

Annemarie Mars



RICHTING

Blogs over een solide veranderverhaal

Inhoudsopgave

In deze reeks verschenen ook:

- Aanspreken
- Reacties
- Relatie
- Fricctie
- Ruimte

© Annemarie Mars, april 2025

Dit boekje is te downloaden op [Themaboekjes - Annemarie Mars](#)

Fotocredits: "[Eurasian Owl Portrait](#)" by [Charles Patrick Ewing](#) is licensed under [CC BY 2.0](#).

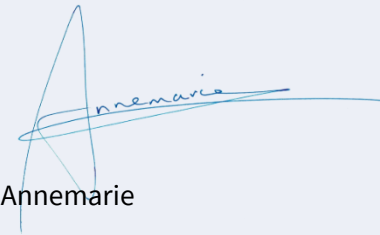
Inleiding.....	2
Hoe combineer je wendbaarheid met wetenschap?	3
Wanneer is een gesprek over verandering tijdsverspilling?	6
Wat is er mis met een streven naar kwaliteit?.....	7
Wat zijn zeven tekenen van een onvoldragen urgentie?	9
Voor wie doen we de verandering eigenlijk?	11
Wat zijn drie lagen in elk veranderverhaal?	12
Moeten we af van urgentiedenken?	14
Is veranderen vanuit een kans beter dan vanuit een probleem?	17
Hoe beoordeel je een plan?	19
Presentaties.....	21
Boeken.....	21
For a change Academy	22

Inleiding

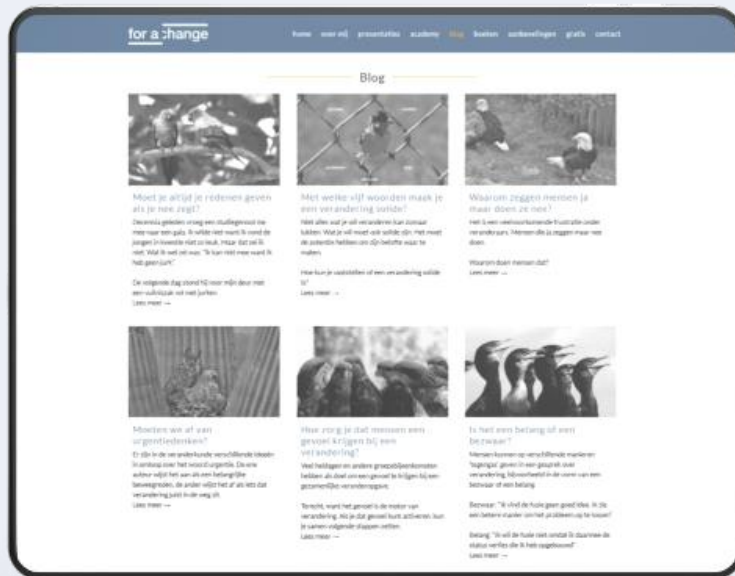
Welke krachten maken dat mensen in beweging komen? En welke krachten houden beweging tegen? Hoe zorg je dat je niet alleen een gevoel voor richting uitdraagt, maar dat die richting ook solide genoeg is om tot leven te kunnen komen?

In dit themaboekje vind je de blogs die ik de afgelopen jaren schreef over een solide gevoel voor richting, ofwel het veranderverhaal.

Veel leesplezier!



Annemarie



Hoe combineer je wendbaarheid met wetenschap?

Soms zijn twee stellingen allebei een waarheid als een koe, maar kunnen de koeien elkaar bijten als je ze samen in de wei zet. Zoals bij deze twee:

“We moeten wendbaar zijn”

“We moeten evidence based veranderen”

Want bij wendbaarheid denken we vooral aan snel schakelen en bij *evidence based* veranderen aan bezinnen voor je begint.

Waar kunnen ze elkaar toch ontmoeten?

Evidence based veranderen

Om beide werelden bij elkaar te brengen is het nodig om terug te gaan naar de functie van *onderbouwing* in veranderprocessen. Om die functie duidelijk te maken geef ik je drie uitspraken van wetenschappers:

Van vier anti-pestmethoden, geeft de tweede de beste resultaten.

