

# Cultuurshock: de verandertornado!

MEER DAN 70 PROCENT VAN INGEZETTE ORGANISATIEVERANDERINGEN LEIDT NIET TOT HET GEWENSTE RESULTAAT. HET ZIJN COMPLEXE PROCESSEN DIE JAREN KUNNEN DUREN. DE M FACTOR ZET DAAROM VERANDERSEMINARS IN. HET BUREAU KREEG ER INMIDDELS MEER DAN 15.000 MENSEN MEE IN BEWEGING.

**I**n dit artikel aandacht voor de visie van De M Factor, bureau voor mensgerichte organisatieontwikkeling, met in het tweede deel een beeld van de werkwijze van De M Factor, gebaseerd op het actieseminar dat het bureau voor Prisma<sup>1</sup> organiseerde: Cultuurshock: de verandertornado!

Daphne Depassé

De belangrijkste factoren voor succesvolle veranderingen zijn volgens De M Factor: een duidelijke ambitie, juiste communicatie- en organisatiestructuren, leiderschap en acceptatie. “Bij organisatieveranderingen moeten mensen hun oude – vaak vastgeroeste – patronen loslaten en een nieuwe manier van werken omarmen. De cultuur moet ‘om’ en dat vergt heel wat. Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden. Mensen bewust laten worden van hun aandeel in de organisatiecultuur en hen zelf een nieuwe cultuur laten ontwikkelen, zorgt voor hoge betrokkenheid en acceptatie bij de verandering”, aldus De M Factor.

## De aanpak van De M Factor

De aanpak van De M Factor is erop gericht dat zowel het management als de medewerkers, daadwerkelijk een effectieve bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen. Kenmerkend in hun aanpak voor grootschalige veranderseminars, is de zogeheten 3 E-methodiek: Educatie, Entertainment en Empowerment. Zij richten zich op het in beweging brengen (en houden) van mensen – door het aanbrengen van focus en samenhang en door een drietal stappen naar verandering: investeren in bewustwording, in eigenaarschap en het vergroten van de eigen cirkel van invloed.

Het aspect ‘bewustwording’ licht Jeffrey Kooijman van De M Factor toe met een uitspraak van Johan Cruijff: “Je gaat het pas zien, als je het door hebt.” Veranderingen worden vaak aangepakt door ambities en keuzes te verkondigen naar betrokkenen in het veranderingsproces. Maar wordt de boodschap ook gehoord door de personen die de veran-

dering concreet vorm moeten geven? Wordt het werkelijk begrepen? En willen de betrokkenen zich verbinden aan deze richting? Zoals een dagelijkse quote van De M Factor het beschrijft:

*Gedacht is nog niet gezegd....*

*Gezegd is nog niet gehoord....*

*Gehoord is nog niet begrepen....*

*Begrepen is nog niet geaccepteerd....*

*Geaccepteerd is nog niet uitgevoerd!*

“Eigenaarschap krijgt pas waarde als betrokkenen ook begrijpen wat de consequenties van de gemaakte keuzes zijn – zowel voor de organisatie, als voor hun eigen rol binnen de organisatie. Als de ambitie eenmaal geaccepteerd is door de (meeste) betrokkenen, dan zal deze nog in de praktijk moeten worden gebracht.” En hier komt de cirkel van invloed bij kijken: wat kan ik zelf doen? Eigen verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap. “Beweging van binnenuit! En ondersteuning van buitenaf...”, aldus De M Factor. Van praten naar doen.

## De Ijsberg

De M Factor gebruikt de metafoer van de ijsberg. De bovenkant van de ijsberg is het zichtbare deel van individuen en organisaties. Voor het individu zijn dat bijvoorbeeld de kennis en vaardigheden. En voor de organisatie kun je denken aan de productie, procedures, structuren, technologie, doelstellingen, markten en financiën. Allemaal



‘zichtbare’ zaken die te maken hebben met bewustzijn en gedrag. Onder de oppervlakte bevinden zich echter de aspecten die direct in verbinding staan met gedrag; het onderbewustzijn en emoties. Voor het individu gaat het hier bijvoorbeeld om het zelfbeeld, normen en waarden, karaktertrekken en motieven. En voor de organisatie spelen hier aspecten als mentaliteit, vertrouwen, veiligheid, enthousiasme, teambuilding, zingeving, creativiteit en relaties.

