

Verander verraad.

Ik was in gesprek over een mogelijke veranderopdracht. De omzet moest omhoog, de kosten omlaag, de procedures klantvriendelijker, de medewerkers gemotiveerder, de managers betrokkener, de informatie transparanter en de cultuur opener. De stip was al beschreven, de verandermanager moest in een veranderplan de te zetten stappen, snelheden en tijdstippen van aankomst concreet maken.



Om het belang van de verandering te benadrukken zei de potentiële opdrachtgever tegen het eind van het gesprek: “En natuurlijk rapporteer je aan mij en neem je deel aan het tweewekelijkse managementteam-overleg.”

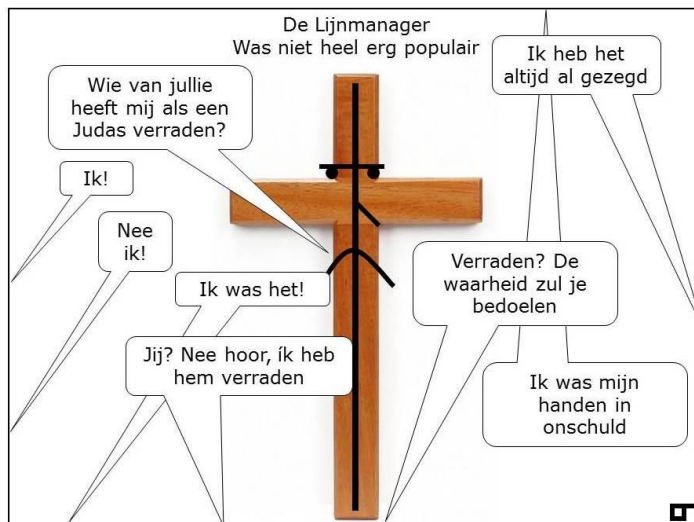
Die zin liet alle alarmbellen in mij afgaan. Maakte in één klap duidelijk dat er helemaal niet veranderd moest worden.

- “*mij*” wil zeggen dat de opdrachtgever zelf niet ter discussie staat;
- “*aan mij*” maakt duidelijk dat de positie van de opdrachtgever als baas van de te veranderen afdeling onbespreekbaar is;
- “*rapporteer je aan mij*” geeft weer dat het verboden is om aan anderen buiten de afdeling of van een hogere hiërarchische positie te vertellen hoe de verandering gaat;
- “*natuurlijk*” drukt uit dat het ondenkbaar is dat er buiten de bestaande structuren gewerkt gaat worden;
- “*mij*” en “*managementteam*” verwoordt dat aan de hiërarchische setting niet gesleuteld kan worden;
- “*neem je deel aan*” geeft aan dat de verandermanager vooral niet moet denken dat hij een lid van het managementteam is, laat staan onderdeel is van het team;
- “*tweewekelijks*” en vooral niet frequenter, er zijn heel veel andere zaken die ook aandacht vragen;
- “*tweewekelijks*” om mee te beginnen, maar na verloop van tijd zal maandelijks ook wel voldoende blijken;
- “*tweewekelijks*” institutionaliseert de rapportage cyclus en reduceert het veranderen tot één van de vele agendapunten;
- “*rapporteer je*” behelst dat de verandermanager niet zelfstandig besluiten mag nemen, dat is voorbehouden aan de opdrachtgever, tevens voorzitter van het managementteam, alwaar al wat gerapporteerd wordt eerst besproken dient te worden en besloten;

- “rapporteur je” zegt ook dat als de inhoud van die rapportage niet bevalt, het slechts een rapportage is, die gewoon genegeerd kan worden;
- “mij” en “managementteam” brengt de eventueel over-enthousiaste medewerkers aan het verstand dat ze bij deze verandering dan wel mee mogen doen, maar vooral niet mee mogen beslissen.

Het was duidelijk dat de verandermanager als façade voor de zogenaamde goede verander-wil en voorgewende eerbare verander-bedoelingen moest dienen. Een rookgordijn voor de bazen en medewerkers van de opdrachtgever. Een handige zondebok als de verander-doelen niet bereikt zouden worden.

Ik stond op het punt om deze conclusie met de mogelijke opdrachtgever te delen. Hij moest eerst maar eens bij zichzelf te rade gaan wat hij nou écht wilde. Mijn trots als vakkundige, professionele, integere en oprechte verandermanager maakte het mij immers onmogelijk om aan zo een overduidelijke niet-verander-veranderopdracht te beginnen.



Toen bedacht ik mij dat, als ik dat zou zeggen, de kans niet heel erg groot was dat de aankomende opdrachtgever op z'n knieën zou vallen van wroeging, uitroepend dat ik groot gelijk had, door het stof wentelend van schaamte, de haren uit zijn hoofd trekkend van spijt, mij smekend hem te begeleiden op een nieuwe weg van inzicht en verlichting. Het was veel waarschijnlijker dat hij zou zeggen: “Dank voor je kritische noot, maar ik

ben het niet met je eens, dus ik vraag wel een andere verandermanager”.

Dus reageerde ik op de “En natuurlijk rapporteur je aan mij en neem je deel aan het tweewekelijkse managementteam-overleg” met “Wat goed van jou dat je het belang van de opdracht op deze wijze benadrukt, dat zal de kans van slagen aanzienlijk vergroten”.

Als ik de opdracht kreeg zou ik de zaak wel naar mijn hand kunnen zetten. Eenmaal onderweg kon ik de opdrachtgever overtuigen van andere inzichten en wegen en horizonstippen. Mijn vakkundigheid, professionaliteit, integriteit en oprechtheid zouden van deze onmogelijke opdracht toch nog een succes maken.

En die dertig zilverlingen had ik eigenlijk ook heel hard nodig ...