

Annemarie Mars



URGENTIE

Inhoudsopgave

In de serie *Blogboekjes over heftigheid* verschenen ook:

- Aanspreken
- Discussie
- Polarisatie
- Weerstand

© Annemarie Mars, april 2025

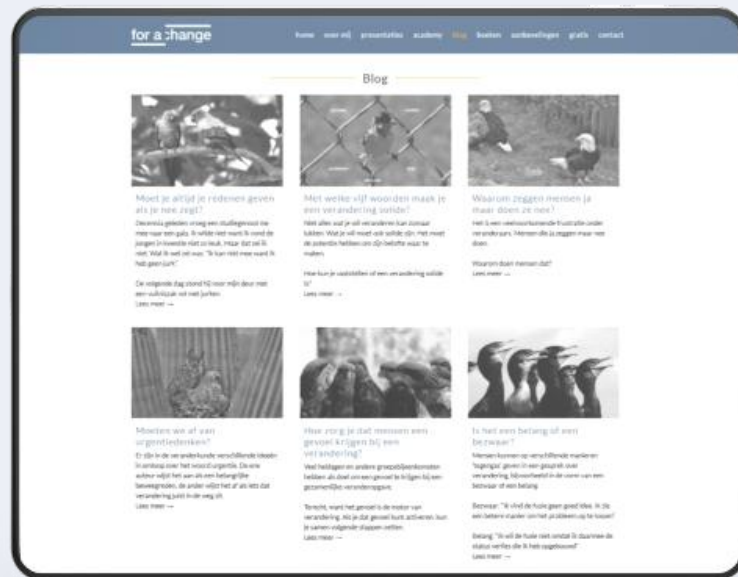
Dit themaboekje is te downloaden op [Gratis - Annemarie Mars](#)

Fotocredits: "[Bird in the snow](#)" by [alex ranaldi](#) is licensed under [CC BY-SA 2.0](#).

Inleiding.....	2
Is veranderen vanuit een kans beter dan vanuit een probleem?	3
Moeten we af van urgentiedenken?	4
Wat zijn drie lagen in elk veranderverhaal?	8
Is het moeten of willen?	9
Wat zijn zeven tekenen van een onvoldragen urgentie?	10
Mag je angst zaaien?	12
Wanneer is een gesprek over verandering tijdsverspilling?	14
Presentaties, boeken en opleiding	16

Inleiding

In mijn eerste boek *Hoe krijg je ze mee?* is urgentie de eerste van vijf krachten om een verandering te laten slagen. In mijn laatste boek *De functie van frictie* noem ik het pijn, maar ik bedoel daar hetzelfde mee. Tegenwoordig gebruik ik steeds vaker ook 'gewoon' het woord probleem.



Welk woord je ook gebruikt, het is je antwoord op de vraag wat er volgens jou mis gaat als je niet verandert. In dit themaboekje vind je de blogs die ik er de afgelopen jaren over schreef.

Veel leesplezier!


Annemarie

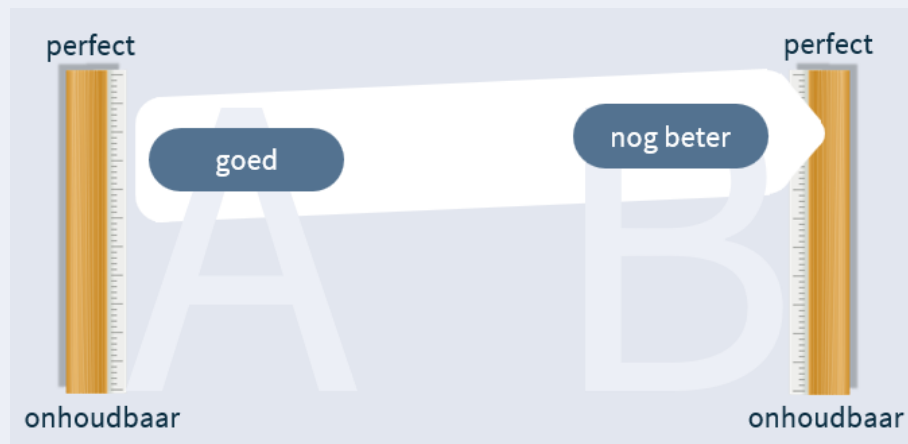
Is veranderen vanuit een kans beter dan vanuit een probleem?

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').