De M Factor benadrukt hoe belangrijk het is om deze onder- en bovenkant van de ijsberg in balans te krijgen (en te houden). Het onzichtbare deel is evenzo belangrijk voor succes als het zichtbare deel.

Als je gedrag wilt beïnvloeden, zul je moeten bedenken wat de belangrijkste drijfveer is. De twee drijvende krachten achter menselijk gedrag zijn: pijn vermijden en/of plezier vergroten. En vaak komt het vermijden van pijn op de eerste plaats: angst om te veranderen – uit de comfortzone moeten stappen. De M Factor benoemt drie pijlers met betrekking tot het beïnvloeden van gedrag: lichaamstaal (fysiologie), taalpatronen en overtuiging/focus. Deze pijlers bepalen de kracht van het beïnvloeden.

Cultuurverandering heeft alles te maken met de onderkant van de ijsberg. In de ‘oude stijl’ worden cultuurveranderingen vaak top-down en procedureel aangepakt. Gericht op controle en vooral gericht op het ongewenste gedrag. De aanpak van cultuurverandering nieuwe stijl wordt meer top-down en bottom-up uitgevoerd, is gericht op eigen ver-

antwoordelijkheid, interactie, vertrouwen en intrinsieke motivatie. Voor een succesvolle verandering zijn volgens De M Factor verschillende elementen nodig: een gemeenschappelijke taal, een collectieve ambitie, gedeelde normen, individueel commitment en de cyclus van *plan-do-check-act*.

### Focus en samenhang

Twee belangrijke voorwaarden voor een succesvolle verandering zijn volgens De M Factor: het bepalen van een focus (richten) en het managen van samenhang.

Om een verandering te laten slagen is allereerst een duidelijke koers nodig (richten): geloven, weten en kiezen. Het bepalen van een focus gaat vooral over het maken van heldere keuzes. Waar wil je heen? Wat ga je doen? En vooral ook: wat laat je los? Op basis van de focus kan een vertaling worden gemaakt naar de organisatie (inrichten): breken, bouwen en borgen. Welke structuren, patronen en sturing werken wel en welke niet? Vervolgens kan bepaald worden wat we wanneer gaan doen (verrichten), en met wie: delen, plannen en doen.

Samenhang is volgens De M Factor de tweede belangrijke voorwaarde voor een succesvolle verandering. Samenhang op drie niveaus: organisatie, team en individu. Het begint allemaal met ambitie – ambitie die vertaald moet worden in ‘harde’ factoren op *organisatieniveau*: strategie, concrete doelstellingen, ondersteunende structuren en processen en besturing.

Daarnaast zal op *teamniveau* gebouwd moeten worden aan een ondersteunende cultuur en leiderschapsstijl, en zal er op *individueel niveau* voor moeten worden gezorgd dat betrokken managers en medewerkers in staat zijn en bereid zijn om bij te dragen aan de collectieve ambitie. Door de juiste vaardigheden, attitude en kennis – en persoonlijk leiderschap. “Alle drie niveaus zullen in lijn moeten zijn met de ambitie, anders zal de doelstelling niet gehaald worden”, aldus De M Factor.

