een eigen definitie van succes.

Is de gele veranderaar al tevreden met een nieuw beleidsplan dat door de betrokkenen wordt gesteund, de groene veranderaar is pas tevreden als mensen nieuw gedrag aanleren en willen leren. Een blauwe veranderaar wil zo min mogelijk dynamiek en zo snel mogelijk op het doel af. De witte veranderaar vindt het ontbreken van dynamiek een reden om het veranderproces als gefaald te betitelen. Daarnaast kunnen we hetzelfde doen voor de faalfactoren. Er zijn dus per kleur factoren te geven voor het falen of slagen van een aanpak. Deze factoren kunnen de daadwerkelijke factoren zijn, of hoe zij worden waargenomen vanuit de verschillende veranderparadigma's. Slagen en falen zijn immers ook niet waarde vrij te bepalen. Een ieder zal succes of mislukking vanuit een eigen paradigma beoordelen. Een overzicht van deze slaag en faalfactoren is eveneens te vinden in bijlage D.

### **3.4 Samenvatting**

We hebben gezien dat er verschillende, en zeer uiteenlopende, manieren zijn om te veranderen en om tegen veranderen aan te kijken. Geen mens is hetzelfde. Bewust worden van deze verschillen in aanpakken werkt verhelderend. Het helpt ons beter te analyseren wat er nu eigenlijk gebeurt in zo'n veranderproces en welke gedachten daar achter liggen. Jezelf als veranderaar bewust maken van je eigen denkbeelden over veranderen kan ook helpen om je aanpak te verbeteren of op z'n minst je aanpak beter te begrijpen. Ook kan de kleurentheorie helpen bij het matchen van managers aan klussen en kan het onderscheid gemaakt worden tussen verbeteren (dezelfde kleur) of vernieuwen (introduceren nieuwe kleur). Hiermee wordt het hoofdstuk over de kleurentheorie besloten. In het volgende hoofdstuk werken we deze theorie verder uit. Hoe vertaalt een kleurendruk zich in de praktijk tot concreet handelen?

## 4. Kleuren in het veranderproces

Het kleurendenken leert ons iets over welke gedachte er achter een verandering schuil gaat. We kunnen verschillende soorten veranderaars onderscheiden. De vraag rest wel hoe zo'n aanpak er dan in de praktijk uitziet. Wat betekent het nu eigenlijk om een blauwe manager te zijn? Hoe probeert een groene veranderaar nieuw gedrag aan te leren?

Deze vragen staan centraal in dit hoofdstuk.

We zullen kijken naar hoe verschillende auteurs het veranderproces opdelen in fasen en welke indeling voor dit onderzoek het makkelijkst hanteerbaar is. De fasen in die indeling worden vervolgens uitgewerkt. Hierbij wordt vooral geprobeerd een praktische uitwerking te geven en daarbij te refereren aan de kleurentheorie. Hoe krijgt (de keuze voor) een kleur handen en voeten?

### 4.1 Het veranderproces in fasen

Een veranderproces is in een aantal fasen in te delen, die elkaar ideaaltypisch opvolgen. Volgens De Caluwé en Vermaak (2004) zijn dit de diagnose, het kiezen van een veranderstrategie, het opstellen van een interventieplan en het plegen van de interventies. Cozijnsen (2004) onderscheidt de startfase, de ontwerpfasen en de implementatiefase. Ook Egberts (1998) denkt in stappen. Hij begint met de probleemstelling, gevolgd door de ontwikkeling van een visie. Dan volgen de bepaling van de gewenste situatie, het beschrijven van de huidige situatie, het ontwerpen van de veranderstrategie, het plannen van de verandering, het invoeren van de verandering en het bestendigen van de verandering. Ondanks het toenemende besef dat veranderprocessen complex zijn en dat sturing aan grenzen gebonden is, blijft vrijwel iedere auteur in stappen of fasen denken. Zelfs bij een 'witte' verandering moet immers gedacht worden in termen van 'wat is er aan de hand en wat kunnen we eraan doen'? Het proces wordt logischerwijs afgesloten met een evaluatie. Hebben we onze doelen wel bereikt en zo niet, wat gaan we daar dan aan doen?

Analytisch is het altijd gemakkelijk om onderscheid te maken in fasen. De aangehaalde auteurs zeggen min of meer hetzelfde over een mogelijke indeling in fasen. Je begint met het kijken naar wat er aan de hand is, je besluit wat je wilt veranderen, hoe je het wilt veranderen en je gaat aan de slag en kijkt aan het eind of het gelukt is. Zo simpel is het in de praktijk waarschijnlijk niet, maar deze stappen doorloopt iedere veranderaar wel op enigerlei wijze. In de volgende subparagrafen worden de verschillende fasen in het veranderproces verder uitgewerkt.

#### 4.1.1 Diagnose

Het woord diagnose heeft twee betekenissen (De Caluwé & Vermaak, 2004): het proces waarlangs men de vragen tracht te beantwoorden en de inhoud die men verzamelt. Het diagnoseproces moet bewust ontworpen/gekozen worden, passend bij zowel de organisatie als de persoonlijke

voorkeur van de veranderaar. Het verdient de aanbeveling om meerdere modellen of een integraal model te gebruiken. Met welke bril gaat men uiteindelijk kijken?

Brim ontwikkelde in samenwerking met Straathof (2003) een Quicksan Organisatiecultuur. Wat is de huidige cultuur en wat is de gewenste cultuur, waardoor worden die verschillen veroorzaakt en kunnen we er iets aan doen? De resultaten van een cultuurscan geven een heel ander beeld dan wanneer men een Balanced Scorecard had gebruikt, of een SWOT-analyse had gemaakt. Juist daarom is het belangrijk dat er niet eenzijdig gekeken wordt.

Het is onmogelijk om alles te bekijken. Modellen bieden niet alleen inzicht, maar ook handelingsperspectief. Sommige modellen zijn 'gekleurder' dan andere. Een analyse van machtsverhoudingen is bijvoorbeeld heel geel, terwijl het vaststellen van het leerniveau heel groen is. Er is niet de ruimte en de noodzaak om in detail in te gaan op verschillende diagnosemodellen, maar voor een overzicht van een aantal voorbeelden wordt verwezen naar De Caluwé en Vermaak (2004, 2006).

Metten is weten klinkt heel blauw, maar iedere veranderaar heeft baat bij enige vorm van diagnose. Een gele veranderaar wil bijvoorbeeld weten welke machtspositie zijn organisatie inneemt in een netwerk. Een krachtenveldanalyse om een netwerk en de dynamiek te beschrijven kunnen dan heel behulpzaam zijn. Op een ander niveau is het verstandig om te kijken of werknemers op enigerlei wijze een pocket veto hebben. Veel professionals knikken ja tegen de manager, maar trekken zich vervolgens terug in hun afgesloten werkplek en voeren de verandering stilletjes niet uit. In het blauwe paradigma is het wellicht aannemelijker om een visgraatdiagram op te stellen, met allerlei mogelijke oorzaken voor het probleem. Als je immers de oorzaak van een probleem hebt blootgelegd, kun je vervolgens dat probleem gaan oplossen. Een ander voorbeeld is het opstellen van een Balanced Scorecard. Door het invullen van allerlei variabelen krijg je een beeld van hoe je organisatie scoort en aan welke knoppen je moet draaien. De rode veranderaar zal vooral geïnteresseerd zijn in de competenties van werknemers. Zitten de juiste mensen wel op de juiste plaats? Of moeten we niet veranderen omdat er een krapte op de arbeidsmarkt aankomt? Als we dat weten kunnen we immers onze werving & selectie aanpassen. De groene veranderaar daarentegen zal veel meer willen weten op welk leerniveau mensen zitten en hoeveel ze nog bij kunnen leren en op welke manier. Of hij probeert aan de hand van de systeemtheorie de verbanden tussen allerlei zaken te ontdekken. Het geheel zien en mechanismen ontdekken. Als je de mechanismen in een organisatie blootlegt, kun je kijken welk gedrag je moet afdleren om het systeem als geheel beter te laten draaien. De witte veranderaar wil energie en barrières in beeld brengen. Daarvoor kan hij bijvoorbeeld kijken of er helden in het bedrijf zijn, informele leiders, cultfiguren, die hij kan gebruiken om mensen aan te spiegelen of om als voorbeeld te stellen. Tevens zal hij proberen te achterhalen wat het optimale conflictniveau is. Welke spanningen en fricties kunnen deze mensen hier hebben, wanneer loopt het uit de hand en hoe kan ik gezonde spanning gebruiken om energie vrij te maken? Als je als veranderaar weet hoe de organisatie in elkaar steekt en (hopelijk) hebt kunnen achterhalen waar de hefboomen voor verandering liggen, dan is de volgende stap het bepalen van je strategie. Hoe gaan we die hefboomen hun werk laten doen?

#### 4.1.2 Veranderstrategie

De strategie is een samenhangend geheel van uitgangspunten voor het vormgeven van de verandering. Je weet als manager waar het aan scheelt in de organisatie waar je werkzaam bent en je hebt een idee over hoe je dat het beste kunt omturnen. Grofweg is dat je strategie.

De veranderstrategie kan omschreven worden als een samenhangend geheel van uitgangspunten voor het vormgeven van de verandering (De Caluwé & Vermaak, 2004). Moeten de huidige werknemers nieuw gedrag aanleren of bleek uit de diagnose dat de gewenste competenties niet aanwezig zijn? Misschien was het allemaal te vrijblijvend en moeten er targets gesteld worden waarop mensen afgerekend worden. Verschillende kleuren weerspiegelen fundamenteel verschillende aanpakken.

De man die alleen maar spijkers als problemen ziet zal dus ook de hamer hanteren als oplossing. Strategieën kun je op verschillende manieren indelen en beschrijven. De eerste manier is via de kleurentheorie an sich. Omdat het bij deze typering vooral om de achterliggende gedachte van een veranderaar gaat is het moeilijk om in de praktijk vast te stellen wat voor kleur een strategie heeft. Daarom worden hier ook andere indelingen behandeld, ontleend aan Boonstra (2006) en Homan (2005). Deze indelingen kunnen we echter ook vertalen naar kleuren, als we het achterliggende paradigma expliciteren. Het voordeel van de indelingen van Boonstra en Homan is dat ze handvatten geven om in de praktijk vast te stellen wat voor strategie iemand voert. De eerste vraag is echter, wanneer spreken we volgens De Caluwé en Vermaak van een dominante kleur?

**Tabel 4.1: Dominante kleur als veranderstrategie**

Een strategie is dominant geel/blauw/rood/groen/wit als ...

<b>Geel</b>	De veranderaar zich vooral richt op het samenbrengen van de belangen van de belangrijkste actoren in het veranderproces.
<b>Blauw</b>	De veranderaar zich vooral richt op het einddoel van de verandering en zich daar rationeel naar toe plant.
<b>Rood</b>	De veranderaar zich vooral richt op HRM-arrangementen en mensen probeert te verlokken te veranderen.
<b>Groen</b>	De veranderaar zich vooral richt op het aanleren van nieuw gedrag en het creëren van een leervolle omgeving.
<b>Wit</b>	De veranderaar zich vooral richt op het doorbreken van patronen door middel van het expliciteren blokkerende en stimulerende factoren.

Boonstra (2006) kijkt anders aan tegen strategieën. Hij schetst er ook vijf, waarin ook dominante kleuren zijn te ontdekken. De machtstrategie, de planmatige strategie, de onderhandelingsstrategie, de programmatische strategie en de interactieve strategie. Er zit een

zekere mate van overlap in deze aanpakken omdat ze meer focussen op ‘hoe’ een verandering wordt aangepakt dan dat er gefocust wordt op ‘welke verandermechanismen’ er zijn. In de volgende tabel wordt deze aanpak uitgewerkt.

**Tabel 4.2: Vijfdeling strategieën naar Boonstra**

Strategie	Machtsstrategie		Planmatige strategie	Onderhandelingsstrategie		Programmatische strategie		Interactieve strategie	
Oftewel...	Doorduwen		Verhuizen	Onderhandelen		Trekken		Ontdekken	
<b>Kenmerken</b>	Sturing door top Doelgericht Legitieme macht Inbreng controllers Macht-dwang Geen participatie		Initiatief bij de top Doelgericht Expertmacht Inbreng adviseurs Rationeel- Empirisch Weinig participatie	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Inbreng partijen Onderhandeling Politiek proces		Participatief Probleemgericht Indirecte macht Inbreng medewerkers Normatief-reeducatief Veel participatie		Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Dialogo en conflict Veel interactie	
<b>Verander- vermogen</b>	Zeer laag verander- vermogen		Laag verander- vermogen	Gering verander- vermogen		Beperkt verander- vermogen		Hoog verander- vermogen	
<b>Dominante kleur</b>	Geel	Blauw	Blauw	Geel	Rood	Groen	Rood	Groen	Wit

De machtsstrategie is vooral geel en blauw omdat er sprake is van beheersing van het hele proces en een duidelijke rol voor belangen en machtsposities. De planmatige strategie is daarbij vergeleken nog blauwer omdat het een zuiver rationeel-empirische aanpak betreft. Bij de onderhandelingsstrategie gaat het niet alleen om partijen en posities, maar ook om het onderhandelen en het verleiden van mensen om mee te doen. De programmatische strategie gaat om het meekrijgen van medewerkers, dus het prikkelen, maar ook het ontwikkelen en leren. De interactieve strategie is nog het meest groen omdat er een grote rol is weg gelegd voor ontdekken en ontwikkelen. Wit omdat de strategie uitgaat van de eigen kracht en energie van mensen. Deze indeling is meer gebaseerd op de strategie zoals deze in de praktijk wordt aangetroffen. Een strategie zal zelden slechts uit een kleur bestaan; elementen uit andere kleuren zullen altijd aanwezig zijn. De indeling van Boonstra had dus ook andersom gepresenteerd kunnen worden. Welke strategieën van Boonstra herkennen we in de kleuren? Omdat Boonstra echter in zijn omschrijving wat meer concrete onderdelen per strategie benoemt gebruik ik hier de indeling op deze wijze.

Een ander belangrijk onderscheid bij de veranderstrategie is of het een ontwerp- of ontwikkelstrategie betreft. Bij de ontwerpstrategie gaat het vooral om een top-down geïnitieerde en planmatige aanpak. Het proces zal lineair verlopen en de verandering heeft een concreet einddoel. De ontwikkelstrategie laat juist het tegenovergestelde zien. Veranderingen vinden bottom-up plaats en zijn nooit ‘af’. Homan (2005) ziet een combinatie van geel en blauw als een

ontwerpstrategie en een combinatie van de overige kleuren als een ontwikkelstrategie. In tabel 4.3 staan de kenmerken van de ontwerp- en de ontwikkelstrategie opgesomd.

**Tabel 4.3: Ontwerp- vs ontwikkelstrategie**

Ontwerpstrategie	Ontwikkelstrategie			
Organisatie als bron van tekortkomingen. Er is iets fout en dat moet hersteld worden. Nieuw ontwerp. Blauwdruk. Accent op structuren, procedures, systemen, enz. Top down, monovocaal. Een kleine groep denkt voor de anderen, niet met de anderen. Oplossingsgericht. Het doel van de verandering ligt vast Lineair proces. Verandering is een verstoring van de orde. De orde moet hersteld worden. De verandering is planbaar en beheersbaar. Scheiding van ontwerp en uitvoering. Eerst een plan en dan uitvoering. Van abstract naar concreet.	Organisatie als bron van ervaringen. Er is niet een perspectief op wat er goed of fout is, maar er zijn er vele. Verbeteren vanuit de bestaande organisatie. Vanuit de werkplek ziet men zelf wat er mis is en wat er verbeterd moet worden. Bottum up, polyvocaal. Ieder lid van de organisatie bezit kennis, ze vormen de puzzelstukjes van de organisatie. Gericht op leren te leren en vergroten verandervermogen. Iteratief proces, slechts een globale planning. Veranderingen moeten groeien en vragen om creatieve processen. Aandacht voor sociale, politieke en affectieve systemen. Van concreet naar abstract.			
Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit

Er kan bijvoorbeeld voor een ontwerpstrategie gekozen worden als er een nieuw administratief systeem geïmplementeerd wordt. De ontwikkelbenadering is opener, omdat er subjectiever te werk wordt gegaan. Een administratief systeem is een entiteit, een gegeven. Een klantvriendelijkere, of bedrijfsmatiger organisatie echter vraagt om andere maatstaven. Hier is de ontwikkelaanpak begrijpelijker.

Al met al is er een soort glijdende schaal door de strategieën heen te zien. Plannen, top-down, rationeel tegenover ontwikkelen, bottum-up en subjectief. Deze zelfde schaal is ook waar te nemen in de verschillende kleurendrukken. Waar het echt om gaat is het vertalen van je strategie, je achterliggende gedachte, in interventies. Je moet iets doen en ergens beginnen. In de volgende paragraaf komen deze interventies aan de orde. Wat zijn de wapens die de veranderaar in gaat zetten om zijn doel te bereiken?

#### 4.1.3 Interventieplan & interventies

Organisaties zijn er met een doel en de interventies moeten helpen om de organisaties hun doelen beter te laten bereiken. Interventies kunnen gepleegd worden op verschillende niveaus (individueel, groep, organisatie), oftewel de breedte van de interventie en op diepgang. Met diepgang (Homan, 2005) wordt het onderscheid bedoeld tussen verbeteren en vernieuwen, single loop leren en double loop leren (De Man, 2003). Wil men alleen gedrag veranderen of ook de mentale modellen die ten grondslag liggen aan dat gedrag? Een cultuurverandering vereist diepere interventies dan een structuurverandering omdat bij een cultuurverandering de mindsets van mensen moeten veranderen.

De strategie wordt middels een interventieplan omgezet in daadwerkelijk handelen. Een interventieplan (De Caluwé en Vermaak, 2004, 2006) is een integraal, consistent, haalbaar en

relevant plan voor interventies in een organisatie gericht op het feitelijk implementeren van de beoogde uitkomsten van een verandering. In de praktijk zal er niet altijd een apart interventieplan zijn, maar zal deze eerder de vorm hebben van een beleidsnota, een reorganisatieplan, een verandernota, etc.

Wat wordt er eigenlijk verstaan onder interventies? De Van Dale geeft een redelijk ongenueanceerde definitie:

*in-ter-ven-tie* (de ~ (v.), ~s)

1 *tussenkoms*

2 *gewapend ingrijpen van een staat of groep staten in de aangelegenheden van een of meer andere staten*

Laten we ons voor het gemak maar even concentreren op de omschrijving achter punt 1. Een interventie is een tussenkoms, een doelbewuste onderbreking van de dagelijkse gang van zaken. Een ingreep. Of, zoals De Caluwé en Vermaak het omschrijven: een geplande veranderingsactiviteit die erop gericht is de effectiviteit van een organisatie te vergroten. Zij gaan er daarbij van uit dat organisaties bestaan met een doel dat zij willen bereiken. Het starten van een veranderingsproces geeft veelal een situatie van onvrede aan over de effectiviteit van een organisatie. Interventies zijn dus ingrepen die erop gericht zijn een organisatie in staat te stellen haar doelen beter, sneller, efficiënter, etc. te laten bereiken. Volgens De Caluwé & Vermaak is het mogelijk om interventies in te delen op basis van de dominante veranderkleur, het paradigma, dat erachter ligt. In bijlage D is een overzicht te vinden van voorbeeldinterventies.

Een interventie is in te delen op kleur door naar twee zaken te kijken: het doel van de interventie en de aard van de interventie. Dit is uiteraard geen zuiver objectief proces, maar theoretisch is het onderscheid goed te maken.

#### **4.1.4 Evalueren**

Evalueren is logisch, maar gebeurt het ook altijd en zo ja, kunnen/doen we er dan ook iets mee? Aan het eind van een opdracht is het nuttig om stil te staan en te kijken of de aanpak gewerkt heeft. Hieruit kunnen dan mogelijke verbeterpunten gehaald worden voor volgende opdrachten of er kan een nieuw verandertraject gestart worden in de huidige opdracht. Tevens kan er tussentijds geëvalueerd worden bij een opdracht. Het hangt van de veranderaar af hoe zo'n evaluatie vormgegeven wordt. Betreft hij daar alleen de opdrachtgever bij, leidinggevenden of al het personeel of een deel?

Kan de kleurentheorie ook toegepast worden op het evaluatieproces? Ja, al heeft de evaluatie in de praktijk vaak een blauwe ondertoon. Er wordt immers met de opdrachtgever gesproken over het behalen van de vooraf gestelde doelen. Dit geeft echter een eenzijdig beeld van hoe je kunt evalueren en welke thema's er belangrijk worden geacht. Bij een evaluatie kunnen medewerkers bijvoorbeeld betrokken worden via een vragenlijst of focusgroepen. Wordt er gekeken of de



financiële targets gehaald zijn of is het leergedrag en de samenwerking verbeterd? Dan rest de vraag: wanneer kunnen we zeggen dat een evaluatie blauw, geel, rood, groen of wit is?

Net als bij de diagnose kun je naar de inhoud van de evaluatie en het proces van evalueren kijken. Een witte manager zal zich beroepen op de dynamiek, de samenwerking en het doorbreken van patronen. Een blauwe manager zal zich meer richten op efficiënter werken, hogere effectiviteit en het behalen van de targets (de verandering is af!). Voor een uitgebreider overzicht wordt verwezen naar Bijlage C.

Als we naar het proces kijken kunnen we ook daarin een vertaling maken naar het kleurendenken: wie participeren er in het evalueren van de opdracht en in welke mate? Wordt de evaluatie gedaan door de top of worden de medewerkers er ook bij betrokken? Mogen zij alleen vragen beantwoorden of ook vragen verzinnen? Worden er op basis van die informatie nieuwe oplossingen verzonnen of mogen zij die zelf aandragen? Net als bij de strategie zien we ook hier een bepaalde glijdende schaal langs de kleuren waarbij blauw voor weinig participatie en topdown staat en wit voor bottom-up en veel participatie.

## **4.2 Samenvatting**

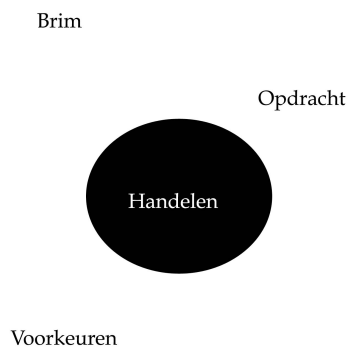
Het veranderproces bestaat idealiter uit een aantal fasen. In de praktijk is dit proces veelal niet strikt lineair, maar de logisch opvolgende fasen zijn wel te herkennen. In al deze fases kan de kleurentheorie toegepast worden om onderscheid te maken tussen verschillende aanpakken. Worden er modellen toegepast en hoe? De uitkomsten van de analyse worden vervolgens omgezet in de keuze voor een bepaalde strategie. Er kan vanuit verschillende oogpunten tegen de strategie aangekeken worden. Deze verschillende invalshoeken leiden tot verschillende indelingen. Zo kan er puur gekeken worden naar de kleurentheorie, maar kan er bijvoorbeeld ook onderscheid gemaakt worden tussen ontwikkel- en ontwerpstrategie? De kleurentheorie geeft vervolgens een overzicht van hoe interventies ingedeeld kunnen worden naar kleur en naar niveau in de organisatie waar de interventie op gericht is. Tot slot wordt een aanpak (al dan niet tussentijds) geëvalueerd. Natuurlijk zal een veranderproces in de praktijk lang niet zo lineair verlopen en zijn de kleuren niet zo afgebakend en makkelijk te onderscheiden. De kleurentheorie is vooral handig om de werkelijkheid op een bepaalde manier te bekijken en er enige structuur in aan te brengen. Op de beperkingen van de kleurentheorie als instrument kom ik later nog terug. In het volgende hoofdstuk volgt eerst een kader waarin we dat denken en doen van managers kunnen zien en nog belangrijker, waarom de praktijk en het denken over verandermanagement niet altijd overeenkomen.

## 5. Denken, doen en nattevingerwerk?

Het denken en doen van veranderaars komt niet altijd overeen. Managers doen wat anders dan ze zeggen te doen, willen doen of denken te doen. In dit hoofdstuk ga ik niet alleen op zoek naar mogelijke verklaringen voor verschillen tussen denken en doen, maar beschrijf ik ook hoe bewuste interventies tot stand komen. In paragraaf 5.1 schets ik een model voor het handelen van de Brimmer. In paragraaf 5.2 beschrijf ik vervolgens een aantal mogelijke verklaringen waarom dat handelen niet altijd overeenstemt met het denken van de manager.

### 5.1 Het handelen van een Brimmer

We gaan ervan uit dat in dit onderzoek ook verschillen bestaan tussen wat managers denken of voorstaan te doen en wat ze daadwerkelijk doen. Van welke factoren kunnen we eigenlijk zeggen dat het handelen van de Brimmer in een opdracht sturen, beperken, etc.? Met andere woorden, binnen welk kader handelt een Brimmer? Zijn handelen is in ieder geval een samenspel van waar hij in gelooft, wat hij vanuit Brim moet en meekrijgt en wat de opdracht hem voorschotelt. In deze thesis wordt verondersteld dat die drie factoren het handelen bepalen. Dit wil niet zeggen dat de interimmanager zich bewust is van die factoren en in welke mate deze zijn handelen beïnvloeden. Ook kunnen er nog andere factoren bestaan die van invloed zijn op wat een manager doet in een opdracht, maar deze drie zijn in deze thesis het belangrijkste. Dat kader is hieronder schematisch weergegeven.



**Figuur 5.1: Model handelen interimmanager**

### 5.2 Verschillen in denken en doen

We gaan er dus vanuit dat in dit onderzoek ook verschillen bestaan tussen wat managers denken of voorstaan te doen en wat ze daadwerkelijk doen. Waar komen deze verschillen vandaan? Aan het eind van deze paragraaf wordt ook een poging gedaan deze verklaringen te ordenen tot een iets meer overzichtelijk geheel.

### 5.2.1 Espoused theory versus theory in use

Chris Argyris is de grondlegger van deze theorie over het handelen van mensen. Er zit volgens Argyris een verschil in hoe we daadwerkelijk handelen en hoe we denken te handelen. Deze twee lijken in de praktijk vaak (ver) uit elkaar te liggen. Argyris (1991) zegt hier over:

*One of the paradoxes of human behavior, however, is that the master program people actually use is rarely the one they think they use. Ask people in an interview or questionnaire to articulate the rules they use to govern their actions, and they will give you what I call their “espoused” theory of action. But observe these same people’s behavior, and you will quickly see that this espoused theory has very little to do with how they actually behave. For example, the professionals on the case team said they believed in continuous improvement, and yet they consistently acted in ways that made improvement impossible. [...] When you observe people’s behavior and try to come up with rules that would make sense of it, you discover a very different theory of action—what I call the individual’s “theory-in-use.” Put simply, people consistently act inconsistently, unaware of the contradiction between their espoused theory and their theory-in-use, between the way they think they are acting and the way they really act.*

Dit gedrag is volgens Argyris rationeel en gericht op het voorkomen van gezichtsverlies. Het is een vorm van defensief redeneren. Volgens Argyris wordt dit gedrag gevoed door vier onderliggende basiswaarden:

1. *To remain in unilateral control;*
2. *To maximize “winning” and minimize “losing”;*
3. *To suppress negative feelings; and*
4. *To be as “rational” as possible—by which people mean defining clear objectives and evaluating their behavior in terms of whether or not they have achieved them.*

Zo kunnen we een aantal veronderstellingen formuleren. Managers kunnen defensief reageren om hun autonomie veilig te stellen. ‘Als ik zeg dat ik het goed doe, dan doe ik het ook goed en heb ik geen hulp of bemoeienis nodig.’ Tevens proberen managers zo goed mogelijk voor de dag te komen. Managers zijn ook maar mensen en daarom willen ze negatieve gevoelens graag onderdrukken. Ook al wil je heel eerlijk zijn naar de buitenwereld, het kan best zijn dat je die slechte momenten voor jezelf wilt verbergen. Tot slot proberen mensen zo rationeel mogelijk over te komen als hij zijn gedrag moet omschrijven. Hoe kunnen we dit alles plaatsen in het denken en doen van interimmanagers? Deze theorie is vooral van belang om vast te stellen waarom managers claimen dat ze wat anders doen dan ze zeggen.

