

Versnellen van innovatie door sociaal systemmethodieken!

B'oost-event 14 februari 2008



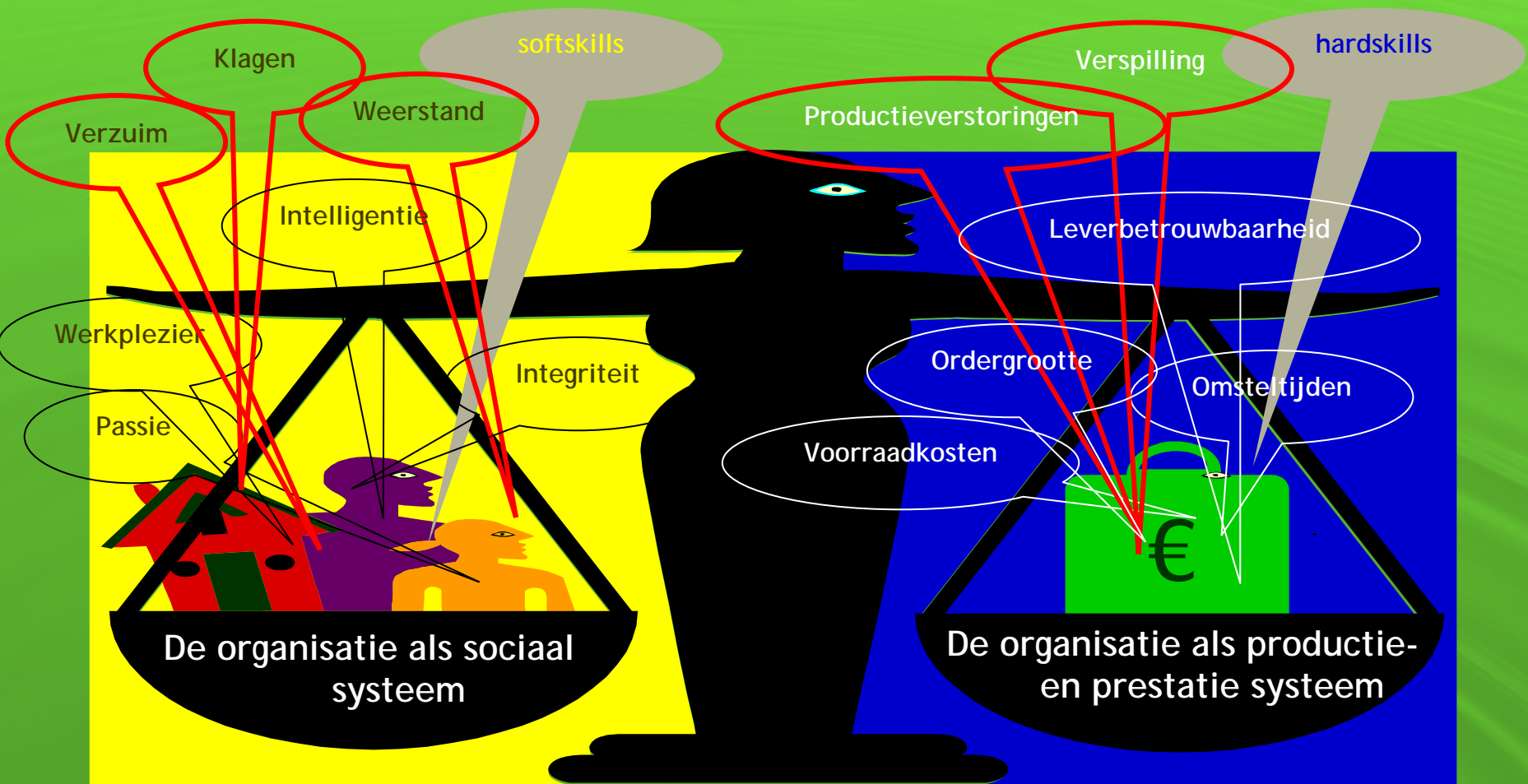
Studie Prof. Volberda (RMS, Erasmus
Universiteit Rotterdam):

innovatie wordt voor **75%** gerealiseerd
door **sociale innovatie** en voor 25%
door technologische innovatie

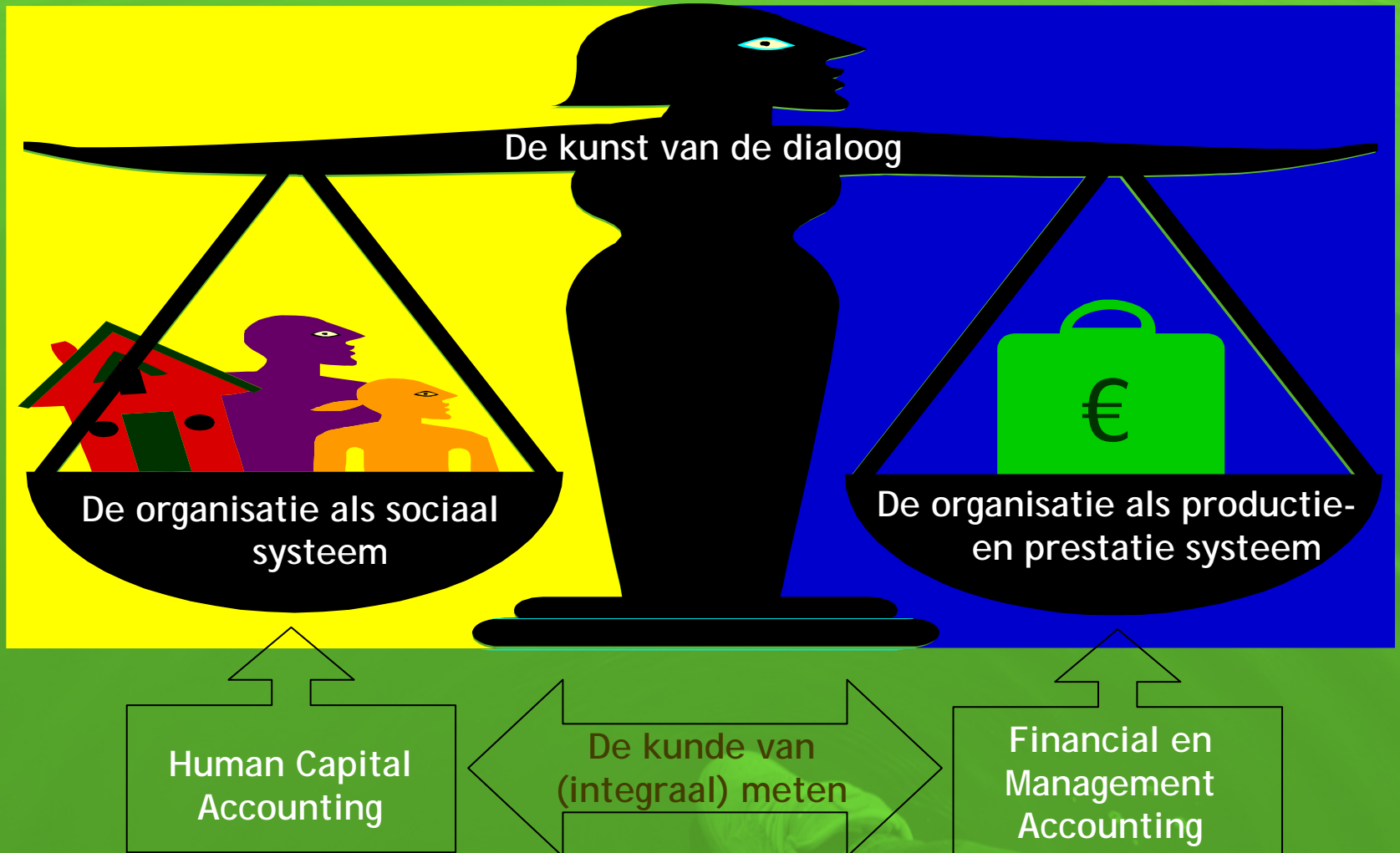
Sociale innovatie is het ontwikkelen van de organisatie als **sociaal- psychologisch systeem**

(Volberda: flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer
werken)

Niet óf-óf, maar én-én



Twee volkomen verschillende manieren van meten = weten



Noodzakelijk is een **optimale balans**
tussen de organisatie als
prestatiesysteem en de organisatie als
sociaal systeem

Wanneer is de balans optimaal?