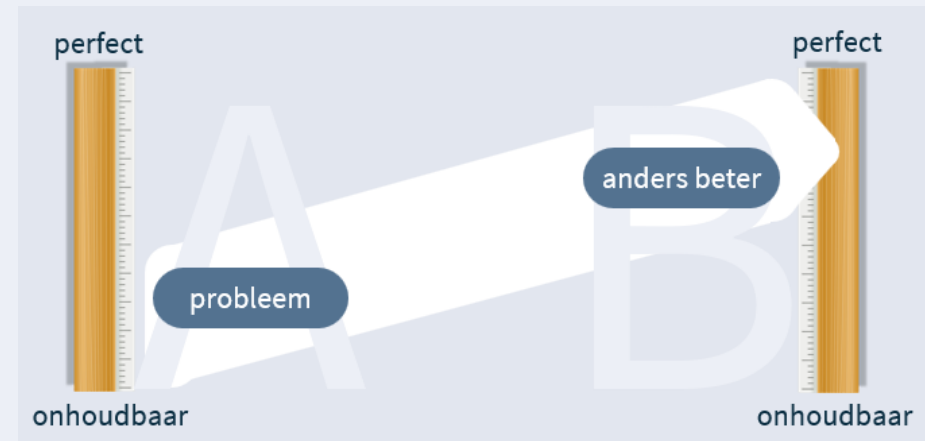
Een kans op nog beter. Het gaat al goed en je ziet een mogelijkheid om verder te optimaliseren of perfectioneren.



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



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

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. 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 precare 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. 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.

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 relativeren 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 verandermoeheid.

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. *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 schept 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 vind, 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.

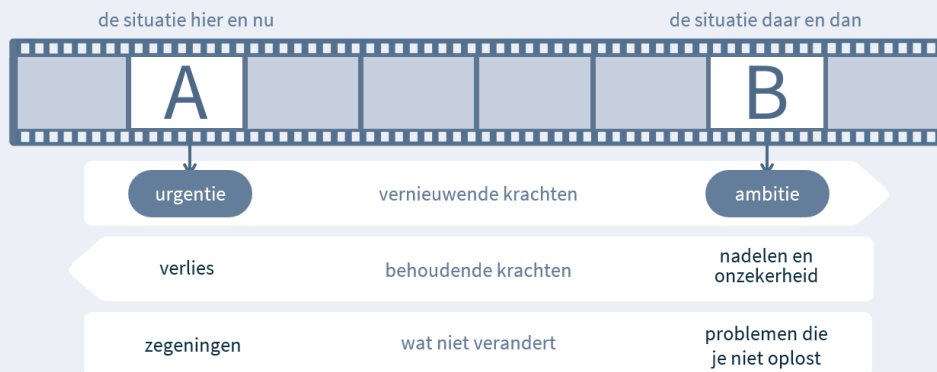
Annemarie Mars, april 2024

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.

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

Is het moeten of willen?

Mensen laten we ons begrippenkader helder houden.

Moeten en willen zijn geen tegenpolen!

In de van Dale staan meerdere betekenissen van moeten:

1. Moeten als noodzakelijkheid

We moeten iets omdat er anders iets grondig mis gaat
'we moeten stikstof reduceren omdat de natuur kapot gaat'

Deze vorm van moeten is geen tegenovergestelde van willen, het is een voorwaarde voor willen. We noemen het urgentiegevoel.

2. Moeten als verplichting

We moeten iets omdat iemand dat voor ons bepaald heeft
'we moeten stikstof reduceren omdat de rechter dat zegt'

Deze vorm van moeten hoort er ook bij in een complexe samenleving. Soms is het nodig dat een ander iets voor je bepaalt. Omdat iemand anders (de natuur) beschermd moet worden en de tegengestelde belangen te groot zijn om dat op vrijwillige basis voor elkaar te krijgen. Daar hebben we het woord mandaat voor uitgevonden. En dan nemen we voor lief dat mensen iets moeten zonder dat ze het willen.

Leeg moeten

2 is een valkuil als hij de legitimatie van de verandering overneemt van 1. Dat is leeg moeten. Als mensen vragen 'waarom is dit nodig', dan is het antwoord: omdat het nu eenmaal moet. Dat leidt tot verandermoeheid, weerstand en leeg gedrag.

Dus?

We moeten niet weg van moeten. We moeten alleen weg van leeg moeten. Het gesprek over de noodzaak moeten we meer dan ooit blijven voeren.

Het is de enige weg naar willen.

Annemarie Mars, maart 2023

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

Mag je angst zaaien?

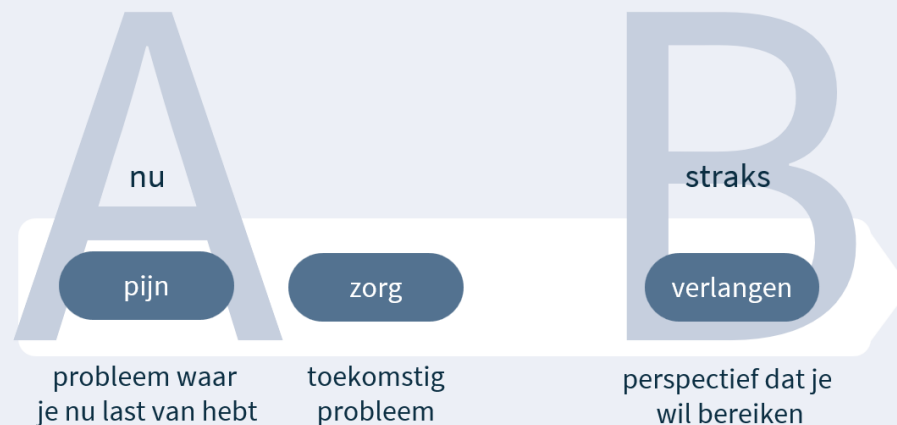
Natuurlijk niet. Duh

Maar soms lijkt het wel alsof we doorslaan naar het andere uiterste. Dat we onze angsten niet mogen delen, omdat mensen zich er ongemakkelijk door kunnen voelen.