Dit vaccin beschermt mensen in 90% van de gevallen

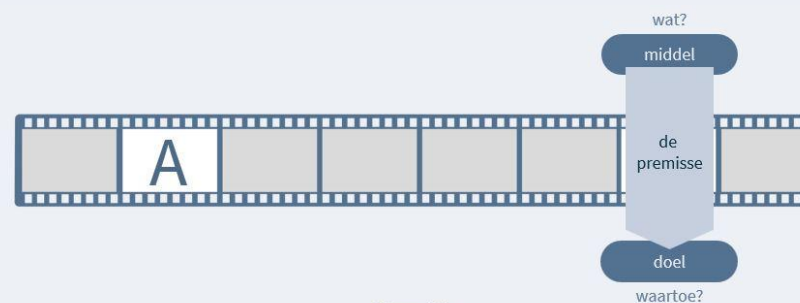
Deze nieuwe werkwijze leidt tot 40% kortere doorlooptijden

Deze wetenschappers laten met hun uitspraken zien dat ze de *premissie* hebben onderzocht tussen een middel en een doel. De premissie is de centrale aanname die onder de verandering ligt; tussen wat je wilt ontwikkelen of invoeren en het effect dat je daarmee wilt bereiken ([Mars, 2016, bladzijde 31](#)).

Tussen een anti-pestmethode (middel) en het welzijn van leerlingen (doel)

Tussen een vaccin (middel) en de mate van bescherming (doel)

Tussen een nieuwe werkwijze (middel) en snelheid (doel)



Als wetenschappers analyseren hoe het middel in een grote steekproef van situaties inwerkt op zijn doel, helpen ze ons om in te schatten hoe het ook in onze eigen situatie zal uitwerken. Die onderbouwing beschermt tegen oplossingen die op het moment dat we ze bedenken een goed idee lijken, maar die de toets van de complexe praktijk niet doorstaan.

Evidence based veranderen is ons wapen tegen luchtkastelen, opwellingen, kwakzalverij en hypes.

Doelmiddelverwarring

Nu kunnen we ook een belangrijke oorzaak onder ogen zien die *evidence based* veranderen belemmert. Onderbouwing veronderstelt het bestaan van een middel en een doel. En in te veel veranderingen staat op de richtingaanwijzer alleen een middel. Het echte doel is op de achtergrond geraakt (en de urgentie dus ook, maar dat is [een ander blog](#)). Mensen weten nog wel wat ze aan het bouwen of invoeren zijn, maar niet meer wat ze ermee willen bereiken.

Een gebrek aan *evidence based* veranderen is dan een symptoom van een dieper probleem: van doelmiddelverwarring. Die veel voorkomende valkuil is dubbel tragisch: door een gebrek aan richting zullen deze veranderingen mislukken, terwijl het mechanisme ontbreekt om er achter te komen dat ze aan het mislukken zijn.

Wendbaarheid

Maar hoe zit dan met de stelling dat we in tijden van continue verandering vooral wendbaar moeten zijn? Want als je moet wachten tot een idee wetenschappelijk is gevalideerd, hebben concurrenten je al drie keer ingehaald. Of is het probleem dat je wilt oplossen alleen maar erger geworden. En in een vloeibare wereld krijgen doel en middel gaandeweg vorm. Kun je je aannames wel onderzoeken van een verandering die nog volop aan het uitkristalliseren is?

Het antwoord is volmondig: ja! Een streven om wendbaar te zijn mag nooit een reden zijn om van onderbouwing af te zien. Het niet meer ter discussie

stellen van je aannames noemen we immers tunnelvisie. Dan ben je wendbaar, maar je wendingen brengen je van de regen in de drup.

Je eigen onderbouwing

Wat doe je dan als jouw idee niet wetenschappelijk gevalideerd is, maar je toch denkt dat je een oplossing op het spoor bent voor een urgent probleem? Dan is het zaak je *evidence* zelf te gaan verzamelen. Dat betekent dat je drie onderwerpen gedurende het hele proces vast op de gespreksagenda zet:

- Wat je wil bereiken
- Hoe ver je daar nu vanaf zit
- Welke signalen je krijgt dat het middel je dichterbij je doel brengt

Toepasbaarheid

De drie vaste gespreksonderwerpen gelden trouwens net zo goed als je idee al wel wetenschappelijk is onderzocht. Want elke situatie is anders. In jouw situatie kunnen andere variabelen meespelen dan die in het onderzoek zijn meegenomen. Jij kunt nevensdoelen nastreven die buiten de reikwijdte vallen van de onderzoekshypothese. Jouw situatie kan behoren tot de 20% in het onderzoek dat uitwijst dat het middel in 80% van de gevallen effectief is. De kunst van *evidence based* veranderen is om gedegen onderzoek in een steekproef van talloze situaties te beoordelen op zijn toepasbaarheid op jouw situatie.

Dus?

Je combineert wendbaarheid en wetenschap als je de knappe koppen uit de wetenschap volop benut, en je ook je eigen hoofd erbij houdt.

Annemarie Mars, april 2021

Wanneer is een gesprek over verandering tijdsverspilling?

Mensen die praten over verandering, hebben aan gespreksstof zelden een gebrek. Maar niet elk gesprek over verandering leidt tot verandering.