### De definitie van waanzin

In organisaties bevinden zich vaak vele (onbewuste) patronen, die het succes belemmeren. De M Factor gebruikt

hiervoor de metafoer van de dode vlieg in de vensterbank. Waarom ligt die dode vlieg in de vensterbank? Omdat hij vijfhonderd keer tegen het raam is gevlogen. De M Factor noemt dit de definitie van waanzin: elke keer dezelfde actie ondernemen en telkens een ander resultaat verwachten. Met deze houding eindigt een vlieg uiteindelijk dood in de vensterbank. En wij handelen – vaker dan we denken – op deze manier. We werken vaak volgens onbewuste patronen, die we blijven volhouden, ook als is gebleken dat het niet tot het gewenste resultaat leidt. Het gaat daarom om het doorbreken van dit soort ongewenste patronen en het creëren van gewenste patronen, aldus De M Factor. En het zien van de patronen die het succes bepalen.

---

# Veranderen in één middag?!

GEEN GEDRAAI, GEEN GEDREUTEL, VANDAAG VERANDEREN! MET DEZE UITSPRAAK VAN DE M FACTOR WERDEN DE DEELNEMERS UITGENODIGD VOOR DE JAARLIJKSE KENNISDAG VAN PRISMA BIJ SWETS IN LISSE. DIT KEER HET SEMINAR CULTUURSHOCK: DE VERANDERTORNADO!

**D**it actieseminar onder leiding van Jeffrey Kooijman, Maarten Koenen en Desiree van de Broek van De M Factor, heeft als doel om in korte tijd een gewenste cultuuromslag te bereiken met veel méér effect dan die langdurige, slopende processen. Een impressie van de inhoud<sup>2</sup>.

### Teamontwikkelingswiel

In een moment van bezinning worden vier vragen gesteld aan de deelnemers: in welke fase zit je met je team? Hoe komt dat? Wat is er voor nodig om de volgende stap te zetten? En wat is mijn rol als bijdrage? De M Factor maakt gebruik van het Teamontwikkelingswiel<sup>3</sup>, dat bestaat uit vier fasen: testen, invechten, doen en identiteit. In de praktijk is ontwikkeling vaak gericht op kennis en vaardigheden. Maar als je het woord ‘team’ leest als: Tezamen Elkaars Ambities Managen, komen er veel meer aspecten bij kijken. De M Factor benadrukt bijvoorbeeld het belang van feedback, van heldere waarden en normen en veiligheid in een team. En niet onbelangrijk: conflicten zijn noodzakelijk om te groeien!

Met de laatste vraag ‘Wat is mijn rol als bijdrage?’ wordt ingegaan op het persoonlijk leiderschap, waar de actieseminar vooral op was gericht. Met als belangrijkste doelen voor de deelnemers: inzicht krijgen in de koersbepaling,

een vertaling maken naar een ondersteunende cultuur, zicht krijgen op de stappen om een cultuurshock in gang te zetten, reflectie op de eigen rol en *mindset* en het in beweging brengen van de moeilijkste mens ter wereld (jezelf!). Kortom: verantwoordelijkheid nemen en in je eigen cirkel van invloed gaan staan – de m/v met eigen startkabels.

### Inzicht in patronen

#### De cirkels van Covey

Hoe word je de energieke aanjager van een veranderings-traject? De M Factor geeft inzicht in de patronen van leiderschap; de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid – van Covey. De cirkel van betrokkenheid staat voor emotioneel betrokken zijn, maar er geen invloed op hebben (“*De organisatie heeft mij zo gemaakt... Komt door mijn manager... Ik wil wel maar de rest niet... De markt zit tegen...*”). De cirkel van invloed bevindt zich binnen de cirkel van betrokkenheid en degenen die hierin staan, hebben een proactieve houding: zij gaan achter het stuur zitten en nemen de regie in eigen handen.

### Perfectie en excellentie

De M Factor laat nog een ander patroon zien: het verschil in streven naar excellentie en het streven naar perfectie. Patronen van een team dat streeft naar perfectie zijn bijvoorbeeld: nooit tevreden zijn, krampachtig – gericht zijn



op details, niet kunnen loslaten, vaak beschuldigend naar anderen (cirkel van betrokkenheid) of alles op jezelf betrekken, vermijden van fouten, weinig creatie en heel veel instructie (weinig vertrouwen), gericht op controle en 'zelf doen'. De belangrijkste drijfveer van perfectie is: *angst*. "Perfectie is de grootste rem op de groei van jezelf, en je omgeving", aldus De M Factor.