**Tabel 5.1: Espoused theory & theory-in-use**

<b>Espoused Theory</b>	<b>Theory-in-use</b>
De espoused theory is de expliciete theorie, de denkbeelden die een persoon heeft over hoe hij handelt. Het gaat hier om geëxpliciteerde kennis.	De theory in use is het daadwerkelijke handelen in de praktijk. Dit handelen is vaak niet in overeenstemming met denkbeelden over het eigen handelen. Ook wel de impliciete kennis genoemd.

### **5.2.2 Wanneer meedoen en -denken of doorduwen?**

Boonstra (2006) neemt waar dat veel managers zeggen te kiezen voor een interactieve en participatieve strategie. Voor uitleg over wat deze strategieën inhouden wordt verwezen naar paragraaf 4.1.2 over veranderstrategieën. Organisaties verschillen echter qua verandervermogen. Sommige organisaties hebben een hoog verandervermogen en daarbij past een meer ontdekkende strategie, terwijl in een organisatie waar het verandervermogen beperkt is beter gekozen kan worden voor een planmatige strategie.

In de praktijk kiest het merendeel van de managers/van het management echter vrijwel altijd voor een meer planmatige of machtsstrategie. Volgens Boonstra is geen enkele strategie per definitie goed of fout. De complexiteit van veranderprocessen vraagt om een contextgebonden aanpak.

Indien een manager in kan schatten wat het verandervermogen van een organisatie is en toch voor de 'verkeerde' strategie kiest ligt de oorzaak bij de manager. Dit wordt volgens Boonstra veroorzaakt omdat een veranderaar de competenties niet heeft of omdat de opdrachtgever dat soort aanpak simpelweg niet toelaat.

De andere mogelijkheid is dat er geen of beperkte kennis is over het verandervermogen van organisaties en dat er daardoor een niet contextgebonden aanpak gekozen wordt. De oorzaak hiervan kan een onjuiste of onvoldoende diagnose van de organisatie zijn. Als men niet genoeg weet over een organisatie is het risico dat er een niet passende strategie wordt gekozen groter.

Dit verklaart niet direct het verschil tussen denken en doen, maar geeft wel een indicatie dat veel managers eenzelfde strategie kiezen die vaak niet bij het 'probleem' of de situatie past. Een verschil tussen denken en doen kan in dit geval ook verklaard worden doordat een manager een contextgebonden strategie toepast die niet zijn eigen ideale strategie is. Men kan dan stellen dat een manager zich goed heeft aangepast aan de omstandigheden of dat de verkeerde manager op de opdracht zat.

### **5.2.3 Veranderkundige competenties**

Interimmanagers krijgen tegenwoordig altijd met veranderopgaven te maken, geplande en ongeplande. Een interimmanager kan daarom niet zonder veranderkundige competenties (Burger & Van Staveren, 2002). Vooral diagnosticeren en het kunnen creëren van handelingsruimte zijn voor een interimmanager heel belangrijk. In combinatie met verschillende problemen waarmee interimmanagers geconfronteerd worden kunnen zij vijf verschillende rollen aan nemen: stiefmoeder, voorges, mentrix, gouvernante en buurvrouw.

Het onderscheid zit vooral in de tweedelingen sturend (zeggen hoe het moet) – faciliterend (zeggen hoe het kan) en consolideren (going concern) – veranderen en innoveren. De buurvrouw

is een buitenstaander in dit geheel en heeft geen handelingsbevoegdheid, maar fungeert als schaduw. Dit levert het volgende plaatje op:

Aard van de vraag → Handelingsstijl	Consolideren	Veranderen & Innoveren
Faciliteren	Voogdes	Mentrix
Sturen	Stiefmoeder	Gouvernante Buurvrouw

**Figuur 5.2: Rollen voor de manager**

Volgens Burger & Van Staveren is het dus heel belangrijk dat er gekeken wordt naar de aard van het probleem en de vraag van de opdrachtgever, de competenties van de interimmanager en de rol die deze manager moet vervullen. Een verschil tussen 'denken' en 'doen' kan dus veroorzaakt worden door een mismatch. Er is onvoldoende gekeken naar de specifieke kwaliteiten van de interimmanager en naar de specifieke eigenschappen van de opdracht. Tevens hebben we hier te maken met het voorbeeldgedrag van managers. Een deel van de veranderstijl bestaat natuurlijk ook uit hoe je zelf als verandermanager handelt. Goed voorbeeld doet goed volgen.

#### 5.2.4 De kleurentheorie zelf...

De Caluwé en Vermaak geven zelf drie mogelijke verklaringen voor het niet in lijn zijn van 'denken' en 'doen'. De eerste mogelijke verklaring is dat je als manager nog niet in staat bent om te doen wat je wenselijk acht. Je mist dan de benodigde competenties. Je kunt de uitslag van de test dan gebruiken om leerdoelen voor je zelf te stellen en te testen of je de goede richting op gaat. Als je een groene aanpak wilt hanteren, maar geen bijbehorende interventies kent of kunt toepassen, dan treedt er een verschil op tussen denken en doen.

Het kan ook zijn dat de manager neer wordt gezet op opdrachten en rollen waar hij zich niet thuis voelt. In dat geval moet hij voor zichzelf loopbaandoelen te stellen om ambitie en loopbaan in lijn te krijgen. De invloed van de rol die je als manager aanneemt zien we ook weer terug in paragraaf 5.2.3.

Als derde mogelijke verklaring geven de auteurs dat het denken en het doen los van elkaar staan. Dit gebeurt volgens hen als er geen of te weinig reflectie is op het eigen handelen. Het denken is een droomwereld, of een sociaalwenselijk beeld van de werkelijk, maar het daadwerkelijk handelen is waar de manager echt in gelooft. Groen en wit zijn op dit moment 'in'. In de praktijk blijkt men echter nog steeds vaak voor gele of blauwe aanpakken te kiezen. Hier komen we ook weer in aanraking met het verschil tussen de theory in use en de espoused theory. Zeggen dat je handelt volgens een bepaald wensbeeld, maar in werkelijkheid iets anders doen.

Ervaren managers zijn volgens deze auteurs vaak beter in balans dan jonge, onervaren managers. Hun verandervoorkeur is uitgekristalliseerd en onderhevig geweest aan succes en falen. Zij hebben meer ervaring met verschillende opdrachten, opdrachtgevers, belemmeringen, weerstand en kunnen vanuit die ervaring daarom meer kleurenduidig handelen. Ook ervaring lijkt dus een rol te spelen. Omdat ervaring hier sterk gelinkt is aan 'kunnen', spreken we hier ook weer van competenties.

### **5.2.5 Gebonden aan resultaten**

Een interimmanagementopdracht begint met een doel dat behaald moet worden. Daar wordt de interimmanager immers op afgerekend door de opdrachtgever die hem heeft ingehuurd. Voor een interimmer ligt hier een incentive om zichtbare resultaten te willen boeken. Dat zijn immers de zaken die tellen voor de opdrachtgever en die hij ook kan verantwoorden. Beleid, een structuurwijziging, nieuwe taken, andere functieprofielen. Dat zijn allemaal zaken die zichtbaar zijn voor een opdrachtgever. Het zijn tevens vrij geel/blauw/rood gekleurde aanpakken. Het is in dit soort situaties best aannemelijk dat een interimmanager heel bewust bezig is met het boeken van zichtbare resultaten in plaats van de best passende oplossing. Als een opdrachtgever het geduld niet heeft om een witte ontwikkelaanpak te kiezen, of als er tussentijds geëvalueerd wordt op een aantal prestatie-indicatoren, dan kan een interimmanager eieren voor z'n geld kiezen. Binnen de periode dat hij werkzaam is moet hij immers laten zien wat er veranderd is. Als een manager dus bijvoorbeeld niet de ruimte krijgt van zijn opdrachtgever om leersituaties te creëren omdat hij moet scoren op een aantal targets, kan hij zijn verandervoorkeur niet in de praktijk brengen. Andersom kan natuurlijk ook. Als de manager een planmatige aanpak wil hanteren, maar de opdrachtgever dat niet wil omdat het uit de mensen zelf moet komen is er ook sprake van een tegenstelling. Die gebondenheid aan resultaten kan echter ook reden zijn om juist voor een groene of witte aanpak te kiezen. Afrekenbaarheid is ook een risico voor een interimmanager, vooral als je de doelen niet haalt. Tevens kan het in een tijd waarin de groene en witte benadering van De Caluwé juist aantrekkelijk zijn om voor die benadering te kiezen. De manager die afgerekend wordt door de opdrachtgever komt zo in een aparte situatie terecht, waarin hij of zij moet beslissen om dan maar de opdrachtgever tevreden moet stellen of wellicht de opdracht aan zich voorbij moet laten gaan.

### **5.2.6 Publieke organisaties**

Brim levert vooral interim managers binnen de gemeente Rotterdam. Een politieke omgeving waarin deze professionals door de jaren heen een netwerk hebben opgebouwd. Deze bijzonder sterke relatie met de gemeente kan gevolgen hebben voor hoe managers handelen in de praktijk. Politieke gevoeligheden en het belang van het onderhouden van goede relaties kan zorgen voor een gele impuls in het handelen van Brimmers. De ene keer is dienst A je opdrachtgever en een andere keer dienst B. De kans is groot dat deze diensten met elkaar te maken hebben, dat de hoofden elkaar kennen, etc. Daarnaast komt het vrij vaak voor dat de ene Brimmer wordt ingehuurd door een andere Brimmer. Alle Business Unit-managers van de Servicedienst zijn bijvoorbeeld Brimmers, dit vanuit een mobiliteitsgedachte. Het is van groot belang om je netwerk

en je reputatie op peil te houden. Stel dat een manager helemaal niet gelooft in geel veranderen, dat is allemaal retoriek en spel. Desondanks is dat veelal wel 'de geaccepteerde manier' van handelen in de publieke sector. Een afwijking van het veranderideaal is het mogelijke gevolg. Ook in deze situatie zien we een verschil tussen de theory in use en de espoused theory.

### 5.2.7 Nationaal Onderzoek Verandermanagement

Sichtman noemt nog een aantal mogelijke verklaringen voor de kloof tussen denken en doen:

*Een belangrijke reden kan zijn dat het voor managers prettiger is om zich met beleid en procedures bezig te houden dan met mensen. Dat is tastbaar, meetbaar, goed te sturen. Reacties van mensen echter zijn vaak emotioneel, onvoorspelbaar en kritisch. Onprettig dus. De seinen gaan op rood en de manager probeert de confrontatie te ontlopen.*

Ook interimmanagers worden geconfronteerd met deze situatie. Het gaat dus niet om wat de opdrachtgever verwacht, maar om vluchtgedrag van de veranderaar. Emoties moet je ontwijken, dus vlucht je in gangbare oplossingen. Daarmee bestaat de kans echter dat de gewenste verandering niet tot stand komt of zelfs mislukt. Om een verandering te internaliseren zul je juist de hoofden van de mensen in moeten. Dus naast het niet mogen uitvoeren van een aanpak bestaat er ook een kans dat managers liever 'op zeker' spelen. Zeker in organisaties waarin mensen niet op een verandering zitten te wachten, kan een manager zich richten op beleid en procedures waarop hij makkelijk is af te rekenen.

### 5.2.8 Bewust handelen

Het woord 'bewust' gebruiken we vaak in het dagelijks verkeer. 'Heb je dat bewust gedaan?', 'Ben je wel bewust van de gevolgen van die actie?' of 'Hij verloor het bewustzijn bij het ongeluk.'. We weten allemaal ongeveer wel wat we er mee bedoelen; omschrijven is echter een stuk moeilijker.

Volgens de Van Dale betekent 'bewust':

**be-wust** (bn.)

1 waarvan gesproken is

2 door het bewustzijn gecontroleerd => bezonnen, welbewust, weloverwogen; <=> onbewust

3 in het bewustzijn aanwezig

Zelfs de Van Dale heeft moeite om het woord bewust te definiëren. Er wordt zelfs twee keer gerefereerd naar een ander woord waar 'bewust' zelf in voor komt. Wat we wel zien is dat 'bewust' in ieder geval betekent dat er goed over nagedacht is. Dit houdt in eerste instantie in dat je kunt expliciteren wat je doet en dat gedrag vervolgens eens nader moet bekijken. Weten wat je doet en waarom je het doet.

Benammer (2005) claimt dat mensen dezelfde fouten blijven maken omdat ze nooit expliciteren wat ze nu eigenlijk doen. Veel van het gedrag is gebaseerd op onbewuste assumpties. De basis tot het bewust handelen ligt volgens hem dan ook in het begrip reflectie:

*Every instance of these actions reinforces and compounds the mistake. If we use incorrect assumptions, if we are misinformed, or if we follow an erroneous method, we will act wrongly without being aware that we are doing so. In order to learn something from experience, we must reflect on what the experience means to us. We must know why we act. The danger inherent in acting unconsciously is that we find ourselves as professionals in the field using methods we do not understand, following rules we do not question, and acting without considering the consequences. We are also unable to make proper judgments if we do not act consciously.*

Bewust nadenken leidt tot bewust handelen, aldus Benammar. Wat is reflectie eigenlijk?

*When one thinks, one can be totally involved in the process, conceptualizing experience, perception, or action. Reflection is a more leisurely thinking: it involves reconsidering our experience and re-evaluating our actions. Reflection includes an awareness of thinking, and engagement with the process of thinking itself.*

Evaring is één ding volgens Benammar, echt leren van die ervaring is iets anders. Niet genoeg reflecteren kan leiden tot een discrepantie tussen voorkeur en daadwerkelijk handelen. Je kunt zelf denken dat je vooral rode interventies pleegt, dat je mensen probeert te prikkelen en verleiden, maar als je het eigen gedrag nooit expliciteert zie je nooit in dat je misschien wel vooral bezig bent met het uitspelen van belangen, het richten van de neuzen. Niet alleen kan te weinig reflectie dus leiden tot het herhalen van je eigen fouten, je kunt ook denken dat je iets op een bepaalde manier aanpakt, terwijl in werkelijkheid je iets anders doet.

Aan de andere kant kan een gebrek aan reflectie ook leiden tot een hele congruente werkwijze. Zonder te reflecteren doen wat je altijd doet is zeer rigide, maar kan ook betekenen dat je altijd in overeenstemming handelt met je voorkeur. Standaardroutines die niet sporen met je ideaal worden in dat geval niet gecorrigeerd.

### **5.2.9 Aanpassen aan de omstandigheden**

Afwijken van je voorkeur is niet slecht. Iedere verandermanager moet zich aan kunnen passen aan de omstandigheden. Sterker nog, je aanpak baseren op de specifieke context waarin je als veranderaar aan de slag gaat is zelfs noodzakelijk. Iedere manager heeft een voorkeur, een aanpak waar hij in gelooft en/of goed in is. Desalniettemin komt een verandermanager genoeg opdrachten tegen waarin hij die -ideale- aanpak niet goed kan toepassen omdat de situatie om een andere aanpak vroeg. Dit is ook een mogelijke verklaring voor een eventuele discrepantie tussen denken en doen: je aanpassen aan de context waarin je werkt, en die vraagt om iets anders dan waar je eigen voorkeur ligt.

### **5.3 Indelen & verdiepen**

Vanuit verschillende invalshoeken kunnen verschillende mogelijke verklaringen gegeven worden waarom 'denken' over veranderen en veranderen uit elkaar kunnen liggen. In tabel 5.2 staan de afzonderlijke auteurs nog eens opgesomd.



**Tabel 5.2: Overzicht mogelijke verklaringen**

<b>Bron:</b>	<b>Verklaring</b>
<b>Argyris (1991)</b>	Espoused theory & theory in use komen niet met elkaar overeen wegens defensief gedrag van de manager.
<b>NOVM (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interimmanagers kiezen voor tastbare en meetbare oplossingen</li> <li>- Interimmanagers proberen emoties in het proces te vermijden</li> </ul>
<b>Boonstra (2006)</b>	Strategie past niet bij probleem, oorzaken: <ul style="list-style-type: none"> <li>- onvoldoende diagnose en kennis van het probleem</li> <li>- niet kunnen, durven of mogen</li> </ul>
<b>Burger &amp; Van Staveren (2002)</b>	Interimmanager is met de verkeerde opdracht gematched.
<b>De Caluwé &amp; Vermaak (2004)</b>	Vanuit de kleurentheorie worden drie mogelijk verklaringen gegeven: <ul style="list-style-type: none"> <li>- manager heeft de competenties nog niet om te doen wat hij wil</li> <li>- manager krijgt niet de opdrachten die hij ambieert</li> <li>- denken en doen staan los van elkaar wegen onvoldoende reflectie op eigen handelen of sociaal-wenselijk denken</li> </ul>
<b>Benammer (2005)</b>	De interimmanager reflecteert te weinig op het eigen handelen. Hierdoor hij houdt onbewust foutieve handelingen in stand.
<b>Overig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interimmanagers zullen vaker voor blauwe/gele/rode aanpakken kiezen omdat de resultaten daarvan makkelijker te verantwoorden zijn naar een opdrachtgever.</li> <li>- Brimmers in het bijzonder zijn werkzaam in een politieke omgeving waardoor zijn geel onderlegd moeten zijn</li> <li>- Aanpassen aan de specifieke context</li> </ul>

Grofweg kunnen we de verklaringen in vier hoofdcategorieën indelen. Er is een verschil tussen denken en doen omdat de manager niet genoeg reflecteert op zijn handelen, de manager handelt sociaal wenselijk, zijn competenties matchen niet met wat de opdracht nodig heeft of hij gaat voorbij aan zijn eigen voorkeur omdat de situatie om een andere aanpak vraagt. De mogelijke verklaringen sluiten elkaar niet altijd uit en soms leidt de een zelfs tot de ander.

Te weinig reflectie op het eigen handelen. Dit kunnen we bijvoorbeeld terugzien als een interimmer een eenzijdige of te summiere diagnose stelt van het probleem. Hierdoor stelt hij zijn assumpties niet ter discussie en bestaat het risico dat hij met een verkeerd beeld van het probleem de opdracht ingaat. De aanpak die je voor ogen had komt niet uit de verf omdat de werkelijkheid toch anders in elkaar steekt dan je aanvankelijk dacht. Wat je wilt, staat dan in contrast met wat je doet. Een interimmer die niet (tussentijds) evalueert en reflecteert handelt onbewust steeds op dezelfde wijze. Als je die werkwijze niet expliciteert en ter discussie stelt blijf je handelen op een wijze die wellicht niet overeenkomt met hoe je denkt te handelen. Daarnaast zijn deze managers ongetwijfeld gevoelig voor wat populair is, wat opdrachtgevers willen en wat leidinggevendenden verwachten. Er bestaat een risico tot sociaal wenselijk handelen. Ten eerste is daar het defensief handelen uit de theorie van Argyris. Als je achteraf naar het gedrag van managers vraagt zullen ze dit altijd zo positief mogelijk vertellen. Dit gedrag is alleen maar aan te tonen als je ook een objectieve beschrijving van het handelen hebt. Tevens eisen opdrachtgevers resultaten, daar betalen ze immers voor. Rode, blauwe en gele interventies zijn tastbaar en meetbaar. Tegelijkertijd is het sociaal wenselijk om te zeggen dat je een groene of witte veranderaar bent. Verandering moet immers uit de mensen zelf komen. De combinatie van deze twee toont al een mogelijke

discrepanctie aan tussen denken en doen. In deze categorie valt ook de invloed van de politieke omgeving. Een manager is zich daar misschien niet eens bewust van, de politieke omgeving is immers normaal voor hem, maar hij zal er zeer waarschijnlijk wel naar handelen. Dan zijn er nog de competenties. De kleurentest kan heel goed aangeven wat je wilt zijn, maar dat je (nog) niet de competenties hebt om die rol ook te vervullen. Hetzelfde kan voorkomen als het management je matcht met een opdracht, waarin je een rol moet spelen die je niet ligt. Hoe je handelt en hoe je wilt handelen liggen dan uit elkaar. Vaak wordt er dan gesproken van een mismatch. Tot slot zien we de flexibele manager. De manager die zich aanpast aan wat de situatie van hem vraagt. De manager die zijn eigen voorkeuren opzij zet en kijkt naar wat er nodig is. Situaties kunnen veranderen en soms moet je van aanpak wisselen om je doel te bereiken.

Het is de vraag of deze factoren ook in de bestudeerde cases een rol spelen en welke factoren er nog bij gevonden kunnen worden. Ze geven in ieder geval een denkrichting en een kader waarin de acties van de managers kunnen worden geplaatst.

**Tabel 5.3: Vierdeling**

<b>Niet voldoende bewust handelen</b>	<b>Sociaal wenselijk handelen</b>	<b>Niet de juiste competenties</b>	<b>Aanpassen aan de context</b>
Onvoldoende en eenzijdige diagnose Geen of onvoldoende evaluaties	Defensief gedrag Populariteit groen en wit denken Rood, geel, blauw meetbaar en tastbaar Gele omgeving doet geel handelen Niet mogen van opdrachtgever	Gebrek aan veranderkundige competenties Mismatch tussen manager en opdracht	Eigen voorkeur opzij zetten, want situatie vraagt andere aanpak

## 5.4 Samenvatting

We hebben gezien dat het denken en doen van managers uit elkaar kunnen liggen om een aantal redenen. Deze mogelijke verklaringen kunnen we indelen in vier categorieën: niet voldoende bewust handelen, sociaal wenselijk handelen, niet de juiste competenties hebben en het aanpassen aan de context. Deze indeling maakt het zoeken naar mogelijke verklaringen in de praktijk overzichtelijker. Deze informatie zal een belangrijke rol spelen in de uiteindelijke operationalisering.

## 6. Bureau Rotterdam Interim Management

In dit hoofdstuk komt de organisatie Brim uitgebreid aan bod. Ten eerste wordt het ontstaan en de geschiedenis van de organisatie kort beschreven. Vervolgens wordt gekeken naar de verschillende vormen van verandermanagement die Brim uitvoert en wat zij als het specialisme beschouwt in verandermanagement. Ook is het belangrijk om te kijken naar de intakeprocedure, de competenties die een Brimmer moet hebben en wat voor soort opdrachten Brim uitvoert. Hierdoor krijgen we een goede overzicht van de kaders waarbinnen de Brimmers werken en kunnen deze meenemen om uiteindelijk te kijken of deze factoren ook bijdragen aan verschillen tussen 'denken' en 'doen'. Er werken op het moment van schrijven 46 managers bij Brim.

### 6.1 Ontstaan Brim

Het Bureau Rotterdam Interim Management begon in 1997 als managementpool van de gemeente Rotterdam. De behoefte aan gespecialiseerde tijdelijke managers groeide met de jaren en daarom werd Brim onderdeel van de Servicedienst, de dienst die op alle terreinen gemeentebreed ondersteunende diensten verleent. De belangrijkste motieven waren een grotere expertise met Rotterdamse gemeentelijke organisaties en vraagstukken en lagere kosten voor extern ingehuurd personeel. Naast het topkader werd er ook een managementpool voor middenkader opgezet. Brim werd een semi-commercieel bureau dat binnen en buiten de gemeente Rotterdam (denk aan de vele randgemeenten) interim management op maat ging bieden. Sinds een aantal jaren concentreert Brim zich echter weer vooral op de topkaderfuncties. Omdat de gemeente in de jaren '90 geconfronteerd werd met hogere eisen van burgers moest in veel afdelingen en diensten het roer om. Brim maakte dan ook een start met het opzetten van cultuurinstrumenten om de veelgevraagde cultuurveranderingen door te zetten. Sinds die periode levert Brim managers voor veel opdrachten waarbij, in lijn met de algehele trend in het interim management, steeds vaker organisatieveranderingen impliciet of expliciet gevraagd werden.

Dit betekent wel dat de Brimmers kennis moeten hebben van gemeentelijke vraagstukken en de grenzen die het bestuurlijke stelt aan je werk. Zo is het vrij lastig om mensen te ontslaan in de publieke sector en zal een onwelwillende werknemer herplaatst moeten worden. Ook worden budgetten door de gemeenteraad vastgesteld en kan een nieuwe politieke wind zowel kansen (nieuwe opdrachten) als bedreigingen (minder aandacht voor bestaande opdrachten) bieden. Acquisitie en gevoel hebben voor verhoudingen liggen in de publieke sector dicht bij elkaar. Tevens biedt Brim als bureau gezamenlijke terugkomdagen, evaluaties met opdrachtgever en werkgever, trainingen en opleidingen en sociale activiteiten. Brim werkt de laatste paar jaren steeds meer aan professionalisering. Op dit moment doorlopen alle managers een opleidingstraject bij Nijenrode en wordt er intern gewerkt aan het samenstellen van een Brim diagnosemodellenboekje voor de brimmers. Deze professionaliseringsbehoefte moet leiden tot een kwalitatief hogere werkwijze van de verschillende Brimmers waarbij zij meer aandacht besteden aan diagnose, plan van aanpak evaluatie en verslaglegging.

## 6.2 Specialismes binnen Brim

De website van Brim verwoordt het als volgt:

“Wij vullen tijdelijk het (integraal) management van een dienst of afdeling voor u in. Het is vaak een combinatie van operationeel management en structurele strategische of tactische veranderingen doorvoeren.”

Ook levert Brim organisatieadviseurs:

“Het eindresultaat van ons organisatieadvies is een rapport of organisatievoorstel dat kan rekenen op voldoende draagvlak. Draagvlak is essentieel voor de uitvoerbaarheid.”

Tot slot levert Brim project- en programmamanagers:

“Wij vervullen voor u een managementrol voor bepaalde duur en met een specifiek en helder eindresultaat. Vaak gaat het daarbij om structurele beleidsmatige veranderingen of veranderingen op uitvoeringsniveau.”

Brim houdt zich dus veel bezig met organisatieverandering. Bij de omschrijving van interim management en project- en programmamanagement worden deze veranderingen zelfs expliciet genoemd. Ook een organisatievoorstel of -advies houdt een verbeterplan, met daarin veelal veranderingen, in.

## 6.3 Competenties Brimmers

Brimmers zijn zware managers. Nadat het middenmanagement was weg gesneden uit de organisatie richtte Brim zich alleen nog op het topkader. Brimmers moeten in staat zijn om op strategisch (leidinggevende functies met als kerntaken het richting en sturing geven aan de organisatie), tactisch (leidinggevende functies met als kerntaken het inrichten van organisatieprocessen) en operationeel (leidinggevende functies die uitvoerende taken aansturen) niveau managementtaken uit te voeren (Functiefamilies Brim, 2007). Daarnaast worden Brimmers vaak geconfronteerd met organisatieadviestaken en projectleiding en behoren zij over de bijbehorende competenties voor functies met beleid- en adviestaken voor inrichten/herinrichten van het primair proces te beschikken. Concreet gaat het hier om planningsvermogen, stressbestendigheid, initiërend vermogen, onafhankelijkheid, omgevingsbewustzijn, politieke sensitiviteit, organisatiesensitiviteit, leiderschap, veranderingsvaardigheid, inlevingsvermogen, klantgerichtheid, communicatief vermogen, beïnvloedingsvermogen, normbesef, analytisch conceptueel denken, oordeelsvorming en creativiteit. Dat is nog al wat voor een persoon. Brimmers worden aan een assesment onderworpen waarbij gebruik wordt gemaakt van rollenspellen, groepsoefeningen, schriftelijke oefeningen en persoonlijke vragenlijsten.