We verspillen vooral veel kostbare tijd als we blijven hangen in abstracties, modellen, rijtjes en definities. Dan verliezen we ons in de beschouwing. Alleen het verstand is aan het woord, het gevoel staat op mute.

Wat is daar mis mee?

Het gevoel is de motor van verandering. Mensen veranderen niet omdat ze iets snappen, maar omdat er iets is dat ze aan het spreekwoordelijke hart gaat.

Wat dan wel?

Het verstand hoeft het gesprek niet te verlaten. We hebben hem hard nodig als reality check. Het is alleen belangrijk dat we de microfoon van het gevoel óók aanzetten. Daarvoor hoeven we geen geitenwollen sokken aan te trekken. Ook in een zakelijk gesprek zijn passende woorden te vinden om ieders gevoel over de situatie op tafel te leggen.

Hoe dan?

We kunnen elkaar met drie vragen uitnodigen om het gevoel te delen:

1. Wat willen we?

'Willen' is een gevoelswoord. Als we mensen vragen wat ze willen, nodigen we hen uit hun verlangen uit te spreken. Dan wijden ze woorden aan een waarde waar ze meer van willen. Bijvoorbeeld gezondheid, stabiliteit, bereikbaarheid, welzijn, gelijkheid, zelfstandigheid.

2. Wat gaat mis als we niets doen?

Met deze vraag stimuleren we mensen om hun pijn op tafel te leggen. Ze zeggen waar ze last van hebben of zich zorgen over maken. Ze delen hun urgentiegevoel. Pijn en verlangen zijn twee zijden van dezelfde medaille. Pijn gaat over diezelfde waarde, maar dan over het tekort eraan als verandering uitblijft.

3. Voor wie willen we dit?

Met deze vraag brengen we het gesprek naar de afnemer. Dat is degene die de waardevermeerdering in ontvangst neemt. Dat kunnen patiënten zijn, leerlingen, de burens of nieuwe medewerkers. We kunnen het ook zelf zijn. Met de afnemer krijgt de verandering een gezicht. Abstracties raken het hart niet, mensen van vlees en bloed wel.

Dus?

Als een gesprek blijft hangen in beschouwing, is het zaak het gesprek op te zoeken over onze pijn, ons verlangen en de afnemer. Dan kunnen we er achter komen of we hetzelfde willen. Want waar een wil is, is een weg.

Annemarie Mars, juni 2021

Wat is er mis met een streven naar kwaliteit?

Het woord kwaliteit heeft in veel organisaties een prominente plek als veranderdoel:

“We willen de kwaliteit van zorg verbeteren”

“We investeren in de onderwijskwaliteit”

“Deze verandering is een kwaliteitsimpuls”

Er is vast geen woord van gelogen. Maar het zegt niets.

Hoe komt dat?

De van Dale omschrijft het woord kwaliteit als: ‘de mate waarin iets goed is’. Als kwaliteit je doel is, zeg je dat je wilt bereiken dat iets goed wordt. Maar je zegt er niet bij wat jij goed vindt.

Het woord kwaliteit is een lege huls.

De prijs die je betaalt is een gebrek aan focus. Ieder kan aan de verandering zijn eigen invulling geven. Je denkt dat je samen op reis bent, maar ieder beweegt vanuit zijn eigen doelen.

Hoe kunnen we de lege huls opvullen?

De vulling die we nodig hebben zijn de waarden die je als organisatie toevoegt. Ofwel de prestaties die je levert naar je afnemers:

“Met kwaliteit van zorg bedoelen we dat we willen dat patiënten sneller beter worden”

“Onderwijskwaliteit gaat over het bieden van grotere keuzevrijheid voor studenten”

“De kwaliteitsimpuls is gericht op meer gastvrijheid voor onze klanten”

Door de huls te vullen met waarden, zoals snelheid, keuzevrijheid of gastvrijheid, ontstaat al enig gevoel voor richting.

Maar je hebt nog geen focus.

Hoezo?

De lege kwaliteitshuls is zo rekbaar als de bek van een pelikaan: er kan altijd nog wel een visje bij. In complexe organisaties is elke waarde belangrijk en alles hangt met alles samen. Met elke waarde die je aan je rijtje van doelen toevoegt dijt de verandering verder uit, tot hij onder zijn eigen gewicht bezwijkt en stilvalt.

Wat dan wel?

Focus ontstaat niet door het opsommen van de waarden die je als organisatie nastreeft, maar door het aanwijzen van de waarden waaraan je het grootste tekort voelt:

“Is ons grootste probleem dat patiënten te langzaam beter worden? Of vinden we de lange wachtlijsten erger?”

“Gaan onze studenten het meeste gebukt onder een gebrek aan keuzemogelijkheden? Of onder een gebrek aan aandacht?”