Kenmerken van een team dat streeft naar excellentie zijn daarentegen bijvoorbeeld: leren van fouten, weten dat vergissingen noodzakelijk zijn om te kunnen groeien, gerichtheid op wat er wel werkt en wat er beter kan (creatie en innovatie), verantwoordelijkheid nemen voor de situatie (cirkel van invloed), minder controle – gericht op vertrouwen en groei van anderen en delegeren. De belangrijkste drijfveer van excellentie is: *groei*.

### Bezinning

De hoofdvraag die aan de deelnemers werd gesteld, was: welke cultuurschok of verandering zou jij met of binnen je team willen realiseren? En hoe ga je deze verandering realiseren? De M Factor begeleidde deze bezinning in vier stappen:

1. Breng de klant naar binnen.
2. Deel een droom.
3. Stook het vuur op.
4. Houd de vlam brandend.

### Stap 1 – breng de klant naar binnen

Een belangrijke eerste stap is zorgen dat de klant onderdeel wordt van het veranderingstraject. De M Factor verwijst hierbij naar de verschillende niveaus van klantgerichtheid. De klant heeft een *vraag*, achter de vraag zit een behoefte en achter de behoefte zit een *belang*. Wat zijn de werkelijke klantbehoeften en hoe kun je hierop inspelen?

Een vraag kun je *beantwoorden*, een behoefte *bevredigen* en een belang *dienen*. Stap in de schoenen van de (in- of externe) klant en stel jezelf de volgende vragen; wat levert het jouw klanten op als de verandering succesvol is? Wat kost het de klant als de verandering niet plaatsvindt (wat zijn de consequenties)? En op welke manier kun je jouw klant betrekken bij het creëren van jouw eigen cultuurschok?

### Stap 2 – Deel een droom

De tweede stap gaat over de droom: waar gaat de verandering heen? De M Factor benoemt drie eigenschappen van een effectieve droom: het is authentiek, het heeft diepgang en het heeft richting. Wat is jouw droom? En welke metafoor past bij deze situatie? En vervolgens: hoe ga je deze metafoor zichtbaar, hoorbaar en voelbaar maken voor anderen? Hoe verleid je mensen mee in die droom?



### Stap 3 – Stook het vuur op

Stap 3 is een logisch vervolg. Stook het vuur op: welke prikkels ga je uitzenden om de boel in beweging te krijgen? Hoe krijg je de mensen dichtbij jouw verandering? Op welke manier en met wie ga je de droom delen?

Voor het opwekken van de *sense of urgency*, benadrukt De M Factor het belang van het zichtbaar, hoorbaar en voelbaar maken; en inspireren in de juiste dosis (met wenkend perspectief!). Om de juiste mensen te infecteren, worden de sleutelspelers bepaald; inclusief hun belang en hun houding ten opzichte van de verandering (wie staan er positief en wie staan er negatief tegenover jouw verandering?). Onderzoek en waardeer de (onderlinge) relaties en benoem acties.



### Stap 4 – Houd de vlam brandend

Voor bij de laatste stap – houd de vlam brandend – benoemt De M Factor een groot aantal factoren. De drie aspecten die het grootste effect teweeg brengen, zijn:

1. Aandacht van de leiding.
2. Reactie van de leiding op incidenten.
3. Het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden.

Gedrag in organisaties wordt voor 80 procent bepaald door deze drie punten!