Als er **geen** symptomen zijn zoals:

- Omzetverlies
- Toenemend aantal klachten van klanten
- Hoog mentaal ('grijs') ziekteverzuim
- Hoog verloop
- Medewerkerontevredenheid
- Slechte sfeer
- Onderpresterende teams
- Weinig vitale medewerkers
- Mopperende managers
- Slecht samenwerkende afdelingen
- Wachtlijsten (in de zorg)

Of:

als de organisatie een centre of
excellence wil worden - nog beter wil
presteren

Waarom willen we de organisatie als
sociaal systeem kunnen meten?

Omdat het beschrijven en **begrijpen** van de organisatie als sociaal systeem ons inzicht geeft om **gericht** en **onderbouwd** te kunnen **ingrijpen**

(Net zoals met bijvoorbeeld BSC, performance management, INK, enz. in de organisatie als prestatiesysteem)

(Waarom mislukt 90% van de fusies en wordt het resultaat van 80% van de interventies als niet succesvol beschouwd?)

Hoe ontwikkelen we de organisatie als
sociaal systeem?

Door groei van individuele en collectieve bewustwording te organiseren

Bewustwording leidt tot **nieuw** gedrag,
houding, denken en voelen

(individuele bewustwording: individuele medewerkers
collectieve bewustwording: teams, afdelingen, organisaties,
samenwerkende partners in de keten, maatschappij)

Spelvorm: voelen dat je - ook nu als
toehoorder - onderdeel bent van
meerdere sociale systemen ...

Hoe meten we een mens, team of organisatie als sociaal systeem?



Materieel bewustzijn

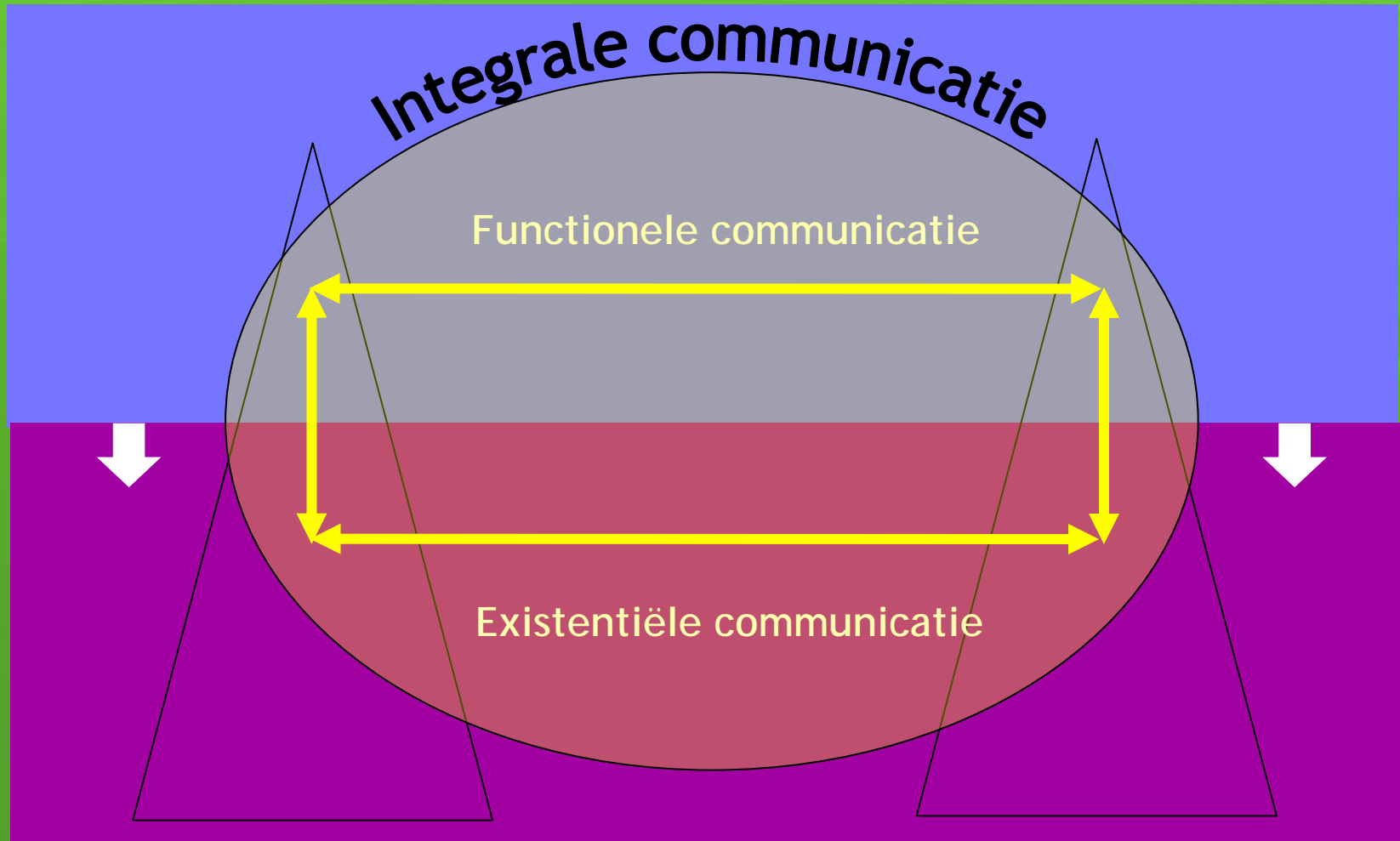
(wat we kunnen waarnemen met onze 5 zintuigen en 'objectief' kunnen overdragen)

Existentieel bewustzijn

(wat we 'intuïtief' kunnen aanvoelen en 'subjectief' kunnen doorvertellen)



Slimmer worden met elkaar = elkaar beter 'verstaan'



Uitleg over het **integrale** en **dynamische** systeemmodel van Symfoia, waarbij we bewustwording meten => daarmee gedrag, houding, denken en voelen meten

Het unieke van Symfoia ligt hierin dat we

1. Integraal meten: houding, gedrag en denkoriëntatie; ratio en gevoel, bewustzijn en onderbewustzijn (intuïtie); context en tijd meewegen
2. Dynamisch meten: ontwikkelingen in het sociale systeem zijn te monitoren in de tijd. Hierdoor is objectieve onderbouwing van interventies in het sociale systeem mogelijk geworden

