

Symfoia:

'Nieuw Management Denken'



Nergens mee te vergelijken

“Een bijzonder product en superieur aan de bestaande mogelijkheden”

Bijzonder inspirerend

“Ik had me niet gerealiseerd dat er zoveel diepgang zou zijn”

Verrassend concreet

“Je kunt met de resultaten zo aan de slag”

Een sprong in performance

“Zonder deze aanpak waren we nooit zo ver gekomen”

I. Inhoudsopgave

II. <i>Samenvatting</i> _____	4
III. <i>'Nieuw Management Denken'</i> _____	5
Het is tijd voor nieuw kijken en denken _____	5
Bewustzijn als basis _____	6
Groeien is balans ontwikkelen; bestuurlijke informatie is balansinformatie _____	6
(Sociale) Innovatie _____	6
Performance management _____	7
Symfoia is een leergedrag ondersteunend systeem _____	8
IV. <i>Een methodologie</i> _____	8
De drie-eenheid van bewustzijn _____	9
IQ, SQ en EQ in één benadering gemeten _____	9
Bewustzijn in kaart gebracht _____	10
Het fundamentele onderscheid met de instrumenten van de eerste generatie: emergentie en existentie in één 'model' _____	11
Twaalf rollen die elk 'deelnemend' mens in mindere of meerdere mate speelt _____	12
Twaalf domeinen van én organisatieontwikkeling én interventie _____	13
Drie niveaus van gedragsbeïnvloeding _____	16
Communicerende vaten: houding en gedrag _____	17
Van willen naar kunnen _____	18
Systeemtheorie en holarchie _____	22
V. <i>Een diagnostisch instrument: de Symfoia-scan</i> _____	22
Hoe uniek is Symfoia-scan en hoe betrouwbaar en gevalideerd? _____	23
VI. <i>Waarom is Symfoia wat voor mij of mijn organisatie?</i> _____	24
In elke rol is Symfoia interessant _____	24
diagnostiek en interventie in één beweging _____	26
Wat kan Symfoia voor mij als individu betekenen? _____	26
Nog een stapje verder: wat kan het voor mijn team betekenen? _____	28
Nóg een stapje verder en de organisatie als geheel komt in beeld. _____	29
Wat kost het en wat levert het op? _____	32
VII. <i>Casuïstiek</i> _____	33
De sprong van 'Good to Great' van een goed draaiende machinefabriek _____	33
De vorming van een 'HOED' (huisartsen onder één dak) _____	35

II. Samenvatting

Symfoia is een instrument dat ingezet wordt om de ontwikkeling van individueel en collectief gedrag in een organisatie in een hogere versnelling te krijgen. Anders gezegd: om 'sociale innovatie' mogelijk te maken. Want sociale innovatie is de hefboom naar complete innovatie. De naam staat voor: *Systems Methodology For Organisational and Individual Awareness*. Symfoia is een volledig Nederlandse product dat aan het begin staat van haar productlevenscyclus. Een product dat in de markt getest is en meer dan goed bevonden is. Gegeven de beschikbare casuïstiek mag verwacht worden dat in de komende jaren het product via artikelen, boeken, lezingen en workshops, nationale én internationale bekendheid zal gaan verkrijgen.

Het unieke van het instrument is dat het ingezet kan worden op functioneel verschillende, aanpalende, terreinen als: individuele diagnostiek / assessment, strategievorming, innovatiemanagement, competentie management, teamrollen / teamvorming, 360 graden beoordeling, organisatiediagnostiek / organisatieontwikkeling, performance management, veranderingsmanagement, werving & selectie, out- en replacement, management development, leiderschapontwikkeling, reïntegratie, burn-out preventie en -begeleiding.

Deze multifunctionaliteit wordt bereikt doordat Symfoia - als eerste systeem ter wereld - een beschrijvingskader geeft van de organisatie als levend systeem. Daarin zijn mensontwikkeling en organisatieontwikkeling fundamenteel van elkaar afhankelijk. Diagnostiek levert daardoor totaal nieuwe inzichten op; voor mens én organisatie. Haarscherp komen blokkades in beeld die spontane ontwikkeling van de mens en organisatie belemmeren. Haarscherp komt in beeld wat effectieve interventies zijn om die blokkades weg te nemen.

Symfoia is daarom hét systeem om een organisatie intelligenter of innovatiever te maken en sprongen in performance te laten maken. Hét systeem om mens en organisatie in staat te stellen de stap te maken van een product 'schuiven' naar waarde creëren. Hét systeem om de zieltogende golf van rationalisering te voorzien van een nieuw en vooral inspirerend kader. Met als resultaat dat organisaties én leren efficiënter te werken én leren als gemeenschap te floreren.

Symfoia is een 'gedachtegoed' met een boodschap: wat mens en organisatie duurzaam succesvol maakt is individueel en collectief bewustzijn. In het verlengde daarvan: Wat succesvolle en niet-succesvolle organisaties onderscheidt van elkaar is het (leiderschaps)vermogen om het proces van individuele en collectieve bewustwording efficiënt en effectief te organiseren.

III. 'Nieuw Management Denken'

HET IS TIJD VOOR NIEUW KIJKEN EN DENKEN

Symfoia staat voor 'Nieuw Management Denken'. Denken in termen van levende systemen en van 'gehelen'.

