



Reactie op artikel "Terug naar de Rijnlandse werkcultuur" van Prof. Mathieu Weggeman op de websites van VNO-NCW kenniscentrum De Baak en van HRM.net (7-5-2007)

06-06-2007. Door drs. Peter-Paul J. Biermans, Managing Director Symfoia B.V.

### **Symfoia vormt de brug tussen het Angelsaksische en het Rijnlandse managementmodel**

Prof. Mathieu Weggeman betoogt dat Nederland zich qua business- en managementcultuur in een ongunstige hybride positie heeft gemanoeuvreerd. Stuck in the middle. Tussen de Rijnlandse werkcultuur en het Anglo-Amerikaanse ondernemerschap. We laten ons vermogen om radicaal te innoveren - een traditionele sterkte van de Rijnlandse werkcultuur - verdampen. Als redenen noemt Weggeman onder meer het in Nederland afgenomen enthousiasme voor wetenschap en radicale innovatie, met als gevolg een afname van de industriële research capaciteit. Barrières voor innovatie zijn ook een tekort aan publieke waardering voor en begrip van de positieve mogelijkheden van wetenschappelijke doorbraken en het achterblijven van de ondernemerszin. In de Angelsaksische cultuur is er daarentegen juist wel een groot enthousiasme voor high-tech ondernemerschap, publieke waardering voor start-up companies en maatschappelijke tolerantie voor faillissementen en mislukte initiatieven.

Angelsaksisch geleide ondernemingen concentreren zich vooral op het tevreden stellen van de aandeelhouders en dus op korte termijn winst. De korte termijn oriëntatie gaat ten koste van onderzoek en ontwikkeling en van investeringen in deskundigheidsbevordering van personeel. Organisaties die werken in de Rijnlandse traditie streven naar tevreden klanten én tevreden werknemers én tevreden aandeelhouders en zijn dus meer gericht op lange termijn continuïteit. In het Rijnlandse model is er meer aandacht voor gezondheidsbevordering op de werkplek, voor coaching on the job en voor persoonlijke ontwikkeling. Het toekennen van leidinggevende bevoegdheden is in het Rijnlandse model meer gebaseerd op vakdeskundigheid en is meer een bottom-up dan een top-down proces. Vergelijk dit met het oude gildesysteem van leerling, gezel, meester. Dit vakmanschappedreven systeem staat in groot contrast tot de Angelsaksische benadering, waarbij planning & control, meten = weten, de manager als "regelneef" zonder inhoudelijke vakkennis, het leidend maken van economische kengetallen en waarden, en de voorkeur voor gedetailleerde richtlijnen, voorschriften, procedures en afspraken centraal staan. Het gevaar van het Angelsaksische model is verstarring en bureaucratie. Het gevaar van de Rijnlandse werkcultuur is anarchie.

### **Waar nu, vormt Symfoia de brug tussen deze twee businessmodellen?**

Symfoia staat voor "Systems methodology for organisational and individual awakening" en is in Nederland door Symfoia B.V. ontwikkeld. Symfoia omvat een verfijnd kennis- en analyseconcept én een integrale meetmethode om organisatieontwikkeling en sociale innovatie te versnellen. Sociale innovatie wordt door het Ministerie van Economische Zaken gedefinieerd als "vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de

©Symfoia BV / Groenestraat 294 / Postbus 31006 / 6503 CA Nijmegen / Handelsregister Centraal Gelderland 230810260000 / Tel. 024 3554407 / Fax 024 3833330 / E-mail [info@symfoia.com](mailto:info@symfoia.com) / Internet [www.symfoia.com](http://www.symfoia.com)