Drie-eenheid van bewustzijn

Contextbewustzijn

**De
contextschepper
in ons**

Tijdsbewustzijn

**De
toeschouwer
in ons**

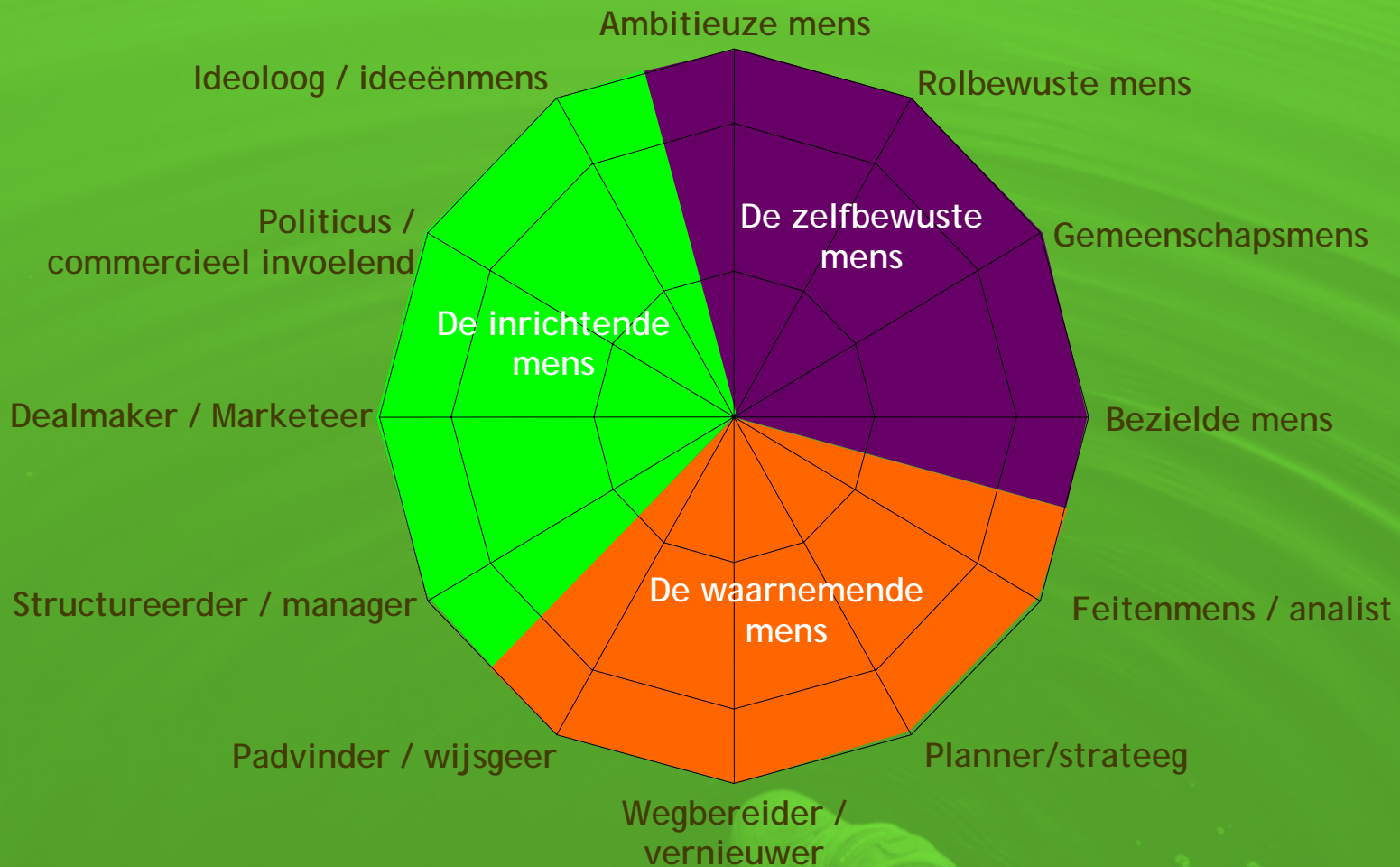
Zelfbewustzijn

**De
hoofdrolspeeler
in ons**

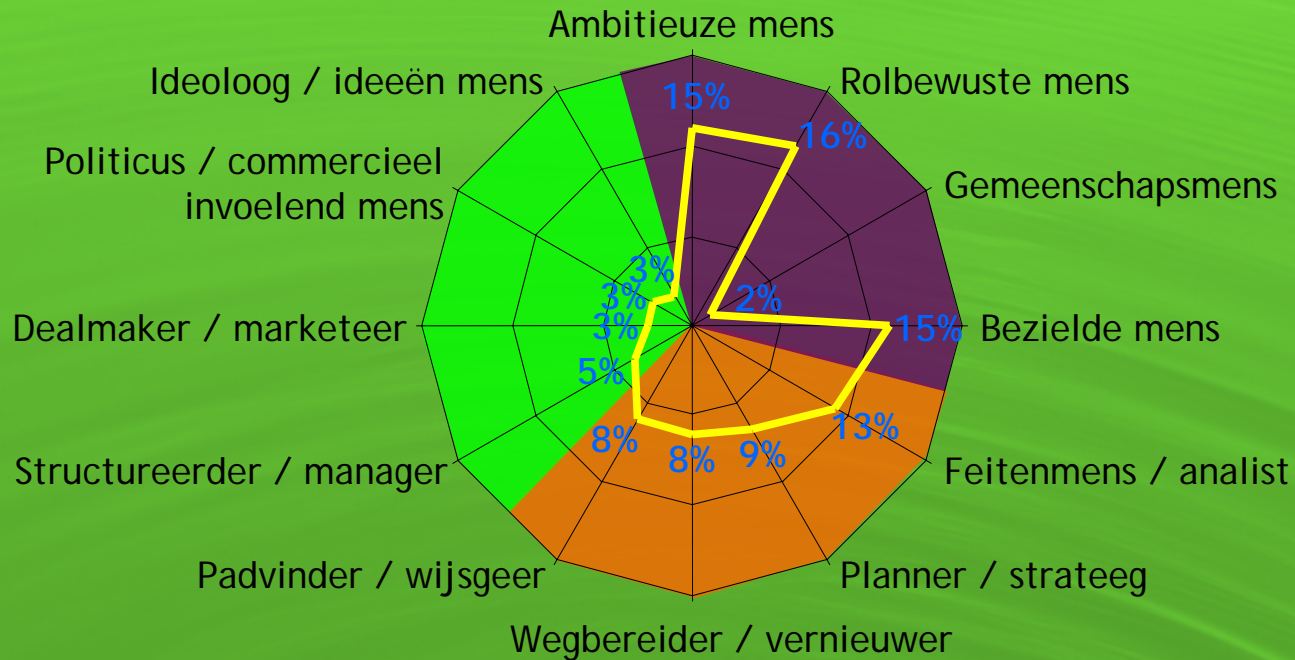
12 domeinen van bewustwording, dus van mens- en organisatieontwikkeling



12 (team)rollen van Symfoia



Zo ontstaat een diagnostisch kader



Verhouding tussen ratio (materieel bewustzijn) en gevoel (existentieel bewustzijn)