Dat het tijd wordt voor nieuw denken komt simpelweg omdat de manier waarop we decennia lang naar organisaties gekeken hebben en de manier waarop tot op de dag van vandaag die organisaties bestuurd worden, ons geen steek meer verder helpt.

Wat we alleen niet moeten doen: 'Klassiek Management Denken' afserven. Alsof we er niet ook onze welvaart aan te danken hebben (over welzijn kun je je vragen hebben). Alsof niet ook de puinhopen van twee wereldoorlogen met dit denken zijn opgeruimd.

Maar nog belangrijker dan respect hebben voor een denken en voor het daaruit voortvloeiende handelen dat zo lang zo succesvol is geweest, is het fundamentele besef dat al het nieuwe wortelt in het oude. Het is niet zo dat we Nieuw Management Denken kunnen zaaien in nieuwe grond en dat we de producten van dit denken die opkomen op deze nieuwe grond, in een nieuwe samenleving of in nieuwe organisaties kunnen inzetten. Alsof je naast het bestaande het nieuwe kan opbouwen. En een migratiepad kan definiëren van oud naar nieuw.

De werkelijkheid is dat Nieuw Management Denken als het ware moet 'concurreren' in onze geesten en in ons handelen met diep ingesleten patronen van denken en handelen die gedurende honderden jaren van mechanistisch denken en maakbaarheidsdenken zijn ontstaan.

Nieuw Management Denken 'wint' deze strijd alleen maar als kan worden aangetoond dat Nieuw Management Denken het oude denken niet van tafel veegt, maar omvat. Praktisch vertaald naar management: Nieuw Management Denken bekijkt de organisatie als én een productie- en geldmachine én een sociale gemeenschap van mensen. Voor het eerste - de organisatie als machine - blijft maakbaarheid een belangrijk uitgangspunt. Voor het tweede - de organisatie als gemeenschap - is evolutie of emergentie het uitgangspunt. Het eerste vraagt management; het tweede vraagt leiderschap.

Symfoia is wat we een 'tweede generatie managementinstrument' noemen: instrumenten met als uitgangspunt dat de organisatie een levend systeem is.

'Eerste generatie managementinstrumenten' zijn de instrumenten met als uitgangspunt dat de organisatie een maakbare configuratie van afspraken is.

BEWUSTZIJN ALS BASIS

In 'Nieuw Management Denken' is organisatieontwikkeling allereerst een proces van - individuele en collectieve - bewustwording en dus ook identiteitsontwikkeling. In meer praktische termen: het proces waarin mens en organisatie leren waarde te creëren voor de klant en voor zich zelf en in dat waarde creëren steeds intelligenter worden.

In de visie van Symfoia staan organisaties aan het begin van een nieuwe 'industriële revolutie' die alle voorgaande revoluties in de schaduw zal stellen. Organisaties zullen in de komende jaren en decennia gaan ontdekken hoe goed bewustwording is te faciliteren en systematiseren. Ofwel: wat de mogelijkheden zijn voor organisaties om te leren en intelligenter te worden.

GROEIEN IS BALANS ONTWIKKELEN; BESTUURLIJKE INFORMATIE IS BALANSINFORMATIE

In 'Nieuw Management Denken' speelt het begrip 'balans' een centrale rol. 'Groeien' is een kwestie van balans ontwikkelen. Disbalans blokkeert groei.

De bekende 'blinde vlek' is een voorbeeld van balansverstoring. De bekendste blinde vlek in het management van vandaag de dag is de eenzijdige nadruk op de volgorde 'gedrag volgt systeem'. Dat wil zeggen: de gedachte dat medewerkers -met de nodige managementdruk - individueel en collectief het gedrag zullen ontwikkelen dat hoort bij doorgevoerde organisatieveranderingen. Balans ontwikkelen wil zeggen dat aandacht ontstaat voor de volgorde 'systeem volgt gedrag'. Beginnen met mensen bewust te maken en nieuw gedrag te laten ontwikkelen en vervolgens instrumenten implementeren die deze gedragsontwikkeling ondersteunen.

Balans ontwikkelen vraagt: je moet die balans willen zien en dus willen meten. Bestuurlijke informatie is balansinformatie.

En voor al diegenen die dit 'soft gedoe' vinden, het volgende: maak uw borst maar nat, want er is niets 'harder' en - laten we daar dankbaar voor zijn - inspirerender dan een onverbloemde confrontatie met de werkelijkheid. Want dát is Symfoia!

(SOCIALE) INNOVATIE

In de belangstelling van de politiek voor 'innovatie' speelt de disbalans tussen 'sociale innovatie' en 'instrumentele innovatie' een belangrijke rol. De nadruk ligt veelal op innovatieve producten en technologieën. Terwijl het 'gat' meestal valt aan de sociale kant: mensen willen niet, zeggen ja en doen nee, steken hun kop niet meer boven het maaiveld uit, ondernemen niet, zijn vaak een blok aan het been van het management. Balans ontwikkelen wil zeggen: vanuit vergroot