“Vinden onze klanten onze gastvrijheid een probleem? Of hebben ze meer last van onze lange doorlooptijden?”

Dan kan duidelijk worden welke waarden wel een investering vragen om ze op een hoger plan te krijgen, en welke niet.

Dan heb je focus.

Annemarie Mars, maart 2022

Wat zijn zeven tekenen van een onvoldragen urgentie?

De vraag ‘waarom is dit nodig?’ staat hoog in de top 10 van meest gestelde vragen over verandering.

Het woord ‘nodig’ zegt het al. Degene die hem stelt vraagt naar de noodzaak. Hij wil weten wat de urgentie is van de verandering.

Veranderaars laten nogal eens kansen liggen om met hun antwoord de snaar bij de ander te raken. Die haalt de schouders erover op, of blijft de verandering in alle toonaarden bestrijden.

Ik heb zeven van die nog onvoldragen antwoorden verzameld. Als je die antwoorden geeft, heb je de kern van je urgentiegevoel nog niet te pakken. Dan is het zaak er eerst nog even verder op te broeden.

1. "Omdat het nu eenmaal moet"

Dat er al een besluit genomen is, is niet de reden voor de verandering. De urgentie is het probleem dat degene die het besluit genomen heeft ermee wil oplossen.

2. "Omdat we anders sancties krijgen"

Sancties zijn de consequenties als jullie niet veranderen. De urgentie is het probleem dat degene die de sancties oplegt met de verandering wil oplossen.

3. "Omdat we wendbaar/toekomstbestendig/innovatief moeten zijn"

Verandering is geen doel in zichzelf. Je kunt een organisatie ook kapot veranderen. De urgentie ligt niet in het uitblijven van verandering, maar in het probleem dat je met de wending, toekomstvisie of innovatie wilt oplossen.

4. "Omdat er ontwikkelingen op ons afkomen"

Nieuwe trends zijn een aanleiding voor verandering, niet de urgentie. Dat is het probleem dat ontstaat als je er niet op inspeelt.

5. "Omdat het altijd beter kan"

Alles kan altijd beter. Maar je kunt elk uur en elke euro maar één keer uitgeven. De urgentie ligt in het probleem waar verbetering het hardst nodig is.

6. "Omdat er een organisatieprobleem is"

De structuur, de processen, de besturing, de systemen of de manier van (samen)werken zijn geen probleem in zichzelf. Want de organisatie is een middel. De urgentie is hoe die organisatie-inrichting je belemmert in het leveren van prestaties naar je afnemers.

7. “Omdat er een probleem is rondom cultuur/houding/leiderschap/gedrag”

Wat mensen zijn en wat ze doen is geen probleem in zichzelf. De urgentie is hoe ze met hun gedrag de prestaties van de organisatie - vaak onbedoeld - in de weg zitten.

Dus?

Een solide urgentie gaat over een prestatieprobleem; een tekort aan toegevoegde waarde voor je afnemers. Het antwoord op de vraag ‘waarom is deze verandering nodig?’ hoort dus te gaan over waar jullie als organisatie nog te weinig teweeg brengt in de buitenwereld.

Annemarie Mars, april 2022

Voor wie doen we de verandering eigenlijk?

Of: je eerlijke antwoord op de vraag ‘What’s in it for me?’)

“Steven, wil je je tafel afruimen?”

“Jaha, ik doe het zo”

“Nee nu”

“Waarom?”

“Omdat het voor ons allemaal fijner is als de keuken een beetje netjes is...”

“Voor jou misschien ... Ik kan hier prima mee leven”

In dit gesprekje tussen mij en mijn zoon voltrekt zich een spanningsveld dat in bijna elke verandering speelt: tussen de afnemer en de doelgroep.

De doelgroep is degene wiens gedrag de verandering tot leven wekt.

De afnemer is degene die daar de vruchten van plukt.

Soms vallen de afnemer en de doelgroep samen in één persoon. Als ik een taart bak ben ik zelf de doelgroep (ik bak hem) en de afnemer (ik eet hem op). Dat zijn de makkelijke veranderingen. Maar een belangrijke reden dat complexe veranderopgaven complex zijn, is omdat de afnemer en de doelgroep níet dezelfde persoon zijn.

In een onderwijsvernieuwing zijn de docenten de doelgroep en de studenten zijn de afnemer

In het stikstofdossier zijn de boeren de doelgroep en de natuur is de afnemer

Zowel de doelgroep als de afnemer verdienen een heldere plek in het veranderverhaal. Maar een veelvoorkomende valkuil is dat veranderaars de doelgroep onterecht voorspiegelen dat zij zelf de afnemer zijn. Als de doelgroep de waarom-vraag stelt krijgen ze een variatie op “we doen dit ook voor jou”. Terwijl de doelgroep dit blog niet gelezen hoeft te hebben om, net als mijn zoon, haarfijn aan te voelen dat dat niet zo is.