## 6.4 Procedures bij opdrachten

De opdrachten van Brim komen over het algemeen binnen bij het hoofd en het adjunct-hoofd. Deze beslissen vervolgens welke beschikbare Brimmer gematched kan worden met de gegeven opdracht. Na een gesprek met de Brimmer, het hoofd of het adjunct-hoofd en de opdrachtgever wordt de definitieve opdracht en taakomschrijving vastgesteld en het contract ondertekend. Idealiter stelt de Brimmer dan een diagnose, stelt een plan van aanpak op, voert de opdracht uit en evalueert aan het eind van de opdracht weer met het (adjunct-)hoofd en de opdrachtgever. Binnen Brim is eind 2006 in het kader van professionalisering, samenwerking, binding en het delen van kennis besloten red en blue teams op te richten. Het rode team wordt bij elkaar geroepen in de offertefase en kijkt kritisch naar de opdracht. 'Moeten we dit wel doen?' 'Hebben we wel genoeg vrijheidsgraden?' De blauwe teams komen na 2 maanden tot een half jaar in een opdracht om de hoek kijken. Aan de leden van deze teams de taak om het plan van aanpak en de gekozen strategie tegen het licht houden en inhoudelijke feedback geven. 'Rood' staat voor het Rode leger, 'Blauw' voor de Geallieerden, die er zijn om je te helpen. Omdat de red en blue teams pas sinds kort zijn ingevoerd is de invloed hiervan niet meegenomen in dit onderzoek. De onderzochte cases zijn allemaal van voor die periode. Daarnaast is een van de Brimmers ook werkzaam als coach binnen Brim. Collega's kunnen op ieder willekeurig moment in een opdracht aankloppen met vragen.

## 6.5 Samenvatting

Brim is uitgegroeid van interne managementpool naar een semi-commercieel bureau dat gespecialiseerd is in de Rotterdamse gemeentelijke organisaties en publieke organisaties in de randgemeenten. Professionalisering staat op dit moment hoog op de agenda getuige de leergang bij Nyenrode en de introductie van bv. 'red and blue' teams. Een Brimmer is topkader en beschikt over strategische, tactische en operationele managerscapaciteiten. Binnen Brim wordt steeds meer gewerkt aan samenwerking, binding en het delen van kennis en daarmee een herkenbare werkwijze. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat iedere manager van Brim hetzelfde werkt, maar wel dat zij aan kaders gebonden zijn. Brim hoopt de kwaliteit van haar dienstverlening op deze wijze te vergroten en de naam Brim nog beter op de markt te vestigen.

## 7. Opzet casestudies

Hoe krijg je nu een beeld van wat Brimmers vinden van hoe verandermanagement uitgevoerd moet worden en hoe ze dat zelf doen? De volgende vraag is dan hoe je de verschillen tussen denken en doen zou kunnen toetsen. Menselijk gedrag is moeilijk in wetmatigheden te vangen. Mensen handelen op basis van eigen wil, sociale druk, de omgeving, humeur of de kans dat vandaag de zon schijnt of dat het gaat regenen. Sommige mensen blijven liever binnen als het giet, terwijl anderen juist ontzettend veel plezier uit een natte herfstwandeling halen. Menselijk gedrag laat zich moeilijk 'vangen' in een wiskundige formule, maar dat wil niet zeggen dat er geen overzicht in aan te brengen is en dat we ongestructureerd te werk moeten gaan. In deze these wordt geprobeerd dat handelen van die mensen te beschrijven, op een gestructureerde manier. Via het gebruik van verschillende methoden ontstaat er een beeld van de soorten verandermanagers (voorkeur en praktijk) en over de keuzes die interimmanagers maken en of/welke bewuste bedoelingen hun interventies hadden. Hiervoor wordt een kwalitatieve onderzoeksopzet gebruikt.

Door Robson (2002) wordt het verschil tussen de kwalitatieve en kwantitatieve methodes ook wel geformuleerd als zijnde het verschil tussen flexibele en vaste onderzoeksontwerpen. Het kwantitatieve onderzoeksontwerp gaat uit van een vooraf uitgewerkt plan waarbinnen zo veel mogelijk kwantificeerbare data wordt verzameld. Trends worden daarin bestudeerd en vervolgens worden conclusies getrokken. Het kwalitatieve onderzoek echter is meer flexibel en tracht fenomenen te verklaren in plaats van wetmatigheden te toetsen. Daarbij wordt vooral gebruikt gemaakt van veldonderzoek en beschrijvingen in plaats van cijfermateriaal. In deze these wordt gezocht naar mogelijke verklaringen voor verschillen in wat we willen doen, onze voorkeur, en wat we daadwerkelijk doen, ons handelen. Het gaat hier om het beschrijven van gedrag en het achterhalen van motieven, gedachten en keuzes. De keuze voor een kwalitatieve opzet is dan vrij simpel gemaakt.

### 7.1 Meervoudige beschrijvende casestudie

De keuzes die de interim managers van Brim maken kunnen niet los gezien worden van de context waarin zij op dat moment handelden. Veranderingen en interventies komen niet uit de lucht vallen. De (verander)opdracht bepaalt dan ook de kaders waarbinnen de interim managers bevoegdheden en taken hebben.

De casestudie is in zo'n geval een uitstekende methode om het object van onderzoek te bezien in de relevante context en van daaruit het fenomeen dat bestudeerd wordt te verklaren. De casestudie is dé methode als het bestudeerde fenomeen niet los gezien kan worden van zijn context. Yin (1993), een autoriteit op het gebied van casestudies schetst de methodologische uitdagingen die een casestudie met zich meebrengt:

*First, the richness of the context means that ensuing study will likely have more variables than data points. Second, the richness means that the study cannot rely on a single data collection method but will likely need to use multiple sources of*

*evidence. Third, even if all the relevant variables are quantitative, distinctive strategies will be needed for research design and for analysis.*

Theorie kan volgens Yin niet alleen helpen om de resultaten van een casestudie generaliseerbaar te maken, maar het gebruik van theorie helpt ook bij het afbakenen van wat er onderzocht wordt in de case. Wat voor casestudie wordt er gebruikt in deze studie en waarom?

In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een meervoudige verkennende casestudie. Het is een meervoudige studie omdat er 7 verschillende managers met opdrachten onderzocht worden. Verkennend omdat er gezocht wordt naar mogelijke verklaringen voor het verschil tussen onze voorkeur voor handelen en ons daadwerkelijk handelen. Een casestudie omdat ieder mens anders is; omdat iedere opdracht anders is' en omdat we die twee niet los kunnen zien van wat we doen en waarom we dat doen.

Het materiaal is niet voldoende om causale verbanden bloot te leggen. De nadruk ligt op het beschrijven van het handelen van de managers en het op het spoor komen van causaliteiten. Bij het uitvoeren van een casestudie is het belangrijk om stil te staan bij de selectie van de cases.

## **7.2 Case-selectie**

Brim is gespecialiseerd in interimmanagement bij gemeentelijke organisaties en dan vooral in het Rijnmondgebied en de gemeente Rotterdam. Er werken 46 interim managers die allemaal ingehuurd worden door gemeentelijke organisaties. De managers kennen verschillende achtergronden. Uit deze 46 managers is er in samenspraak met de adjunct-directeur een zevental geselecteerd. Er is ten eerste gezocht naar opdrachten waarbij organisatieverandering een grote rol speelde. In die lijst is vervolgens weer gezocht naar de managers die de meeste ervaring en affiniteit hebben met verandermanagement. De opdrachten moesten in ieder geval in de laatste twee jaar zijn afgerond of zich in de eindfase bevinden. Deze combinatie van manager met affiniteit en een recente veranderopdracht maakt het aannemelijker dat de managers simpelweg uitgebreide informatie kunnen geven over die opdrachten.

De managers vormen in deze these de case, zij zijn het object van studie. De omgeving waarin zij bestudeerd worden, is de concrete opdracht, omdat daarin hun handelen concreet wordt. Per manager is er een opdracht geselecteerd. Dit houdt in dat er niet per manager gesproken kan worden van een systematisch verschil tussen denken en handelen. Als er een verschil is tussen hoe een manager wil handelen en hoe hij handelt, kunnen daar verschillende verklaringen voor bestaan. Het doel van de casestudie is om zo veel mogelijk informatie te verzamelen over waarom managers doen wat ze doen en niet doen wat ze niet doen.

De keuze voor de interimmanagers is gebaseerd op hun specialisme voor en/of ervaring met verandertrajecten. De aanwezigheid van deze factoren maakt het aannemelijker dat zij hun aanpak en antwoorden duidelijker kunnen reconstrueren en dat ze een herkenbare verandervoorkeur hebben opgebouwd. Binnen deze groep van zeven managers kunnen (grote)

verschillen bestaan over hoe zij denken te handelen en handelen. Op voorhand kunnen daar geen uitspraken over gedaan worden.

Omdat er bij Brim pas de laatste jaren steeds meer nadruk is komen te liggen op het goed documenteren van de opdrachten, is ervoor gekozen om slechts opdrachten uit de laatste 2 jaar te bestuderen. De kans is daardoor groter dat er meer opdrachtgebonden schriftelijk materiaal aanwezig is en de kans dat dit materiaal op zich ook aan dezelfde voorwaarden voldoet, groter is dan de jaren daarvoor. Tevens moet de interimmanager in staat zijn om keuzes en dergelijke te reconstrueren. Welke interventies heeft een manager gepleegd, wat wilde hij ermee bereiken en waarom heeft hij geen andere aanpak gekozen? Het is aan de interviewer om ervoor te zorgen dat de juiste vragen worden gesteld en dat er op de juiste momenten doorgevraagd wordt.

### **7.3 Gehanteerde instrumenten**

Wat we met dit onderzoek in kaart willen brengen is het denken en handelen van 7 individuele managers. Daarvoor wordt een aantal instrumenten gebruikt, een kleurentest, semi-gestructureerde interviews en het analyseren van bestaand schriftelijk materiaal. Deze instrumenten worden achtereenvolgens besproken.

#### **7.3.1 De Kleurentest**

De Caluwé (2004) heeft verschillende veranderparadigma's gebundeld tot een overzichtelijke indeling in kleuren. Daarna heeft hij een test samengesteld met de kleurentheorie als uitgangspunt waarbij de verandervoorkeur van een persoon geëxpliciteerd wordt.

De test bestaat uit twee delen: een denkgedeelte en een doegedeelte. Het denkgedeelte brengt in kaart hoe de ideale veranderaar er uitziet. Het doegedeelte geeft een beeld van hoe betreffende manager over het algemeen zelf handelt bij veranderopdrachten. De test bestaat per onderdeel uit 30 keer twee stellingen. De respondent moet telkens uit twee stellingen de stelling kiezen waarvan hij vindt dat die representatief is voor zijn denken of doen. Uiteindelijk komt uit deze test een score van 30 punten. De maximumscore per kleur is 12, omdat er per kleur 12 kenmerkende stellingen zijn geformuleerd.

Wat er vooral uit deze test naar voren komt, is een beeld over wat de ideale veranderaar is en hoe de respondenten zelf denken dat ze handelen. Omdat een respondent hier over zijn eigen handelen oordeelt, kan hier een discrepantie ontstaan met de werkelijkheid. De belangrijkste reden om de kleurentest als uitgangspunt te nemen is dat het een heldere basis verschaft om op verder te borduren. De verandervoorkeur wordt in ieder geval duidelijk. De doentest wordt gebruikt als onderdeel van het beschrijven van het handelen van de managers.

#### **7.3.2 Semi-gestructureerd Interview**

Mensen praten graag, maar zeggen ze ook altijd wat je wilt? Een interview is dan ook meer dan



een gesprek. Er wordt hier een semi-gestructureerd interview (1997) gebruikt, op basis van een topiclijst. Deze techniek wordt vooral gebruikt wanneer men belevingen, ervaringen, meningen en keuzes van mensen wil achterhalen. Ook kan de techniek helpen om een bepaalde problematiek te exploreren en bij onderwerpen die in de taboesfeer liggen. In totaal is er voor ieder interview anderhalf uur gereserveerd. Alle interviews zijn via dictafoon opgenomen en daarna uitgeschreven. De belangrijkste doelen van het interview zijn het reconstrueren van de opdracht en het expliciteren van de gemaakte keuzes van de Brimmers. Daarnaast is er een Brimmer naast zijn rol als interimmanager ook geïnterviewd in zijn rol als coach.

Het semi-gestructureerde interview is daar uitermate geschikt voor. Als structuur voor het interview is eenzelfde fasenindeling gebruikt als bij de beschrijving van het veranderproces. Deze indeling komt grofweg overeen met de werkwijze bij een opdracht bij Brim. De aanname die hieraan ten grondslag ligt is dat het makkelijker is voor de managers om antwoorden te reconstrueren als er een logische (hopelijk ook grotendeels chronologische) volgorde van interviews wordt gebruikt. De chronologie kan verhelderend werken. Doordat de interviews allemaal zijn opgenomen en letterlijk zijn uitgewerkt is de kans op dataverlies of transcriptieproblemen vrijwel weggenomen.

Een andere moeilijke factor bij interviews is dat je van te voren niet kunt voorspellen of iemand een goede bui heeft, in de file heeft gestaan, net in echtscheiding ligt of een afkeer van interviews heeft. Aan de andere kant heeft de auteur zelf ook wel eens een mindere dag. Tegen 'je dag niet hebben' is de mens slecht opgewassen. Open interviews zijn dat ook. Naast een kopje koffie en een ontspannen ruimte is dan ook de mogelijkheid gebruikt om via email of telefonisch contact follow-upvragen te stellen. Hierdoor zijn in ieder geval de randvoorwaarden geschapen voor een vruchtbaar interview.

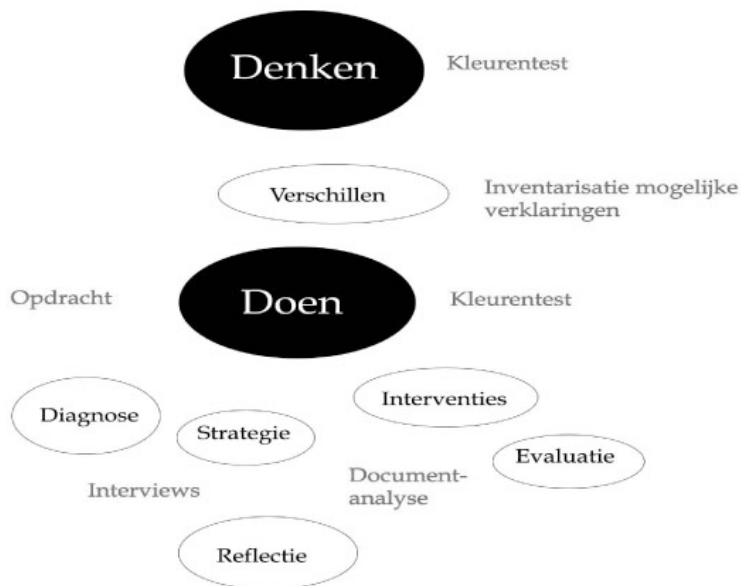
Er zijn geen interviews afgenomen met opdrachtgevers en medewerkers die een rol speelden in de opdrachten. Dit was door de vertrouwensrelaties onmogelijk. Tevens is de auteur van mening dat deze interviews weinig bij hadden kunnen dragen. Opdrachtgevers zijn zelden betrokken bij de dagelijkse gang van zaken en hun mening over de opdracht is al bestudeerd in de officiële evaluaties. De directe medewerkers zijn zo diffuus verspreid over de gemeentelijke organisatie dat zij niet terug te vinden zijn. Het ontbreken van deze vorm van triangulatie zou van groot belang zijn als het doel van het onderzoek zou zijn de opdrachten in detail te bestuderen. De mening van opdrachtgevers is meegenomen door het bestuderen van de tussentijdse en eindevaluaties.

De interviewvragen zijn opgesteld in samenwerking met het adjunct hoofd van Brim. Op deze manier is zo veel mogelijk rekening gehouden met het vermijden van wetenschappelijk jargon en het begrijpen en gebruiken van de Brim-jargon. Het was de bedoeling om een kleurenkaart drie dagen voor het afnemen van het interview te sturen om het kleurendenken te verhelderen. Bij de leergang bij Nijenrode die alle Brimmers gevolgd hebben, is echter uitgebreid stilgestaan bij de kleurentheorie waardoor de managers een goed beeld hebben van het denken in kleuren en veranderstijlen.

### 7.3.3 Analyse bestaand materiaal

Een belangrijk deel van het reconstrueren van de opdrachten gebeurt via het analyseren van bestaand schriftelijk casusgebonden materiaal, zoals de oorspronkelijke opdracht van de opdrachtgever met daarin de taakomschrijving en een eerste probleemanalyse, de diagnoses en plannen van aanpak van de interim managers en de evaluatie na afloop van een opdracht.

Robson (2002) schaaft de 'content analysis' onder de kwantitatieve methode. De auteur deelt deze opvatting deels. Bij groter wordende hoeveelheden schriftelijke informatie wordt de kans op het vinden van de juiste informatie steeds moeilijker. Lezen wordt scannen, scannen wordt zoeken naar kernwoorden, etc. In deze studie was het bestuderen van de schriftelijke stukken geen grote opgave: vrijwel alle stukken waren bondig geschreven en volgden een soortgelijke opzet.



**Figuur 7.1: Opzet schematisch weergegeven**

### 7.4 Beperkingen onderzoeksmethode

Geen enkele onderzoeksmethode is zonder gebreken. Sterke kanten gaan altijd gepaard met zwakke kanten. De gegevens moeten betrouwbaar zijn, anders gezegd, niet onderhevig zijn aan toeval. Het afnemen van een interview is per definitie blootgesteld aan een aantal factoren dat de betrouwbaarheid van de gegevens kan beïnvloeden.

Meet je wel wat je wilt meten? Meerdere bronnen en meerdere technieken tegelijkertijd gebruiken verhoogt de kans dat je de juiste informatie naar boven weet te halen. De Brimmers worden allen

geïnterviewd en onderworpen aan een kleurentest. Daarnaast worden het casusgebonden schriftelijk materiaal, de evaluaties en opdrachtschrijvingen bestudeerd. Ook is de coach geïnterviewd voor een extra invalshoek.

Wat voor betekenis hebben de conclusies van dit onderzoek voor de buitenwereld? Het gaat hier niet om het vast stellen van een wetmatigheid over het menselijk handelen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden om hypothesen op te stellen over hoe interimmanagers handelen in veranderprocessen, waarom 'denken' en 'doen' uit elkaar kunnen liggen en misschien zelfs voorstellen om te kijken hoe managers bewuster kunnen interveniëren en daarmee tot effectievere interventies kunnen komen. De uitkomsten bieden een basis en een spiegel om te kijken naar andere interim managers die met verandermanagement te maken hebben. Het doel van dit onderzoek is verkennend.

Brim is tevens een bijzondere organisatie wat de analytische generaliseerbaarheid enigszins compliceert. Een publieke organisatie, hangend tussen intern en extern interim management, maar toch semi-commercieel opererend in voornamelijk de publieke sector. Best of both worlds, of met niets te vergelijken? De resultaten zijn vooral van nut voor interim managers die in de publieke sector werkzaam zijn. Het gaat hier vooral om een inventarisatie van aanwijzingen en verklaringen waarom denken te doen en doen uit elkaar kunnen liggen.

## 8. Operationalisering

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste concepten voor het empirische gedeelte van dit onderzoek geoperationaliseerd. Er zijn drie dingen die beschreven moeten worden in het empirische deel. De eerste is de mate waarin de interventies die de Brimmers pleegden bewust waren. Het toverwoord daarvoor is reflectie. Vervolgens komen het denken en het doen aan de beurt.

### 8.1 Denken

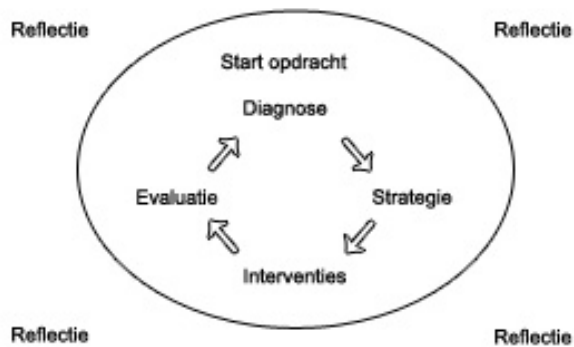
De kleurentheorie is niet alleen een handig overzicht van verschillende veranderparadigma's, maar biedt in de vorm van de kleurentest ook een concrete toepassing. De uitkomst van deze test geeft aan welk veranderparadigma, welke kleur, dominant is in het denken van een veranderaar. Wat denkt een veranderaar over veranderen? Waar gelooft hij in? Van deze denkbeelden zegt de manager zelf dat ze zijn handelen sturen.

De twee hoogst scorende kleuren zullen hier als de verandervoorkeur worden beschouwd. De hoogst scorende kleur is het dominante veranderparadigma. De op een na hoogst scorende kleur is de ondersteunende kleur.

### 8.2 Doen

Het 'doen' bestaat uit een aantal onderdelen. Ten eerste is daar de score uit de kleurentest die een beeld geeft van hoe de Brimmers denken dat zij handelen. De stellingen zijn persoonlijk en actiegericht en geven een beschrijving van hoe de veranderaar in het algemeen in de praktijk verandert. Deze score wordt tegenover een beschrijving gezet van een bestudeerde opdracht. Dit is de specifieke invalshoek. Het totaalplaatje vormt het 'doen' van de Brimmers.

Voor het algemene beeld wordt het tweede deel van de kleurentest gebruikt. Het specifieke gedeelte vereist echter meer uitleg. Voor het zoeken naar mogelijke verklaringen wordt er per aan een test onderworpen Brimmer een concrete casus bestudeerd. Hier wordt dan dieper ingegaan op hoe de manager gehandeld heeft en worden van daaruit mogelijke verklaringen gezocht voor het verschil tussen denken en doen. Het handelen van een manager is een brede term, enige structuur is wel nodig om dit handelen inzichtelijk te maken en te kunnen analyseren. Hiervoor wordt het veranderproces gezien als een aantal elkaar logisch opvolgende, maar niet per se lineaire, fasen. Deze indeling wordt puur gebruikt als praktische indeling. De praktijk zal zelden zo lineair verlopen, maar het werk van een Brimmer begint vrijwel altijd met een inwerk/rondsnuffelperiode en eindigt ook met een evalueermoment. Voor het beschrijven van de handelingen van de Brimmers is het echter wel handig om een duidelijk onderscheid te maken tussen verschillende fasen.



**Figuur 8.1: Het veranderproces**

Vanaf het moment dat de opdracht start, moet de interimmanager een aantal stappen ondernemen. Allereerst zal de Brimmer een diagnose moeten stellen van de organisatie waarin hij terecht is gekomen. Hierbij dienen twee vragen beantwoord te worden:

- Wat is het achterliggende veranderparadigma van deze diagnose?
- In hoeverre zijn er modellen gebruikt in de diagnosefase?

Op basis van die diagnose zal de Brimmer een strategie bepalen. Daarbij wordt gekeken naar het onderscheid tussen machtstrategie, planmatige strategie, onderhandelingsstrategie, programmatische strategie en interactieve strategie en het onderscheid tussen de ontwikkel- en ontwerpbenadering. Door de keuze voor een strategie uit verschillende hoeken te benaderen kan er hopelijk een duidelijker beeld geschetst worden van de achterliggende gedachten van de Brimmer.

Vervolgens bepaalt de interimmanagers welke interventies er nodig zijn en hoe deze geïmplementeerd moeten worden. De interventies worden met behulp van de overzichten van De Caluwé ingedeeld naar kleur. Het nadeel is dat er geen gewicht gegeven kan worden de interventies waardoor ze alleen geïnventariseerd kunnen worden en niet gerangschikt. Uiteraard kan er in de interviews wel doorgevraagd worden naar keerpunten en belangrijke interventies in de ogen van de Brimmer.

Aan het eind van de opdracht volgt een afsluitende evaluatie met de opdrachtgever waarin de resultaten en de werkwijze van de Brimmer besproken worden. Hier kunnen belangrijke leerpunten uit getrokken worden en het voor vervolgoopdrachten en de reputatie van de manager is het belangrijk dat deze evaluatie wordt uitgevoerd. Zoals ik in hoofdstuk 4 al beschreven heb kunnen we ook de evaluatiefase aan de kleurentheorie koppelen. Een zuiver onderscheid tussen de kleuren is niet mogelijk, maar door te kijken naar de inhoud en het proces van evaluatie kunnen we wel een indruk krijgen. In deze fase zien we duidelijk een beperking van het gebruik

van de kleurentheorie in dit onderzoek. Ook wordt er gekeken naar wie er mag evalueren en of dit topdown dan wel bottom-up gebeurt.

Reflectie in het algemeen is een bezigheid die zich niet in een fase laat vangen, maar gedurende het hele proces in meer of mindere mate een rol speelt. Wanneer reflecteert iemand eigenlijk en is hij bewust van zijn eigen handelen? Onder reflectiemomenten verstaan we in ieder geval niet vanuit Brim verplichte evaluaties, het raadplegen van de coach of collega's en andere momenten waarop een Brimmer zijn eigen handelen expliciteert met het doel effectiever te kunnen interveniëren. Reflecteren doe je immers om ervan te leren. Hiermee zijn alle onderdelen van het fasemodel besproken. Het 'doen' kan nu duidelijk beschreven worden.

### **8.3 Het verschil tussen denken en doen en het vinden van mogelijke verklaringen**

Wat voor verschillen kunnen we aantreffen? We stellen hier een paar dingen vast: het denken over verandermanagement door zeven Brimmers en het veranderdoen van zeven Brimmers. Dat veranderdoen is samengesteld uit de kleurentest (hoe ze over het algemeen handelen) en een casestudie naar een aantal opdrachten (hoe ze in een specifiek geval handelden). Er kan dus een verschil gevonden worden tussen het denken en het algemene beeld, het denken en het specifieke beeld en het algemene en het specifieke beeld. Binnen de casestudie kan vervolgens weer gekeken worden naar de verschillende fases. Wellicht verschillen bepaalde fases wel heel erg van elkaar. Daarnaast wordt er gezocht naar mogelijke verklaringen voor de gevonden verschillen. In het theoretisch kader zijn mogelijke verklaringen beschreven die vervolgens grofweg in de volgende vier categorieën konden worden ingedeeld: niet voldoende bewust handelen, sociaal wenselijk handelen, het niet hebben van de juiste competenties en contextspecifiek handelen. Die categorieën worden vertaald naar vragen voor het interview.

In die eerste categorie schaarden we het niet stellen van een diagnose of het stellen van een eenzijdige diagnose en het onvoldoende reflecteren op het eigen handelen. Welke elementen er onder reflectie vallen, is al kort beschreven in de vorige paragraaf. Het hoofdstuk over Brim liet daar al een aantal mogelijkheden zien, zoals intervisie en supervisie, intercollegiaal overleg, de coach, tussentijdse evaluaties, verwondernotities, persoonlijke reflectiemomenten, opkomst Brimdagen, etc. Dat zijn allemaal vormen van reflectie. Het is hier vooral van belang om te kijken welke vormen er allemaal toegepast worden en welke niet. Bij Brim wordt ervan uitgegaan dat al deze vormen gebruikt worden door de Brimmers, omdat dit bij een professionele werkwijze hoort. Die verwachting nemen we hier dan ook als standaard. Daarnaast is er ook nog een aantal voorwaarden dat reflectie mogelijk maakt: voldoende inwerktijd, schriftelijke verslaglegging en archivering door het backoffice.

In de tweede categorie zien we een ander soort verklaringen. Als managers niet naar hun eigen standaard handelen, maar naar een standaard die populair is (groen en wit), verwacht wordt (rood, blauw) of door de omgeving bepaald wordt (geel). In het NOVM kwam al naar voren dat de scores denken en doen in de kleurentest mogelijk verklaard worden door defensief gedrag. Wat mensen doen komt niet altijd overeen met wat ze zeggen te doen, vaak omdat ze zo goed

mogelijk voor de dag willen komen of fouten willen verhullen. Deze verklaring wordt ook in deze categorie meegenomen al is dit vooral een punt om rekening mee te houden bij het stellen van de interviewvragen. Defensief gedrag bij de antwoorden van de Brimmers moet zo veel mogelijk voorkomen worden (zie hoofdstuk 7).

Tot slot is er ook nog de categorie ‘het niet hebben van de juiste competenties’. Wellicht willen Brimmers wel interveniëren zoals de denkttest aangeeft, maar kunnen ze het niet. Kan een Brimmer dan voorbeelden geven waaruit blijkt dat hij die competenties wel heeft, dat hij wel die interventies pleegt die hij wil plegen? Tevens plaatsten we in deze categorie de mismatch: de verkeerde manager die gekoppeld wordt aan een opdracht. Een witte manager zal in een strak georganiseerde projectmanagementklus blauwer handelen, maar is dat wel goed voor de opdracht?