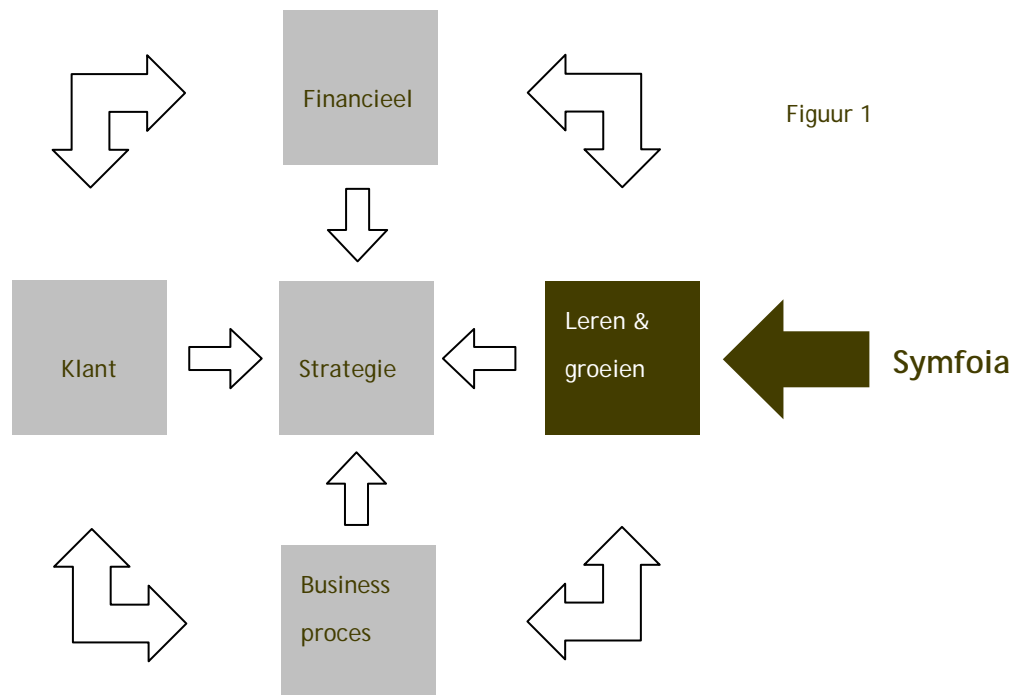
bewustzijn van wat er aan de hand is, mensen laten ontdekken wat ze met elkaar willen, hoe ze beter kunnen samenwerken. Nieuwe werkprocessen zijn daar het gevolg van. Als vanzelf ontstaat dan de behoefte aan instrumentele innovatie.

En opnieuw zeggen we: er is niets 'soft' aan dit proces want keuzes maken ontloopt niemand in dit proces.

In de visie van Symfoia zijn mens en organisatie murw gemaakt door de eenzijdigheid van het 'Klassieke Management Denken', door de eenzijdigheid waarmee de organisatie als maakbaar construct van afspraken is gezien. Er is in veel organisaties sprake van een grote disbalans tussen maakbaarheid en emergentie, tussen commanderen en afdwingen enerzijds en inspireren en laten ontstaan anderzijds.

Daarom zal het nu vaak zo zijn dat de volgorde 'systeem volgt gedrag' effectiever is. Maar daar mag je geen dogma van maken. Leidinggevenden zullen het elke keer opnieuw moeten vaststellen.

PERFORMANCE MANAGEMENT



Symfoia voegt aan 'performance management' een nieuwe dimensie toe. Symfoia handhaaft het prachtige model van de Balanced Scorecard, maar maakt voor het eerst de complete meting goed mogelijk. De reden: De Symfoia-scan is het eerste instrument dat longitudinale meting van 'groeien' - in de zin van bewustwording en gedragsverandering - mogelijk maakt.

De Symfoia Performance Monitor combineert de vier invalshoeken van de Balanced Scorecard in één rapportage (zie figuur 1).

SYMFOIA IS EEN LEERGEDRAG ONDERSTEUNEND SYSTEEM

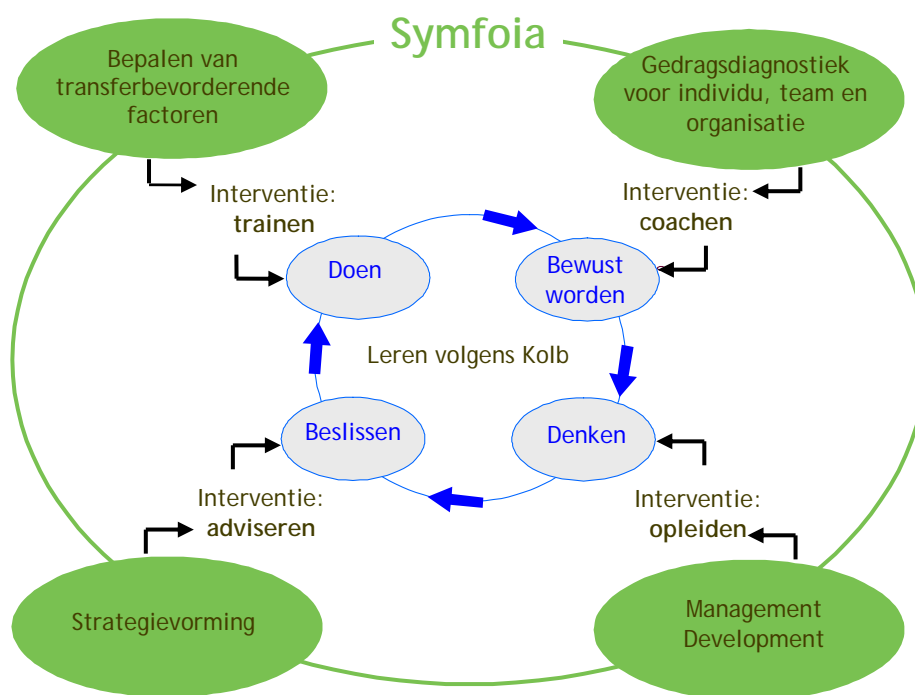
Over de lerende organisatie wordt al zeker dertig jaar gesproken. Al heel lang bestaat het idee dat organisaties lerende systemen kunnen zijn. Zouden moeten zijn eigenlijk, omdat ze anders niet overleven.