Dan krijg je onnodige frictie.

Het is een misvatting dat mensen pas meegaan als je ze een geruststellend antwoord geeft op hun vraag ‘what’s in it for me?’ Dat zou betekenen dat een verandering alleen kan slagen als de doelgroep ook de afnemer is. Dan blijven alleen de makkelijke veranderingen over.

Mensen kunnen prima meegaan in een verandering die ze voor iemand anders doen. Als die afnemer hen tenminste dierbaar is. Als hun hart naar de afnemer uitgaat.

Dus wat ik Steven had moeten antwoorden toen hij mij de waarom-vraag stelde:

“Je doet het voor mij. Ik word onrustig van een keukentafel waarop vieze borden staan. En na een drukke dag is rust voor mij heel belangrijk. Dus ik wil graag dat je de tafel afruimt”.

Dan zal hij de tafel afruimen. Want ik ben hem dierbaar.

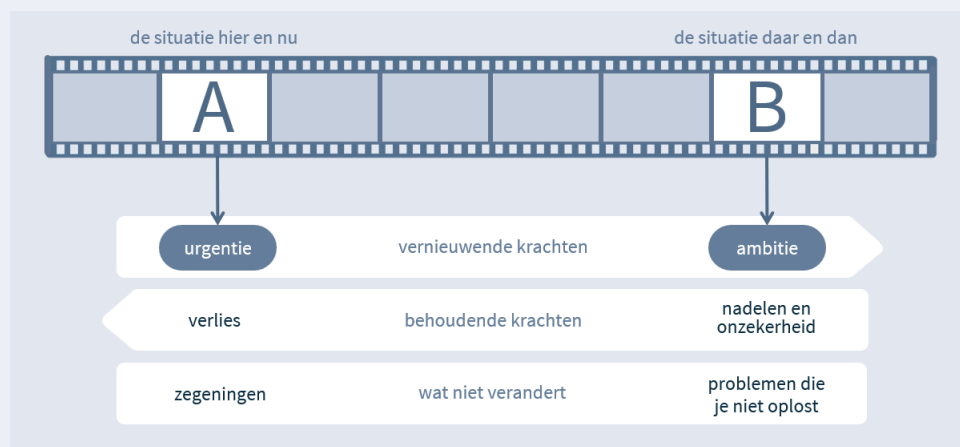
Annemarie Mars, december 2022

Wat zijn drie lagen in elk veranderverhaal?

Verandering ontstaat in het gesprek dat we erover voeren. Waarin jij woorden uitspreekt over wat jij denkt dat wijsheid is, en de ander ook.

De tekst die jij uitspreekt over wat jij wilt veranderen noem ik 'je veranderverhaal'. In elk veranderverhaal zitten drie lagen. Op welk moment en in welke volgorde je elke laag aanboort is maatwerk. Hoe beter je die drie lagen voor de ander zichtbaar en voelbaar maakt, hoe beter de ander zich kan verhouden tot wat jij wil.

Die drie lagen zijn de vernieuwende krachten, behoudende krachten en wat niet verandert.



Laag 1 - vernieuwende krachten

In deze laag vertel je wat er voor wie misgaat als de situatie blijft zoals hij is. Je deelt jouw urgentiegevoel. En je spreekt je uit over je ambitie: dat wat je wil bereiken. Zo leg je jouw beweegredenen op tafel.

Laag 2 - behoudende krachten

Waar redenen zijn om te bewegen, zijn ook altijd redenen om niet te bewegen. Veranderen breng verlies met zich mee, heeft nadelen en geeft onzekerheid. In deze laag erken je die behoudende krachten.

Dan kun je naar de ander voelbaar maken waarom voor jou de vernieuwende krachten zwaarder wegen dan de behoudende.

Laag 3 - wat niet verandert

Niet alles verandert, je wilt niet alles veranderen en je kunt niet alles veranderen. In deze laag tel je dus jullie zegeningen over wat jullie al hebben bereikt en waar je op verder bouwt. Je benoemt waar jullie kracht ligt die je niet kwijt wil. En je bent helder over de problemen die de verandering niet oplost.

De drie lagen in het veranderverhaal van de ander

Uiteraard heeft ook het veranderverhaal van de ander deze drie lagen. Je kunt ze dus gebruiken om goed door te vragen over wat de ander wil. Je bevraagt hem op zijn redenen om te bewegen én om niet bewegen, en op wat hij niet wil of kan veranderen.

Dan kunnen jullie in het gesprek over verandering beide veranderverhalen naast elkaar leggen en de overlap vinden waarop je samen kunt bewegen.