### En...? De evaluatie

Het was een heftig, sprankelend, leerzaam en zeer vernieuwend seminar. Er gebeurde veel – heel veel. In een razend tempo. Met flitsende beelden, veel muziek en krachtige metaforen. Deze nieuwe vorm werkte goed, was verrassend en inspirerend; er werd enthousiast uitgewisseld, gelachen en gepraat – in een ontspannen sfeer. De deelnemers beoordeelden het seminar met een ruime 8 en uitspraken als: *“Veel handvatten en ideeën”*, *“Mijn ogen zijn nu wijd open”*, *“Dit blijft hangen”*. Vooral de afsluiting – ‘de

doorbraak’ – werd erg gewaardeerd: wat neem je mee en wat laat je achter? Het hoge tempo en de grote hoeveelheid onderwerpen werd soms wel als lastig ervaren.

Natuurlijk werkt deze bijzondere vorm niet voor iedereen; een paar deelnemers lieten zich niet gemakkelijk meevoeren. Ergens in het seminar maakte De M Factor dit zichtbaar met een treffende link naar de praktijk van organisatieveranderingen. De M Factor deed dit door een verandering golf te organiseren in de vorm van ‘the wave’. Bij de eerste golf gingen er voorzichtig wat armen de lucht in – bij de tweede golf ging een aantal enthousiastelingen staan – en bij de derde golf stond bijna iedereen.

Een treffend voorbeeld van de praktijk, want zo gaat het precies ook in organisaties: veranderingsgolven beginnen vaak weifelend en een aantal enthousiastelingen neemt vervolgens anderen mee in de beweging. Er zijn er altijd een paar die niet mee willen doen, zo gaat het – iedereen maakt toch zijn eigen keuze.

Maar, De M Factor benadrukt: ongemotiveerde mensen bestaan niet – mensen zijn soms gemotiveerd om iets niet te doen. Helder is dat je toch elkaar nodig hebt om verandering in beweging te brengen.

Voor Prissma was dit een (meer dan) geslaagde kennisdag. Een wervelend actieseminar waardoor je veel leert in korte tijd, met verrassende inzichten en praktische eyeopeners. Met steeds terugkerende treffende metaforen en beelden – dat werkt! De M Factor drukte op de juiste knoppen en maakte de deelnemers bewust van hun drijfveren en blokkades. Hoe zorg je ervoor dat je het heft zelf in eigen handen neemt, in plaats van passief af te wachten? Ze lieten de deelnemers door een andere bril kijken waardoor ze nieuwe mogelijkheden zagen. Kortom: een aanrader<sup>4</sup>. **IK**

Daphne Depassé is freelance informatie- en kennismanager en bestuurslid van Prissma (daphne@depasse.nl)

### Noten

1. Prissma is een afdeling van de NVB en vertegenwoordigt Professionals in Information Sources, Search, Management and Analysis.
2. Een volledig verslag van het actieseminar en de evaluaties van de deelnemers zijn te vinden op: [www.prissma.nl](http://www.prissma.nl). Meer weten? Neem contact op met Erwin la Roi (secretaris) via [erwin@hatch.nl](mailto:erwin@hatch.nl).
3. HRG, Cranfield University of Management, Bedford.
4. Er is bewust voor gekozen om het actieseminar niet te gedetailleerd te beschrijven; aan de ene kant omdat deze beleving simpelweg nauwelijks in woorden te vertalen is; aan de andere kant om het effect niet weg te nemen voor iedereen die een dergelijk seminar van De M Factor nog wil gaan volgen: een belangrijk deel van de impact zit namelijk in de verrassing – in het onbekende.