Nu de wereld sneller verandert dan ooit, is dat leren belangrijker dan ooit. En dus worden de systemen belangrijker die een organisatie helpen te leren.

Figuur 2 laat in de kern de 'leercirkel van Kolb' zien. Dat plaatje is ook al weer tientallen jaren oud, maar nog steeds een mooie 'functionele' afbeelding van wat leren is.

De figuur brengt in beeld dat Symfoia een systeem is dat op vier fasen van het leren ondersteuning verleent: doen, bewust worden, denken en beslissen.

Figuur 2



IV. Een methodologie

Met alleen filosofie kom je niet zo ver. Om filosofie praktisch toepasbaar te maken heb je methodes nodig: manieren om de werkelijkheid te ordenen.

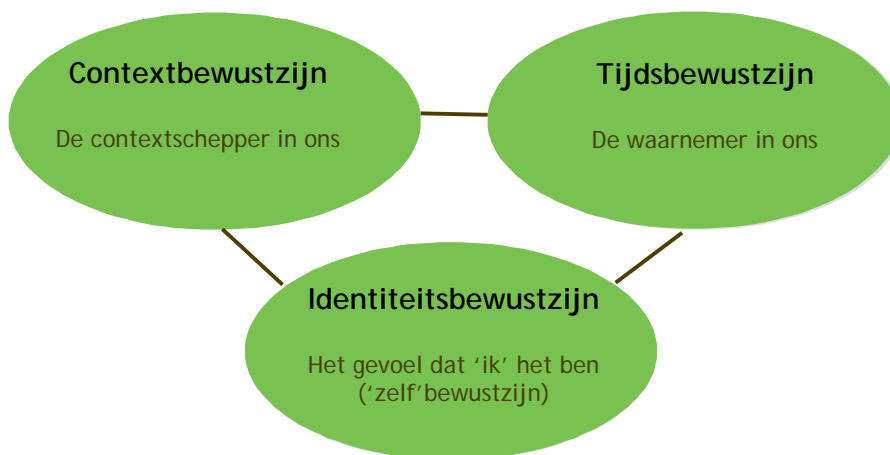
We laten hieronder zien hoe binnen Symfoia de werkelijkheid wordt geordend of gestructureerd.

De boodschap is: Symfoia is een nieuw structureringsprincipe.

DE DRIE-EENHEID VAN BEWUSTZIJN

De kern van Symfoia is een theorie van het bewustzijn. Het bewustzijn delen we op in drie domeinen, waar we ook drie persoonlijkheden mee verbinden. Er is tijdsbewustzijn, omgevingsbewustzijn en er is zelfbewustzijn. De persoonlijkheid van elk mens is opgebouwd uit een 'zelf', een waarnemer en een contextschepper. De waarnemer en de contextschepper zijn als het ware de helpers van het 'zelf'.

Figuur 3



IQ, SQ EN EQ IN ÉÉN BENADERING GEMETEN

Symfoia associeert bij elke deelpersoonlijkheid een 'intelligentie'. De waarnemer in ons staat voor verstandelijke intelligentie, klassiek met IQ aangeduid. De contextschepper in ons staat voor sociale intelligentie of SQ. Het 'zelf' staat voor emotionele intelligentie of EQ.

Met behulp van de Symfoia-scan kan de innerlijke verhouding tussen deze drie intelligenties worden gemeten.

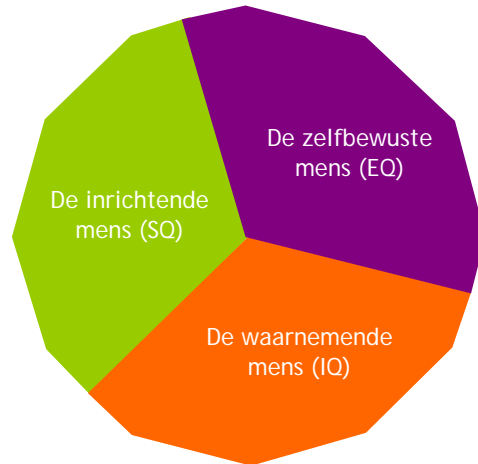
Let op: in absolute zin zegt de meting niets! Een scan kan worden gemaakt door een kind of een oude opa, door een man of een vrouw, door iemand die laag is opgeleid of heel hoog is opgeleid. De scan biedt alleen indirecte informatie voor dat soort interpretaties. Aan de uitkomsten van de Symfoia-scan kan je ook niet zien hoe intelligent iemand is in relatie tot zijn soortgenoten. Dat soort 'validatie' zoeken we ook niet. We vinden het niet interessant om een uitspraak te kunnen doen zoals: de directeur van dit bedrijf in dit marktsegment heeft een hogere IQ dan zijn collega-directeuren in dit marktsegment. Het gaat ons in 'absolute' zin om de individuele mens en de individuele organisatie. En hoe in dat levende systeem de balans tussen die persoonlijkheden en intelligenties is georganiseerd. Voor u en uw organisatie is dat ook het enige dat er toe doet.