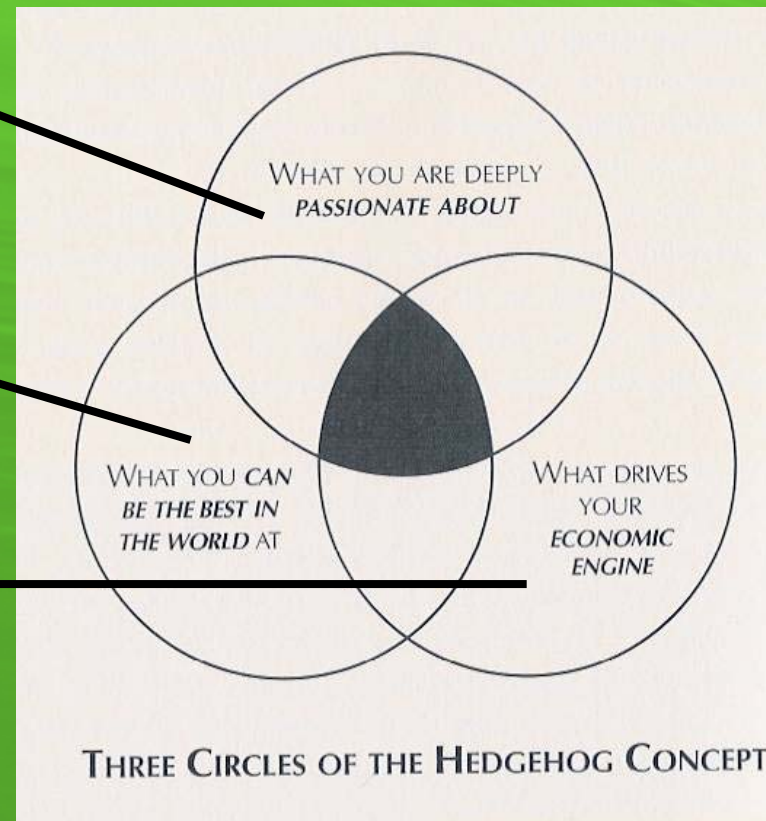
| | | | |
|------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|
| De rationele waarnemer (norm = 20) | 26 | De intuïtieve waarnemer (norm = 20) | 20 |
| De rationele regisseur (norm = 20) | 10 | De ideële regisseur (norm = 20) | 7 |
| Het rationele zelf (norm = 20) | 37 | Het emotionele zelf (norm = 20) | 20 |
| Overall rationeel | 61% | Overall gevoelsmatig | 39% |

12 domeinen waarin de organisatie als sociaal systeem evolueert - 12 domeinen van mens & organisatieontwikkeling

| TIJD | OMGEVING | (ORGANISATIE) IDENTITEIT |
|---|---|---|
| Weten / kennis ontwikkelen | Structureren / ordenen / het eigen nest op orde maken | De eigen passie / drijfveren / gevoelens/ bedoelingen ontdekken |
| Plannen / visie & strategie ontwikkelen | Positioneren / onderhandelingsvermogen ontwikkelen / vermarkten | Professionaliseren / ambitie ontwikkelen |
| Met complexiteit en onvoorspelbaarheid leren omgaan / het nieuwe leren te omarmen | Wezenlijk participeren / gemeenschappelijke gronden ontdekken | Functioneren / de eigen functionele bijdrage aan het grotere geheel optimaliseren |
| Eerlijk durven terugkijken / leervermogen ontwikkelen | Ideologie / waardenbesef / cultuur ontwikkelen | Gemeenschapszin ontwikkelen / maatschappelijk verantwoord ondernemen ontwikkelen |

Jim Collins, Good to Great: een vereenvoudigde Symfoia

| | | |
|--------------------|------------------------|-----------------------------|
| Weten | Structureren | Passie ontdekken |
| Plannen | Positioneren | Professionaliseren |
| Het nieuwe omarmen | Wezenlijk participeren | Functioneren |
| Leren | Ideologie ontwikkelen | Gemeenschapszin ontwikkelen |



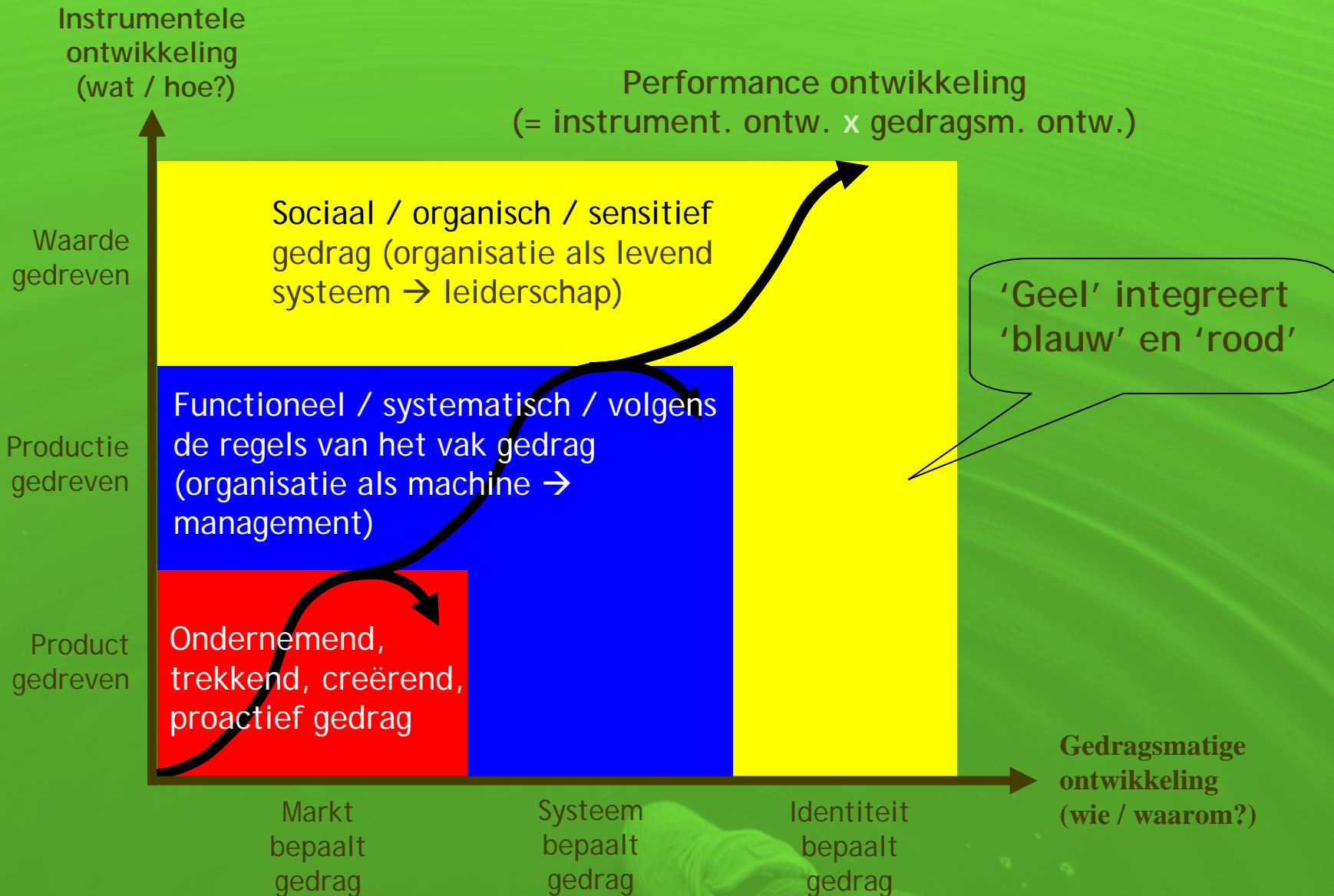
Hoe komen we aan de meetpunten?