# Intellectueel Kapitaal

kenniseconomisch magazine  
Intellectueel Kapitaal

www.ikmagazine.nl

Redactie  
Erik Bouwer  
Daphne Depassé  
Inge Pranger (eindredactie)

redactie@ikmagazine.nl

Adviesraad  
Prof. dr. Dany Jacobs  
Drs. Bart van der Meij  
Prof. dr. Joseph W.M. Kessels  
Frans Rikhof

Aan dit nummer werkten mee:  
Daphne Depassé, Jaap Dijkstra, Mariëlle de Groot,  
Danny Jacobs, Evert Jagerman, Hugo Louter, Bas Savenije,  
Karolien Selhorst

Advertenties  
Monique de Jong  
Tel. 010 205 3479  
moniquedejong@essentials-media.nl

Vormgeving en opmaak  
Fraaiontwerp, Utrecht

Druk  
DeltaHage, Den Haag

Uitgever  
Essentials, Postbus 30179  
3001 DD Rotterdam  
Tel. 010 205 3479  
info@ikmagazine.nl

Abonnementen  
IK verschijnt 9 keer in 2009.  
Een jaarabonnement kost € 59,-.  
Losse nummers: € 12,-.

Alle bedragen zijn excl. btw en voor het buitenland ook excl. verzendkosten.

Abonnementen dienen uiterlijk 2 maanden voor het verstrijken van de abonnementsperiode te worden opgezegd.

## Privacybeleid

Aan ons verstrekte NAW(+)gegevens van u als abonnee/lezer van IK zijn opgenomen in onze database. Conform de Wet Bescherming Persoonsgegevens gebruiken wij deze gegevens voor de juiste verzending van onze publicaties. Bovendien kunnen de gegevens worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Daarbij kunnen wij uw gegevens ter beschikking stellen aan zorgvuldig door ons geselecteerde derden. Indien u geen prijs stelt op deze extra informatie, kunt u dit, uitsluitend schriftelijk, kenbaar maken aan: Essentials, Postbus 30179, 3001 DD Rotterdam

©2009 – Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van de uitgever worden vermenigvuldigd of anderszins openbaar gemaakt.  
ISSN 1569-3821

Het gaat er niet alleen  
om wat hij wil.

Het gaat erom hoe u  
hem hiervan voorziet.



Als informatiespecialist doet u meer dan alleen informatie verzamelen. Door eindgebruikers te voorzien van datgene dat zij nodig hebben, op het juiste moment en in de juiste vorm, helpt u hen betere professionals te worden.

Als 's werelds toonaangevende aanbieder van informatiediensten kan EBSCO u hierbij helpen. Wij doen dit door u toegang te bieden tot content van meer dan 79.000 uitgevers en door u te ondersteunen met een team van getrainde professionals. Daarnaast besparen onze informatiebeheerssystemen u veel tijd, waardoor u zich kunt richten op uw eindgebruikers.

Hierdoor kunt u zich ervan verzekeren het juiste antwoord altijd bij de hand te hebben.

Neem vandaag contact met ons op!

mailnl@ebSCO.com

tel: +31 297 386 386

**EBSCO**

information to inspiration

ebSCO.com

Kwaliteitsinformatie • Beheer van bronnen •  
Toegang • Integratie • Consultatie



# Een goede aansluiting

Reekx is gespecialiseerd in het adviseren van organisaties bij het efficiënt managen van informatiestromen. Of het nu gaat om algemeen strategisch informatiemanagement, collectiemanagement, documentaire informatieverzorging, bedrijfsarchief of uw bibliotheek, Reekx analyseert, adviseert, traint, coacht en implementeert op een breed terrein. Reekx levert daarnaast de juiste (tijdelijke) mensen door detachering en werving & selectie, zodat zaken goed op elkaar blijven aansluiten.

advies | detachering | werving & selectie | training & opleiding | coaching

**Reekx**

Adviseurs en dienstverleners in Informatievoorziening

## Reekx

Damsterdiep 231  
9713 ED Groningen  
T: +31 (0)50 3124618  
F: +31 (0)50 3120592  
E: [info@reekx.nl](mailto:info@reekx.nl)  
I: [www.reekx.nl](http://www.reekx.nl)

Randstad 21-09 D  
1314 BD Almere  
T: +31 (0)36 5470916  
F: +31 (0)36 5470917  
E: [info@reekx.nl](mailto:info@reekx.nl)  
I: [www.reekx.nl](http://www.reekx.nl)