BEWUSTZIJN IN KAART GEBRACHT

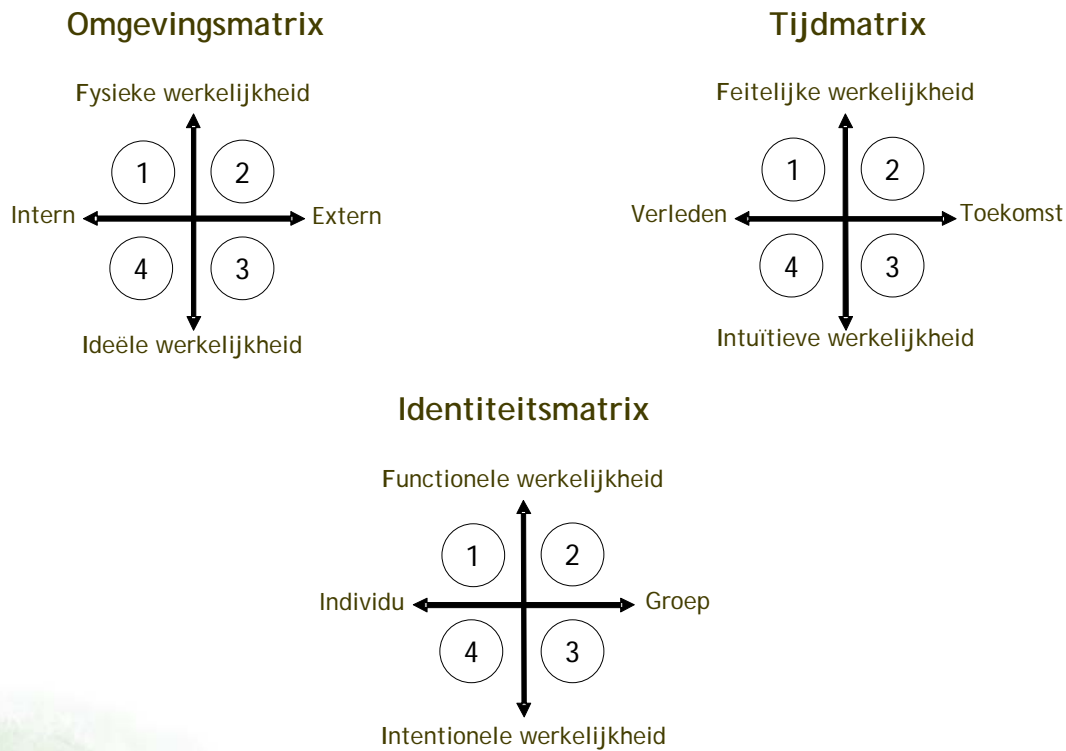
De ontwikkeling van elk van de drie onderscheiden persoonlijkheden in de mens, beschrijven we door middel van een matrix. Zo ontstaan drie matrices en bij elkaar twaalf domeinen van bewustwording.

Elke matrix bevat steeds twee fundamentele polariteiten. Figuur 5 brengt dat in beeld. De kracht van Symfoia zit in de zuiverheid waarmee deze polariteiten worden verwoord en gehanteerd.

Figuur 4: IQ, SQ en EO



Figuur 5: drie matrices en twaalf domeinen van bewustwording



HET FUNDAMENTELE ONDERSCHIED MET DE INSTRUMENTEN VAN DE EERSTE GENERATIE: EMERGENTIE EN EXISTENTIE IN ÉÉN 'MODEL'

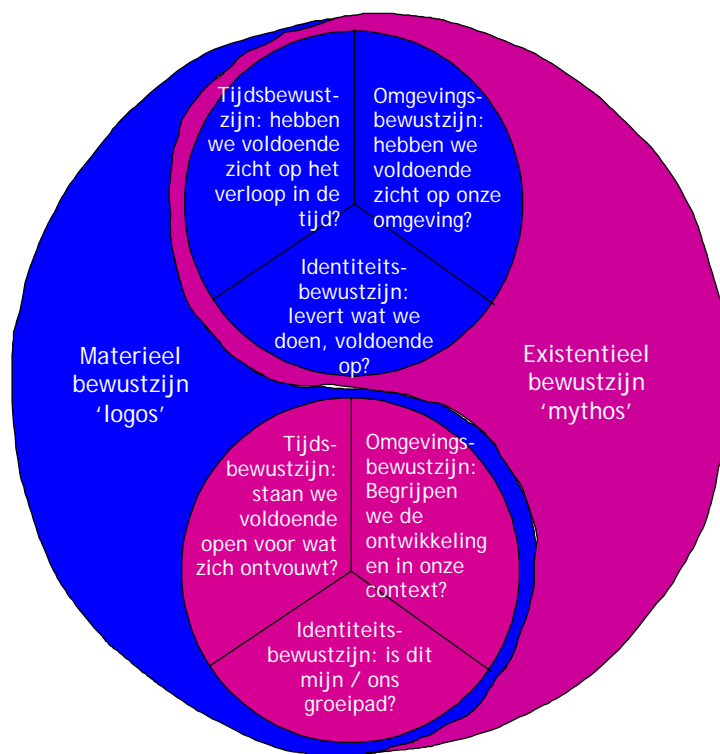
De matrices in figuur 5 onthullen een fundamenteel onderscheid:

De bovenhelften van de matrices geven een beschrijvingskader van ons bewustzijn van de zintuiglijk waarneembare werkelijkheid: de werkelijkheid die we kunnen meten en verifiëren (de drie F's). De onderhelften geven een beschrijvingskader aan van ons bewustzijn van de werkelijkheid zoals we die aanvoelen en bedoelen (de drie I's). Aan die laatste werkelijkheid is niets verifieerbaar. Om te begrijpen hoe mens en organisatie zich ontwikkelen, is het wezenlijk dat we met beide soorten bewustzijn rekening gaan houden. Hoe anders kunnen we begrijpen wat cultuur is, wat onze 'roots' zijn, waarom waarden en normen zo belangrijk zijn, waarom zo veel mensen zo op zoek zijn naar 'zingeving'?