bedrijfsprestaties en de ontplooiing van talent". Symfoia is een integraal gedraganalyse model én een meetmethode in één, die uitgaan van mensen, teams en organisaties als levende deelsystemen. Daarmee heeft Symfoia een uniek mens- en organisatieontwikkelingmeetsysteem in handen, waarmee houding, gedrag, denken en voelen op de werkplek gemeten kan worden. Het model en meetsysteem zijn integraal, omdat het mens, team én organisatie omvat; houding, gedrag én denken meet; bewustzijn én onderbewustzijn grafisch zichtbaar maakt; en de werkplek/context integreert in het meetsysteem. De basis van het meetsysteem wordt gevormd door 147 psychosociale indicatoren, die met elkaar een uitgebalanceerd softskillsprofiel definiëren. Een analyserapport met deze 147 softskills indicatoren is een uitstekende leidraad voor coaching on the job, zowel op individueel, team als op organisatieniveau. Op individueel niveau worden de individuele competenties en ingesloten gedragspatronen zichtbaar; op teamniveau ontstaat inzicht in teamrollen en direct zicht op teambuilding en verbeteren van teamprestaties. Op organisatieniveau is een Symfoia-meting een cultuur-assessment. Onderscheidende elementen van de Symfoia-metingen zijn de snelheid, de logistieke eenvoud en de lage prijs.



In de filosofie van Symfoia zijn organisaties, naast maakbare productie- en geldmachines, óók "levende", niet-maakbare sociale systemen. Afhankelijk van het type organisatie is er een ideale balans tussen de organisatie als prestatiesysteem en als sociaal systeem. Mensen zijn niet alleen maar radertjes in een machine, maar de organisatie is ook een "optelling" van wat de mensen kunnen en willen. Sociale innovatie betekent voor een organisatie de vinger aan de pols houden en steeds opnieuw beoordelen of mensen individueel en collectief groeien. Daarmee: meten of de organisatie intelligenter wordt - zich

steeds effectiever weet aan te passen aan de snel veranderende omstandigheden- en daardoor beter presteert. Organisatieontwikkeling is dus óók een individueel en collectief bewustwordingsproces dat leiderschap vraagt. Organisaties onderscheiden zich door cultuur en identiteit. Cultuur en identiteit vormen de basis voor het creëren van klantwaarde.

Snelle psychosociale diagnostiek is randvoorwaardelijk voor sociale innovatie. Hoe kun je zonder meten weten waar je je bevindt in een organisatieontwikkelingstraject? Het ondersteunen van sociale innovatie is een nieuw vak. De klassieke consultant of interim-manager kan het niet! Er is veel gecombineerde organisatie- en psychologische kennis voor nodig. Organisatieprofessionals, die zich met sociale innovatie bezighouden, zouden nieuwe hardskills moeten hebben, in de vorm van nieuwe



diagnostiek en het ermee omgaan. Ook zouden zij nieuwe softskills moeten hebben, namelijk leiderschap.

SER-voorzitter Rinnooij Kan pleit in zijn Ernst Hijmanslezing (16-11-2006) voor méér aandacht voor de zachte kanten van organisaties. Het leren omgaan met de zachte kanten van organisaties, zoals met verschillen tussen de mensen, met eigen handelingsruimte en met organisatiecultuur, wordt daarmee een harde succesfactor voor een duurzame samenleving. Hier ontstaat ruimte voor diversiteitsmanagement en voor talentmanagement. Het gevolg is een paradigmashift: organisatie => taak => competenties (mens) keert zich om in de ontwikkelingslogica naar mens (talenten) => taak => organisatie.

Symfoia geeft conceptueel én concreet praktisch invulling aan het leren omgaan met de softskills in organisaties.

De brug, die Symfoia vormt tussen het Angelsaksische en Rijnlandse managementmodel, komt tot uiting in enerzijds de aandacht voor de zachte kanten van organisaties, het bewustzijn van een ideale balans tussen de organisatie als prestatie- én als sociaal systeem, de aandacht voor persoonlijke groei én organisatiegroei, en in aandacht voor leiderschap. Anderzijds, omvat Symfoia een keihard meetsysteem, dat past in de planning & control mentaliteit, dat softskills keihard en statistisch verbindt met economische prestatie-indicatoren. We noemen dit "human capital accounting" (als tegenhanger van "financial capital accounting"). Op beleidsniveau is de Symfoia-diagnostiek van belang voor dit "human capital accounting", op de werkvloer voor "coaching on the job".

Het is deze brug, waardoor Symfoia ambieert een centrale plaats te hebben in de versnelling van sociale innovatie in Nederland. Het is deze brug, waarmee bevestigd wordt dat Nederland niet voluit hoeft te kiezen tussen beide managementmodellen. Het is van beide wat.

(Voor reacties: [p.biermans@symfoia.com](mailto:p.biermans@symfoia.com); mob. 06 51587024)