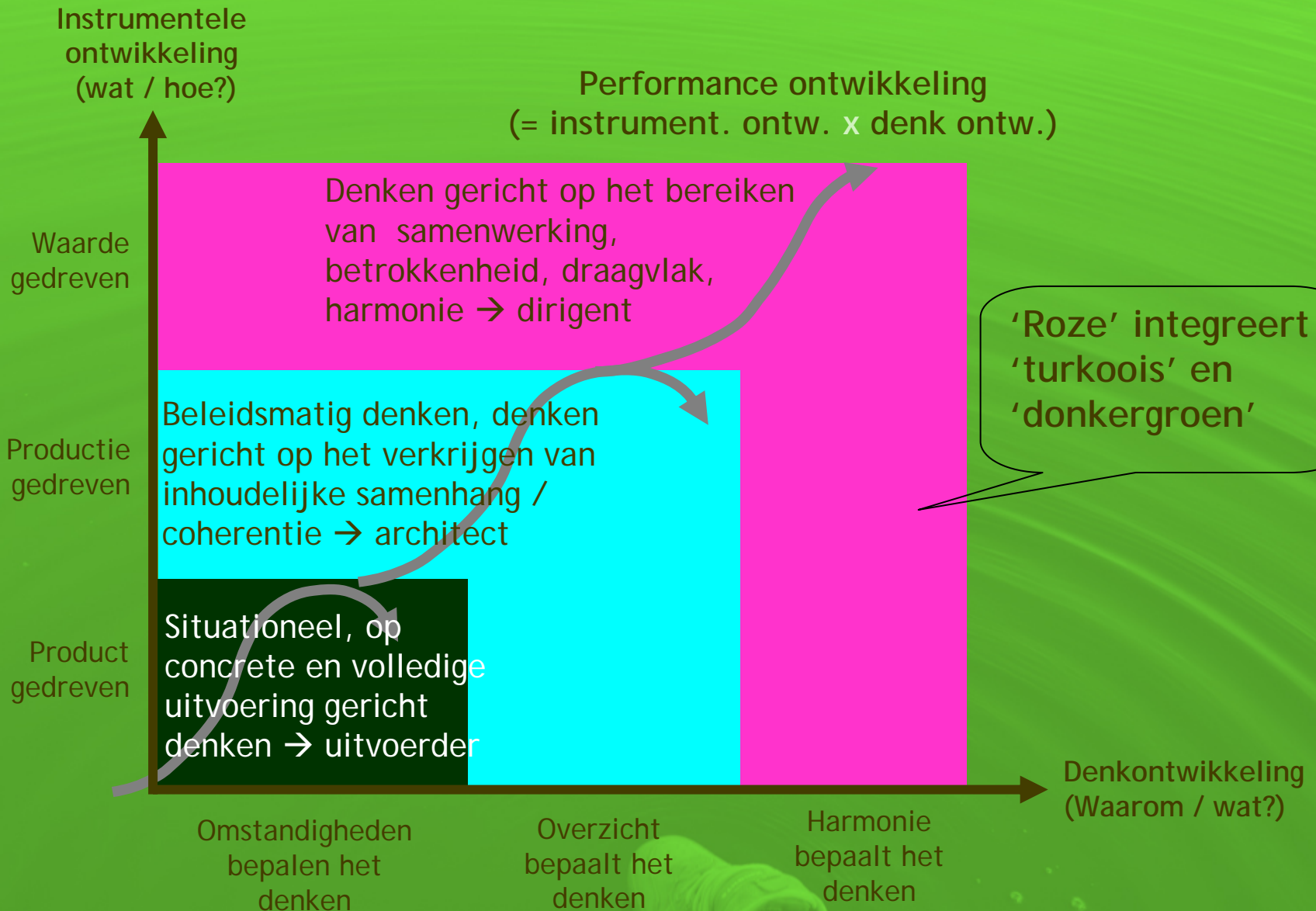
Door gedrag en denken - manifestaties van bewustwording - in beeld te brengen



Verticaal 1: niveaus waarop gedrag betekenis krijgt



Verticaal 2: niveaus waarop denken betekenis krijgt

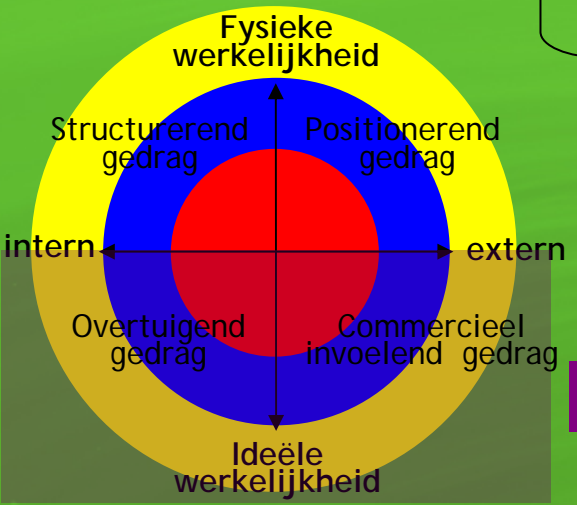


Horizontaal en verticaal combinerend:



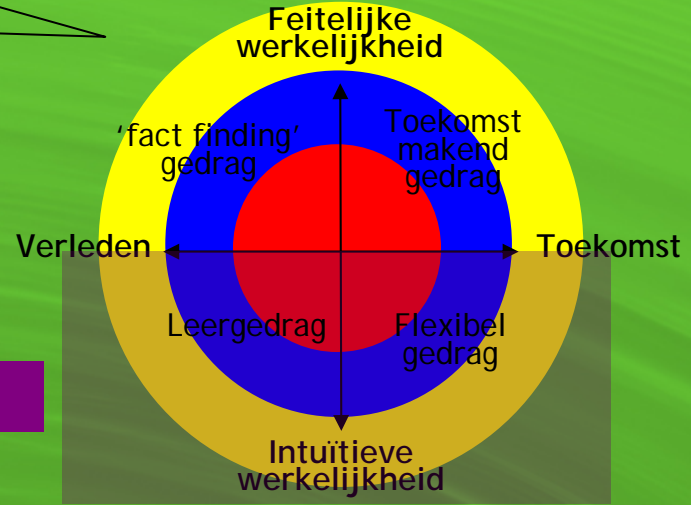
(Organisatie- en individueel) gedrag in kaart gebracht

