



# Tussen samenwerken en vechten om verandering

## Training en coaching

### Het schuurt tussen voor- en tegenstanders

Jos van der Horst was als veranderkundige ruim dertig jaar betrokken bij de meest uiteenlopende veranderprocessen in non-profitorganisaties. Hij had te maken met onder meer de begeleiding van fusies, organisatie- en cultuurveranderingen, het ontwikkelen en introduceren van nieuwe werkwijzen, ondernemerschap, innovatieve verdienmodellen, markt- en klantgerichtheid, integrale samenwerking en het versterken van de eigen kracht van teams.

In zijn ervaring kampt nagenoeg iedere wens tot verandering met voor- en tegenstanders die zich tegenover elkaar opstellen. Soms gebeurt dit al tijdens het allereerste gesprek over het nieuwe lonkende toekomstperspectief. Door toenemende escalatie raken zij vervolgens verder en verder van elkaar verwijderd. Met voor beide partijen vaak zeer nadelige gevolgen.

Bestuurders, managers, projectleiders en enthousiaste collega's die graag willen veranderen, ervaren dat de rebellen in de weg staan van het realiseren van de nieuwe ambities, niet willen samenwerken, veel aandacht vragen, negatief maken wat positief is en het werkplezier vergallen. Rebellen ervaren dat niemand hen hoort, dat hun zorgen en klachten worden weggewimpeld, dat managers en collega's hen bestempelen als lastig en onprofessioneel en dat de druk om te vertrekken toeneemt. Zo komen zij meer en meer onder druk te staan en raken hun motivatie en werkplezier kwijt.

### Handreikingen

Jos van der Horst bood in het verleden vaker een handreiking aan zowel de warme voorstanders van verandering, als aan de felste rebellen. De spil van zijn werkwijze vormt het principe '**samen** als het kan, **alleen** als het moet'. Zijn handreikingen starten vanuit de ambitie om voor- en tegenstanders te verenigen in een gezamenlijke visie. Tegelijkertijd leert de ervaring dat dit niet altijd een reële optie is. Wat te doen in deze situatie? Te lang vasthouden aan de wens om er samen uit te komen, heeft vaak tot gevolg dat de situatie volledig uit de hand loopt. Met als gevolg steeds meer en steeds hardere conflicten. Ook vasthouden aan de gedachte dat het

"als vanzelf" wel overwaait is erg riskant. Rebellen die verwachten dat hun bestuurders en managers zelf tot het inzicht zullen komen verkeerd bezig te zijn, worden hierin meestal teleurgesteld. Hetzelfde geldt voor de voorstanders van verandering die verwachten dat rebellen uiteindelijk eieren voor hun geld kiezen en "uit eigen beweging" meedoen of vertrekken. Met als gevolg dat beide om verkeerde redenen veel te lang bij elkaar blijven. Waardoor de spanningen hoger en hoger oplopen. Jos van der Horst biedt in de eerste plaats ruggensteunen om de mogelijkheden tot samenwerking te verkennen en te benutten. In de tweede plaats geeft hij handreikingen voor die situaties waarin samen optrekken niet langer een optie is. Hoe een vechtscheiding te voorkomen?

### Voor wie?

Coaching en training is er in verschillende varianten. In alle gevallen is sprake van maatwerk en staan de situatie en vragen van de deelnemers centraal.

Allereerst zijn er de varianten waarin *warme voorstanders en rebellen* met elkaar in gesprek gaan. De ambitie is om samen tot een gedeelde visie en aanpak te komen. Lukt dat niet, dan komen de wegen op tafel die 'alleen' bewandeld worden.

In de tweede plaats zijn er de varianten bestemd voor *bestuurders, (verander)managers en projectleiders* die verantwoordelijk zijn voor succesvolle verandering en de realisatie van een lonkend toekomstperspectief. Belangrijke vragen die een antwoord krijgen zijn: Hoe rebellie te voorkomen? Wat is er voor nodig om effectief samen te werken aan verandering? Hoe om te gaan met rebellen? Hoe conflicten en escalatie te voorkomen? Wat te doen als het toch hoog oploopt en de situatie escaleert?

Tot slot zijn er de varianten bestemd voor de *rebellierende professionals* die zich niet kunnen vinden in de veranderambities van "hun organisatie". Centraal staan de vragen: Welke wegen kan ik bewandelen? Hoe bepaal ik mijn koers? Hoe krijg ik anderen mee? Hoe voorkom ik dat ik mezelf tegenwerk? Wat te doen als de situatie escaleert?

### Wilt u meer weten?

Neem dan contact met ons op.