Nog een stap dieper - dan wordt het weer filosofie - bevatten de matrices een boodschap over het leven zelf. Dat is te begrijpen als we de bovenhelften interpreteren als een beschrijvingskader voor wat 'bestaat' en de onderhelften interpreteren als een beschrijvingskader voor wat 'ontstaat'. Bestaan (materieel bewustzijn of 'logos') en ontstaan (existentieel bewustzijn of 'mythos') worden in figuur 6 in een yin-yang symboliek weergegeven.

We noemen dit verband het 'Symfoia-principe': het principe dat aan de basis ligt van ons antwoord op de vraag waar strategie vandaag de dag over gaat. Ons antwoord is: over de meest efficiënte en effectieve manier om kennis te nemen van de werkelijkheid waarin we leven. Organisaties die niet steeds intelligenter worden in het kennis nemen van wat zich op elk moment afspeelt en daar steeds intelligenter handelen mee weten te verbinden, overleven deze tijden van verandering niet. Ons antwoord zegt ook dat het niet intelligent is om die meer existentiële aspecten van groei van mens en organisatie buiten de

Figuur 6: Het Symfoia-principe voor strategievorming



beoordeling te laten. Terwijl we ons natuurlijk ook realiseren hoezeer die gebieden van bewustwording gerekend moeten worden tot de 'no-go-areas van het management'.

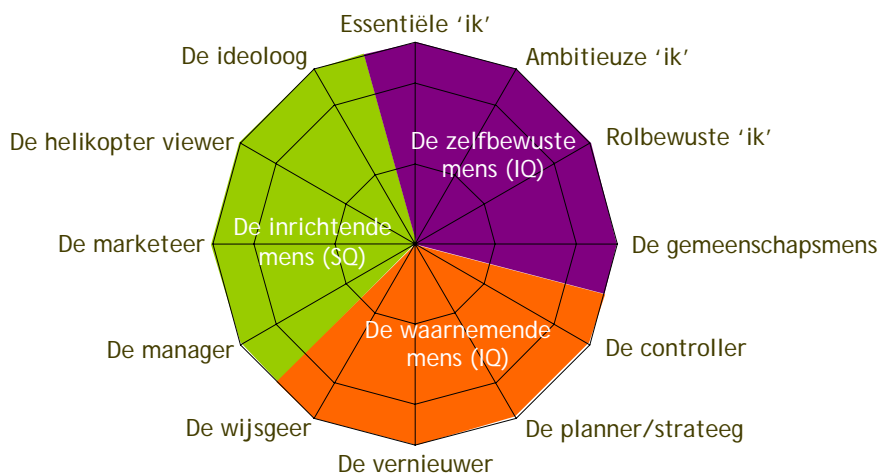
Als we deze redenering op de individuele mens toepassen: het leven is een continu wordingsproces. De mens leert kennen wie hij is door de dingen die hij creëert. En omgedraaid: door meer te begrijpen wie hij is, is de mens beter in staat tot creëren.

TWAALF ROLLEN DIE ELK 'DEELNEMEND' MENS IN MINDERE OF MEERDERE MATE SPEELT

Met de twaalf domeinen van bewustwording, associeert Symfoia twaalf rollen die elk mens in meerdere of mindere mate speelt. Elke seconde van de dag, in elke context waar die mens zich bewust of onbewust bevindt.

Figuur 7 laat die rollen aan de rand van de cirkel zien.