Scheppend gedrag



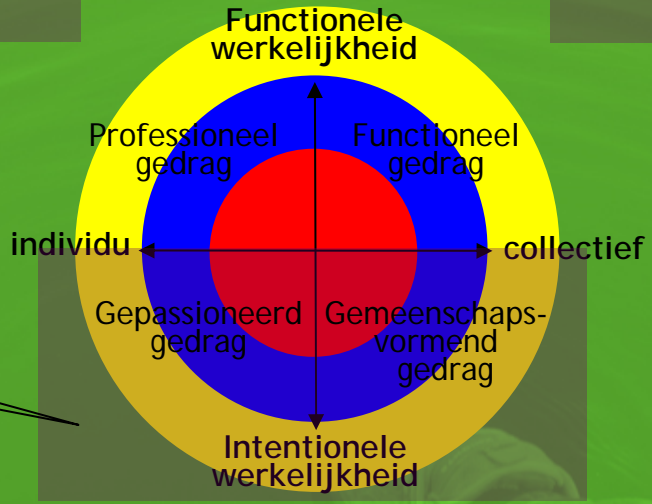
Zintuiglijk waarneembaar gedrag

Analytisch gedrag



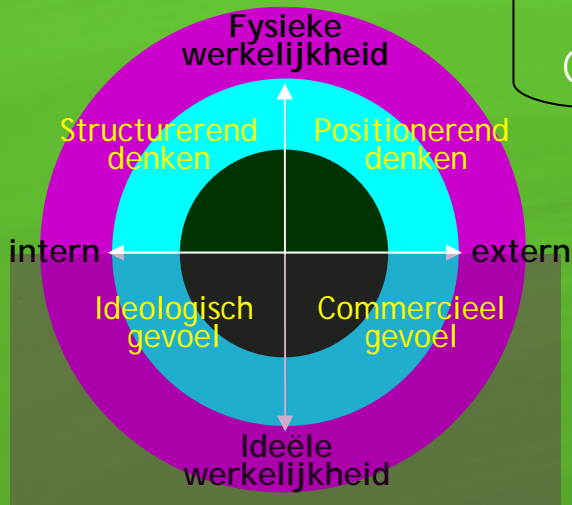
Eigen gedrag

Voelbaar gedrag



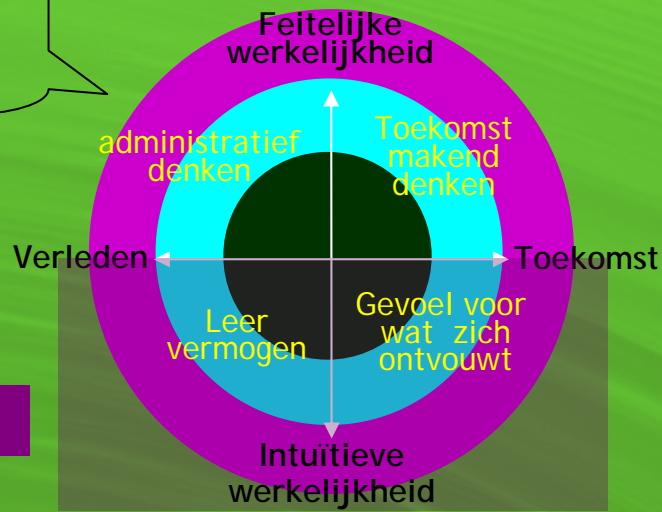
(Organisatie- en individueel) denken in kaart gebracht

Scheppend denken

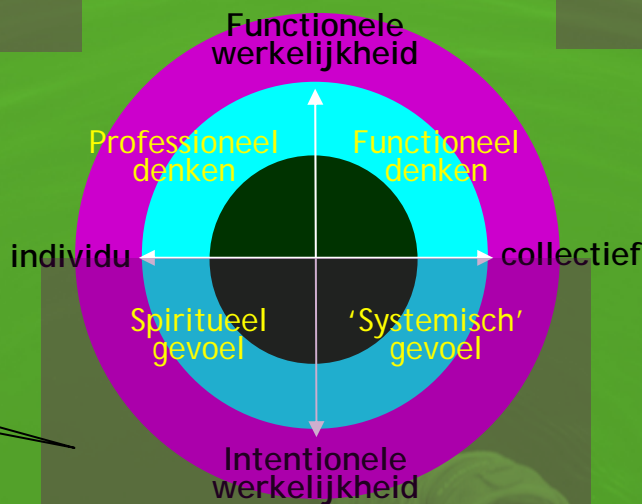


Denken
(Zintuiglijk waarneembaar)

Analytisch denken

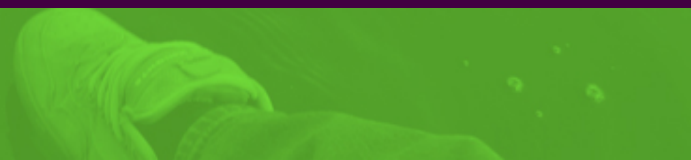
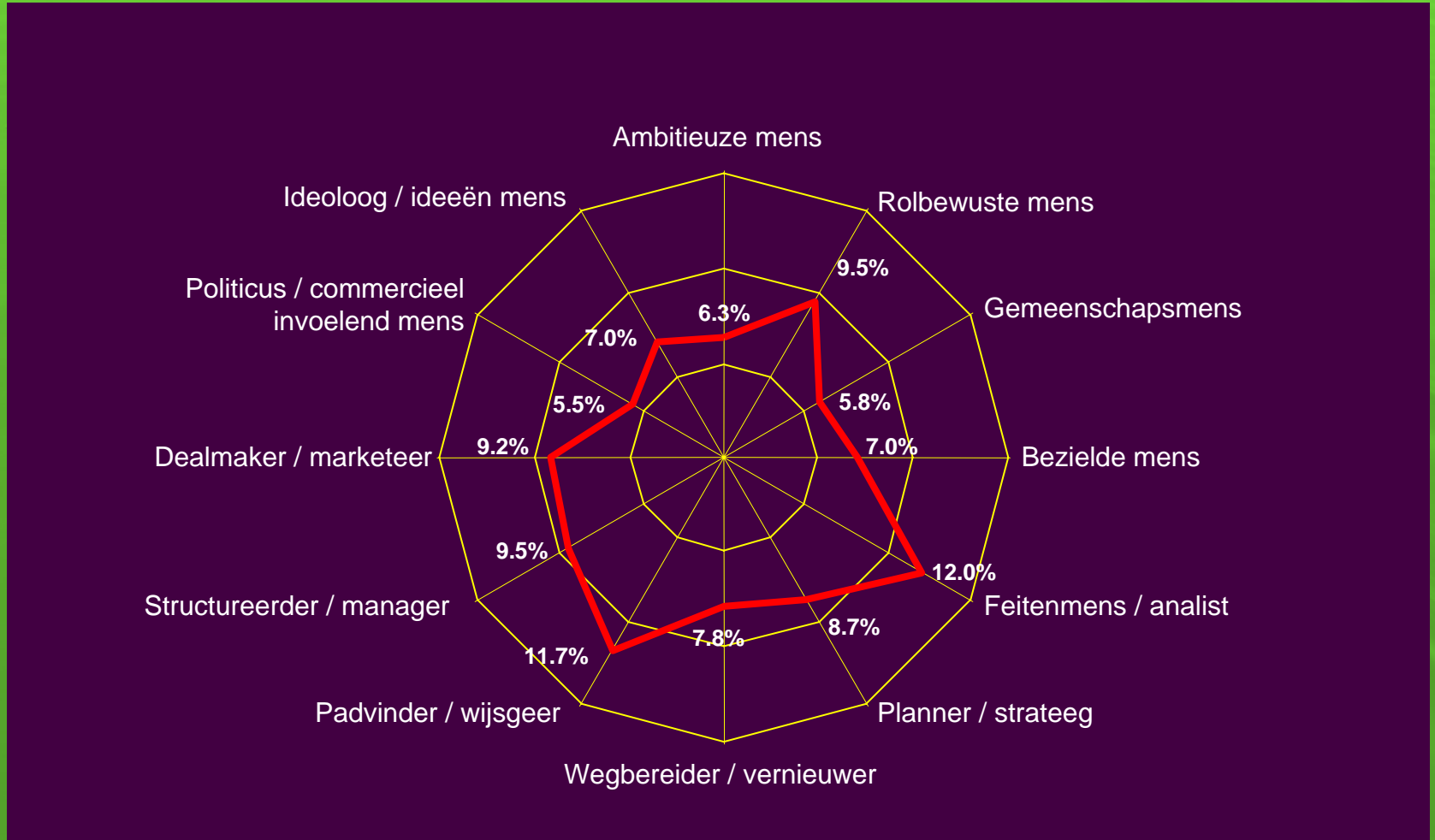