**Tabel 8.1** Categorieën verklaringen

Categorie	Items
Niet voldoende bewust handelen	B1: Eenzijdige/onvoldoende diagnose B2: Onvoldoende reflectie
Sociaal wenselijk handelen	S1: Groenwit denken/Rood blauw doen S2: Niet mogen van de opdrachtgever S3: Politieke omgeving kleurt handelen onbewust
Niet de juiste competenties hebben	C1: Kent en pleegt voornamelijk interventies uit een kleur C2: Mismatch
Contextspecifiek handelen	CS1: voorbeelden van situaties met andere aanpak/rol/interventies CS2: Diagnose en reflectie

## 8.4 Topiclijst

We kunnen nu al deze elementen uitwerken tot een topiclijst voor de interviews. Het volgende stuk geldt vooral als voorbeeld waarin de meest belangrijke vragen worden genoemd. Tijdens het interview is genoeg ruimte om door te vragen en te improviseren. Er wordt begonnen met een algemeen gedeelte waarin wat algemene vragen over de manager worden gesteld over zijn achtergrond, hoe lang hij bij Brim werkt, wat voor opdrachten hij over het algemeen uitvoert, etc. Hierdoor krijgen we al een beeld van wat voor manager hij is. Vervolgens laten we de manager de opdracht omschrijven. Wat waren de doelen van de manager en van de opdrachtgever, wat wilde hij veranderen en wat moest hij veranderen? Hieruit kunnen we opmaken op welke manier de doelen van de opdracht door de manager zelf omschreven worden en wat hij dacht dat de opdracht inhield. De volgende vragen gaan over de diagnosefase. Had hij genoeg tijd om in te werken, wat doet hij dan allemaal? Hoe stelt hij een diagnose en wie worden daarbij betrokken? Wat zijn de meeste opvallende dingen uit die diagnose? Stelde hij een verwondernotitie op of iets dergelijks? Vervolgens gaan we naar de strategiefase. Wat betekenen die punten nu, welke aanpak gaat de manager kiezen? Doet hij dat topdown of bottom-up? Wat is de rol van de

medewerkers in dat geheel? Welke interventies pleegt de manager dan? Wat heeft hij concreet gedaan om de door hem gestelde doelen te behalen? Kan hij voorbeelden geven van situaties waarin hij het probleem compleet anders aanpakte? Liet de opdrachtgever je daarin vrij? Schoolt hij zich in het aanleren van interventies? Kwam er weerstand en zo ja, hoe ging hij er dan mee om of zo nee, waarom was er geen weerstand? Hoe wilde hij mensen achter de verandering krijgen? Vervolgens vragen we door naar momenten waarop de manager hulp van anderen inriep. Had hij contact met de coach of collega's en waarover ging dat contact? Werd er tussentijds geëvalueerd en met wie en waarover? Zoekt hij contact met anderen als hij ergens tegenaan loopt of ook als het goed gaat? Daar vandaan komen we bij de eindevaluatie. Vond deze plaats en met wie? Wat werd er besproken en waarom? Op die manier hebben we de fasen uit het model doorlopen en kunnen we afsluiten met eventuele onduidelijkheden en vragen van de kant van de geïnterviewde. Tussen haakjes staan de items uit paragraaf 8.3 waarop de vragen vooral betrekking hebben.

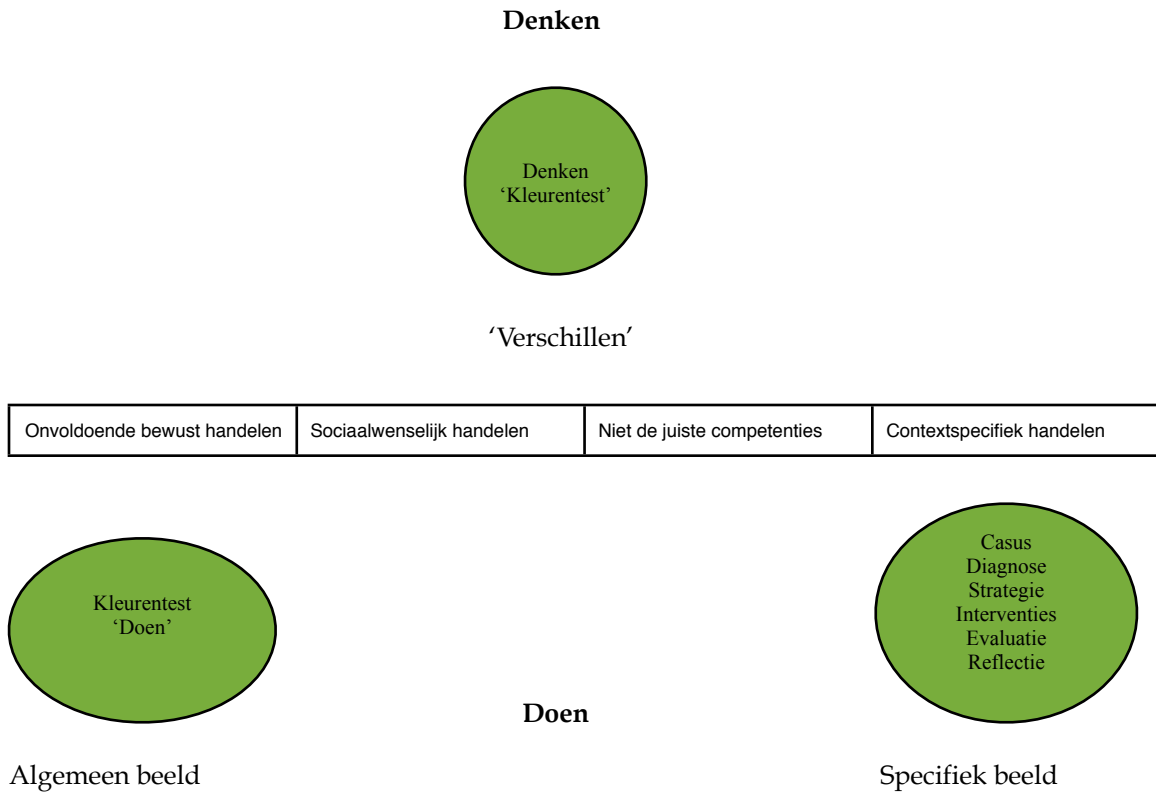
**Tabel 8.2 Topiclijst interviews**

Topic	Vragen naar...
Algemeen	Achtergrond manager (C1, C2), soort opdrachten (C1, C2), ervaring (C1, C2)
Opdracht	Omschrijving (C2), doelen Brimmer (S1), doelen opdrachtgever (S2)
Diagnose	Inwerktijd (B2), betrokkenen (B1), modellen (B1, B2), belangrijkste focuspunten (B1, S1), uitkomsten (B1, B2, S1)), verwondermentitie (B2, diagnose & reflectie (CS2)
Strategie	Plan van aanpak (B2), rol medewerkers (S1, S2, S3), het 'wat' van de verandering (S1, S3, voorbeelden van andere aanpak (CS1)
Interventies	Welke interventies (S1, S2, S3, C1)), voorbeelden (S1, S2), situaties waarin andere aanpak gehanteerd werd (C1 B2, S1), vrijheid opdrachtgever (S2), weerstand (S1), steun (S1, S3), scholing in interventies (B2)
Reflectie en Evaluatie	Reflectiemomenten, coach, collega's, tussentijdse evaluatie, eindevaluatie, hoe en met wie, belangrijkste punten (allen B2 en S1)
Slot	Vragen en onduidelijkheden

### 8.5 Samenvattend: conceptueel model

De gehele opzet kunnen we weergeven in een model. Hierin komen alle onderwerpen en onderdelen terug die tot nu toe zijn besproken. De schematische plaatsing van de categorieën met mogelijke verklaringen heeft te maken met het indelen van de ruimte, zij gelden voor alle mogelijke verschillen. Het model is hieronder weergegeven.





**Figuur 8.2 Conceptueel model thesis**

De concepten zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt tot kernpunten en -vragen die gevonden en beantwoord moeten worden. Het denken over verandermanagement wordt vastgesteld door het gebruik van het denken-gedeelte van de kleurentest. Het doen bestaat uit twee onderdelen, de doen-score van de kleurentest en de beschrijving van de uitgevoerde opdracht. Deze opdracht wordt via de fasenindeling diagnose, strategie, interventies en reflectie en evaluatie beschreven. In het volgende hoofdstuk volgen de casebeschrijvingen.

## 9. Samenvatting empirische resultaten

Het gaat uiteraard te ver om alle ruwe data te presenteren in deze these. In dit hoofdstuk beginnen we met een weergave van de belangrijkste resultaten. Deze worden niet per individuele manager beschreven – hels karwei voor de auteur, verschrikking voor de lezer – maar in samengevatte vorm. In paragraaf 9.1 worden de verandervoorkeuren van de Brimmers beschreven, gevolgd door het algemene beeld van het doen in 9.2. In 9.3 volgen de casebeschrijvingen.

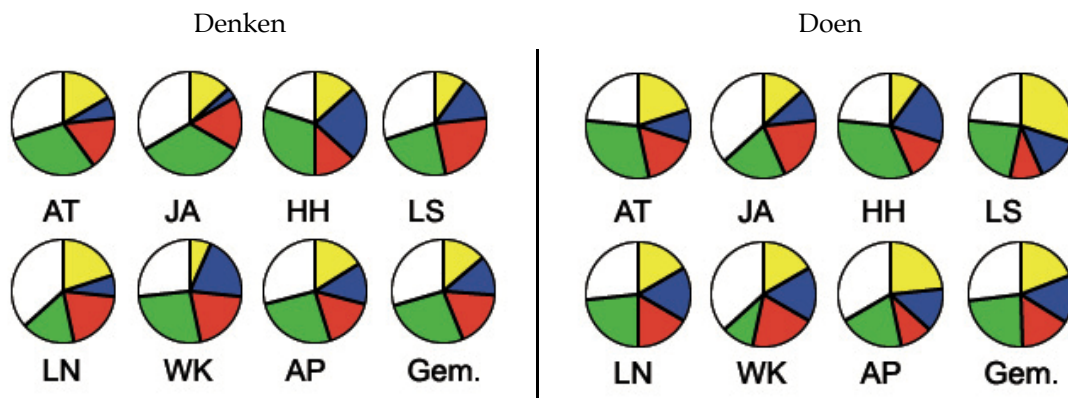
### 9.1 Hoe Brimmers denken over verandermanagement

Alle ondervraagde Brimmers bleken groen en wit als hun dominante kleur te hebben in het denken. Dit zegt nog al wat over hoe Brimmers over verandermanagement denken. Ze geloven dus niet in top-down benaderingen, planbare einddoelen, beleids- en stappenplannen. Verandering moet uit de mensen zelf komen en het hoogst haalbare voor een Brimmer is blokkades weg proberen te nemen, mensen nieuw gedrag aan te leren en te hopen dat de organisatie zich ontwikkelt zoals je wilt.

Er moet ruimte zijn voor veel participatie en de verandering moet ingrijpen in de mindsets van de medewerkers. Structuurveranderingen of beleidsplannen zijn slechts oppervlakkig. Natuurlijk is dit een ietwat gechargeerde samenvatting, maar op hoofdlijnen is dat waar de Brimmers voor staan.

### 9.2 Het algemene beeld

Hoe oordelen de Brimmers zelf over hun handelen? Ze claimen nog steeds vooral voorstander te zijn van groene en witte veranderaanpakken, al is het verschil minimaal. Er zijn kleine verschillen met de overige kleuren die een grote rol schijnen te spelen in het doen. Slechts een enkele Brimmer scoort even hoog of hoger op groen en wit dan zij in hun denken deden.



Figuur 9.1 Veranderdenken en -doen Brimmers

### 9.3 Casebeschrijvingen, de Brimmers in actie

In deze paragraaf volgen de beschrijvingen van de bestudeerde opdrachten. Wat werd er gevraagd door de opdrachtgever, wat was nu precies de veranderopgave en hoe is de Brimmer deze te lijf gegaan?

#### 9.3.1 Op de kinderboerderij

Brimmer AT werkt pas twee jaar voor Brim, maar vond een aantal pittige uitdagingen... op de kinderboerderij. De opdrachtgever (de betreffende verantwoordelijke dienst) wilde in eerste instantie een adviseur voor een veranderproces met daarin een grote cultuurveranderingscomponent. AT moest hiervoor een veranderplan opstellen en de uitvoering daarvan bewaken door achter de vordden van het MT aan te zitten.

Wat was het geval? Iedere kinderboerderij heeft een operationeel leidinggevende, iemand die simpelweg de baas is. Vanuit de dienst werden er echter vraagtekens gezet bij deze manier van organiseren. Er waren geregeld problemen met werknemers en leidinggevenden en de bedrijfsvoering van de boerderijen was niet optimaal. Er moest iets veranderen, maar wat, dat wisten ze zelf ook nog niet.

AT ging aan de slag door zo veel mogelijk informatie te verzamelen: beleidsplannen, notities, organogrammen, financiële stukken, etc. Daarnaast organiseerde ze een aantal interviews met het MT en de operationeel leidinggevenden. Dit alles bundelde ze in het INK-model, dat haar een geschikt instrument leek omdat de mensen met wie ze te maken kreeg bij de opdracht 'INK-fan' waren.

*De gemeentesecretaris is helemaal pro-INK, dat neem je mee in gemeenteland.*

Het veranderplan dat ze vervolgens opstelde was zeer concreet en gedetailleerd ingericht. De leidinggevenden hadden niet de juiste competenties, de functiebeschrijvingen pasten niet, mensen zaten op de verkeerde plaats. Er moesten voortaan afspraken gemaakt worden over prestaties en die moesten nageleefd worden. Tevens moesten managementcontracten ervoor zorgen dat er targets gesteld werden. Ook was het niet haalbaar om die taken per kinderboerderij te verdelen, maar moesten er clusters gevormd worden.

De verandering was sterk top-down gericht en de medewerkers hadden in dit geval weinig te zeggen over de richting en het eindpunt van de verandering.

Tijdens de opdracht schakelde ze een aantal maal de hulp in van anderen. Zo vroeg ze een collega om advies om een conflict op te lossen. Verder vindt ze het vooral belangrijk om soms een dag van de opdracht weg te zijn; op die stressmomenten mediteert ze veel. De opdrachtgever was uiteindelijk zeer tevreden over de aanpak van AT.

De case van AT was over het algemeen blauw te noemen. Het gehele proces was planmatig van A naar B opgezet en topdown vormgegeven. Daarnaast waren er gele elementen te vinden. Rode interventies vonden ook plaats, maar werden door de interimmer zelf niet als veranderkundig ervaren.

**Tabel 9.1: Het veranderproces van AT**

Fase	Omschrijving
<b>Diagnose</b>	De diagnosefase bestond uit het afnemen van interviews met enkele leden van het MT en operationeel leidinggevenden en het bestuderen van zoveel mogelijk informatie over de organisatie. Al deze uitkomsten werden geordend in het INK-model, dat een integrale kijk op de organisatie probeert te geven. AT koos een hele onderzoeksgerichte diagnose, 'meten is weten'. De diagnosefase is daarom voornamelijk blauw.
<b>Strategie</b>	Middels een veranderplan werd een top-downgerichte en planmatige strategie gekozen. Er was sprake van een ontwerpbenadering.
<b>Interventies</b>	Keuze voor het INK-model, veranderplan, functioneringsgesprekken, competentieprofielen herschrijven, recruitment, functies herschrijven, targets en managementcontracten, organisatie indelen in clusters
<b>Evaluatie</b>	Evaluatie vond plaats met alleen de opdrachtgever
<b>Reflectie</b>	Consulteren collega, meditatie

*Beeld van de veranderaar*

AT scoorde in haar kleurentest het hoogst op de kleuren groen en wit. In haar doentest scoorden groen en wit ook het hoog, maar zagen we wel een toename van de scores geel en blauw. Geen schokkend of zelfs heel opvallend verschil. Daarom is het opvallend dat zij een sterk, planmatige benadering kiest in de casus. Bij de controlevragen antwoordde zij dat dit wel haar manier van werken is. Ze houdt van een doel en een lijn, het liefst samengevat in een plan. Bij de vraag waarom de medewerkers niet meer input of een andere rol kregen in het proces, zei AT dat de opdracht daar te top-down voor was vormgegeven en dat het moeilijk was voor medewerkers om hier echt een rol in te spelen.



**Figuur 9.2 Veranderscores AT**

Bij AT zien we dus een duidelijk verschil tussen de score van haar testen en de bestudeerde casus. Echt harde aanwijzingen waarom ze geen dominant groene of witte benadering heeft gekozen waren niet te vinden in deze casus. Eigenlijk werd iedere fase gekenmerkt door een planmatige aanpak met weinig input en betrokkenheid van de medewerkers.

### 9.3.2 Spoedcursus verandermanagement

JA is dé goeroe binnen Brim. Bij een Rotterdamse onderwijsinstelling ging JA aan de slag met het opzetten van een leergang verandermanagement voor het MT van de instelling. De scholen krijgen namelijk vaak te maken met reorganisaties en veranderingen en ze zijn tot de conclusie gekomen dat de expertise daarvoor nog niet in huis is. De veranderplannen die zij in het verleden hadden gelanceerd waren nooit echt van de grond gekomen en dat moest maar eens veranderen.

*Het zijn natuurlijk allemaal eigenwijze professionals, die moet je een beetje serieus nemen.*

Samen met de opdrachtgever kwamen ze een aantal dagen overeen waarbinnen de klus geklaard moest worden. JA gebruikte de eerste paar dagen als een introductie tot verandermanagement. Tijdens deze bijeenkomsten werd al snel duidelijk dat de groep voornamelijk bestond uit stevige professionals. Hij besloot daarop die managers de rest van de leergang zelf in te laten vullen. In een bijeenkomst werden de individuele en collectieve leerbehoeften vastgesteld.

*Dan ga je kijken: wat zijn onze leerbehoeften en hoe gaan we die invullen? Doen we dat individueel, collectief, in kleine groepjes, proberen we het via keuzemodules, etc.*

Aan het eind van de leergang maakt iedere deelnemer de balans op: heb ik mijn leerdoelen bereikt of niet? Voor JA is de opdracht geslaagd omdat hij ze 'wit leert te denken':

*Ik wil ze bewust maken van hoe dynamisch de werkelijkheid is, hoe ze naar die werkelijkheid kijken en wat voor gevolgen dat heeft voor hun handelen.*

JA is tevens werkzaam binnen Brim als coach van de andere Brimmers. Dat roept natuurlijk de vraag op naar wie hij stapt om te sparren? Volgens JA is dat wel eens een probleem, hij is vooral met andere Brimmers bezig en niet met zichzelf. Al leidt dat volgens JA ook tot een groter bewustzijn van je eigen handelen en heb je meer kennis over de mogelijke problemen die je tegenkomt. Zijn reflectie heeft een hoog 'wandelgangengehalte'. In de eindevaluatie probeert hij wel op de aanpak in te gaan, maar hij concludeert dat opdrachtgevers vaak niet kunnen of niet willen.

De case van JA is van het begin tot het eind groen en wit. JA geeft de ruimte om de mensen zelf het programma te laten bepalen en welke doelen ze willen bereiken. Hij kreeg hiervoor ook alle ruimte van het management.

**Tabel 9.2: Het veranderproces van JA**

Fase	Omschrijving
Diagnose	Als diagnosefase gebruikte JA een paar introductielessen over verandermanagement. Hiermee stimuleerde hij de medewerkers om actief na te denken over verandermanagement en kreeg hij een beeld van de groepsdynamiek en de leerbehoeften.
Strategie	De medewerkers kozen zelf hun leerdoelen en hoe de cursus zou worden opgezet.
Interventies	Introductielessen ter bewustwording thema's en vaststellen leerbehoefte, stellen eigen leerdoelen, naar eigen wens invullen programma, coaching
Evaluatie	Evaluatie met opdrachtgever en met cursisten, met mogelijkheid tot follow up
Reflectie	'Wandelgangenreflectie' met collega's, medewerkers. Maakt zelf niet actief gebruik van coaching.

*Beeld van de veranderaar*

Bij JA zien we een mooi voorbeeld van een casus die zijn denkwijze weerspiegelt. Ondanks dat niet iedere opdracht zich zo goed leent voor deze specifieke aanpak zegt JA wel altijd te beginnen bij wat de medewerkers willen. Uiteindelijk bepalen zij de de koers en het succes van een verandering. JA zegt ook dat je door een participatieve werkwijze tevens de angel uit het verzet haalt. Zijn doel was echter ook het bijbrengen van kennis. Hoewel dit een uitermate groene opdracht is, wil dat niet zeggen dat dit automatisch een groene aanpak betekent. JA liet echter de medewerkers zelf de leerdoelen bepalen, het tempo van de cursus en voor een groot deel zelfs de inhoud. Hij faciliteerde min of meer.



**Figuur 9.3 Veranderscores JA**

JA was dus uitermate congruent in deze casus als we kijken naar zijn denken en doen. Hij voert vooral dit soort opdrachten uit, onderwijsprogramma's en kennisdeling. Hij kan ook geen voorbeelden noemen van situaties waarin hij het heel anders heeft aangepakt of een betere aanpak verzinnen hoe de besproken opdracht aan te pakken. Opdrachten die een projectmanager vergen, verdienen een projectmanager. En dat is hij simpelweg niet, aldus JA.

### 9.3.3 Afdelingshoofd op zoek naar een uitdaging

HH is een oude rot in het vak, 20 jaar managementfuncties in de gemeente Rotterdam. Een dienst zocht een hoofd voor een belangrijk programmabureau. Ze is naar eigen zeggen iemand die niet lang op één plaats blijft hangen en altijd op zoek is naar een uitdaging. Ze ging aan de slag bij het programmabureau dat uit 25 mensen bestond en vroeg zich af of ze niet meer kon betekenen dan 'slechts' afdelingshoofd zijn.

*Wellicht kon ik voorstellen doen over hoe ze binnen het bureau een aantal verbeteringen konden opzetten.*

Er zat een nieuw college aan te komen en de verwachting was dat er een aantal nieuwe programma's ontwikkeld en opgestart zou worden. HH ging op zoek naar verbeteringen in de processen zodat het bureau beter om zou kunnen gaan met de nieuwe programma's. Vanuit het management kreeg ze de opdracht mee: 'ga maar wat rondlopen'. Omdat ze nog niet echt een idee had waar ze moest beginnen pakte HH het INK-model erbij en stelde eigen vragenlijsten op die beter bij de situatie pasten. De medewerkers van het bureau mochten zelf bepalen welke aandachtsvelden van het model onder de loep moesten worden genomen.

HH stelde een verwondernotitie op over haar bevindingen. Hier kwam uit naar voren dat de managers niet de juiste competenties hadden om 'people manager' te zijn; ze waren te inhoudelijk. Ook wist het bureau niet goed wie de klant was en werkte de structuur van het bureau de uitoefening van taken meer tegen dan mee. Omdat het programmabureau ook nog eens het secretariaat voerde van de Directieraden was er zelfs sprake van een dubbele pet.

Hiermee kwam HH in een gekke situatie terecht. Zij stelde voor om de secretarisfunctie te laten vervallen, andere leidinggevendenden te zoeken en de competentieprofielen te herschrijven en crossfunctionele teams in te stellen. Ze schakelde coaches in om de leidinggevendenden bij te scholen in hun 'peopleskills'. Hiervoor huurde ze expertise van buitenaf in. Beide leidinggevendenden kwamen echter tot de conclusie dat ze die rol liever niet wilden en zochten een andere functie. Ook wilde het MT de secretarisfunctie liever niet laten vallen omdat deze behoorlijk wat status verschaftte binnen de organisatie. Zij zagen ook het budgetbeheer, een bijkomende taak bij het instellen van crossfunctionele teams, als een extra last.

De medewerkers steunde de voorgestelde veranderingen echter compleet. HH besloot hierop het gewicht te verleggen naar de medewerkers en daar de discussie aan te zwengelen. Het waren de medewerkers die uiteindelijk in een discussiebijeenkomst het MT overhaalden om de voorgestelde veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren.

Binnen Brim zocht HH zelden collega's op. De mensen die ze om zich heen heeft bij een opdracht zijn voor haar genoeg om mee te sparren. HH zoekt het vooral in scholing; daar heeft ze wat aan. Van een Nijenrodetraject leer je veel meer. De evaluatiegesprekken lopen het risico om te vrijblijvend te zijn binnen Brim. Je moet er als Brimmer zelf achteraan, maar dat is ook je verantwoordelijkheid. Bij deze opdracht was ze nog niet aan de evaluatie toegekomen. Het is in

ieder geval nog onzeker met wie deze plaats zal vinden, omdat de leidinggevenden zelf een andere functie hebben gezocht en zij het afdelingshoofd is...

HH hanteerde een hele gemixte aanpak. Blauwe structuurwijzigingen, rode interventies zoals competentieprofielen herschrijven en het zoeken van andere mensen en groene interventies zoals het inschakelen van een coach. Haar aanpak kenmerkte zich echter ook door voor een bottom-up benadering te kiezen. Hierdoor neigt HH naar de kleuren groen en wit.

**Tabel 9.3: Het veranderproces van HH**

Fase	Omschrijving
Diagnose	HH had geen idee wat er 'mis' was met de organisatie. Daarom nam ze het INK-model om wat aandachtsvelden te beschrijven. Vervolgens interviewde ze medewerkers. De zaken die de medewerkers voordroegen, werden onderdeel van haar veranderplan.
Strategie	In een verandernotitie werd vastgelegd wat er veranderd moest worden. Er waren einddoelen en tussenstappen geformuleerd. De oplossingen werden niet door de medewerkers verzonnen. Het eindpunt van de verandering was 'verbetering'. De strategie is dus een mix tussen ontwerpen en ontwikkelen.
Interventies	Coaching, recruitment, competenties en functies herschrijven, managers laten reflecteren op hun competenties, crossfunctionele teams, inhuren expertise, draagvlak verzamelen, discussiebijeenkomsten
Evaluatie	Heeft niet plaatsgevonden, hebben vaak te weinig 'body'
Reflectie	Met mensen sparren tijdens de opdracht, trainingen zoals Nijenrode

*Beeld van de veranderaar*

HH is een hele ervaren manager die de gemeente Rotterdam door en door kent. HH begon haar opdracht met een hele uitgebreide diagnose, waardoor ze goed wist waar ze aan begon. Haar eerste insteek was echter wel topdown en toen ze zag dat ze hiermee niet de gewenste verandering kon bewerkstelligen, koos ze voor een meer bottom up-benadering.



**Figuur 9.4 Veranderscores HH**



Haar uitgangspunt, ook toen er naar andere voorbeelden werd gevraagd, blijft een strategie die naar een bepaald doel moet leiden. HH scoorde in haar doenscore hoger op de kleuren groen en wit dan in haar denkscore. In deze casus is dat eigenlijk goed terug te zien. Ze begint vrij planmatig en topdown, maar schakelt op een gegeven moment over naar een meer bottom up-aanpak. Door nog eens door te vragen of ze deze aanpak vaker hanteert zegt ze dat de basis altijd een goed plan en een goede analyse moet zijn, daarna kun je pas aan de menselijke kant gaan werken. Wel betreft ze altijd de medewerkers in de richting die gekozen wordt, omdat zij uiteindelijk de verandering moeten trekken.

### 9.3.4 Niet zo hardwerkende juristen

Zelden wordt de wettelijke afhandeltermijn voor bezwaarschriften van 14 weken gehaald. De bezwaarschriften stapelen zich af en toe op en het lijkt moeilijk om de juristen op een ander spoor te brengen. Van oorsprong een IT-organisatieadviseur, had LS nu de taak om in haar eerste opdracht voor Brim de dienst efficiënter te maken door integrale crossfunctionele teams te vormen. Haar opdracht was het coachen en begeleiden van leidinggevenden in hun te vernieuwen verantwoordelijkheden in het kader van de op te zetten integrale teams en het verbeteren van de efficiëntie met als doel voor 1 oktober 2007 90% van alle bezwaarschriften binnen de wettelijke termijn af te handelen.