Dat kan nooit de bedoeling zijn.

Waarom niet?

Angst is een gevoel, en het gevoel is de motor van verandering.



In mijn boek *De functie van frictie* wijs ik drie soorten gevoelens aan die mensen tot beweging kunnen aanzetten: pijn, zorg en verlangen.

Zorg, of angst, is het lijden dat je vreest.

Maar angst is toch een slechte raadgever?

Zeker.

Elk gevoel, ook angst, is een slechte raadgever, net zoals de slager een slechte bakker is. Raad geven is niet de *core business* van het gevoel, maar van het verstand.

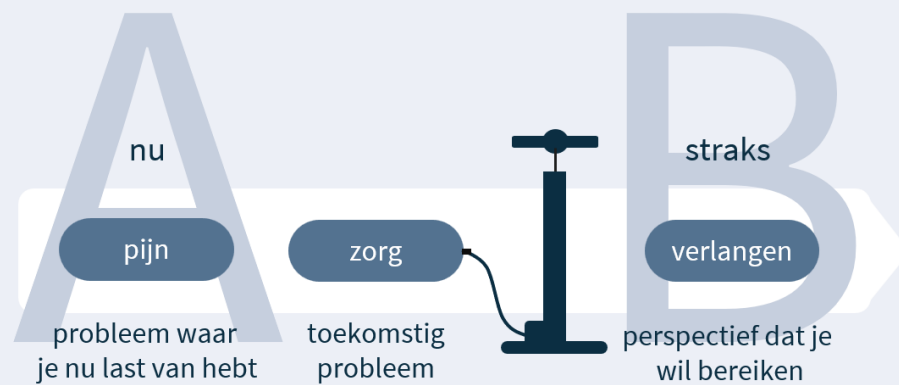
Dat verstand hebben we nodig voor de *reality check*. Om de feiten erbij te halen, te analyseren wat de oorzaken zijn van het probleem waar we ons zorgen over maken. En om te bedenken welke oplossingen het tij kunnen keren.

Het gevoel is de beweegreden, het verstand is de raadgever.

Waar ligt dan de grens naar angst zaaien?

Als je weet dat mensen in beweging komen door pijn, zorg en verlangen, kun je die kennis ook misbruiken.

Je kunt moord en brand schreeuwen om hun pijn los te maken, je kunt gouden bergen beloven om hun verlangen te raken en je kunt angst zaaien door het toekomstige probleem op te pompen.



Dan ben je niet bezig je eigen gevoel te delen, maar je bent het gevoel van de ander aan het bespelen.

Dat noemen we ook wel stemmingmakerij.

Dus?

Angst is een gevoel dat we maar beter serieus kunnen nemen. Als we het voelen, moeten we het op tafel kunnen leggen.

Zonder het gevoel van de ander te bespelen en met het verstand als raadgever ook aan het stuur.

Annemarie Mars, oktober 2021 (bewerkt maart 2025)

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?

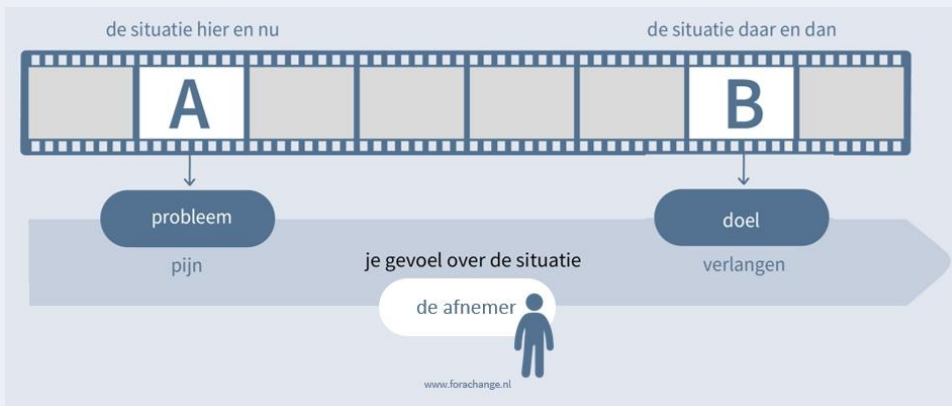
‘Willen’ is een gevoelswoord. Als we mensen vragen wat ze willen, nodigen we hen uit hun **verlangen** uit te spreken. Dan wijden ze woorden aan een *waarde* waar ze meer van willen. Bijvoorbeeld gezondheid, stabiliteit, bereikbaarheid, welzijn, gelijkheid, zelfstandigheid.

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

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](#).