Annemarie Mars, december 2023

Moeten we af van urgentiedenken?

Er zijn in de veranderkunde verschillende ideeën in omloop over het woord urgentie. De ene auteur wijst het aan als een belangrijke beweegreden, de ander wijst het af als iets dat verandering juist in de weg zit.

Ik behoor bij de eerste groep. In *Hoe krijg je ze mee?* is urgentie de eerste van vijf krachten in verandering. In *De functie van frictie* wijs ik drie beweegredenen aan: pijn, zorg en verlangen, en schaar ik de eerste twee onder het woord urgentie.

Maar ik ben allerm minst blind voor de voorzichtigheid waarmee we het woord urgentie in het gesprek over veranderopgaven moeten gebruiken. We kunnen in dat gesprek ook veel kapot maken(1). Maar ja, dat kunnen we met het gesprek over het wenkende perspectief net zo goed als we ons verliezen in valse hoop en luchtkastelen.

Verandermanagement is een vak, elke interventie vraagt precisie.

Ik wil in dit artikel een poging wagen om de belangrijke maar ook preciaire plek van urgentie in de veranderkunde te duiden. Dat doe ik vanuit 30 jaar ervaringskennis, waarin ik in ontelbare gesprekken met veranderaars over de noodzaak, urgentie of pijn in hun veranderopgaven kon waarnemen wanneer dat gesprek beweging gaf en wanneer niet.

Mijn hekje

Die poging begint met een arbitraire keuze, namelijk welk hekje ik rond het woord urgentie zet. Als ik in publicaties het woord tegenkom lijkt het wel

alsof elke auteur er iets anders onder verstaat. En dat mag, want zover als ik weet heeft niemand op het woord het patent aangevraagd.

Waar je het hekje plaatst, is nogal bepalend voor de antwoord op de vraag van dit artikel, namelijk of we af moeten van urgentiedenken. Want met het terrein dat je afbakt bepaal je ook welke valkuilen er binnen de omheining liggen. Je kunt je hekjes zo zetten dat het hele terrein uit moeras bestaat dat je zeker zal verzwelgen. Of je kunt een gebied markeren waar weliswaar valkuilen voor je open liggen, maar waar je toch niet uit kan wegblijven als je betekenisvolle progressie wil maken.

Ik kies voor dit artikel een pragmatisch hekje: de omschrijving die in de van Dale staat bij het woord urgentie:

dringende noodzaak.

Urgentie als dreigen

Als we in een gesprek een dringende noodzaak op tafel leggen in de vorm van hard en koud duwen op de ander ('als we nu niet veranderen raken jullie je baan kwijt'), zijn we geen urgentiebesef aan het stimuleren maar we zijn mensen aan bang aan het maken en met hun rug tegen de muur aan het zetten(2). Als dat al beweging geeft is het richting de afgrond. Als dat urgentiedenken is, moeten we daar inderdaad vanaf.

Urgentie als moeten

In publicaties over verandermanagement zie ik het woord urgentie nogal eens in één zin staan met het woord moeten (3). Alsof een urgente verandering automatisch een opgelegde verandering is.

Dat is niet terecht. Van elke opgelegde verandering zou helder moeten zijn wat de urgentie ervan is, maar niet elke urgente verandering hoeft een opgelegde verandering te zijn. De aanschaf van mijn warmtepomp is voortgekomen uit mijn urgentiegevoel over het klimaat, maar er was niemand die het me verplichtte.

Sterker nog, als de noodzaak van een verandering gedeeld wordt, heb je in veel gevallen geen moeten meer nodig.

Urgentie als tijdsdruk

Het woordje 'dringende' in de van Dale zegt het al: urgentie impliceert de aanwezigheid van tijdsdruk. Het is die dringendheid die het woord urgentie zo lastig maakt. Want het is een succesfactor, een valkuil en een zwaktebod tegelijk (4).

Het is een *succesfactor* omdat in de stelling 'onder druk wordt alles vloeibaar' wel degelijk een kern van waarheid zit. Grote pijn is automatisch dringend en pijn geeft beweging. Ik moet het woord 'succes' hier wel relativiseren want die beweging kan ook naar de afgrond leiden. Alleen urgentiegevoel is nooit genoeg.

Het is een *valkuil* als veranderaars die dringendheid kunstmatig opvoeren. Dat heeft urgentie zijn slechte naam gegeven. Dan maken we van elke veranderopgave een *burning platform*. We creëren druk die niet gestaafd wordt door de feiten. Ook dat geeft alleen maar ellende.

En het is een *zwaktebod* omdat het natuurlijk veel beter was geweest als we het probleem dat zo dringend is geworden op tijd hadden zien aankomen. Als we wachten tot problemen urgent worden ren je achter de feiten aan,

ben je alleen maar brandjes aan het blussen. Dat is een zekere route naar veranderarmoetheid.