Eigen denken



Voelen

Overall beeld van een team



Individuele bijdragen

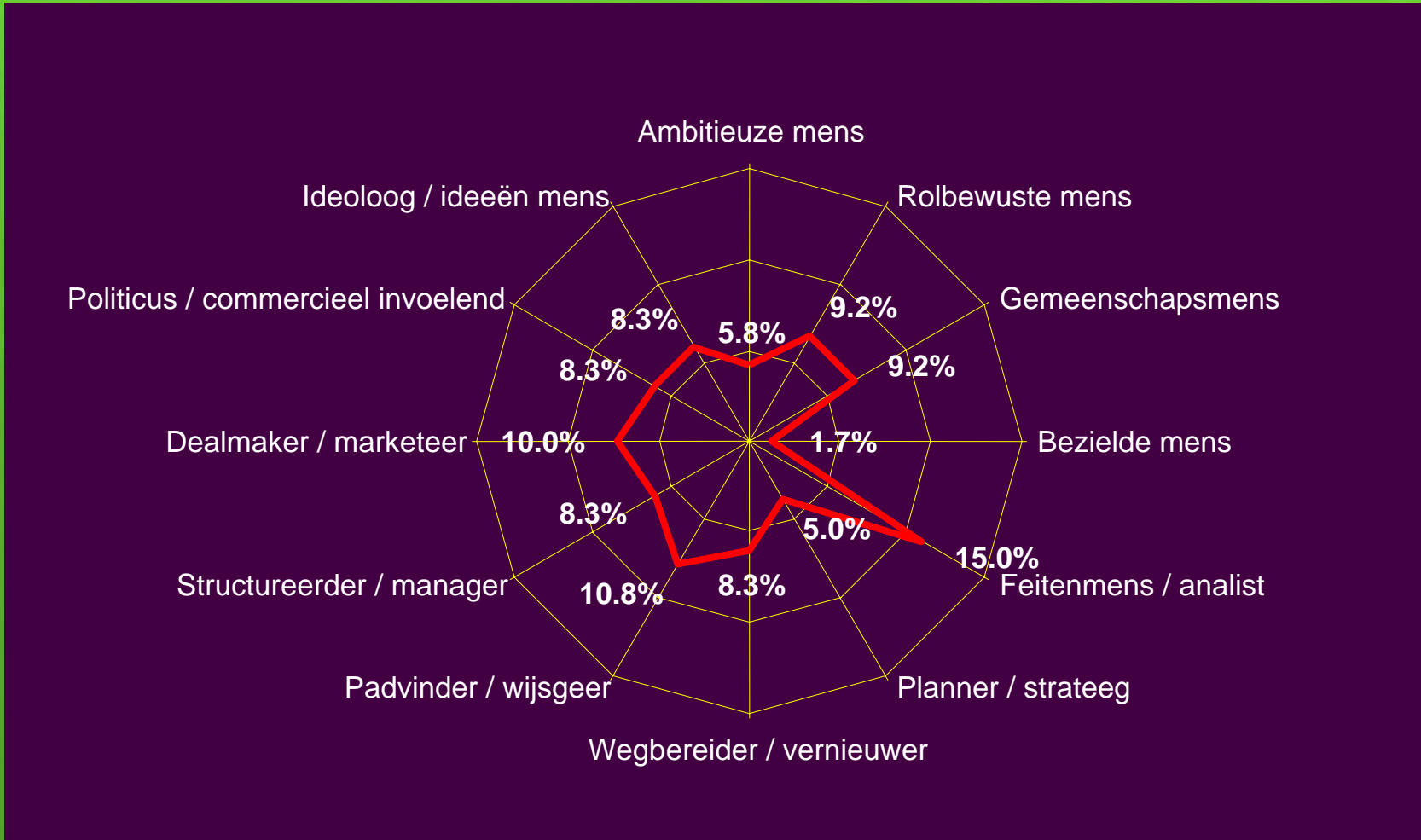
Gemarkeerde velden: groen indien celwaarde groter dan of gelijk het gemiddelde plus anderhalf keer de standaarddeviatie; oranje indien celwaarde kleiner dan of gelijk aan het gemiddelde minus anderhalf keer de standaarddeviatie

| | Calculator | Techn medew | Tekenaar werkvoor bereider | Hoofd bedrijfs bureau | Hoofd engineering | Team gem. |
|----------------------------|------------|-------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|-----------|
| Ambitieuze mens | 10% | 4% | 8% | 4% | 6% | 6.3% |
| Rolbewuste mens | 14% | 8% | 8% | 8% | 9% | 9.5% |
| Gemeenschapsmens | 8% | 2% | 4% | 7% | 9% | 5.8% |
| Bezielde mens | 13% | 8% | 8% | 3% | 2% | 7.0% |
| Feitenmens / analist | 10% | 12% | 11% | 13% | 15% | 12.0% |
| Planner / strateeg | 7% | 8% | 8% | 15% | 5% | 8.7% |
| Wegbereider / vernieuwer | 4% | 9% | 8% | 9% | 8% | 7.8% |
| Padvinder / wijsgeer | 7% | 13% | 13% | 15% | 11% | 11.7% |
| Structureerder / manager | 7% | 10% | 12% | 11% | 8% | 9.5% |
| Dealmaker / marketeer | 8% | 13% | 8% | 8% | 10% | 9.2% |
| Commercieel invoelend mens | 8% | 4% | 7% | 1% | 8% | 5.5% |
| Ideoloog /ideeën mens | 5% | 10% | 5% | 7% | 8% | 7.0% |

Gemiddelde van de celwaarden van alle teamleden 5.0%

Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden 7.1%

Hoofd Engineering



Hele team

Gemarkeerde velden: groen indien celwaarde groter dan of gelijk het gemiddelde plus anderhalf keer de standaarddeviatie; oranje indien celwaarde kleiner dan of gelijk aan het gemiddelde minus anderhalf keer de standaarddeviatie

| | | Calculator | Technisch medewerker | Tekenaar werkvoorbereider | Hoofd bedrijfsbureau | Hoofd engineering | Team gem. |
|----------------|-------------------|------------|----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|-----------|
| Houding | Zelfbewuste mens | 45% | 22% | 28% | 23% | 26% | 29% |
| | Waarnemer | 28% | 42% | 41% | 52% | 39% | 40% |
| | Contextschepper | 28% | 37% | 31% | 26% | 35% | 31% |
| Gedrag | Ondernemende mens | 31% | 38% | 31% | 33% | 37% | 34% |
| | Functionele mens | 33% | 16% | 36% | 40% | 30% | 31% |
| | Organische mens | 36% | 46% | 33% | 27% | 33% | 35% |
| Denken | Uitvoerder | 48% | 44% | 37% | 36% | 28% | 38% |
| | Architect | 30% | 33% | 36% | 30% | 38% | 33% |
| | Dirigent | 23% | 23% | 28% | 34% | 34% | 28% |

Gemiddelde van de celwaarden van alle teamleden 33.3%

Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden 11.1%

Softskills met houding als basis

| | | | | | |
|-------|--------------------------------|-----|-------|----------------------------------|-----|
| 25.8% | De uitvoerder | 16% | 25.8% | De zelfstandige / doorzetter | 35% |
| | De professional | 55% | | De denker | 32% |
| | De missionaris / trainer | 29% | | De mensenmens | 32% |
| 39.2% | De administrateur / rapporteur | 28% | 39.2% | De weetgierige | 38% |
| | De expert | 38% | | De systematicus | 30% |
| | De boodschapper | 34% | | De onderkenner van wat er speelt | 32% |
| 35.0% | De zorgzame | 36% | 35.0% | De regelaar | 36% |
| | De beleidsmaker | 26% | | De manager | 29% |
| | De teamspeler | 38% | | De contextschepper | 36% |

Softskills met gedrag als basis

| | | | | | |
|-------|-----------------------|-----|-------|------------------------------------|-----|
| 36.7% | De doener | 27% | 36.7% | De ondernemer | 25% |
| | De innovator | 41% | | De alerte / besluitvaardige | 41% |
| | De teamleider | 32% | | De initiator | 34% |
| 30.0% | De practicus | 14% | 30.0% | De gedisciplineerde / vasthoudende | 28% |
| | De mens van de inhoud | 44% | | De analytisch | 39% |
| | De docent | 42% | | De organisator | 33% |
| 33.3% | De hulpvaardige | 40% | 33.3% | De sturende / de beïnvloedende | 25% |
| | De coach | 30% | | De flexibele/de meegaande | 38% |
| | De inspirator | 30% | | Degene die delegeert | 38% |

