

Kan een verandering slagen zonder urgentie?

Sinds ik 'urgentie*' in mijn boek aanwees als één van de vijf krachten om een verandering te laten slagen, is de vraag gerechtigd of een verandering ook kan slagen als er geen urgentie is. Om die vraag te beantwoorden bezie ik in dit @rtikel vier soorten veranderingen ('van A naar B') die op het eerste gezicht urgentieloos lijken.

1. Veranderen 'gewoon omdat het kan'

De veranderaar die op de vraag 'waarom is deze verandering nodig?', het antwoord geeft: 'gewoon, omdat het kan', impliceert dat hij geen probleem nodig heeft om de wereld te veranderen. Bij de introductie van internet, de I-pad, de Tom-tom, de Post-it en de vuilniszak met trekband was er niemand die het miste toen het er nog niet was, maar daarna konden we al snel niet meer zonder.

Kan deze soort verandering slagen zonder urgentie?

Je zou zeggen van wel omdat het immers de kracht van het vernieuwende idee is dat de ander in beweging brengt. En toch moet het antwoord 'nee' luiden omdat het de urgentie-met-terugwerkende-kracht is ('wat was het leven eigenlijk onhandig toen we het nog niet hadden') die na verloop van tijd het onderscheid maakt tussen de *hypes* die weer geruisloos naar de achtergrond verdwijnen** en de innovaties die ons leven blijvend veranderen.

2. Veranderen 'omdat we iets willen'

Bij weer andere veranderingen geven veranderaars als antwoord op de 'waarom'-vraag: 'omdat we een B willen bereiken dat goed/mooi/nastrevenswaardig/een uitgelezen kans/een gat in de markt is'. Bij deze veranderingen problematiseert de veranderaar niet over wat er mis is in A, maar inspireert en verleidt hij de ander op basis van de aantrekkingskracht van B.

Kan deze soort verandering slagen zonder urgentie?

Een dergelijke verandering kan slagen als de verandering een snaar raakt in de drijfveren, verlangens en behoeften*** van de ander. In organisatieveranderingen geldt echter, niet anders dan in het datingcircuit, dat verleiden ('ik wil B') het beste werkt als er ook urgentie gevoeld wordt ('ik wil A niet -meer-'). Iemand verleiden en inspireren zonder dat hij ook urgentie ervaart is niet onmogelijk, maar het risico is dan (nog) groter dat de verandering het verliest van de waan van de dag en van de macht der gewoonte.

Het probleem met deze veranderingen is dat ze nogal eens van toepassing worden verklaard op veranderingen die de snaar bij de ander juist niet raken ('koude acquisitie is leuk!') en op situaties waar wel degelijk een probleem speelt dat niet benoemd wordt omdat de veranderaar geen zin heeft in gedoe of vanwege politieke redenen. In beide gevallen zal de veranderaar achteraf meer gedoe krijgen dan als hij vooraf helder was geweest over de echte reden dat de verandering nodig was.

3. Veranderen 'omdat het altijd beter kan'

Bij dit type veranderingen zegt de veranderaar: 'we veranderen niet omdat we een probleem hebben maar omdat het altijd beter kan'.

Kan deze soort verandering slagen zonder urgentie?

Het streven naar permanente verbetering is een loffelijk streven waaraan we veel van onze welvaart en vooruitgang te danken hebben. En toch is het antwoord volgens mij 'nee'. Het lastige is namelijk dat de woorden 'het kan altijd beter' op zichzelf geen enkele richting geven. Alles kan altijd beter en je kunt elk uur en elke euro maar één keer besteden. De zin 'het kan altijd beter' werkt dus op de ander als een doodoener, met weerstand als begrijpelijk gevolg. De veranderaar moet ook voor een overtuigend antwoord zorgen op de vraag wát er dan beter kan en waarom datgene nu blijkbaar niet goed genoeg is.

4. Veranderen 'omdat we problemen voor willen zijn'

Deze verandering is gebaseerd op het adagium 'voorkomen is beter dan genezen'. Door problemen te voorzien, kunnen ze tijdig worden ondervangen voordat ze schade gaan veroorzaken.

Kan deze soort verandering slagen zonder urgentie?

Deze veranderingen zijn niet urgentieloos, maar de urgentie wordt naar voren getrokken. Door vanuit de eisen van de toekomst te kijken naar de organisatie van nu kunnen prioriteiten voor preventief onderhoud worden gesteld en kan de noodzaak voor een verbouwing tijdig worden onderkend. Dat klinkt prachtig en dat is het ook. De realiteit leert echter dat niet alle problemen te voorzien zijn en dat mensen vaak pas echt in actie komen als ze de schade van het probleem in hun eigen werk voelen, alle aandacht voor preventie ten spijt. Het spreekwoord 'als het kalf verdronken is dempt men de put' is ook in organisaties maar al te realistisch.

Tenslotte

Op de vraag 'kan een verandering slagen zonder urgentie?' is het antwoord dus: 'ja, er zijn situaties waarin dat mogelijk is'. Maar tegelijkertijd is duidelijk geworden dat het een valkuil is om urgentie te snel niet van toepassing te verklaren. Dat die valkuil open ligt, heeft volgens mij alles te maken met de rol die veranderaars zichzelf het liefst toebedelen. De rollen van 'innovator' (ad 1), 'inspirator' (2), 'permanente verbeteraar' (3) en 'preventie-leider' (4) oefenen op veranderaars een veel grotere aantrekkingskracht uit dan de rol van degene die de vinger op de zere plek legt.

De rol die de veranderaar inneemt zou echter niet door zijn eigen voorkeur bepaald dienen te worden, maar door de inhoud van de verandering zelf. Die bepaalt of, en zo ja welke urgentie de veranderaar dient in te zetten om de ander te stimuleren om van A naar B te gaan.

Dit @rtikel maakt deel uit van de @rtikelenreeks van Annemarie Mars – 10 keer per jaar zoekt ze naar antwoorden op een prangende vraag over leiderschap aan verandering'.

* Het woord urgentie omschrijf ik als 'de noodzaak voor de verandering dan wel het probleem dat met de verandering moet worden opgelost, dan wel hetgene dat misgaat als er niet veranderd wordt'. Urgentie is het onderwerp van hoofdstuk 2 van Hoe krijg je ze mee?'

** Denk bijvoorbeeld aan de virtuele wereld *Second life* een aantal jaar geleden, of aan 'Snor', de frisdrank met de bierkraag uit de eind zeventiger jaren. Ik ben benieuwd of het initiatief deze zomer om in Nederland een berg aan te leggen ook tot deze categorie gaat behoren (www.diebergkomter.nl).

*** Ik laat hier in het midden of het feit dat er blijkbaar een nog niet bevredigde behoefte, drijfveer of verlangen bij de ander aanwezig is, niet ook als een vorm van urgentie te beschouwen is....