Aanvankelijk wist ze niet goed waar te beginnen, omdat ze nog moest wennen aan de omgeving. Haar leidinggevende bij Brim coachte haar persoonlijk en adviseerde haar aan de slag te gaan met het INK-model om de organisatie in beeld te brengen. Ze interviewde leidinggevenden, een aantal medewerkers en was aanwezig bij de vergaderingen van het MT. Met behulp van een model, de marketingdriehoek, wilde ze een strategie uitzetten. De vraag was of ze moesten gaan voor productvernieuwing, het vernieuwen van de werkprocessen of de relatie met de klant moesten verbeteren. Alle afdelingen vonden echter dat zij maatwerk leverden en moesten blijven leveren. LS vond echter dat de meeste medewerkers gewoon standaardwerk leverden en geen maatwerk.

*Je toetst een bezwaar gewoon aan de wet, daar is geen maatwerk bij. Nieuwe vraagstukken, dat is wat anders.*

Het probleem was dus vooral dat er veel medewerkers waren die vonden dat ze langer dan 14 weken over een bezwaar moesten doen en dat zelfs bij voorbaat kansloos geachte bezwaren toch de hele procedure door moesten lopen. LS moest deze mensen duidelijk maken dat dit veel efficiënter kon en moest. Eén van de oorzaken was volgens LS dat de leidinggevenden heel inhoudelijk gericht waren en dus de inefficiënte werkwijze juist in stand hielden en niet de competenties hadden om mensen daadwerkelijk aan te sturen. Tevens moest de werkwijze veranderen.

*Een enkeling deed dat wel (kansloze bezwaren afdoen met een telefoontje naar de bezwaarmaker, red.), anderen niet. Op een gegeven moment mag je daar niet meer zelf voor kiezen of je zoiets wel of niet doet. Als een bezwaarschrift zich*

*ervoor leent, dan bel je gewoon even, in plaats het hele proces van weken te doorlopen. Je schrijft het voor en controleert of mensen zich eraan houden, simpel!*

LS stelde haar plan op en zocht draagvlak bij haar opdrachtgever en bij de OR. Het MT moest het plan uit gaan voeren. Ze wilde integrale teams invoeren, functies herschrijven, het hele HRM herijken, het structurele gebruik van het INK-model invoeren, werkprocessen herschrijven en zaken als tijdschrijven, werknormeringen en kostprijsberekeningen invoeren. Veel van die punten zijn op dit moment uitgevoerd en er zijn veel verbeteringen tot stand gekomen.

LS evalueerde tussentijds met de opdrachtgever en sprak tijdens de opdracht vaak met een collega Brimmer die bij dezelfde dienst werkzaam was. Omdat het haar eerste opdracht voor Brim was had ze veel contact en discussie met haar leidinggevende bij Brim. De eidevaluatie heeft nog niet plaatsgevonden, terwijl LS al aan een nieuwe opdracht is begonnen.

LS had een zeer geel georiënteerde, maar ook blauwe planmatige werkwijze. Ze was heel erg bezig met het creëren van draagvlak en liet weinig ruimte voor een bottom-up benadering.

**Tabel 9.4: Het veranderproces van LS**

Fase	Omschrijving
<b>Diagnose</b>	De opdracht van LS was gegeven van bovenaf. Ze verzamelde zoveel mogelijk schriftelijke informatie, interviewde een aantal en sprak met het MT. Vervolgens plande ze haar weg van A naar B. Medewerkers werd gevraagd naar de organisatie en verbeterpunten, niet naar verbeteringen. Dit alles vatte ze samen in het INK-model. Planmatig en ontwerpgericht.
<b>Strategie</b>	De structuur moest om, de processen moesten anders. LS voerde top-down nieuwe processen en werkwijzen in, waartegen weerstand kwam. In overleg met de OR kwamen de voorgestelde veranderingen er toch door.
<b>Interventies</b>	Crossfunctionele teams, MT belasten met uitvoer, structureel gebruik INK-model invoeren, werkprocessen herschrijven, tijdschrijven, werknormeringen, kostprijsberekeningen invoeren, veranderplan
<b>Evaluatie</b>	Had nog niet plaatsgevonden ten tijde van interview.
<b>Reflectie</b>	Coaching door leidinggevende bij Brim, voorleggen plannen aan OR en MT, meditatie

*Beeld van de veranderaar*

LS was heel duidelijk in deze casus. Er moest structuur komen, de werkwijze moest duidelijk zijn. Niet langer het gezever over termijnen, 14 dagen is 14 dagen. In deze lastige omgeving, vol met professionals, stuitte dat echter op nogal wat weerstand. Door veel steun te zoeken bij de OR en het management kreeg ze de veranderingen er toch doorheen. Het was goed te zien dat LS uit de IT-sector kwam, letterlijk zelfs, getuige de vele grafische weergaven in haar veranderplan. Ze

wilde vooral niets fout doen in haar eerste opdracht voor Brim en in zo'n politieke omgeving. Vandaar dat zij veel goedkeuring en steun zocht.



Figuur 9.5 Veranderscores LS

In de interviews gaf zij aan dat ze van een gestructureerde werkwijze houdt, met stappen en fasen en een duidelijk omschreven doel. Ook zei ze dat je met een omgeving vol professionals af en toe best eens op je strepen moet gaan staan en iets moet doorduwen om niet te verzanden in oeverloos onderhandelen. Pakt ze in haar latere opdrachten dingen anders aan? Ja, nu durft ze meer en heeft ze een grotere eigen bijdrage. Ze refereert bijvoorbeeld aan haar yoga-bijeenkomsten. Ook een manager leert iedere dag weer bij.

### 9.3.5 Broodje carrièreontwikkeling?

Carrièreontwikkeling doet het niet goed. Er wordt een stevig verlies gedraaid en de bedrijfsvoering is niet op orde. De afdeling draaide enkele luttele tonnen verlies per jaar en de opdracht voor LN was dus simpel: zorg dat het beter gaat draaien. LN moest de boel reorganiseren. Om zo veel mogelijk te weten te komen over de organisatie verzamelde ze alle informatie die ze maar kon vinden.

*Mijn manier van werken is om de eerste weken alleen maar rond te kijken en me te verdiepen in de harde kant van de organisatie. Hoe zit de bedrijfsstructuur in elkaar, hoe staat het er financieel voor, welke prestatie-indicatoren gebruiken ze, wat staat er in het beleidsplan en waar liggen de kansen in de markt? Als ik dat helemaal helder heb, dan kijk ik naar wat voor personeel je in huis hebt.*

Wat LN vooral deed was de boel aanscherpen. Er werden targets gesteld, functioneringsgesprekken gehouden, functieprofielen van leidinggevendenden herschreven, een onrendabele tak werd afgebouwd. Daarnaast voegde ze een laag managers in om de span of control te verkleinen. Ook liet ze de communicatiestructuur herzien en door een expert van buitenaf verbeteren. Dit alles schreef ze op in het beleidsplan, omdat er voor haar komst niet eens een bedrijfsplan was. Tevens voerde ze het 'broodje Car' in; wekelijkse bijeenkomsten in een informele en productieve sfeer.

Ondertussen is de afdeling opgebloeid. Het verlies werd al vrij snel omgeturnd in een klein overschot en de afdeling staat nu goed bekend binnen de gemeente. LN combineerde vooral een

blauwe met een rode aanpak in deze case. HRM-regelingen en structuurwijzigingen zonder grote invloed van de medewerkers vormden de hoofdmoot van haar aanpak.

De opdrachtgever was tevreden over haar aanpak. In de evaluatie werd vooral ingegaan op de financiële en organisatorische verbeteringen. De evaluatie vond plaats tussen Brim en de opdrachtgever. LN maakte wel gebruik van de coaching bij Brim, vooral in een situatie waarin ze een 'persoonlijk probleem' moest oplossen.

**Tabel 9.5: Het veranderproces van LN**

Fase	Omschrijving
<b>Diagnose</b>	In kaart brengen 'harde kant' van de organisatie door verslagen en andere documenten te bestuderen. Kijken waar het verlies zit en waar de winst valt te halen. Het personeel 'zit' nu eenmaal.
<b>Strategie</b>	Veranderplan. Zo gaan we het doen. Ontwerpgericht en weinig tot geen participatie van onderaf. Controle en toezicht moesten worden verhoogd.
<b>Interventies</b>	Targets stellen, functioneringsgesprekken, functieprofielen leidinggevenden herschreven, communicatiestructuur verbeteren, bedrijfsplan opstellen, 'broodje car'
<b>Evaluatie</b>	Met opdrachtgever, over financiële en organisatorische indicatoren.
<b>Reflectie</b>	Coaching bij Brim

*Beeld van de veranderaar*

LN kwam binnen in een 'chaos'. Het was haar taak de bedrijfsvoering weer naar behoren te laten draaien. Ze begon met een uitgebreide analyse: vergaderstukken, financiële documenten, notulen, etc. De onderste steen moest boven. LN koos een blauwe aanpak. Er werden meetbare targets gesteld, experts van buitenaf ingehuurd en er werd een uitvoerig bedrijfsplan geschreven. Het gehele proces werd topdown door het management vormgegeven en uitgevoerd. Waar er mensen niet voldeden aan de nieuwe eisen werden functieprofielen herschreven en werden er nieuwe mensen gezocht. De verandering had derhalve een weinig participatief of bottom up-karakter.



**Figuur 9.6 Veranderscores LN**

In haar kleurentest nam scoorde LN aanzienlijk hoger op blauw in haar doen dan in haar denken. Dit ging niet ten koste van de kleuren groen en wit, maar eerder van geel en rood. Opmerkelijk aangezien er vrijwel geen groene of witte elementen waren te bespeuren in deze casus. LN is zich dus wel bewust van het feit dat ze blauwer doet dan denkt, maar die conclusie geldt weer niet voor het groene en witte denken. 'Eerst de structuur neerzetten, de mensen komen later wel.'

### 9.3.6 Het blauwe boekje

Voordat hij als Brimmer aan de slag ging was WK vooral bezig met productvernieuwing, een man uit de marketinghoek. De dienst wilde een flinke reorganisatie doorvoeren, maar wisten nog niet precies hoe die vormgegeven zou worden. WK ging daarom aan de slag als hoofd projectmanagement, met als extra taak het coachen en begeleiden van medewerkers tijdens de reorganisatie en het stimuleren van hun professionele ontwikkeling. WK zag echter een uitdaging in het reorganisatietraject en ging zich er actief mee bemoeien. Zo werd hij medeschrijver van het reorganisatieplan, 'het blauwe boekje'.

*Als je klikt, als je bevalt, dan pak je er gewoon dingen bij naast je opdracht.*

Omdat hij in eerste instantie niet gerekend had op zo'n actieve rol heeft hij zich maar beperkt voor kunnen bereiden. Hij haalde zijn informatie over de organisatie vooral uit een paar interviews met mensen en 'verhalen'. Hij lette vooral goed op de wijze waarop besluiten werden genomen en was aanwezig bij OR-overleggen, MT-vergaderingen en sprak met afdelingshoofden en leidinggevenden. Ook voerde WK taakanalyses uit om te kijken hoe er met projectmanagement werd omgegaan binnen de dienst. Zonder echte veranderopdracht ging WK actief op zoek naar krachten voor verandering. Hij kwam tot de conclusie dat een sector een nieuwe impuls nodig had en dat het over het algemeen flink tegen bleek te vallen hoe de kerncompetentie, projectmanagement, was georganiseerd in de dienst. Over het gebruik van modellen in de diagnosefase zegt hij:

*Zou ik eigenlijk wel meer moeten doen, vind ik. Je loopt toch het risico dingen over het hoofd te zien.*

Hij zocht medestanders voor zijn plannen die hij in het blauwe boekje wilde krijgen. Hij vervulde zelf de rol van coach voor de medewerkers en probeerde 'de motivatie hoog te houden'. Hij organiseerde informatiebijeenkomsten over de reorganisatie om ze er zo veel mogelijk bij te betrekken. Zijn grootste uitdaging was echter het invoeren van een gezamenlijke methodiek projectmanagement. Een gezamenlijke en herkenbare werkwijze zou de kwaliteit van het werk ten goede komen volgens WK. Daarnaast herschreef hij ook de functieprofielen voor leidinggevenden omdat deze te inhoudelijk waren en daarom niet in staat waren projectgroepen aan te sturen.

Hij ondervond wel weerstand bij de veranderingen, maar door te overleggen met de coach bij Brim vond hij daar een aantal oplossingen voor. Vooral het zoeken naar gelijkdenkenden en de informatiebijeenkomsten hebben daarbij geholpen. De eindevaluatie is vaak te vrijblijvend

volgens WK. Hij probeert actief op nuttige kritiek te sturen, maar het is lastig om die los te krijgen bij opdrachtgevers.

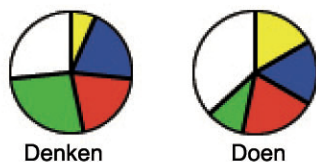
WK's opdracht was een aparte. Hij zocht zelf manieren om de opdracht interessanter te maken, waardoor hij uiteindelijk een deel van het veranderplan mee bedacht. Zijn doen was een mix van allerlei kleuren, met toch een lichte nadruk op blauw (niet voor niets 'het blauwe boekje') en geel, omdat hij op zoek was naar steun voor zijn ideeën om zo ook in het 'boekje' te komen.

**Tabel 9.6: Het veranderproces van WK**

Fase	Omschrijving
Diagnose	WK had geen veranderopgave. Hij zocht naar ruimte voor de verandering. In de wandelgangen, verhalen van mensen, gesprekken met het MT en wat geplande interviews met medewerkers.
Strategie	Om zijn verbeteringen door te kunnen voeren, voegde WK zich bij het selecte groepje mensen dat al betrokken was bij een bredere organisatieverandering. Dit veranderplan heet het 'Blauwe boekje'. Dit boekje op zich is een zeer blauw georiënteerd plan, van A naar B.
Interventies	Methodiek voor projectmanagement, informatie- en discussiebijeenkomsten, coaching, vergaren draagvlak
Evaluatie	Er is geëvalueerd met de opdrachtgever, aan het einde van het proces.
Reflectie	WK spart vooral wat met collega's op de opdracht en soms als hij bij Brim is.

*Beeld van de veranderaar*

WK scoorde in zijn doen veel hoger op wit dan in zijn denken, een score die vrijwel geheel ten koste ging van zijn doenscore op groen. Richt WK zich in de praktijk dan zo sterk op het zoeken naar ruimte voor verandering? Naar een bottom up-aanpak? Nee, eigenlijk niet. Het was ook een casus waar in eerste instantie geen verandercomponent in zat. Na analyse kwam ook niet naar boven dat er een echte noodzaak tot verandering was. WK is zelf op zoek gegaan naar dingen die hij kon gaan veranderen.



**Figuur 9.7 Veranderscores WK**

Deze aanpak was niet echt in een kleur te vatten. Wel speelde het veranderplan een grote rol, als leidraad voor de verandering, met daarin duidelijk een aantal eindbestemmingen van de

verandering. Doordat WK niet goed wist 'wat' er nu veranderd moest worden, is hij medewerkers gaan raadplegen op verschillende manieren. Het 'wat' van de verandering kwam dus van onderaf, hetgeen de aanpak van WK nog meer gemengd maakt.

### 9.3.7 De Gideonsbende

Een bende was het bepaald niet toen AP binnenkwam bij deze dienst. Toen hij binnen kwam als plaatsvervangend afdelingshoofd waaide er echter ook net een nieuwe politieke wind door Rotterdam. Het College van B&W wilde minder beleidsambtenaren, meer mensen op de straat en zichtbare resultaten. Binnen de dienst werken echter vrijwel alleen maar beleidsambtenaren en de projecten waar zij aan werken duren vaak lang. De activiteiten die zijn afdeling uitvoerde kwamen echter niet eens voor in het opgestelde collegeprogramma.

Zijn afdeling, die zich bezighield met infrastructurele projecten, moest een manier vinden om zichtbare resultaten af te leveren. Naast de grote projecten voerde de afdeling ook kleine projecten uit, maar AP zag al snel dat deze kleine projecten bleven liggen of slecht werden uitgevoerd, omdat niemand er status aan ontleende. AP observeerde vooral in de eerste weken en sprak met veel mensen. Daarbij dicht hij een bijzondere rol toe aan de 'koffieautomaatgesprekken' waarin mensen nogal eens het achterste van hun tong lieten zien. Toen hij doorkreeg dat er toch een aanzienlijke pot met geld aanwezig was voor die kleine projecten, besloot hij om het slechte imago van de kleine projecten te veranderen.

*Een stukje status, daar wilde je bijhoren. Dát wilde ik bereiken.*

Iedere werknemer mocht voorstellen doen voor kleine projecten die snel opgeleverd konden worden. Hiermee had hij niet alleen in de gaten welke projecten er allemaal klaar lagen, maar ook wie de enthousiastelingen waren op de afdeling. Hij stelde een groep aanjagers samen. Mensen zonder formele beslissingsmacht, maar die wel status bezaten binnen de organisatie en die maar al te graag aan de slag wilden. Zij mochten de projecten echter niet zelf uitvoeren. Hun taak was om de projectmanagers zo ver te krijgen om de projecten uit te voeren, ze moesten ze zien te 'verkopen'. AP noemde deze werkwijze de Gideonsbende.

Daarnaast zocht hij een manier om inzicht te krijgen in de status van de uitgevoerde projecten. Hij ontwikkelde hiervoor een muur, waarop foto's van de beginsituaties van de projecten werden geplaatst. Deze muur werd geüpdatet en aan het eind kwam er met grote rode letters 'opgeleverd per ..., kosten ..., door...' op te staan en een foto van het eindresultaat. Zo bleef het doel altijd zichtbaar en werd de muur een symbool.

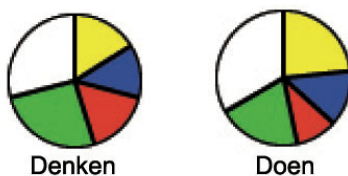
Samen met de coach sparde hij veel over de opdracht en de aanpak. De opdrachtgever was zeer tevreden en tijdens de evaluatie werd er uitgebreid gesproken over de werkwijze. AP had de 'Gideonsbende' al een keer eerder willen gebruiken in een opdracht, maar kreeg toen nul op rekest van de opdrachtgever. AP hanteerde een zeer groene en witte aanpak. Hoge symboliek, buiten de bestaande hiërarchie om en het veranderen van de cultuur door bottom-upinterventies.

**Tabel 9.7: Het veranderproces van AP**

Fase	Omschrijving
<b>Diagnose</b>	AP keek vooral naar de dreigingen van buitenaf. Hij analyseerde de politieke ontwikkelingen en aanwijzingen. Hij zocht naar een '5 voor 12' moment'.
<b>Strategie</b>	Iedereen moest bewust worden gemaakt van de dreiging. Toen deze boodschap was overgebracht konden medewerkers oplossingen en projecten aandragen. De mensen die hier heel actief in bijdroegen werden de dragers van het proces. 'De 30% die wil.'
<b>Interventies</b>	Discussiebijeenkomsten, afbreken heilige huisjes, Gideonsbende, projectenmuur, participatie bij diagnose
<b>Evaluatie</b>	Gedurende het hele proces werd er geëvalueerd en er werd afgesloten met een formele eindevaluatie. Ook werd er voortdurend gesproken met de aanjagers en was de projectenmuur een indicatie voor het succes.
<b>Reflectie</b>	Coaching vanuit Brim. Veel sparren met collega's bij de opdracht en het management, vooral vanwege de 'gewaagde' aanpak.

*Beeld van de veranderaar*

Over AP had ik veel gehoord binnen Brim. Al lang bij de club, maar nog een van de 'jongere'. AP was in zijn denken een hele groen en wit georiënteerde manager, eigenlijk net als de rest van de Brimmers. AP was dat echter ook in zijn daadwerkelijke aanpak. In een organisatie met professionals en projectmanagers, waarin status een grote rol speelde, moesten de 'kleine' dingen opeens het belangrijkste worden. Daar kon immers mee worden gescoord.



**Figuur 9.8 Veranderscores AP**

AP schaarde een aantal zwaargewichten achter zich die de boel moesten aanjagen, zonder verantwoordelijkheid of en een functie daarvoor te bezitten. Alle medewerkers mochten projecten aandragen. Hij voerde zelf symbolen in om status te genereren. Niet 'name and shame', maar 'name and fame'. AP handelde in lijn der verwachting en vond creatieve, ongangbare oplossingen die van onderuit de organisatie gevoed werden. Zijn aanpak heeft daarom een groot wit karakter.



### **9.3.8 Brimmers vanuit de coach gezien**

JA vervult al enige jaren bij Brim de rol van coach. Hij is betrokken bij de sollicitatiegesprekken en de assessments van nieuwe Brimmers en is beschikbaar voor inhoudelijke coaching en persoonlijke coaching. Bij Brim is zijn status en rol bekend, maar formeel is er geen aparte coachfunctie. Niet alle Brimmers maken gebruik van de diensten van JA. De meesten vinden sparringpartners liever op de opdracht of bij andere collega's. Toch helpt JA vrijwel dagelijks Brimmers met problemen. Hij reikt ze naar eigen zeggen andere zienswijzen aan als ze ergens tegen aan lopen, of geeft ze tips of literatuur mee. Gedurende het interview noemt JA een aantal voorbeelden van hoe hij Brimmers op weg heeft geholpen, ook als zij tegen bijvoorbeeld persoonlijke conflicten aanliepen bij een opdracht.

JA merkt dat veel Brimmers vaak akkoord gaan met een opdracht, terwijl ze het niet helemaal eens zijn met de opdrachtomschrijving of er later achter komen dat de problemen of vraagstukken in de praktijk toch anders liggen dan zij aanvankelijk dachten. JA is goed op de hoogte van recente literatuur en beveelt in die gevallen vaak simpele modellen aan, waardoor de Brimmers net een andere invalshoek kiezen. Hij doet dat vooral uit eigen overtuiging, hij is goed op de hoogte van het kleurendenken en beschouwt zichzelf als een groene en witte manager.

Daarom helpt hij sommige Brimmers ook af en toe met interventies, waar ze 'nog niet aan gedacht hebben of van het bestaan niet wisten'. Soms springt hij ook zelf bij om bijeenkomsten te leiden om discussies aan te wakkeren en om te kijken waar sommige weerstand vandaan komt.

Al met al maken niet veel mensen gebruik van JA's diensten bij Brim, maar hij heeft duidelijk zijn waarde en status. Zelf vindt hij dat het misschien beter is als er een echte functie komt voor een coach bij Brim, maar hij vindt het ook leuk om zo er zelf bij te doen.

## **9.4 Het specifieke beeld**

Met behulp van die cases kunnen we nu in de volgende paragrafen per fase de uitkomsten presenteren. Wat doen de Brimmers wel en niet per fase en welke kleur is dominant in dat handelen?

### **9.4.1 De diagnosefase**

Er viel een tweetal dingen op bij de diagnose van de Brimmers. Zo gebruikten zij geen tot weinig diagnosemodellen en richtte de diagnose zich vooral op de harde kant van de organisatie. Brimmers die een concreet model toepasten gebruikten vooral het INK-model of een variant daarop. De overige Brimmers zeggen dat modellen vooral belangrijk zijn om 'in je achterhoofd' mee te nemen en er kennis van te hebben. Weinig Brimmers kunnen echter een specifiek model opnoemen als daarnaar gevraagd wordt. Ondanks dat het INK-model een integraal model is en dus, idealiter, naar alle belangrijke aspecten van een organisatie kijkt, is het toch vooral een blauw instrument: rationeel, onderzoeksgericht, veel cijfermateriaal, etc.

Dat is ook het inhoudelijke beeld van de diagnose van de Brimmers. Zij richten zij vrijwel allemaal op de harde kant van de organisatie. Ze verzamelen beleidsstukken, notities, bedrijfsplannen, financiële cijfers, etc. Als het echter om de mensen gaat, dan zeggen zij vooral 'te praten'. Hoe ze dat voorbereiden en waar ze dan over praten, wordt vaak niet beantwoord.

De Brimmers geven wel allemaal aan dat een veranderproces zonder de juiste mensen en zonder de inzet van mensen niet mogelijk is. Brimmers kijken in dat kader wel veel naar functiebeschrijvingen en competentieprofielen om te kijken wat de organisatie in huis heeft en in huis haalt. Al met al wordt er weinig groen en wit gediagnosticeerd. Participatie in de diagnose komt niet vaak voor.

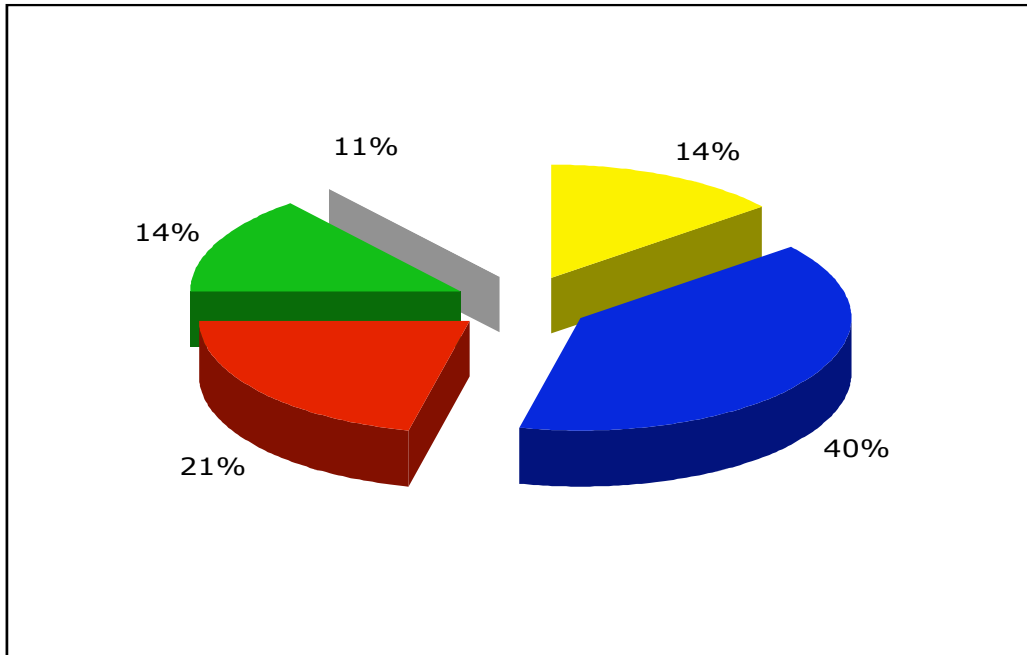
#### **9.4.2 De strategiebepaling**

Hoe pakken die Brimmers zo'n verandering aan? Wat opvalt, is dat het merendeel van de Brimmers voor een ontwerpbenadering kiest. Het einddoel van de verandering staat vast en de veranderingen zijn meestal top-down geïnitieerd. De participatie van de medewerkers blijft veelal beperkt tot het geven van inspraak. Twee managers pasten een ontwikkelbenadering toe en dat waren dezelfde managers als degene die enige mate van een groene en witte diagnose stelden. Over het algemeen kozen de Brimmers dus voor een ontwerpaanpak. De doelen die zij stelden kwamen bijna exact overeen met de doelen die gesteld werden in de originele opdrachtomschrijving.

Ditzelfde beeld was bij de keuze voor een macht-, planmatige, programmatische, onderhandeling- of interactieve strategie te vinden. Al waren er in iedere aanpak wel elementen te vinden van meerdere strategieën, de hoofdmoot van de Brimmers koos toch voor de planmatige aanpak. Hierin vonden we vooral elementen van de onderhandelingsstrategie en de programmatische strategie. De twee managers die onder de ontwikkelaanpak vielen kunnen in dit geval verdeeld worden over de interactieve en de programmatische strategie. Waarbij de een vrijwel alles overliet aan de medewerkers, koos de ander toch voor een voorzichtigere benadering.