Softskills met denkoriëntatie als basis

| | | | | | |
|-------|---|-----|-------|--|-----|
| 27.5% | Werklustig | 36% | 27.5% | Solide / aards / praktisch / stressbestendig | 15% |
| | Volgens standaard protocollen | 15% | | Feiten verzameland / gegevens vergarend | 39% |
| | Aandachtig | 48% | | Practisch organiserend / inrichtend | 45% |
| 38.3% | Creatief | 39% | 38.3% | Inhoudelijk betrokken | 37% |
| | Beheersmatig | 35% | | De boodschap onderbouwend | 39% |
| | Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend | 26% | | De inhoud vormgevend / probleemoplossend | 24% |
| 34.2% | Enthousiasmerend / bevlogen | 34% | 34.2% | Communicatief overtuigend / eigenwijs | 22% |
| | Uitdragend hoe 't werkt | 37% | | De kennis uitdragend | 39% |
| | Met gevoel voor harmonie | 29% | | Communicatief / netwerkend | 39% |

Gemarkeerde velden: groen indien celwaarde groter dan of gelijk aan het gemiddelde plus anderhalf keer de standaarddeviatie; oranje indien celwaarde kleiner dan of gelijk aan het gemiddelde minus anderhalf keer de standaarddeviatie

Gemiddelde van de 54 softskills 33.3%

Anderhalf keer de standaarddeviatie 12.3%

Softskills met houding als basis

| | | | | | |
|-------|--------------------------------|-----|-------|----------------------------------|-----|
| 28.7% | De uitvoerder | 42% | 28.7% | De zelfstandige / doorzetter | 26% |
| | De professional | 35% | | De denker | 33% |
| | De missionaris / trainer | 23% | | De mensenmens | 41% |
| 40.2% | De administrateur / rapporteur | 38% | 40.2% | De weetgierige | 36% |
| | De expert | 34% | | De systematicus | 35% |
| | De boodschapper | 29% | | De onderkenner van wat er speelt | 29% |
| 31.2% | De zorgzame | 36% | 31.2% | De regelaar | 39% |
| | De beleidsmaker | 32% | | De manager | 24% |
| | De teamspeler | 33% | | De contextschepper | 37% |

Softskills met gedrag als basis

| | | | | | |
|-------|-----------------------|-----|-------|------------------------------------|-----|
| 34.0% | De doener | 43% | 34.0% | De ondernemer | 22% |
| | De innovator | 32% | | De alerte / besluitvaardige | 42% |
| | De teamleider | 25% | | De initiator | 36% |
| 31.0% | De practicus | 32% | 31.0% | De gedisciplineerde / vasthoudende | 31% |
| | De mens van de inhoud | 34% | | De analyticus | 46% |
| | De docent | 34% | | De organisator | 24% |
| 35.0% | De hulpvaardige | 40% | 35.0% | De sturende / de beïnvloedende | 33% |
| | De coach | 34% | | De flexibele/de meegaande | 33% |
| | De inspirator | 26% | | Degene die delegeert | 33% |

Softskills met denkoriëntatie als basis

| | | | | | |
|-------|---|-----|-------|--|-----|
| 38.3% | Werklustig | 38% | 38.3% | Solide / aards / praktisch / stressbestendig | 31% |
| | Volgens standaard protocollen | 26% | | Feiten verzamelend / gegevens vergarend | 40% |
| | Aandachtig | 37% | | Practisch organiserend / inrichtend | 29% |
| 33.3% | Creatief | 33% | 33.3% | Inhoudelijk betrokken | 30% |
| | Beheersmatig | 32% | | De boodschap onderbouwend | 41% |
| | Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend | 36% | | De inhoud vormgevend / probleemoplossend | 30% |
| 28.3% | Enthousiasmerend / bevolgen | 31% | 28.3% | Communicatief overtuigend / eigenwijs | 24% |
| | Uitdragend hoe 't werkt | 37% | | De kennis uitdragend | 41% |
| | Met gevoel voor harmonie | 32% | | Communicatief / netwerkend | 36% |

Hele team

Gemarkeerde velden: groen indien celwaarde groter dan of gelijk het gemiddelde plus anderhalf keer de standaarddeviatie; oranje indien celwaarde kleiner dan of gelijk aan het gemiddelde minus anderhalf keer de standaarddeviatie

| Softskills met houding als basis | | Calculator | Technisch medewerker | Tekenaar werkvoorbereider | Hoofd bedrijfsbureau | Hoofd engineering | Team gem. |
|--|----------------------------------|------------|----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|-----------|
| De zelfbewuste mens: het gevoel ontwikkelen dat 'ik' het ben | | 45% | 22% | 28% | 23% | 26% | 29% |
| | De uitvoerder | 56% | 54% | 41% | 33% | 16% | 42% |
| | De professional | 15% | 31% | 44% | 44% | 55% | 35% |
| | De missionaris / trainer | 30% | 15% | 15% | 22% | 29% | 23% |
| De waarnemende mens: er 'ons' moment van maken | | 28% | 42% | 41% | 52% | 39% | 40% |
| | De administrateur / rapporteur | 36% | 38% | 41% | 44% | 28% | 38% |
| | De expert | 45% | 36% | 31% | 24% | 38% | 34% |
| | De boodschapper | 18% | 26% | 29% | 32% | 34% | 29% |
| De contextscheppende mens: er 'onze' omgeving van maken | | 28% | 37% | 31% | 26% | 35% | 31% |
| | De zorgzame | 45% | 45% | 27% | 23% | 36% | 36% |
| | De beleidsmaker | 39% | 30% | 35% | 29% | 26% | 32% |
| | De teamspeler | 15% | 25% | 38% | 48% | 38% | 33% |
| De zelfbewuste mens: het gevoel ontwikkelen dat 'ik' het ben | | 45% | 22% | 28% | 23% | 26% | 29% |
| | De zelfstandige / doorzetter | 28% | 27% | 15% | 26% | 35% | 26% |
| | De denker | 37% | 15% | 32% | 44% | 32% | 33% |
| | De mensenmens | 35% | 58% | 53% | 30% | 32% | 41% |
| De waarnemende mens: er 'ons' moment van maken | | 28% | 42% | 41% | 52% | 39% | 40% |
| | De weetgierige | 36% | 42% | 29% | 34% | 38% | 36% |
| | De systematicus | 33% | 22% | 49% | 40% | 30% | 35% |
| | De onderkenner van wat er speelt | 30% | 36% | 22% | 26% | 32% | 29% |
| De contextscheppende mens: er 'onze' omgeving van maken | | 28% | 37% | 31% | 26% | 35% | 31% |
| | De regelaar | 30% | 41% | 49% | 39% | 36% | 39% |
| | De manager | 27% | 9% | 22% | 35% | 29% | 24% |
| | De contextschepper | 42% | 50% | 30% | 26% | 36% | 37% |

Gemiddelde van de celwaarden over alle 54 indicatoren

33.3%

Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden

15.5%

(voor softskills met houding als basis)

Gedeelte
van
teamdiag-
nostiek

Tot slot & samenvatting (1)

- Met het **integraal** systeemdenken van Symfoia, het bewustwordingsmodel en de praktische **online assessments** kunnen we **voor het eerst** op elk hiërarchisch niveau (individu, team en organisatie) de keuze van **elke** interventie **objectief** onderbouwen en de impact ervan monitoren in de tijd

Tot slot & samenvatting (2)

- Op deze wijze bieden we een kader om **innovatie** te faciliteren, te versnellen en er leiding aan te geven
- Niet door technische spitsvondigheid, maar door organisaties en de mensen daarbinnen, **intelligenter** te doen samenwerken



Rondvraag

Afsluiting en einde

Team- en organisatievorming