Figuur 7: de twaalf Symfoia-rollen



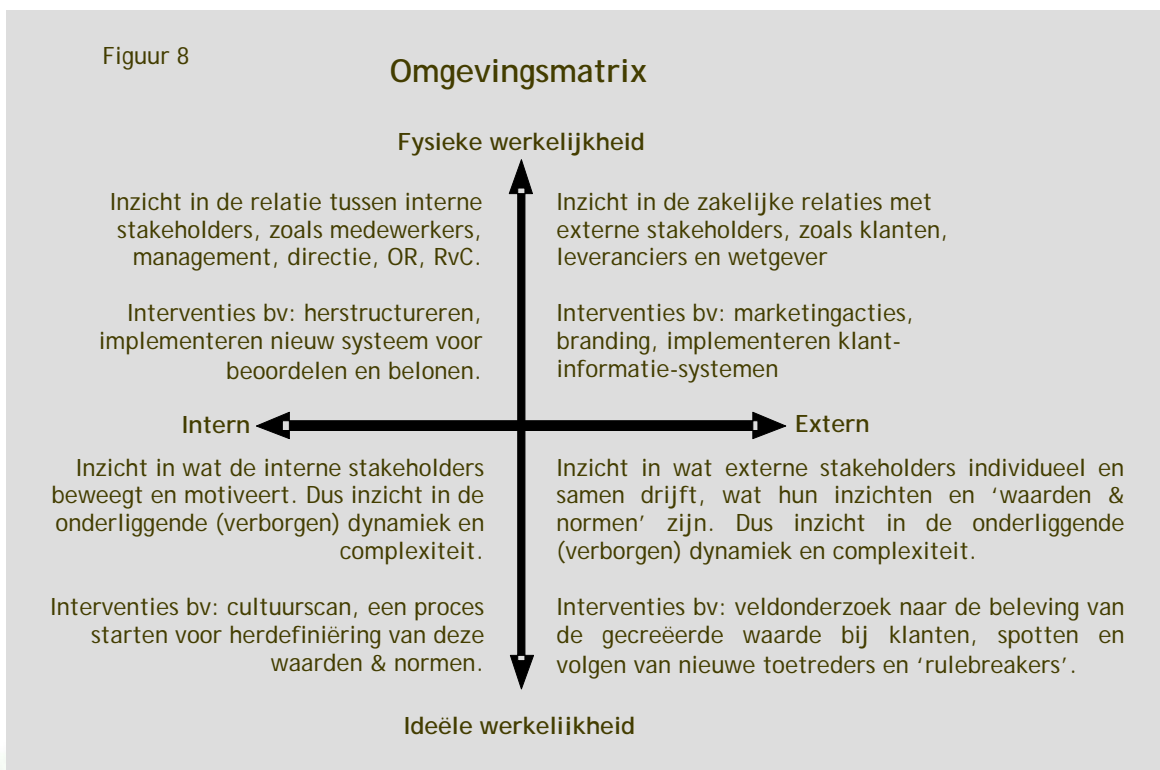
Het definiëren van die rollen is geen wetenschap, maar wijsheid. Het gaat erom dat je bij het formuleren van de rollen, de integriteit van de matrixvelden in takt laat. Binnen die randvoorwaarde zijn andere definities ook mogelijk. Symfoia noemen we daarom ook wel een metataal.

TWAALF DOMEINEN VAN ÉN ORGANISATIEONTWIKKELING ÉN INTERVENTIE

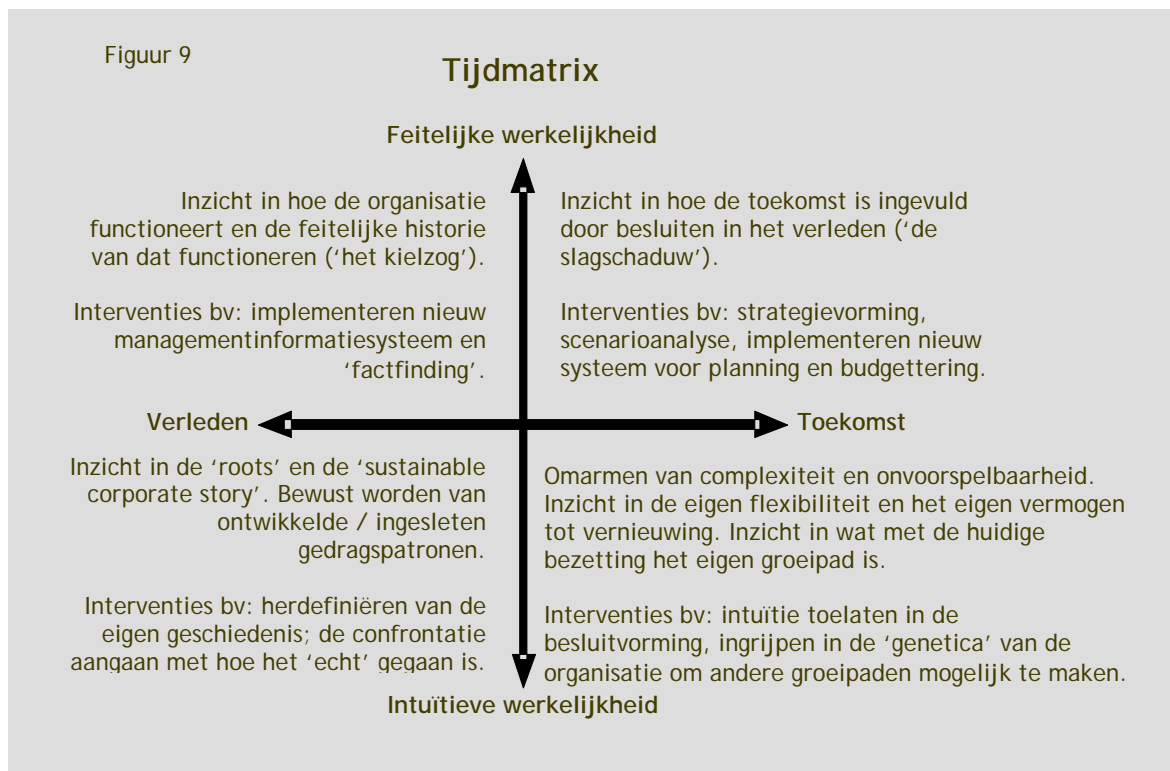
Zoals gezegd: organisatieontwikkeling is in de visie van Symfoia primair een individueel en collectief bewustwordingsproces. De twaalf domeinen van bewustwording zijn daarmee ook twaalf domeinen van organisatieontwikkeling én twaalf domeinen van interventie.