#### **9.4.3 De interventiefase**

Met behulp van de kleurentheorie zijn de gepleegde interventies in de verschillende opdrachten geïnventariseerd en gesorteerd op basis van hun dominante achterliggende veranderkleur. In figuur 9.1 is de verdeling van deze interventies te zien. Ook hier zijn we dat de witte interventies het minst vaak voorkomen, gevolgd door groen en geel. Rood en blauw zijn de meest voorkomende interventies die de Brimmers pleegden in de bestudeerde opdrachten.



**Figuur 9.9 Interventies naar kleur**

In tabel 9.9 is een overzicht te vinden van de daadwerkelijk gepleegde interventies. De vaakst voorkomende interventies waren het herschrijven van competentieprofielen (rood), het inschakelen van een coach voor een medewerker/leidinggevende (groen) en (een vorm van) structuurwijziging (blauw).

Dit overzicht geeft niet aan welke effecten die interventies hebben gehad in de praktijk. Het kan zijn dat een structuurwijziging leidt tot het herschrijven van competentieprofielen of het herzien van de beloningswijze in een organisatie. Deze analyse ligt echter buiten het bereik van dit onderzoek.

<b>Geel</b>	Activeren en betrekken OR, MT-overleggen bijwonen, inspraakmomenten, informeren medewerkers, discussie onder medewerkers gebruiken om MT te overtuigen, steun zoeken bij andere partijen
<b>Blauw</b>	Structuurverandering, integrale teams, targets stellen, reorganisatieplannen, afbouwen onrendabele tak, herzien communicatiestructuur, herschrijven werkprocessen
<b>Rood</b>	Functies herschrijven, prestatiebeloningen, functioneringsgesprekken, herplaatsen, competentieprofielen wijzigen, teambuilding, broodje Car
<b>Groen</b>	Coaching, cursussen, leergang
<b>Wit</b>	Yogabijeenkomst, Gideonsbende, medewerkers hun eigen doelen laten stellen, participatieve diagnosefase, fotomuur opgeleverde projecten

**Tabel 9.8 Overzicht van interventies**

#### **9.4.4 Evaluatie & reflectie**

Als we kijken naar de eindevaluaties, zien we een licht negatief beeld bij de Brimmers. Brimmers zeggen dat deze niet altijd plaatsvinden, dat ze te vrijblijvend zijn en dat ze vaker ontaarden in een vorm van beleefdheid, dan dat er daadwerkelijk gereflecteerd wordt op de inhoudelijke zaken zoals de aanpak. Daarnaast worden medewerkers zelden betrokken bij de eindevaluatie, waardoor hun mening niet aan bod komt. Evaluaties gaan tussen Brimmer, leidinggevende en opdrachtgever. Tussentijdse evaluaties bleken ook zelden plaats te vinden. Door dit alles kan er niet veel gezegd worden. De evaluaties die daadwerkelijk plaatsvonden, gingen puur over of de gestelde doelen behaald waren. De inhoud was dus vrij blauw: zijn we in ons gewenste punt B aangekomen? Tevens waren zij topdown vormgegeven en hadden de medewerkers er geen rol in. Net als bij de strategie wijst dit op een vrij blauw georiënteerde evaluatie.

Reflectie laat zich niet in een kleur of fase vangen, maar we beschrijven hier wel de verschillende vormen die aangetroffen zijn. Niet iedereen raadpleegt een coach, buitenstaander of collega, maar iedereen raadpleegt wel iemand en dat helpt reflectie in de hand. Aan de andere kant lijkt de supervisie/intervisie z'n laatste adem te hebben uitgeblazen bij Brim. Veel Brimmers gaven aan dat ze dit nooit deden en dat dit na een korte ervaring sterkt was afgezwakt.

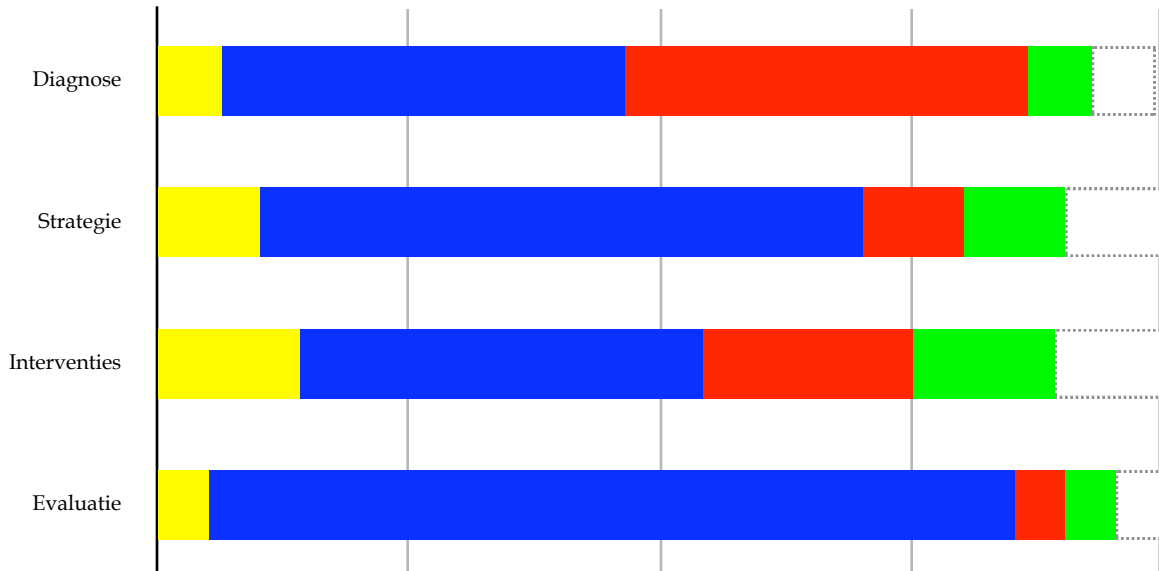
Brimmers laten wel steken vallen bij de meervoudige diagnose. Vrijwel niemand diagnosticeert meervoudig. Deze diagnose leidt ook niet altijd tot een verwondernotitie. Wel schrijven de meeste Brimmers een plan van aanpak, in wat voor vorm dan ook. Vaak omdat dit in de opdracht zelf verwacht werd. Brimmers nemen ook de tijd om even weg te zijn van een opdracht. Iedereen doet dit op zijn eigen manier: fietsen, yoga, fitness, etc. Tussentijdse evaluaties zijn maar in één opdracht aangetroffen.

Als we naar de voorwaarden voor evaluatie kijken, blijkt daar niet altijd aan voldaan te worden. Vrijwel alle Brimmers zeiden voldoende inwerktijd gehad te hebben om zich optimaal voor te bereiden op hun opdracht. Ze hadden genoeg tijd en de juiste info in hun ogen. De archivering en verslaglegging van Brimmers liet te wensen over. Veel materiaal hoorde wel aanwezig te zijn, maar was niet terug te vinden omdat het nooit bij de Office Manager was aangekomen.

#### **9.4.5 Dominante kleuren per fase**

Met de informatie uit de vorige paragrafen kunnen we globaal zeggen welke kleuren er in welke fase dominant waren. De diagnosefase bleek vooral blauw en rood te zijn. Er was wel veel interesse naar de informele kant, maar dat soort beschrijvingen werd niet teruggevonden. Tevens was de participatie van medewerkers beperkt. Ditzelfde kan gezegd worden voor de strategiebepaling. Welke richting er in moet worden geslagen, is toch vooral een vraag gebleken van de managers en de leidinggevenden zelf. Bovendien kozen veel managers een planmatige aanpak en werkten ze naar een eindpunt van de verandering toe: dan is het af! Ontwerpen in plaats van ontwikkelen. Ook deze fase kunnen we als dominant blauw typeren. De overige kleuren zien we natuurlijk wel terugkomen, maar geen een zo dominant als het blauwe denken.

De interventies konden simpelweg geordend worden op kleur. De evaluatie, mocht deze al plaatsvinden was vooral blauw: hebben we onze doelen behaald? Is de verandering klaar? Groene, witte, gele en rode slaag- en faalfactoren kwamen er vrijwel niet in voor. Hiermee komen we tot de volgende visualisatie:



**Figuur 9.10 Visualisatie dominante kleuren per fase**

### 9.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk zagen we dat de kleurentesten van de Brimmers overwegend groen en wit zijn, in denken en doen. Op het eerste gezicht zagen we daar al wel nuanceverschillen tussen de twee testen, waarbij die twee kleuren in het doengedeelte van de test al minder dominant waren. Naast het algemene beeld over het doen van de Brimmers werd er ook een specifiek beeld geschetst. Hiervoor werden de opdrachten van de zeven managers beschreven. In het volgende hoofdstuk bekijken we wat die resultaten nu precies betekenen.

## 10. Denken en doen

Welke verschillen zijn er nu tussen denken en doen en hoe kunnen we die verklaren? De cases hebben een berg data opgeleverd, nu moeten we daar nog wat mee gaan doen. In dit hoofdstuk bespreken we het verschil tussen het denken en het doen dat aangetroffen werd in de cases. Achtereenvolgens gaat dat om het verschil tussen de denk- en de doenscore (10.1), de denkscore en het beeld uit de cases (10.2) en de doenscore en het beeld uit de cases (10.3). Vervolgens bediscussiëren we die verschillen (10.4).

### 10.1 Het verschil tussen denken en het algemene handelen

Een ding is duidelijk: groen en wit zijn de favoriete veranderkleuren van deze zeven Brimmers. Zowel in het denken als het doen schieten ze erbovenuit, met wit als koploper. Groen is echter in het doen hoger dan in het denken en wit is juist in het denken hoger dan in het doen. Dit impliceert dat de Brimmers eerder geneigd zijn groen te interveniëren in de praktijk dan zij zeggen te doen. Daarnaast zeggen de Brimmers dat verandering vooral spontaan moet komen, dat er ruimte geschapen moet worden, etc. In de praktijk zien we echter een sterk genuanceerd beeld als het gaat om de witte veranderaars. Zo spontaan gaat het dus allemaal niet.

Daarnaast blijkt rood een uitstekende middenmoter in het denken en doen. Vrij stabiel, maar toch lager in het doen dan in het denken. Rood steekt er zelden (of eigenlijk helemaal niet) bovenuit als dominante veranderkleur bij Brimmers.

Het verschil tussen denken en doen in het witte veranderparadigma wordt opgevuld door de kleuren blauw en geel. De praktijk is veel politieker dan de managers zeggen, of misschien wel willen dat hij is. Er moet meer aandacht geschonken worden aan het richten van de neuzen en het onderhandelen dan de Brimmers graag zien. Datzelfde geldt voor blauw. In de praktijk kiezen de Brimmers vaker voor blauwe interventies dan in het denken en dat terwijl wit zo dominant aanwezig is. Blijkbaar hebben Brimmers in de praktijk toch net iets meer een voorkeur voor blauwe elementen. De touwtjes in handen houden, doelen stellen, planbare verandering, allemaal belangrijker in de praktijk dan in het denken over veranderen.

*Vershil: het denken over het doen is minder groen en wit dan het denken*

### 10.2 Het verschil tussen denken en het specifieke beeld van het handelen

Waar het verschil tussen de twee kleurentesten nog een genuanceerd beeld oplevert, geeft het specifieke handelen een groot verschil tussen denken en doen. Er zijn eigenlijk maar twee managers die het hele veranderproces groen en wit handelen. De overige handelen toch volgens een ander dominant paradigma. Iedere fase is in zekere zin dominant blauw. We kunnen natuurlijk alleen een beeld schetsen van de dominante kleur en geen testscore, zoals bij de kleurentest. Als we echter kijken naar de daadwerkelijk gepleegde interventies en we beschouwen die als een testscore dan zien we dat het beeld uit de kleurentest in de praktijk wel op hetzelfde verschil wijst, maar veel genuanceerder. Opvallend was dat de Brimmers die kozen

voor een groene en witte aanpak dit gedurende het hele proces deden en niet slechts bij de interventies.

*Vershil: het doen is dominant blauw, geel en rood, het denken groen en wit*

### **10.3 Het verschil tussen het algemene en het specifieke beeld van het handelen**

Het mag na het lezen van de vorige twee paragrafen geen verrassing zijn dat het algemene beeld (het denken over het eigen doen) ergens tussen het specifieke beeld en het denken van de managers in ligt. Toch zien we hier dat er dus niet alleen een verschil bestaat tussen wat zij geloven dat een verandermanager moet zijn en moet doen, maar dat er ook een discrepantie is tussen hoe zij zelf handelen en hoe zij denken te handelen. Wederom ligt het verschil in het feit dat de praktijk minder groen en wit is dan zij zelf denken.

*Vershil: Brimmers denken dat zij groener en witter handelen dan zij daadwerkelijk doen*

### **10.4 De volgende stap...**

Het algehele beeld is dat het denken heel groen en wit is bij de Brimmers. Veranderen vanuit die paradigma's wordt als het meest wenselijk gezien. Daarmee bereik je de meeste kans op effectieve verandering. Meteen zien we dat Brimmers zelf al denken dat ze dat groene en witte ideaal niet zelf halen in de praktijk. Een verdieping laat zien dat de praktijk nog veel minder groen en wit is, maar eerder blauw en rood. In het volgende hoofdstuk gaan we in de bestudeerde cases op zoek naar mogelijke verklaringen voor die verschillen.

## 11. De verschillen verklaren

We hebben nu waargenomen dat er een verschil is tussen de verandervoorkeuren van de managers en hoe zij zelf denken te handelen, dat er een verschil is tussen de verandervoorkeuren en hoe zij handelen in de praktijk en dat er een verschil is tussen hoe zij denken te handelen en hoe zij daadwerkelijk handelen. Daarnaast zien we dat dit verschil vooral inhoudt dat de praktijk een stuk minder groen en wit is dan gewenst of gedacht. Dit is ook waar we de analyse op richten, waarom is die praktijk nu minder groen en wit dan die managers willen of denken dat hij is. In paragraaf 11.1 bespreken we of die verschillen verklaard kunnen worden doordat managers te weinig bewust handelen en reflecteren. In paragraaf 11.2 kijken we of die verschillen verklaard kunnen worden door vormen van sociaal wenselijk handelen van de Brimmers en in paragraaf 11.3 kijken we of de Brimmers misschien niet de juiste competenties hebben. Paragraaf 11.4 behandelt de categorie 'contextspecifiek handelen'. In paragraaf 11.5 kijken we of bepaalde verklaringen misschien vooral in een bepaalde fase van het veranderproces voor komen. Uiteraard wordt er afgesloten met een samenvatting.

### 11.1 Niet voldoende bewust handelen

Brimmers handelen allemaal vrij consistent. Wordt er begonnen met een blauwe diagnose, dan zal blauw ook in de rest van het proces dominant aanwezig zijn. Hetzelfde geldt voor de voorbeelden van de groene en witte aanpakken. Je diagnose bepaalt uiteindelijk welke aanpak je kiest. We zien dat veel Brimmers vooral naar de harde kant van de organisatie kijken. Een meervoudige diagnose wordt niet gesteld. Als je groen en wit wilt handelen, moet dat ook blijken uit de diagnose. Het ontbreken van een meervoudige diagnose bij de Brimmers kan dus zeer zeker leiden tot een eenzijdige aanpak. Wie groen en wit wil zijn moet in deze redeneerwijze ook groen en wit diagnosticeren.

Een andere mogelijke verklaring was dat zonder reflectie mensen dezelfde fouten blijven maken zonder dat ze het zelf weten. Dit zagen we bij bijvoorbeeld de eindevaluaties. Ten eerste werden deze niet altijd gehouden en als ze werden gehouden waren ze heel blauw georiënteerd. Targets gehaald, is de verandering klaar? Er was weinig participatie vanuit de organisatie zelf.

Er is tevens gekeken naar wijzes waarop Brimmers reflecteren zonder dat ze daartoe 'verplicht' zijn. Veel Brimmers maken gebruik van de expertise van collega's, coaching, het MT als ze hulp nodig hebben bij hun opdrachten. Ook zetten de meeste Brimmers een plan van aanpak op papier waarin zij expliciteerden wat ze deden en nog wilden doen. Daar staat tegenover dat het daadwerkelijk openminded spreken over je aanpak/wijzigen van de aanpak niet gebeurde in de cases. Tussentijdse evaluaties vonden slechts in een opdracht plaats, wel omdat de Brimmer daar zelf om vroeg. Ook schreef slechts een van de ondervraagde managers een verwondernotitie na de diagnosefase, terwijl dit vanuit Brim wel verwacht wordt van een manager. Al met al kwam uit de interviews naar voren dat de Brimmers maar zelden op een bewust gekozen moment hun eigen handelwijze onder de loep namen.



Kan te weinig reflectie dan een oorzaak zijn van het verschil tussen denken en doen dat hier aangetroffen werd? Ja. De Brimmers denken over het algemeen dat zij heel groen en wit handelen, maar dat beeld werd in de praktijk niet bevestigd. Dit kan dus verklaard worden doordat zij niet goed weten wat ze echt doen, maar aannemen dat ze groen en wit handelen.

Aan de andere kant vonden we dit verschil ook tussen hoe de Brimmers de ideale veranderaar zagen en wat zij zelf deden. In het theoretisch kader formuleerden we de assumptie dat eenzijdig of onvoldoende diagnosticeren kan leiden tot een eenzijdige aanpak. Die situatie werd ook aangetroffen in de cases. De managers diagnosticeren niet uitgebreid (weinig schriftelijk materiaal, weinig modellen) en waar zij dat doen is die diagnose vooral blauw.

## 11.2 Sociaal wenselijk handelen

In het algemeen gold dat groen en wit dominant is in het denken en dat de overige kleuren dominant waren in het doen. Uit de opdrachtschrijvingen en de evaluaties bleek dat daarin doelen werden gesteld die vooral met blauwe termen werden omschreven. Efficiënter, effectiever, goedkoper. Vanuit de opdrachtgeverskant is er dus een bepaalde verwachting waar te nemen. Deze verwachting staat haaks op hoe Brimmers denken dat een verandering aangepakt moet worden. Toch zien we in de praktijk dat Brimmers veel meer die blauwe kant op handelen. Slechts één Brimmer gaf aan dat het 'één keer' voorgekomen was dat een voorgestelde aanpak niet mocht van een opdrachtgever. De manier waarop de Brimmer de opdracht aan wilde pakken paste dus in de lijn der verwachting van de opdrachtgever. Kwam dat echter doordat de Brimmers deden wat de opdrachtgever verwachtte, terwijl zij eigenlijk een andere aanpak wilden kiezen, of omdat zij (door andere factoren) niet groen of wit konden handelen? Niet mogen lijkt in ieder geval geen plausibele verklaring. Kozen de Brimmers dan een aanpak omdat de opdrachtgever dat zo wilde? Nee. Dat beeld komt niet uit de interviews naar voren. Er rees eerder het beeld dat de opdrachtgevers wel een einddoel hadden, maar dat zij bijna blindelings vertrouwen hadden in de 'experts' die zij inhuurden om de weg naar dat doel te bepalen.

Die experts kiezen echter verdacht vaak een dominant niet groene en witte aanpak. Als ze dit niet doen om de opdrachtgever zijn zin te geven, maar omdat ze daadwerkelijk vinden dat die aanpak de juiste is, kunnen we dus niet zeggen dat de Brimmers sociaal wenselijk handelen. Zeggen dat je een groenwite aanpak voorstaat kan dus ook een vorm van sociaalwenselijk handelen zijn. Brimmers gaven wel aan dat het makkelijker is als er objectieve doelstellingen worden gegeven bij een opdracht, zodat zij niet te veel vaagheden tegenkomen en meteen weten wat hun taken zijn. Het viel op dat de 'verandering' vaak slechts onderdeel is van de taken en niet de hoofdtaak.

Dat de politieke omgeving het handelen geel kleurt, kan niet worden vastgesteld omdat er niet vergeleken kan worden met het denken en doen in andere sectoren. Er kan dus niet worden gezegd of de uitslag 'geler' is dan die anders zou zijn in bijvoorbeeld private organisaties. Wel viel op dat een Brimmer die van buiten de publieke sector kwam een hoge gele piek had in haar doenscore in de kleurentest. Uit de case bleek ook dat zij heel bewust bezig was met het

verkrijgen van draagvlak van allerlei partijen. Zij gaf aan dit bewust te doen en dat zij heel erg op zoek was naar houvast en draagvlak. Wellicht is het voor nieuwkomers in de publieke sector wel een mogelijke verklaring dat zij 'extra geel' handelen omdat zij moeten wennen aan de politieke omgeving.

### **11.3 Niet de juiste competenties**

Als je een groenwitte veranderaar wil zijn, moet je het ook kunnen zijn. De Caluwé en Vermaak geven duidelijke competenties voor de verschillende veranderparadigma's. In deze these is er niet gekeken naar welke veranderkundige competenties de Brimmers hebben, maar wel naar hun daadwerkelijke interventies. Daaruit bleek dat Brimmers maar weinig groene en witte interventies plegen. Tijdens de interventies is ook specifiek doorgevraagd naar situaties waarin Brimmers een totaal andere aanpak hadden gekozen, of waarom er niet een andere interventie is gebruikt. Hieruit kwam naar voren dat Brimmers eigenlijk heel weinig afweten van verschillende interventies en dat ze niet bewust op zoek zijn naar nieuwe interventies of 'anderkleurige' interventies.

Het groenwitte denken is in zekere zin nog een noviteit in de veranderwereld. In de praktijk van Brim was dit goed terug te zien. Als er gevraagd werd naar hoe Brimmers dan die barrières wilden slechten, of mensen nieuw gedrag aan wilden leren, kwamen er geen concrete voorbeelden. Behalve bij de twee groenwitte Brimmers, waarvan een als coach bij Brim een wandelende bibliotheek genoemd wordt en alle ontwikkelingen op de voet volgt en de ander, die samen met de coach de assessments bij Brim doet, konden de overige Brimmers niet aangeven wanneer, waarom en hoe ze dan groen en wit gehandeld hadden. Het verschil tussen denken en doen lijkt voor een groot deel verklaard te kunnen worden door niet weten hoe een groene of witte aanpak vormgegeven moet worden.

Slechts één Brimmer gaf aan ooit aan de verkeerde opdracht begonnen te zijn. Zij zochten een projectmanager en dat was hij duidelijk niet. Hij probeerde het wel, maar kon het niet. Andere Brimmers gaven aan dat zij over het algemeen aan de juiste opdracht gekoppeld werden. Zij konden zich naar eigen zeggen altijd goed inleven in een rol. De bewuste Brimmer werd op eigen verzoek van de opdracht gehaald. Er moet dus sprake zijn van een stevige mismatch voordat Brimmers hun stijl niet meer aan kunnen passen aan de opdracht. Een echte plausibele verklaring voor het verschil tussen denken en doen is de mismatch hier niet gebleken.

### **11.4 Contextspecifiek handelen**

Geen enkele Brimmer gaf in de interviews aan weleens een hele andere aanpak te kiezen of hele andere interventies te plegen. Zelfs bij het voorleggen van voorbeelden van interventies kwam er geen bevestigend antwoord dat de bewuste Brimmer daadwerkelijk de context bepalend liet zijn voor zijn aanpak. Tevens is de minimale voorwaarde voor een contextspecifieke aanpak toch een gedegen diagnose van de organisatie. Al eerder zagen we dat Brimmers niet uitblonken in het stellen van diagnoses. Hierdoor wordt het op zijn minst minder aannemelijk dat Brimmers daadwerkelijk een bepalende rol weggelegd zien voor de context waarin zij werkzaam zijn. Wel

gaven de meeste geïnterviewden aan dat ze wel per opdracht andere accenten legden. In sommige organisaties moet je wat gevoeliger zijn voor politieke verhoudingen, in andere moet je weer wat meer rekening houden met professionals. Deze factoren leken niet van invloed op de interventies die deze managers pleegden, maar wel op de rol die zij speelden in de verschillende opdrachten. Ook bij de opdrachten van Brim is dus niet uit te sluiten dat verschillen tussen denken en doen veroorzaakt kunnen worden doordat een Brimmer zijn werkwijze afstemt op de verschillende contexten waarin zij werkzaam zijn.

### 11.5 Verklaringen per fase

In dit onderzoek is het denken niet in fasen opgedeeld zoals we wel met het doen hebben gedaan. Hierdoor kunnen we geen vergelijking maken met denken en doen per fase. Wel kunnen we kijken welke verklaring er 'past' bij een bepaalde fase. Als we naar de diagnosefase kijken, dan komen we uiteraard bij de reflectie uit. De diagnose is bij uitstek een tijdstip om reflectie toe te passen en juist die basisassumpties ter discussie te stellen. Maar ook in de andere fases, waarin reflectie minder vanzelfsprekend is, kan reflectie een grote rol spelen. Daarbij moet de evaluatie natuurlijk niet vergeten worden. Voor het verklaren van het verschil tussen denken en doen is het begin, de diagnose, zeker het halve werk. De Brimmers zoeken vooral naar spijkers, zodat de hamer het enige juiste instrument blijkt. Uit de interviews blijkt dat Brimmers pas sinds 'Nijenrode' tot het inzicht kwamen dat ze niet de kennis hadden om verschillende modellen toe te passen en een uitgebreide diagnose te stellen. Daardoor speelt ook het 'gebrek aan competenties' hier een rol. Een goede diagnose is ook belangrijk voor het contextspecifiek handelen. Zonder analyse van de context heb je immers geen beeld van de context om je aanpak op af te stemmen.

Bij de strategiebepaling zagen we de Brimmers vooral kiezen voor een ontwerpbenadering. Zij betrekken medewerkers nauwelijks in het kiezen van de richting of het vormgeven van de aanpak. Als medewerkers geïnformeerd of betrokken werden dan gebeurde dat volgens de Brimmers vooral om draagvlak te verkrijgen. De strategie wordt bepaald met het management en dan naar onderen doorgevoerd. Ook de strategiefase is dus dominant blauw met sterke gele accenten. Dat is ook logisch, want juist bij het bepalen van de aanpak moet je ook mensen achter die aanpak krijgen. Deze lijn trekken de Brimmers ook door naar de daadwerkelijke interventies. In deze fase speelt dus aan de ene kant weer de weinig open topdownbenadering. Eenzijdige diagnoses leiden ook hier tot een eenzijdig gekleurde strategie. Daarnaast zien we dat deze fase ook in het teken stond van een zekere mate van sociaalwenselijk handelen. In deze fase moeten de mensen achter de aanpak gaan staan. Alleen bij de rol die de Brimmers op zich namen kwam eigenlijk het contextspecifiek handelen aan bod. Brimmers lijken hun aanpak niet radicaal te wijzigen. Ze kunnen geen voorbeelden noemen van situaties waarin ze iets drastisch anders aangepakt hebben en ook heel andersoortige interventies worden niet gepleegd.

In een eerder overzicht zagen we al dat er voornamelijk blauwe en rode interventies werden gepleegd. Die rode interventies lijken bij iedere manager terug te komen. Toch is geen manager een dominant rode denker. Uit de interviews kwam naar voren dat het vooral belangrijk was

voor plaatsvervangende managers om in het begin de teugels even aan te trekken. Dit gebeurde vooral door functioneringsgesprekken. De andere rode interventies waren vooral het herschrijven van functies en competentieprofielen, zodat er andere mensen voor bepaalde functies gezocht konden worden. Verder waren het toch vooral wijzigingen in de organisatiestructuur waarmee de Brimmers de veranderingen door wilden voeren. In deze fase werd uit de interviews duidelijk dat veel managers weinig groene en vrijwel geen witte interventies kennen en gebruiken. Het argument 'gebrek aan competenties' past dus vrij goed bij deze fase. In de interventiefase gaat het immers ook om het toepassen van je denkwijze door middel van het plegen van interventies.