Maar in een complexe en veranderlijke wereld kunnen we niet elk probleem van tevoren zien aankomen. Er blijven situaties over waarin een situatie werkelijk dringend is zonder dat we dat een veranderaar kunnen verwijten. En waar we ons gewoon tot die dringendheid hebben te verhouden.

Sense of urgency en sense of belonging

'Het gaat niet om een sense of urgency, maar om een sense of belonging', las ik ergens. De of-of-relatie die in die zin wordt verondersteld is merkwaardig, want ze het zijn mijns inziens twee zijden van dezelfde medaille (5). *Urgency* gaat over richting en *belonging* over de relatie. Beide kunnen niet zonder elkaar bestaan. Juist in een warme relatie zullen mensen openstaan voor elkaars probleembesef. Niets scheidt zo'n verbondenheid als een gedeelde urgentie. En in een gepolariseerde relatie is een gesprek over een dringende noodzaak zinloos.

Pijn en verlangen

Veranderen uit ambitie, perspectief of verlangen klinkt veel fijner en positiever dan uit urgentie, noodzaak of pijn (6).

Maar de vraag is niet welk soort veranderproces je fijner vindt, maar welke beweegredenen je voelt. En een gevoel kies je niet, dat is er. Als jij (ook) een dringende noodzaak voelt, dan moet dat onderwerp van gesprek kunnen zijn. Niet om je gesprekspartner te dreigen, te duwen, te overtuigen of hem een probleem aan te praten. Maar om je gevoel te erkennen, met feiten te

onderbouwen en te delen. Zodat jullie samen kunnen onderzoeken waar jouw gevoel resoneert met dat van de ander.

Dus?

Een dringende noodzaak is iets dat een mens van vlees en bloed voelt. Het gesprek om die urgentie te delen vraagt precisie. We betreden een ongemakkelijk terrein met meerdere valkuilen die de verandering in de weg zullen zitten als we erin stappen.

Maar als we het terrein bij voorbaat tot verboden gebied verklaren, zijn we nog verder van huis.

Annemarie Mars, april 2024

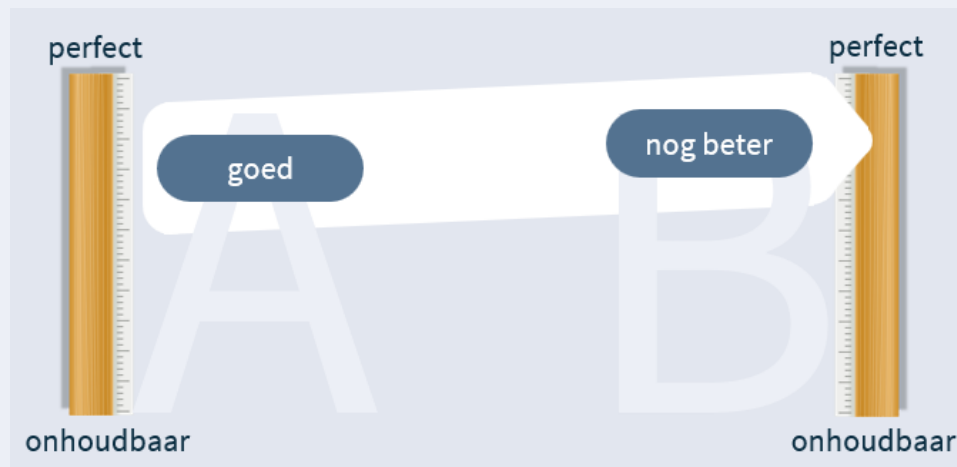
Is veranderen vanuit een kans beter dan vanuit een probleem?

Veranderen vanuit een kans klinkt veel beter dan veranderen vanuit een probleem.

Maar is dat eigenlijk wel zo?

Daar komen we achter als we een onderscheid maken tussen drie categorieën verandering ('van A naar B').

1. Een kans op nog beter. Het gaat al goed en je ziet een mogelijkheid om verder te optimaliseren of perfectioneren.



2. Een oplossing. Je (voor)ziet dat er iets mis gaat en je voorkomt, repareert of verlicht het probleem.



3. Een kans vanuit een probleem. Je benut een probleem om te hervormen of transformeren naar een nieuw perspectief.



Wat zeggen deze drie categorieën over het verschil tussen veranderen vanuit een kans of vanuit een probleem?

