

Verandercynisme

Bij grote verandertrajecten komen organisatieadviseurs en communicatieadviseurs elkaar regelmatig tegen. Organisatieadviseurs worden vaak gevraagd voor structuurwijzigingen of verbetering van de efficiëntie en kwaliteit. Communicatieadviseurs krijgen de taak de verandering zodanig te begeleiden dat draagvlak wordt gecreëerd en weerstanden worden weggenomen. Maar lang niet in alle gevallen wordt zowel een organisatieadviseur als een communicatieadviseur bij een verandertraject betrokken. Communicatie schuift wel steeds vaker aan. Maar toch meestal in de implementatiefase en niet bij de besluitvorming over de verandering. Is dat terecht? Sommige geïnterviewden uit het boek *Veranderkunst, communicatiemanagement in praktisch perspectief* zijn ronduit cynisch. Vooral de communicatiespecialisten komen er beroerd van af: 'Er wordt te weinig gedaan aan professionalisering van het communicatievak (dus ze verdienen het ook niet); communicatieprofessionals staan te vaak te boek als "lief" in plaats dat zij lef tonen. En professionele adviseurs moeten verwachtingen kunnen bijsturen. Dat is veel communicatiespecialisten niet gegeven, zij nemen de gegeven vraag als uitgangspunt en bouwen die om tot middelen en campagnes.' Een somber beeld. Dat wordt nog erger wanneer men organisatieadviseurs ondervraagt. Zij blijken buitengewoon ingenomen met zichzelf en hebben bepaald geen hoge pet op van de strategische kwaliteiten van hun communicatiecollega's.

De scherpe scheiding tussen 'harde' organisatieadviseurs en 'zachte' communicatieadviseurs wordt niet herkend door de auteurs van het boek. Zij ervaren juist veel positieve interactie. Dat is fijn, maar je vraagt je af of de geïnterviewden niet gewoon gelijk hebben. Communicatieadviseurs komen er vaak niet aan te pas als het er echt toe doet in veranderingsprocessen. Er is wel een strategische rol voor communicatie, maar daar komen veel communicatiespecialisten niet aan toe. Zij duiken (al dan niet vrijwillig) al snel de uitvoering in.

In *Veranderkunst* wordt op een realistische manier vastgesteld dat veel verandertrajecten uiteindelijk mislukken. Een van de redenen voor het mislukken is 'verandercynisme' bij de werknemers, vooral in grotere organisaties. Een verschijnsel dat ook wel 'BOHICA' wordt genoemd (Bend

Over, Here It Comes Again). Verandercynisme is misschien nog wel dodelijker voor een veranderproces dan weerstand. Tegen actief verzet kun je iets doen. Tegen lijdzaamheid of zelfs negeren van veranderingen is veel minder te doen. *Veranderkunst* schetst de verschillende veranderstrategieën die organisatie- en communicatieadviseurs toepassen. Daaruit blijkt dat bij integrale samenwerking veel betere resultaten geboekt kunnen worden. Uit een scherpe analyse van tien fraaie verandercases blijkt dat in vrijwel al die cases communicatie vooral is ingezet als 'hefboom om veranderingen te verkopen en het proces te ondersteunen'. Informatievoorziening dus en maar zelden informatie-uitwisseling of echte interactie. Dat kan anders, maar dan zullen de communicatiespecialisten eerst moeten bewijzen hoe.



Willy Brouwer, David van Dongen, Monique Haarhuis e.a. (2010). *Veranderkunst. Communicatiemanagement in praktisch perspectief*. Assen, Van Gorcum. ISBN 978 90 2324512 4. 228 blz. € 38,75

Ewald van Rooij