Als vanzelfsprekend zagen we ook in de evaluatiefase dat blauw een grote rol speelde. De evalueeënde staat toch in het teken van een soort 'afrekening'. 'Kunnen wij hier nu zeggen dat de Brimmer zijn doelen bereikt heeft en of wij tevreden zijn over zijn werk?' De evaluatie stond vooral in het teken van de vooraf gestelde targets. Bij de meeste opdrachten ging het daarbij om efficiëntie, effectiviteit, 'zijn we in B beland?', etc. Juist hier zien we dat er een gebrek aan reflectie is vanuit de Brimmers. Brimmers gaven zelf ook aan niet tevreden te zijn over de vaak summier evaluaties en de weinig inhoudelijke feedback die zij krijgen tijdens zo'n gesprek. Dit kan ook te maken hebben met het feit dat je elkaar in die wereld 'altijd weer tegenkomt'. Sociaalwenselijk handelen betekent in dit verband een zeer beleefde evaluatie.

## 11.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is er gekeken naar welke mogelijke verklaringen uit het theoretisch kader opgingen in de cases van de Brimmers. Het lijkt er op dat het verschil tussen denken en doen bij de Brimmers vooral gezocht moet worden in een gebrek aan reflectie op het eigen handelen en het ontbreken van de competenties om groene en vooral witte interventies te plegen. Het sociaalwenselijke aspect komt weliswaar terug in het kiezen van de strategie, maar verder valt er weinig bewijs te vinden voor die mogelijke verklaring. Brimmers krijgen vaak zelfs veel vrijheid omdat zij als de experts binnen worden gehaald. Ook kan het zo zijn dat de context de manager dwingt zijn aanpak te veranderen. In het geval van de Brimmer gebeurde dat vrijwel niet. De managers legden een ander accent, namen een andere rol aan, maar gooiden het roer niet om of pleegden geen hele andersoortige interventies.

Per fase konden we ook kijken welke verklaringen daarbij gevonden worden. Niet geheel onlogisch was er in de diagnose vooral een gebrek aan meervoudige diagnoses. Brimmers keken maar 'op een manier' naar de organisatie waarin zij terecht kwamen en dat was vaak dominant blauw. In de strategiefase lag de nadruk meer op het verkrijgen van draagvlak en steun voor de gekozen aanpak. Dit betekent niet dat er sprake was van sociaalwenselijk handelen, maar dat de Brimmers wel actief bezig waren om mensen achter hun idee te krijgen. In de interventiefase bleek het vooral om het niet 'kunnen' te gaan. De Brimmers denken allemaal groen en wit, maar zij kennen en plegen weinig groene en vrijwel geen witte interventies. De evaluatiefase, die door Brimmers als summier werd beschreven stond weer meer in het teken van te eenzijdig evalueren en te weinig reflectie.

## 12. Conclusies

In dit op een na laatste hoofdstuk tracht ik de aan het begin van dit document gestelde vragen zo duidelijk mogelijk te beantwoorden. In de eerste paragrafen zal telkens een deelvraag beantwoord worden. Vervolgens beantwoord ik de overkoepelende hoofdvraag.

### 12.1 Deelvraag 1

Wat is interimmanagement? Interimmanagement is een typisch Nederlandse uitvinding waarbij managers (vaak van buitenaf) worden ingehuurd om op tijdelijke basis een bepaalde (moeilijke, gevoelige) opdracht uit te voeren. Er zijn veel definities te vinden in de wetenschappelijke literatuur. Deze verschillen allen op een aantal onderdelen en daarom is voor dit onderzoek besloten om geen vaste definitie te hanteren. Een interimmanager kan wel of geen lijnmanagementfunctie hebben, van binnen of van buiten de organisatie komen, iemand vervangen, schaduwmanager zijn, de opsteller zijn van een veranderplan, etc. Wat vooral belangrijk is voor dit onderzoek is de notie dat iedere interimmanager vrijwel altijd met een veranderopgave te maken krijgt in zijn opdrachten. Als interimmanager ben je nooit alleen verandermanager, je hebt ook zat andere taken. Ongoing concern. Het is interessant hoe deze interimmanagers omgaan met de opgave om steeds meer verandermanager te zijn.

### 12.2 Deelvraag 2

Wat houdt interimmanager zijn bij Brim in? Brim is zowel een intern als extern interimmanagementbureau. Het gros van de opdrachten vindt echter binnen de Rotterdamse gemeentegrens plaats. Voor interimmanagers die bij Brim werken heeft dat wel een aantal consequenties. Omdat de vijver waarin Brim vist steeds dezelfde is een reputatie snel gemaakt of gebroken. Brimmers moeten dus goed met verschillende belangen en gevoeligheden om kunnen gaan en kunnen het zich niet permitteren een opdracht te verknallen. Het gebeurt ook geregeld dat een Brimmer andere Brimmers inhuurt bij een opdracht, meerdere opdrachten bij dezelfde organisatie uitvoert of zelfs een vaste aanstelling ('promotie') krijgt binnen de gemeente. Brim opereert dus in een zeer politieke 'ons-kent-ons' omgeving.

Veel van de opdrachten zijn vervangingsopdrachten met een veranderelement. Veelal valt zo'n functie namelijk open omdat de zittende manager niet goed functioneerde. Zo worden Brimmers eigenlijk in iedere opdracht wel geconfronteerd met een organisatie waarin iets veranderd moet worden. Een opdracht loopt idealiter volgens de stappen 'inwerken - plan van aanpak - implementatie - evaluatie'. Alle nieuwe Brimmers doorlopen een assesment waarin zij getest worden op verschillende competenties: het zijn 'zware jongens'. Brim doet ook het een en het ander aan professionalisering en kwaliteitsverbetering. Zo hebben alle Brimmers een leergang Verandermanagement op de Universiteit Nijenrode gevolgd. Ook heeft Brim zogeheten Brimdagen waarop alle Brimmers worden geacht aanwezig te zijn voor briefing vanuit het management, het bespreken van cases, etc.

### 12.3 Deelvraag 3

Wat zijn de verandervoorkeuren van de betrokken Brimmers? De 7 onderzochte Brimmers waren allen dominant groen en wit in hun denken. Mensen veranderen volgens Brimmers dus vooral als:

<b>Groen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam)</li> <li>• ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren</li> <li>• geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren</li> </ul>
<b>Wit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitgaat van de wil en wens en de natuurlijke weg van de mens zelf, betekenis toevoegt</li> <li>• de eigen energie van mensen de ruimte biedt</li> <li>• dynamiek/complexiteit wilt zien en kunt duiden</li> <li>• eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert</li> <li>• symbolen en rituelen gebruikt</li> </ul>

**Tabel 12.1 Groen en wit**

Hier gaat een grote interesse in de eigen wil van mensen uit. Veranderingen kun je dus niet rationeel plannen. Mensen moeten uit zichzelf veranderen. Veranderingen kun je dus niet top-down opleggen aan medewerkers. Ook moet je accepteren dat een verandering geen van te voren bepaald einddoel heeft en dat het dus onzeker is hoe het proces afloopt.

### 12.4 Deelvraag 4

Hoe handelen de betrokken interimmanagers van Brim in de praktijk bij veranderopgaven? Groen en wit zijn nog steeds de dominante kleuren bij de Brimmers als het gaat om hoe zij denken te handelen in veranderprocessen. Wel zien we een kleine toename van de gele en de blauwe kolom.

<b>Geel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• belangen bij elkaar kunt brengen</li> <li>• ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen</li> <li>• win-winsituaties kunt creëren/coalities kunt vormen</li> <li>• de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status en invloed)</li> <li>• de neuzen kunt richten</li> </ul>
<b>Blauw</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert</li> <li>• een goed stappenplan maakt van A naar B</li> <li>• de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt</li> <li>• alles zo veel mogelijk stabiel houdt en beheerst</li> <li>• de complexiteit zo veel mogelijk reduceert</li> </ul>
<b>Rood</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- en lokmiddelen</li> <li>• het voor mensen aangenaam maakt</li> <li>• geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status</li> <li>• mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven</li> </ul>

**Tabel 12.2 Geel, Blauw, Rood**

De bestudering van de 7 cases gaf echter een heel ander beeld. De groene en witte aanpak was slechts bij een enkeling echt terug te vinden. Brimmers houden er vrijwel altijd een planmatige strategie op na. Veranderingen worden vaak top-down vormgegeven en er is weinig participatie van de medewerkers. Deze participatie gaat vaak niet verder dan informeren en raadplegen. Vrijwel alle Brimmers ontwerpen, terwijl zij zeggen te ontwikkelen.

Dit zijn twee verschillende wijzen van veranderen. De ene richt zich op maakbare verandering, een ontwerpstrategie. Het andere eind van het spectrum kent een ontwikkelbenadering, een verandering die je op gang kunt brengen, maar waarvan je niet kunt voorspellen waar die eindigt. Brimmers stellen vrijwel altijd een plan van aanpak op, in welke vorm dan ook, en consulteren de coach, collega's en/of buitenstaanders. Toch doen ze dit vaak alleen als ze vastlopen of een probleem hebben en niet om hun blik te verbreden. Juist in het begin van het proces is het belangrijk om ook anderen bij je aanpak te betrekken.

Ook de diagnose is vaak op blauwe aspecten gericht in de organisatie. De harde kant wordt door de meest Brimmers wel doorgelicht, maar de zachte kant niet. Ook het gebruik van modellen is gering. Hierdoor wordt er weinig gediagnosticeerd op die elementen die nodig zijn voor een groene en witte aanpak: wat de mens wil, denkt en voelt en hoe je die dingen om kunt zetten in een verandering.

Vrij opvallend is de kleur rood bij de Brimmers. Eigenlijk zijn rode interventies bij de Brimmers vooral standaard interventies. Het herschrijven van functies of competenties, functionering-gesprekken, outsourcing, vrijwel iedere Brimmer hanteert deze interventies in gelijke mate. Dat terwijl geen enkele Brimmer een dominante rode veranderaar is of denkt te zijn. Een deel van de rode interventies zijn vooral 'ongoing concern' managementtaken die een Brimmer 'erbij krijgt'.

Ook kunnen Brimmers nog het een en het ander verbeteren aan de kwaliteit van de evaluaties, die volgens een aantal Brimmers te vaak uit beleefdheid bestaan en te weinig uit goede kritieken. Deze evaluaties richten zich ook op standaard blauwe onderdelen: effectiviteit, efficiency. Tevens helpt het als Brimmers meer gestructureerd omgaan met het archiveren van hun data, zodat deze ook inzichtelijk zijn na opdrachten.

## **12.5 Deelvraag 5**

In hoeverre is er een kloof tussen hun verandervoorkeur en hoe zij daadwerkelijk handelen? Als we de kleurentest moeten geloven is er geen groot verschil tussen de veranderwijze die Brimmers voorstaan en hoe ze veranderingen in de praktijk daadwerkelijk vormgeven. Op basis van de kleurentest kunnen we in ieder geval wel zeggen dat de praktijk minder spontaan is dan Brimmers graag zouden willen. Brimmers vinden dat een verandering uit de mensen zelf moet komen, dat mensen veranderen door te leren. Brimmers denken dus heel groen en wit. De werkelijkheid kent echter Brimmers die meer controle willen, die een einddoel willen hebben bij een verandering, een stappenplan, die mensen op een lijn willen krijgen, draagvlak moeten zien

te verkrijgen, moeten overleggen, beleidsplannen en notities moeten opstellen, etc. In de praktijk is er een groter verschil tussen hoe Brimmers denken te handelen en hoe zij daadwerkelijk handelen dan uit de kleurentest blijkt.

Uiteindelijk werden er drie verschillen geconstateerd:

- *Brimmers denken dat zij groener en witter handelen dan zij daadwerkelijk doen;*
- *het denken over het doen is minder groen en wit dan het denken;*
- *het doen is dominant blauw, geel en rood, het denken groen en wit.*

Het algemene beeld is dus dat het groene en witte denken heel dominant is onder de ondervraagde Brimmers, maar dat slechts een enkeling ook echt een groene en/of witte aanpak koos. Dit zou dus betekenen dat het voor die Brimmers blijkbaar lastig is om te handelen zoals ze willen.

## 12.6 Deelvraag 6

Welke mogelijke verklaringen kunnen er gegeven worden voor deze verschillen? De belangrijkste verklaring was een gebrek aan reflectie op het eigen handelen. Hieronder viel een aantal verklaringen. Zo stelden de Brimmers vrijwel geen meervoudige diagnoses. Steeds was blauw de dominante kleur. Witte elementen kwamen vrijwel niet aan bod in die fase. De Brimmers die wel een groene/witte aanpak kozen hadden deze elementen wel in hun diagnose. De evaluaties waren volgens de Brimmers geen echte leermomenten, maar meer formele afsluitmomenten. De inhoud van de evaluaties was ook weer blauw. Daarnaast blonken Brimmers niet uit in het opslaan van informatie over hun opdrachten, waardoor reflectie bemoeilijkt wordt.

Het viel erg op dat het groen-witte wel bemind werd, maar redelijk onbekend was. Slechts een enkeling past doelbewust een witte interventie toe in de bestudeerde cases. Tevens zagen we dat de twee Brimmers die wel een groene en/of witte aanpak kozen daar ook heel bewust over nagedacht hadden. Het verschil tussen denken en doen zou dus ook verklaard kunnen worden door een gebrek aan groene/witte competenties. Dit denken is toch iets betrekkelijk nieuws in het verandermanagement. Tegelijkertijd is dit denken ook heel populair, zoals dat goed te zien was in de kleurentest van de Brimmers.

Een andere mogelijke verklaring was dat Brimmers niet handelden zoals ze wilden handelen omdat er een zekere mate van sociaal-wenselijk handelen bestond. In een enkel geval werd een voorbeeld gegeven van een Brimmer die zijn aanpak aanpaste omdat deze in de ogen van zijn opdrachtgever te experimenteel was. Verder zagen we vooral dat Brimmers toch als experts binnengehaald werden en dat er vooral 'een' oplossing van het verwacht werd en niet zozeer een 'bepaalde' oplossing.

Ook kan een manager afwijken van zijn voorkeur doordat hij zijn aanpak afstemt op de eisen van de omgeving. Iedere omgeving vereist een specifieke aanpak en het kan dus voorkomen dat een



manager van zijn eigen ideaal afstapt. In de cases bleek dit niet op te gaan voor de aanpak in het algemeen of specifiek andere interventies, maar wel voor de rol die een Brimmer op zich nam. Verschillen in context zorgden vooral voor een verschil in accent in de rol die de verandermanager zelf innam.

## 12.7 Hoofdvraag

Zo'n 90 pagina's geleden begon ik deze thesis met een hoofdvraag over hoe echte verandermanagers dachten over verandermanagement en hoe zij vervolgens zelf handelden. Deze hoofdvraag luidde als volgt:

*In hoeverre bestaat er een incongruentie tussen hoe de zeven Brimmers denken over verandermanagement en hoe zij in de praktijk handelen bij organisatieveranderopgaven en wat zijn mogelijke verklaringen voor deze incongruenties?*

In deze thesis hebben we gezien dat er inderdaad een verschil bestaat tussen het ideale verandermanagement, hoe Brimmers denken dat ze zelf handelen en wat ze vervolgens doen in de praktijk. Hieruit ontstond een beeld over hoe de Brimmers in het algemeen handelden. Brim gaat mee in de groenwitte stroom als het gaat om hoe je het beste een organisatieverandering kunt doorvoeren. Eigenlijk geloven alle ondervraagde Brimmers in datzelfde gedachtegoed.

Er kwam ook een aantal mogelijke verklaringen uit de casestudie naar boven. Zo willen de Brimmers wel groen en wit zijn, maar kunnen ze het eigenlijk wel? Het hele groene en vooral witte denken is vrij nieuw en je moet de wil van mensen kunnen lezen, mensen kunnen opleiden, in lerende situaties plaatsen, je moet blokkades en hefboomen kunnen herkennen. Ook een witte aanpak vergt competenties, die heel andere kunnen zijn dan die bijvoorbeeld van een vooral blauw georiënteerde projectmanager verwacht worden. Ook kunnen Brimmer afhankelijk van de context waarin zij handelen besluiten hun aanpak aan te passen, al veranderen ze niet drastisch van richting.

Tevens viel het op dat de Brimmers maar in vrij beperkte mate hun eigen handelen kritisch bekijken. We zagen dat de kleur die dominant was in de diagnosefase eigenlijk ook in iedere andere fase dominant terugkwam. Als je dus als manager zo groen en wit wilt veranderen, dan moet je het ook doen. Als managers reflecteren op hun handelen, hebben ze een beter inzicht in hoe zij daadwerkelijk handelen. Wie alleen naar spijkers zoekt, zal uiteindelijk toch alleen met een hamer in z'n handen eindigen.

## 13. Reflectie & aanbevelingen

Is dit gevonden verschil tussen denken en doen onvermijdelijk? Ja, ik denk van wel. Iedereen hoopt op verandering die vanuit de mensen zelf komt, die je alleen hoeft te sturen, dat mensen 'goed' gedrag aanleren en dat problemen daarmee verdwijnen. De werkelijkheid is echter onvoorspelbaar. De witte aanpak stelt die chaos weliswaar centraal (want onvermijdelijk), maar geeft zelf ook geen garantie voor succes. Verschillende situaties vragen om verschillende oplossingen, maar het witte idee, blijkt aantrekkelijk door de positieve toon.

Managers kunnen echter wel het een en het ander doen omdat dat gaat te dicht. Ten eerste moeten ze zich bewust zijn van het feit dat en in hoeverre dat denken en doen uit elkaar liggen. De kleurentest is daar een handig instrument voor. Als je je bewust bent van je voorkeuren en van hoe je daadwerkelijk handelt, kun je voor jezelf als manager besluiten of dat komt doordat je een te rooskleurig beeld hebt van de werkelijkheid, of dat je wellicht andere competenties moet aanleren om wel dat soort manager te zijn.

In dit afsluitende hoofdstuk stel ik eerst een aantal hypothesen op die voort vloeien uit mijn conclusies. Vervolgens reflecteer ik op het onderzoek zelf, de gebruikte methoden en de reikwijdte van de conclusies. Tot slot formuleer ik een aantal aanbevelingen voor Brim zelf. Deze aanbevelingen zijn in een ander document overhandigd aan Brim en al haar medewerkers, maar worden in dit laatste hoofdstuk ook gegeven.

### 13.1 Mogelijke hypothesen

Brimmers zijn over het algemeen topkader managers met veel ervaring. Verandermanager zijn, is echter een vak apart. Brimmers zijn bewust bezig met hun interventies en hun aanpak in opdrachten, maar een meer gestructureerde werkwijze kan ze helpen de laatste stap te zetten in hun professionalisering. Het viel vooral op dat Brimmers gewoonweg weinig kennis hebben van groene en witte interventies en dat ze deze daarom ook niet toe kunnen passen. Het is hip om wit te denken, maar is het ook realistisch? De bestudering van de cases liet dus zien dat Brimmers vaak een top-down, planmatige aanpak kiezen met weinig participatie. Geen spontane verandering dus. Dit kan verklaard worden door het niet toe mogen of durven passen van groene en witte interventies, eisen van de opdrachtgever, willen scoren met meer zichtbare interventies, etc. In termen van de kleurentheorie komen we dan tot de volgende stelling:

*Verandermanagers zullen in hun doen altijd minder groen en wit zijn dan in hun denken over verandermanagement*

Interim management is een tijdelijke opdracht met een doel. Op het bereiken van dat doel worden ze afgerekend door de opdrachtgever. Dit heeft gevolgen voor de strategie die de interim managers zullen kiezen. Het ligt niet voor de hand een ontwikkelstrategie te kiezen. Iedere interim manager van Brim zal dus einddoelen en een eindbeeld van de verandering voor ogen hebben, tenminste dat is de veronderstelling. Een opdrachtgever wil ergens naar toe en de

interim manager brengt hem daar. Los van de opdracht, zal een interim manager altijd een ontwerpstrategie kiezen. Plannen zijn zichtbaar, opdrachtgevers houden van doelen en concrete, zichtbare resultaten.

*Interimmanagers zullen bij hun opdrachten vaker kiezen voor een blauwe ontwerpstrategie dan een groene of witte ontwikkelstrategie*

*Interimmanagers gebruiken vooral 'veilige' en gangbare gele, blauwe en rode interventies omdat ze daarmee beter scoren bij hun opdrachtgever*

Een ander belangrijk punt is de diagnose die Brimmers stellen aan het begin van een opdracht. In de cases werd vaak enkelvoudig gediagnosticeerd, werden er weinig modellen gebruikt en was de zachte kant van de organisatie vaak het ondergeschoven kindje. Een van de veronderstellingen die voortkomt uit deze bevindingen, is dat meervoudig kijken leidt tot een breder handelingskader. In het bijzonder:

*Managers die de zachte kant van de organisatie niet meenemen in hun diagnose, zullen in de praktijk minder groene en witte interventies plegen*

Verder is het lastig om stellingen te poneren op basis van het onderzoek. Wel kunnen we nog denken aan nieuwe, onervaren managers die geler doen dan denken omdat ze zich heel erg bezig houden met het verkrijgen van draagvlak en goedkeuring. Dat scholing managers breder leert kijken, dat ze daardoor meer gaan reflecteren en daardoor weer effectiever gaan interveniëren. Dat het uitmaakt of je een lijnfunctie hebt of niet. Dat groen en wit zijn gewoon helemaal 'hot' is.

### **13.2 Reflectie**

Een Masterthesis is een hele bevalling. Het onderzoeksproces kent vele valkuilen en teleurstellingen. Het oorspronkelijke onderzoeksvoorstel kon niet plaatsvinden, omdat er door vertrouwensbanden geen 'klanten' geïnterviewd konden worden. Na lang nadenken werd de focus van het onderzoek iets verlegd en moest ik mijn verwachtingen wat bijstellen. De managers zouden nu echt centraal komen te staan in mijn onderzoek. Gelukkig had ik wel toegang tot alle benodigde documenten en kon ik nog steeds veel evaluaties, opdrachtomschrijvingen en -wijzingen, veranderplannen, notities, artikelen en andere documenten bestuderen. Gecombineerd met de kleurentest en een - belangrijker geworden - interview kon ik alsnog aan veel data komen. Natuurlijk is het daarbij van belang om 'ware' informatie te vinden en had de 'klantkant' veel nuttige informatie op kunnen leveren, maar uiteindelijk draaide het om 'waarom' in de hoofden van Brimmers.

De kleurentest gaf een klein verschil aan tussen denken en doen, maar tegelijkertijd ook een ongeloofwaardig klein verschil vergeleken met het beeld dat uit de documenten en de interviews kwam. Het simpelweg tellen van de gepleegde interventies schiep al een beeld dat niet overeenkwam met de 'doentest' van de Kleurentest. Hier ligt ook meteen de zwakte van de test.

Je vraagt managers naar wat ze denken en naar hoe ze denken dat ze doen. In dit onderzoek bleek er dus nogal een verschil te zijn met de daadwerkelijke handelingen van Brimmers. Doordat de Brimmers ten tijde van het onderzoek via Nijenrode onder andere geschoold werden in de kleurentheorie ('door een groenwitte denker') kan dit ook de scores van de Brimmers beïnvloed hebben. In het eerder aangehaalde onderzoek van Sichtman zagen we wel duidelijk verschillen tussen de denkscore en doenscore. Deze test was betrouwbaarder, omdat deze op een veel grotere schaal werd afgenomen. De kleurentest geeft echter wel een goed beeld van wat er in het hoofd zit van een manager. Als men deze test koppelt aan een aantal echte diepere casestudies, kan deze goed gebruikt worden om verschillen tussen denken en handelen vast te stellen.

De interviews verliepen goed en in een gemoedelijke sfeer. Het interview was meerdere malen geoefend, ik heb al vrij veel ervaring met het interviewen en de technische hulpmiddelen maken het een stuk makkelijker. Toch had ik graag in sommige interviews wat meer op bepaalde punten in willen gaan, al kom je daar pas achter als je bij het analyseren de verbanden ziet. Ook had ik nog niet alle mogelijke verklaringen gestructureerd uitgewerkt ten tijde van de interviews, waardoor ik op dit punt beter voorbereid had kunnen zijn. Ik had in dat geval veel meer controlevragen kunnen opstellen om achter bepaalde mogelijke verklaringen te kunnen komen.

De conclusies van deze studie zijn dus ook aan deze kaders gebonden. Omdat er niet onomstotelijk in bepaalde situaties is vastgesteld dat een bepaalde verklaring de verklaring was, kan er weinig gezegd worden over causaliteit. Wel is het aannemelijk geworden dat sommige verklaringen een grotere rol spelen dan anderen. Dat noem ik een winstpunt. Vooral het gebrek aan kennis over interventies en verschillende strategieën kan een manager opbreken. Natuurlijk zijn er ook veel meer verschillende verschillen mogelijk, maar daarvoor was het aantal respondenten te klein en eerder onderzoek had al aangetoond dat groen - wit denken en anders doen vaak voorkwam.

Met deze kanttekeningen wil ik dit gedeelte graag afsluiten en overgaan tot concrete aanbevelingen voor Brim. In de tijd dat ik er zat heb ik een mooie kijk mogen nemen in de aparte wereld van de publieke sector. Ik hoop dan ook dat Brim verder gaat op de ingeslagen weg en deze aanbevelingen ter harte neemt. Deze aanbevelingen zijn tijdens de afsluitende Brimdag gepresenteerd aan de managers.

### **13.3 Aanbevelingen**

- A. Scholing in interventies is noodzakelijk
- B. Stel de vraag: in hoeverre willen we nu eigenlijk groen en/of wit zijn?
- C. Geef ons simpele en hanteerbare diagnosemodellen
- D. Stel de definitieve opdracht pas vast na een inwerk-/diagnosefase, of een stap verder, besluit pas een opdracht te nemen na zo'n periode

- E. Werk aan je schriftelijke verslaglegging, het slagen van de Red en Blue teams zijn afhankelijk van de inleving van 'buitenstaanders' in jouw opdracht
- F. Hou de eindevaluatie pas na het afscheid en bouw een rustperiode in om echt te kunnen evalueren
- G. Betrek medewerkers bij de evaluatie om geen eenzijdig beeld te krijgen

Ad. A

Er zijn veel verschillende interventies. Een professionele manager weet van verschillende stijlen en aanpakken en weet ook wanneer hij deze in moet zetten. Blijf investeren in trajecten als Nijenrode en benut de Brimdagen.

Ad. B

Is het nu wel zaligmakend om een groene of witte veranderaar te zijn? Is het geen voordeel om verschillende managers in dienst te hebben? Of managers met verschillende sterke punten?

Ad. C

Managers hebben geen tijd voor een diagnose van weken en weken, met ingewikkelde modellen die geen verband lijken te houden met de dagelijkse praktijk. Investeer in een handboek met modellen die op gangbare opdrachten van toepassing zijn en een breed beeld geven.

Ad. D

Veel opdrachten worden bijgesteld na een tijdje. Neem de diagnosefase serieus. Betrek ook medewerkers bij de vaststelling van de opdracht, in plaats van slechts de vastgestelde opdracht aan te nemen en uit te voeren. Het probleem kan heel anders zijn na een goede diagnose.

Ad. E

Jij zit dagelijks in je opdracht. Andere mensen niet. Om te leren of om te kunnen reflecteren moet je dingen duidelijk bijhouden. Verslaglegging is vooral essentieel voor de Red en Blue teams. Andere mensen moeten jou advies geven, dus moeten ze weten waar je opdracht om draait.

Ad. F

Vaak werd de eindevaluatie als een formaliteit gezien. Een afscheidsmoment. Een evaluatie is juist een moment om echt de werkwijze te bespreken. Scheidt daarom afscheid van evaluatie en bouw desnoods een rustmoment in. Zo kunnen medewerkers en opdrachtgever ook rustig nadenken.

Ad. G

Medewerkers zien de dagelijkse gang van zaken van dichtbij. Hun mening is uiterst nuttig om jouw rol als manager te beoordelen. Jij stuurt hen vaak aan, omdat een veranderopdracht nooit gescheiden is van je lijnmanagementtaken.