Mij gaf het vier inzichten:

1. De ene categorie is niet beter of slechter dan de andere. Ze zijn gewoon anders. De vraag is welke categorie jouw verandering is.
2. Als je een verandering in categorie 3 een kans noemt, geef je ruis. Dan blijft het probleem verborgen onder een warme deken van valse positiviteit.
3. Categorie 1 heeft geen hogere slaagkans dan 2 en 3. Hij is vatbaar voor ondersneeuwen onder de dagelijkse hectiek en de veranderingen waar wel een probleem onder zit.
4. Categorieën 2 en 3, waar je verandert vanuit (ook) een probleem, zijn niet per se negatief. Het is juist liefdevol om op te staan voor mensen die lijden onder een probleem.

Dus?

Zie in elke verandering je werkelijke beweegredenen onder ogen.

En bezin je welk soort verandering je onder handen hebt.

Annemarie Mars, maart 2025

Hoe beoordeel je een plan?

Veranderaars werken vaak met een plan dat door een ander is gemaakt. Hoe kun je zien of de richting van zo'n plan solide is?

Daar heb ik een simpele manier voor. Het is een woordentest in twee stappen.

Stap 1: A en B-tekst

Markeer in het plan de woorden die iets zeggen over het nu, en waarom dat voelt als een probleem. Dat noem ik A-woorden. Ze gaan over de urgentie van het plan.

Zoek ook naar de B-woorden. Het is tekst over wat de maker van het plan straks wil bereiken.

Zie je hoe B een antwoord is op A?

Dan geeft het plan een gevoel voor richting.

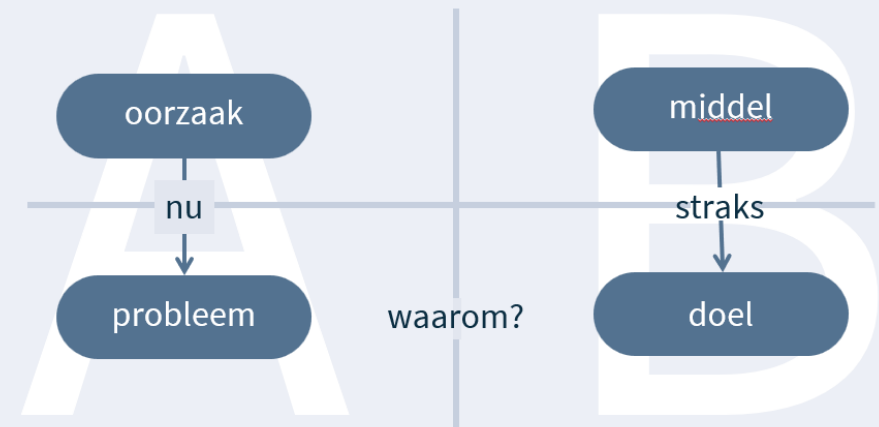
Stap 2: wat- en waarom-tekst

Verdeel nu de A-woorden én de B-woorden in twee categorieën: wat-woorden en waarom-woorden.

Wat-woorden gaan over zaken die in de organisatie ingevoerd, gebouwd, gemaakt of ontwikkeld gaan worden.

Waarom-woorden zijn woorden over waarden of prestaties. Ze gaan over iets dat de organisatie bijdraagt aan zijn afnemers (denk aan gezondheid, veiligheid, toegankelijkheid).

Zet nu alle A-woorden links en de B-woorden rechts. En de wat-woorden boven en de waarom-woorden beneden. Dan ontstaan vier kwadranten:



Staat er niets in de twee onderste kwadranten?

Dat is een teken van doel-middelverwarring. De organisatieverandering is een doel op zichzelf geworden. Door gebrek aan focus zal het gesprek blijven hangen in abstracte en richtingloze discussies.

Staat er niets in het kwadrant linksboven over oorzaken?

Dan is de verandering een schot hagel. Want als je niet weet hoe een prestatieprobleem ontstaat, weet je ook niet waar je de oplossing moet zoeken.

Vormen de vier kwadranten een samenhangend geheel?

Dat is een teken van een solide gevoel voor richting.

Annemarie Mars, december 2019, bewerkt maart 2025

Presentaties

Voor alle informatie ga naar [Presentaties - Annemarie Mars](#)



Boeken

Voor alle titels ga naar [Boeken - Annemarie Mars](#) voor alle titels.



For a change Academy

Voor het actuele aanbod ga naar [For a change Academy - Annemarie Mars](#).



online training
hoe krijg je ze mee?

Breng je veranderopgave naar zijn essentie en groei in je verandervakmanschap

Annemarie Mars



DE FUNCTIE VAN FRICTIE
masterclass

Zoek de wrijving op die glans geeft, zonder dat je krassen maakt

Annemarie Mars



for a **change** 

Verandervakmanschap voor de procesbegeleider

Online training, tweedaags programma met kleine groep vakgenoten en toolkit

 Annemarie Mars en Inge Stiens