## Geraadpleegde literatuur

- Bennis, W.G., K.D. Benne en R. Chin (1985) **The planning of change**, Holt, Rinehart and Winstron, New York
- Bohm, D. (1985) **Heelheid en de impliciete orde**, Lemniscaat, Rotterdam
- Boonstra, J. (2003) **De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties**, in: Management Consultant Magazine, nr 5 2005
- Boonstra, J. (2005) **Iedereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief**, in: Management & Consulting, nr 3
- Burger, Y. & R. van Eijbergen (2000) **Van interim manager naar verandermanager: competenties, succesvoorwaarden en tips voor de praktijk**, [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl), bezocht op 15-10-2006
- Burger, Y.D. & A.B. van Staveren (2002) **Veranderkundige competenties van interimmanagers**, in: M&O nummer 1 januari/februari
- Burggraaf, W. & C.W. Vroom (2000) **Cultuur: een middel om organisaties te veranderen**, in: Reijniers, J.A.M. (red), Interim Management: Het Vak, Van Gorcum & Comp. BV, Assen. Blz. 123-134.
- Caluwé, de L. & H. Vermaak (2004) **Leren Veranderen: Een handboek voor de veranderkundige**, Kluwer, Deventer
- Caluwé, de L. & W. Mastenbroek (2004) **Nationaal Onderzoek Verandermanagement**, Intermaat, Amsterdam
- Cohen, M.D., J.G. March & J.P. Olsen (1972) **A garbage can model of organizational choice**, in: Administrative Science Quarterly, nr 17
- Cozijnsen, A. J. (2004) **Anders veranderen: sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten**, Pearson Education Benelux, Amsterdam
- Dreu, de, JH (1988) **De veranderkundige als interim manager**, in M&O 42ste jaargang, nr 2, maart/april
- Egberts, M. & H.J. Stroes, red. (1998) **Verandering in praktijk: het implementeren in het eigen organisatieonderdeel**, Kluwer, Deventer
- Feltman, C.E. (1993) **Help! Een manager/1 Waar is de professional???**, in: TAC, nr. 7/8
- Fritz, R. (1996) **Corporate tides**, Berret-Koehler, San Francisco
- Golzen, G. (1993) **Interim Management: A New Dimension in Corporate Performance**, Kogan Page Limited, London, Copyright Executive Interim Management.

- Hanson, E.M. (1996) **Educational administration and organizational behaviour**, Allyn and Bacon, Boston
- Homans, G.C. (1958) **Social behaviour as exchange**, in: American Journal of Sociology, nr. 62
- Inkson, K., A. Heising & D.M. Rousseau (2001) **The interim manager: prototype of the 21st-century worker?** In: Human Relations, Volume 54 (3), Sage, London.
- Jarret, M. (2003) **De zeven mythen van verandermanagement**, vertaald door drs. E. Kerkman in: Business Strategy Review, Winter Edition.
- Kloosterboer, P.P (1993) **Leidinggeven aan verandering**, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
- Lewin, K. (1951) **Field theory in social science**, Harper, New York
- Lippitt, R., J. Watson & B. Westley (1958) **The dynamics of planned change**, Harcourt, Brace and World, New York
- Loman, J.B. (1998) **Verkenning toepassingmogelijkheden chaostheorie**, Twynstra Gudde, Amersfoort
- Man, de, H. (2003) **Defensief gedrag in organisaties doorbreken**, in: MO nummer 2, maart/april
- Mayo, E. (1933) **The human problems of an industrial civilization**, New York, Macmillan
- Meer, van der, F.B. & T. van Dijk (2002) **De wereld achter het loket**, over reorganisatie van lokale publieke dienstverlening, Uitgeverij Eburon, Delft
- Moss-Kanter, R. (1992) **The change masters: corporate entrepreneurs at work**, Routledge, London
- Parsons, T. (1977) **Social systems and the evolution of action theory**, The Free Press, New York, Collier Macmillan
- Raad voor Interim Management (1998) **Stuurlui die niet aan wal blijven staan** 10 jaar Raad voor Interim Management, Assen
- Ramondt, J. (2004) **De manager en zijn tweelingbroer**, Koninklijke van Gorcum BV, Assen.
- Reijniers, J. A. M., (2000) **Interim management: de ontwikkeling mede vanuit een historisch perspectief**, in: Reijniers, J.A.M. (red), Interim Management: Het Vak, Van Gorcum & Comp. BV, Assen. Blz. 3 -15.
- Roethlisberger, F.J. & W.J. Dickson (1939) **Management and the worker**, Harvard University Press, Cambridge
- Rohde, M.P.T. (2000) **Structurele flexibiliteit als strategisch wapen in een veranderende organisatieomgeving** : een zoektocht naar het flexibiliseren van organisatiestructuren, Erasmus Universiteit, Rotterdam

- Roos, R. (1992) **De Interimmanager: Troubleshooter of veranderingsmanager**, Uitgeverij Nelissen BV, Baarn.
- Scheltens, R. (1999) **Omgevingsfactoren benutten bij cultuurverandering**, [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl), bezocht op 15-10-2006
- Schoemakers, N. (1989) **Executive Interim Management: Het bedrijf en die managers in relatie tot de Engelse cultuur, economie en sociale factoren**, Rijksuniversiteit Leiden
- Sichtman, S. (2005) **De Kloof tussen denken en doen in verandermanagement: Nationaal Onderzoek Verandermanagement**, in: Management Executive, mei/juni
- Straathof, A. & R. van Dijk (2003) **Cultuurverandering bij de overheid: sturen of sleuren?** Lemma BV, Utrecht
- Tichy, N. (1983) **Managing strategic change; technical, political and cultural dynamics**, John Wiley & Sons, New York
- Vermaak, H. (1997) **Men zegt dat professionals niet te managen zijn**, in: Nijenrode Management Review, nr. 7
- Weick, K.E. (1969) **The social psychology of organizing**, Addison Wesley, Reading
- Weick, K.E. (1976) **Educational organizations as loosely coupled systems**, in: Administrative Science Quarterly, nr 21
- Werkman, R.A. (2001) **Het verandervermogen van organisaties: Een interpretatie van 5 configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering**, in MO nummer 2 maart/april
- Wijnen, van, J.F. (2005) **Heldenrol kan interimmanager opbreken** in: Het Financieel Dagblad, 21 januari 2005
- Yin, R.K. (1993) **Applications of case study research**. Sage Publications, London
- Zuijderhoudt, R.W.L. (1992) **Principes van synergie en zelfordening: introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde**, in: M&O, nr. 1



## Bijlage A: Kleurentest

Deze kleurentest heeft als doel uw inzicht te versterken in de wijze waarop u denkt en handelt in een veranderproces. Uit deze test komt naar voren waar uw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. Er komt ook uit in welke mate uw denken en doen met elkaar in overeenstemming zijn. Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die van toepassing zijn op het veranderen van organisaties. Vink van ieder paar A óf B aan. Indien u twijfelt tussen A en B, kies dan de bewering die toch het meeste bij u past. Denk niet te lang na, vink die bewering aan waarin u zich in eerste instantie herkent. Veel plezier!

### Kleurentest Denken

Dit eerste deel van de test heeft als doel uw visie op veranderen in kaart te brengen. Lees de onderstaande uitspraken en kies de uitspraak die het meeste bij uw visie op veranderen past. Het gaat hier om uw overtuigingen: om wat u denkt dat goed werkt, om wat u een gewenste en realistische benadering vindt.

<b>Vraag</b>	<b>Antwoord</b>
	<b>A/B</b>
1	A. Een veranderingen kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren er achter staan. B. Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
2	A. Zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier prikkelt en verleidt. B. Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
3	A. Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden. B. Organisaties veranderen wanneer je uitgaat van de eigen energie en kracht van mensen.
4	A. Er verandert iets als er een verlokkelijk beeld geschetst kan worden voor de betrokkenen. B. Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen mensen
5	A. Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven. B. Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
6	A. Organisaties veranderen als mensen zich ontwikkelen B. Organisaties veranderen als je weet wat de organisatie wil bereiken
7	A. het is belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen B. het is belangrijk mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren
8	A. Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is. B. Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.

- 9 A. Organisaties veranderen door te investeren in mensen  
B. Verandering mag niet te veel afhangen van de bemensing.
- 10 A. In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.  
B. In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
- 11 A. Om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol om tijdsdruk in te bouwen  
B. Om beweging te krijgen is het zinvol om ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten)
- 12 A. Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.  
B. Het vormen van coalities is belangrijk om dingen te doen veranderen.
- 13 A. Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd.  
B. Organisaties kunnen pas veranderen als wordt uitgegaan van de energie en kracht van de mensen binnen de organisatie.
- 14 A. In een effectief veranderproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.  
B. Voor een effectief veranderingsproces moet vooraf het eindresultaat vast staan.
- 15 A. Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van spelregels en door rolmodel te zijn.  
B. Een veranderaar moet eerst patronen ontdekken binnen de complexiteit en betekenis geven.
- 16 A. Een veranderaar moet met behulp van zijn verstand van zaken ervoor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen  
B. De empathie van een veranderaar moet de veiligheid helpen te scheppen waarin mensen goed met elkaar communiceren
- 17 A. er verandert iets als je mensen iets terug geeft voor wat zij de organisatie geven  
B. er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen
- 18 A. Verandering heeft ruimte nodig.  
B. Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk.
- 19 A. Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden  
B. Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen
- 20 A. Organisaties veranderen alleen als het beleid verandert.  
B. Organisaties veranderen als mensen veranderen.
- 21 A. Een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren opdat hij daarop kan interveniëren  
B. Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken
- 22 A. Een veranderaar moet er voor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt  
B. Een veranderaar moet de machtsbalans bewaken

- 23 A. Dingen zullen veranderen als je het voor mensen aangenaam maakt  
B. Dingen zullen veranderen als er nieuwe betekenissen kunnen worden geschapen
- 24 A. Een veranderaar moet allereerst empathisch zijn  
B. Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn
- 25 A. Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject  
B. Een goede analyse vooraf is onmisbaar voor het doen slagen van de verandering
- 26 A. Een veranderaar moet zichzelf zijn hoe confronterend dat ook mag uitpakken  
B. Een veranderaar moet empathisch zijn naar anderen
- 27 A. Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)  
B. Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel)
- 28 A. Het is belangrijk mensen te ondersteunen en veiligheid te bieden bij het bedenken en implementeren van oplossingen  
B. Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens
- 29 A. Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden  
B. Een veranderaar moet mensen motiveren
- 30 A. Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de context en netwerken rond een probleem  
B. Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden

### Kleurentest Doen

Dit tweede deel van de scan heeft als doel uw handelen bij veranderingen in kaart te brengen. Voor u naar de vragen gaat, haalt u eerst drie veranderingen voor de geest waarin u een rol van betekenis heeft gespeeld. De scan geeft de beste resultaten als uw rol(len) in deze veranderingen redelijk representatief is (zijn) voor uw gedrag in veranderingstrajecten. Het heeft de voorkeur als de veranderingen plaats hebben gehad in de afgelopen twee jaar. Ga nu eerst na wat in elk van de drie veranderingen de situatie was, wat er nagestreefd werd en wat uw rol was. Richt vervolgens uw aandacht op de onderstaande vragen. Baseer uw keuze voor een A- of B-bewering zoveel mogelijk op uw feitelijke gedrag in de door u geselecteerde specifieke situaties.

Vraag	Antwoord A/B
1 A. ik was een rolmodel voor anderen B. ik zorgde dat nieuwe rolmodellen de ruimte te kregen	
2 A. ik stond achter oplossingen die leven in de brouwerij brachten B. ik stond voor de beste oplossing	
3 A. ik voerde oplossingen top down in B. ik probeerde de natuurlijke wil en kracht voor verandering te vinden en te mobiliseren	

- 4 A. ik stimuleerde mensen om veranderingen tot stand te brengen  
B. ik waakte ervoor dat de vooraf geformuleerde uitkomsten niet werden aangepast door de mensen die voor de implementatie moesten zorgen.
- 5 A. ik hield mensen een spiegel voor  
B. ik was in staat mensen te overtuigen
- 6 A. ik probeerde mensen in een veranderproces te ondersteunen in het stapsgewijs verder ontwikkelen van hun talenten  
B. in een veranderingsproces probeerde ik helden te creëren
- 7 A. mensen spraken mij aan op mijn zorgvuldigheid naar anderen  
B. mensen spraken mij aan op mijn planmatigheid
- 8 A. ik waakte ervoor dat geen van de belangrijke partijen gezichtsverlies leed  
B. ik zorgde ervoor dat iedereen volgens eenzelfde procedure en op objectieve gronden beloofd of aangemaand werd
- 9 A. ik ging voor de beste oplossing  
B. ik ging voor de meest haalbare oplossing
- 10 A. in het begeleiden van processen schroomde ik niet gebruik te maken van mijn (machts)positie  
B. ik legde de verantwoordelijkheid voor het resultaat bij de groep
- 11 A. ik maakte duidelijke inhoudelijke afspraken met alle betrokkenen en hield mijzelf en anderen daaraan  
B. ik liet mensen het met elkaar eens worden over de koers zonder me al te veel met de inhoud te bemoeien
- 12 A. ik zorgde ervoor dat ik manoeuvreerruimte hield  
B. ik zorgde ervoor dat mensen wisten waar ze aan toe waren
- 13 A. ik mat de voortgang aan de hand van vastgestelde normen  
B. ik hielp mensen gezamenlijk voortgang te bespreken, door mij te richten op het communiceren en leren tussen mensen
- 14 A. in het veranderingstraject richtte ik mij op het ontwikkelen van vooraf vastgestelde competenties voor de betrokken partijen  
B. in het veranderingstraject richtte ik mij op het laten waarnemen en bewust worden van uiteenlopende aspecten en hun samenhang door de betrokken partijen
- 15 A. ik creëerde situaties waarin mensen aan hun eigen leerdoelen konden werken  
B. ik zorgde voor opleidingspakketten waarin specifieke doelgroepen zich vooraf vastgestelde competenties eigen maakten
- 16 A. ik hanteerde conflicten om eensgezindheid te bereiken tussen de belangrijkste spelers  
B. ik optimaliseerde conflicten om dynamiek en energie te creëren in de organisatie als geheel
- 17 A. ik streefde naar de beste oplossing binnen de gestelde marges  
B. ik ondersteunde mensen om eigen oplossingen te bedenken en te implementeren
- 18 A. ik richtte mij op het neutraliseren van die krachten die oplossingen frustreren of onmogelijk maken  
B. ik richtte mij op het helder definiëren van het beoogde resultaat en het fasen van de implementatie
- 19 A. ik stimuleerde het uitwisselen van ervaringen  
B. ik zocht naar en deelde onderliggende mechanismen en nieuwe manieren van kijken

- 20 A. ik was empathisch en open in mijn interacties  
B. ik stelde mij onafhankelijk en beheerst op
- 21 A. ik probeerde draagvlak te creëren en te behouden voor een oplossing  
B. ik bewaakte dat alle activiteiten doelgericht waren
- 22 A. ik legde zorgvuldig vast waar ik voor stond en hield me daar ook aan  
B. ik reflecteerde continu op wat er gebeurde en liet mijn handelen daar doorlopend door bepalen
- 23 A. ik gedroeg mij diplomatiek en situatie-afhankelijk  
B. ik zette mijzelf op het spel en stond voor waar ik in geloofde
- 24 A. ik motiveerde mensen door hun prestaties te belonen  
B. ik hielp mensen leren door hen feedback te geven over hun prestaties
- 25 A. ik hield anderen een spiegel voor  
B. ik hield mijzelf en anderen aan gemaakte afspraken
- 26 A. in conflictsituaties trad ik op als bemiddelaar  
B. ik coachte mensen in het verbeteren van hun onderlinge communicatie
- 27 A. ik maakte het veranderingsproces beheersbaar  
B. ik creëerde ruimte voor verandering
- 28 A. ik probeerde mensen ertoe te bewegen hun standpunten aan te passen wanneer dit een stagnatie kon doorbreken  
B. ik probeerde een goede sfeer te scheppen en mensen te motiveren
- 29 A. ik richtte mij er op een resultaat te realiseren waarbij niemand in het gedrang zou komen  
B. ik richtte mij op het behalen van het beste resultaat
- 30 A. ik richtte mij op het scheppen van een veilige leeromgeving  
B. ik richtte mij op het creëren van constructieve conflicten en dialogen

## Bijlage B: Lijst van figuren en tabellen

### Figuren:

Figuur 5.1: Model handelen interimmanager	34
Figuur 5.2: Rollen voor de manager	37
Figuur 7.1: Opzet schematisch weergegeven	50
Figuur 8.1: Het veranderproces	53
Figuur 8.2 Conceptueel model thesis	57
Figuur 9.1 Veranderen denken en -doen Brimmers	58
Figuur 9.2 Veranderscores AT	60
Figuur 9.3 Veranderscores JA	62
Figuur 9.4 Veranderscores HH	64
Figuur 9.5 Veranderscores LS	67
Figuur 9.6 Veranderscores LN	68
Figuur 9.7 Veranderscores WK	70
Figuur 9.8 Veranderscores AP	72
Figuur 9.9 Interventies naar kleur	74
Figuur 9.10 Visualisatie dominante kleuren per fase	76

### Tabellen:

Tabel 2.1 Definities van interimmanagement	17
Tabel 2.2: Wel/niet in vaste dienst bij een bureau	19
Tabel 3.1: Kleuren in vogelvlucht: dingen zullen veranderen als je...	25
Tabel 4.1: Dominante kleur als veranderstrategie	29
Tabel 4.2: Vijfdeling strategieën naar Boonstra	30
Tabel 4.3: Ontwerp- vs ontwikkelstrategie	31
Tabel 5.1: Espoused theory & theory-in-use	35
Tabel 5.2: Overzicht mogelijke verklaringen	41
Tabel 5.3: Driedeling	42
Tabel 8.1 Categorieën verklaringen	55
Tabel 8.2 Topiclijst interviews	56
Tabel 9.1: Het veranderproces van AT	60
Tabel 9.2: Het veranderproces van JA	62
Tabel 9.3: Het veranderproces van HH	64
Tabel 9.4: Het veranderproces van LS	66
Tabel 9.5: Het veranderproces van LN	68
Tabel 9.6: Het veranderproces van WK	70
Tabel 9.7: Het veranderproces van AP	72
Tabel 9.8 Overzicht van interventies	75
Tabel 12.1 Groen en wit	86
Tabel 12.2 Geel, Blauw, Rood	86

## Bijlage C: Soorten en typen interimmanagement

### Typen interimmanagement volgens RIM

<b>Algemeen management</b>	Tijdelijke waarneming van de volledige directiefunctie met totale eindverantwoordelijkheid in beleid- en beheersmatige zaken. Toepassingen: overbrugging van een managersvacature wegens ziekte of vertrek; doorvoeren herstructurering/afslanking organisatie; ontwikkelen en doorvoeren nieuwe strategie.
<b>Veranderingsmanagement</b>	Het beleid van een organisatie naar een nieuwe organisatiestructuur en/of organisatiecultuur. Toepassingen: opbouw en motiveren nieuwe organisatie na samenvoeging of fusie; invoeren/doorvoeren van nieuwe procedures/systemen in bestaande organisaties.
<b>Beleid management</b>	Het uitvoeren van deel-managementtaken. Toepassingen: tijdelijke toevoeging specifieke knowhow; realiseren nieuwe activiteiten; ad hoc oplossingen bij een onverwachte lacune in de bedrijfsvoering.

### Soorten interimmanagement

Soort interimmanagement	Omschrijving
<b>Projectmanagement</b>	Een zekere hoeveelheid mensen (talent, kennis) en middelen voor een bepaalde tijd aan een specifiek project zetten. Tijdelijkheid van het project past bij IM.
<b>Turnaround management</b>	IM komt in beeld als er een wantrouwen is ten opzichte van het zittend management of wanneer de organisatie een drastische ommekeer wil maken in de levering van producten, diensten en services.
<b>Veranderingsmanagement</b>	In een aantal gevallen worden reorganisaties uitgevoerd onder leiding van een externe deskundige. Vaak was het zittend management niet in staat het tij te keren.
<b>Conflictmanagement</b>	Managers kennen ook meningsverschillen die zich kunnen ontwikkelen tot een conflictsituatie, bijv. over doelen, middelen, etc. Van hogerhand kan een IM ingeschakeld worden om de managers weer op een lijn te krijgen.
<b>Waarnemingsmanagement</b>	De IM vervangt een weggevalen manager totdat er een geschikte opvolger is gevonden of totdat de vorige weer hersteld is van bijv. ziekte.
<b>Parttime management</b>	De IM functioneert als aanvulling van de menskracht in een organisatie.
<b>Fusie-/ontvlechting-/buy out- Management</b>	Bij fusies en afsplitsingen vallen soms gaten die opgevuld kunnen worden door de IM, of de IM kan gebruikt worden als onpartijdige externe adviseur bij het fusie/afsplittingsproject.

<b>Saneringsmanagement</b>	Bij saneringen komt het voor dat (delen van) het zittend management de organisatie verlaat. De IM kan dienen als tijdelijke vervanging van het management.
<b>Deskundigheidsmanagement</b>	Soms heeft een organisatie tijdelijk behoefte aan kennis of expertise die niet in de organisatie aanwezig is. De IM-constructie is dan ideaal om deze leegte te vullen, ligt dicht tegen advieswerk aan.
<b>Crisismanagement</b>	De IM moet tijdelijk doelstellingen halen, of inspringen als doelstellingen niet worden gehaald. Gaat gepaard met een gebrek aan vertrouwen in het zittend management.
<b>Liquidatiemanagement</b>	De IM liquideert delen van een organisatie of de organisatie zelf.
<b>Schaduwmanagement</b>	Er is sprake van schaduwmanagement als er achter een zittende manager een IM wordt gepositioneerd om een bepaald doel te halen. Door de specifieke kennis van de IM kan hij bepalen, terwijl de zittende manager voor de buitenwereld de leiding heeft.



## Bijlage D: Uitwerkingen kleurentheorie

### Woordenboekje voor de gele veranderaar

Aanpassen, akkoord, achterban, actor, afdwingen, affreden, agenda, alliantie, beslisser, besluiten, coalitie, comite, compromis, conclaaf, depolitiseren, draagvlak, dubbelrol, gezichtsverlies, intentie, macht, mandaat, medestander, onderhandeling, partij, pers, persbericht, pettenprobleem, politicus, politiseren, pressure-cooker, procedure, procesontwerp, publiek, spelregel, stakeholder, status, tegenstander, tijdsdruk, uittreden, verklaring, vervlechten, vrijheidsgraad, wantrouwen, win-win

### Woordenboekje voor de blauwe veranderaar

Activiteit, afbakenen, afspraak, archiveren, beheersbaar, beslisdocument, beslissen, besturing, bevoegdheid, bewaking, boete, budget, capaciteit, checklist, controle, deelproject, detailleren, doel, doorlooptijd, efficient, eisen, fase, goedkeuring, hiërarchie, informatiebewaking, ingangcontrole, inrichting, ISO, keuring, kwaliteitscontrole, marges, middelen, mijlpaal, onderzoek, opdrachtgever, opdrachtnemer, plannen, prestatie, project, projectleider, rapportage, reductie, resultaat, stap, taak, taakgeleding, voortgang, weerstand

### Woordenboekje voor de rode veranderaar

Aangenaam, arboregeling, assesment, belangstelling, beloning, beoordeling, binding, bonus, competentie, cv, functiebeschrijving, functioneren, headhunter, huisstijl, ideeenbus, junior, lief-en-leed-pot, loopbaan, medewerkerstborrel, medior, opleiden, outplacement, overleg, potentie, prikkelen, profiel, promotie, regeling, ruilen, salaris, secundaire voorwaarden, senior, sfeervol, sociaal, status, steunen, stimuleren, straf, talent, vaklunch, verlokken, werkklimaat, werkomgeving, zorgvuldig

### Woordenboekje voor de groene veranderaar

Action learning, afleren, betekenis, bewust onbekwaam, bewustwording, clinic, coachen, corporate curriculum, debriefing, denkbeeld, didacticus, effect, ervaring, evaluatie, experiment, facilitator, feedback, gedrag, groepsleren, houding, kennis, kennisoverdracht, leercyclus, leerdoel, leermanager, leersituatie, leren, lerende organisatie, mentaal model, motivatie, oefenen, ontwikkeling, opvoeding, organisatieontwikkeling, reflectie, spel, spiegelen, stage, trainer, trial-and-error, tweedehands leren, tweede orde leren, uitproberen, uitwisselen, vaardigheid, veiligheid, zienswijze

### Woordenboekje voor de witte veranderaar

Adaptief, beelden, beleving, betekenisgeving, beweging, bewust worden, blokkade, chaos, complexiteit, creativiteit, crisis, dialoog, dynamiek, ecologie, energie, evolutie, feedforward, gevoel, groei, helden, helen, ideeen, identiteit, innerlijk, innovatie, kracht, losmaken, natuur, non-interventie, ontvouwen, open, patroon, pilot, rituelen, ruimte, stilte, stromen, symbool, toeval, transformatie, uitdaging, uitstraling, verbinding, waarnemen, wil, zelforganisatie, zijn, zingeving

## Succes- & faalfactoren

	Succesfactoren		Faalfactoren
<b>Geel</b>	Draagvlak is aanwezig We zijn het eens: er is consensus We hebben elkaar kunnen vinden De sleutelfiguren staan erachter Harde afspraken, een goede deal Geen verzet (meer)	<b>Geel</b>	Zwakke leiders (besluiteloos, geen positie) Alleen de baas wil het of iedereen behalve de baas Geen druk of ambitie (intern en extern) Je krijgt de sleutelfiguren niet met elkaar in één ruimte
<b>Blauw</b>	De output is gehaald Het plan is gevolgd Het is meer efficiënt/effectief Het is duidelijk Grip op de materie Verantwoordelijkheden zijn helder	<b>Blauw</b>	Heftig dynamische omgeving Kennis is niet in huis en er is niet aan te komen Onhelder opdrachtgeverschap, randvoorwaarden en middelen Als irrationaliteit een belangrijke rol speelt in veranderingsprocessen
<b>Rood</b>	Mensen voelen zich thuis/verbonden Mensen voelen zich serieus genomen/gewaardeerd We kunnen mensen meer perspectief bieden De sfeer is goed; men is trots Goede samenwerking	<b>Rood</b>	Als medewerkers geen verantwoordelijkheid willen nemen Als leidinggevenden geen vertrouwen kunnen geven Als men een marionetachtige strategie wil Weinig 'samen' en 'wij'
<b>Groen</b>	Mensen experimenteren en onderzoeken Mensen vragen om feedback De deuren en de ramen staan open Mensen willen leren en reflecteren Mensen verleggen hun grenzen De goede voorbeelden worden gevolgd	<b>Groen</b>	Weinig verwantschap met en begrip voor de verandering Verborgene agenda's en conflicten Niet-geaccepteerde leidinggevenden en begeleiders Veel onveiligheid en weinig (zelf)vertrouwen
<b>Wit</b>	Mensen spelen in op nieuwe situaties Er is ondernemerschap Mensen willen weer Mensen organiseren zichzelf dwars over afdelingsmuurtjes heen Er zit energie/leven in	<b>Wit</b>	Weinig dynamiek en confrontatie Geen durf, (zelf)vertrouwen en eigen koers Weinig zelfkennis en relativering Te veel afhankelijkheden

## Interventies op kleur

	Individu	Groep	Organisatie
<b>Geel</b>	Personal commitment statements Outplacement Protege-constructies	Confrontatievergaderingen Derde-partijstrategie Topstructuur	Verbeteren kwaliteit van de arbeid Strategische allianties Cao-onderhandelingen
<b>Blauw</b>	Management by objectives Hygienisch werken Werken met een agenda	Werken in projecten Archiveren Besluitvormingsregels	Strategische analyse Business process redesign Doorlichting, auditing

<b>Rood</b>	Loopbaanontwikkeling	Sociale activiteiten	Belonen in organisaties
	Werving en selectie	Teamrollen	Mobiliteit en diversiteit
	Taakverrijking/taakverbreding	Management by speech	
<b>Groen</b>	Coaching	Teambuilding	Open systems planning
	Intensive clinic	Gaming	Parallele leerstructuren
	Feedbackgesprek/spiegelen	intervisie	Kwaliteitscirkels
<b>Wit</b>	T-groep	Zelfsturende teams	Zoekconferenties
	Persoonlijke groei	Open-spacebijeenkomsten	Rituelen en mystiek
	Networking	Expliciteren mentale modellen	Heilige huisjes afbreken