De waarde van dit laatste inzicht ontvouwt zich op het moment dat een leidinggevende zich realiseert, dat hij op symptomen stuurt en niet op oorzaken. Een voorbeeld: als de omzet in een productiebedrijf terug loopt is de eerste gedachtegang vaak: ons verkoopapparaat is niet goed genoeg. De veel voorkomende interventie is vervolgens: mensen naar een verkooptraining sturen. Als je er even langer bij stil staat, realiseer je je dat deze interventie valt in de categorie 'sturen op symptomen'. Er kunnen immers vele oorzaken zijn van het symptoom 'dalende verkopen'. Maar: hoe kom je achter dé oorzaak?

Het antwoord is: je hebt een diagnostiek nodig. Dat wil zeggen: een checklist van alle mogelijke oorzaken, een 'model' dat die oorzaken in een dynamisch verband met elkaar brengt en een meetinstrument dat je vertelt hoe op welke mogelijke oorzaak gescoord wordt. Liefst 'snelle diagnostiek', want tijd = geld.



Figuur 9



Figuur 10



Maar diagnostiek van de organisatie als levend systeem bestond tot nu toe niet. Er bestond geen omvattend en transparant verhaal waarin begrippen als motivatie, ambitie, prestatie, zingeving, structuur, marktpositionering, marktinzicht, cultuur, kennis, strategie, flexibiliteit, ingesloten gedrag netjes een plaats hadden. Zodat je een gevoel van overzicht kon ontwikkelen over al die factoren die gezamenlijk de organisatie als levend systeem kenmerken.

Er bestonden tot nu toe geen mogelijkheden om systematisch naar oorzaken van groeistoornissen van levende systemen op zoek te gaan. Het moest allemaal op 'gevoel'.

Precies in dat gat stapt Symfoia. Als eerste en natuurlijk zullen er vele volgers zijn.

Symfoia is het eerste complete model van de organisatie als levend systeem. Het eerste model dat een compleet overzicht biedt van alle gebieden waarop organisatieontwikkeling zich afspeelt. Het eerste diagnostische instrument dat leidinggevendenden kan vertellen op welke gebieden organisatieontwikkeling stagneert.

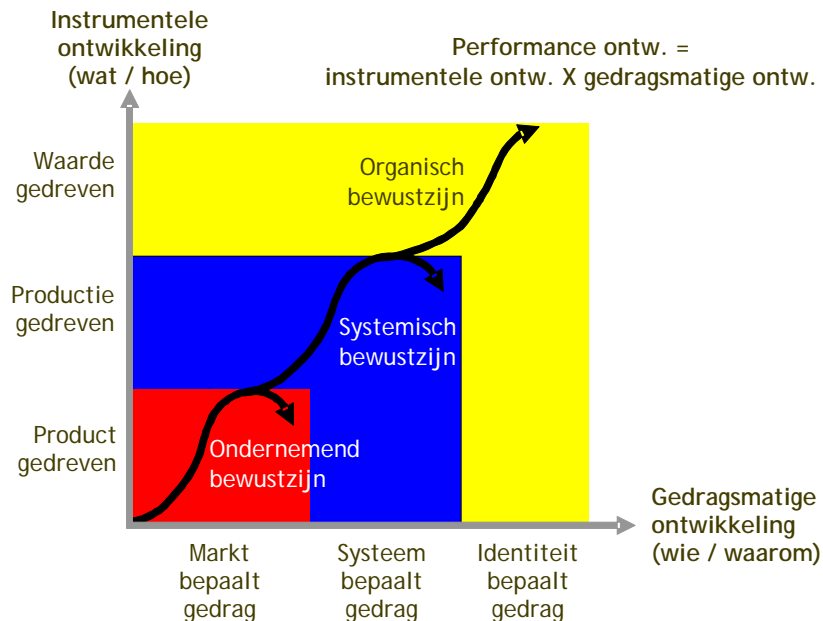
'Klassiek Management Denken' heeft nooit naar zo'n instrument gezocht. Dat is begrijpelijk: in Klassiek Management Denken 'leeft' een organisatie niet. In dat denken is de organisatie een maakbare verzameling afspraken. Per definitie wordt de oplossing van organisatieproblemen in die denkschool gezocht in een beperkt aantal factoren die de organisatie als maakbaar 'ding', als instrument in de handen van aandeelhouders, karakteriseren. Zoals: product niet goed, verkopers niet competent, verkoopondersteunend systeem niet goed, management niet goed. De 'oplossing' in Klassiek Management Denken is daardoor altijd: aanscherping van afspraken of 'protocollen' (dat laatste is vooral in de zorgsector een bekend begrip) en het implementeren van nieuwe ICT-systemen.

Met Symfoia beschikken leidinggevendenden over een instrument dat ze over veel meer dan alleen die zintuiglijk waarneembare, 'technische' of 'harde' factoren informatie geeft. Ineens wordt het mogelijk te praten over collectief bewustzijn, identiteit, intelligentie, cultuur, motivatie, waarden & normen.

De figuren 8, 9 en 10 laten iets zien van de beschrijvende kracht voor mens- en organisatieontwikkeling van het Symfoia-model.

DRIE NIVEAUS VAN GEDRAGSBEÏNVLOEDING

Figuur 11: gedragsbepalend bewustzijn



De gedefinieerde twaalf domeinen van individuele en collectieve bewustwording geven geen echter geen compleet beeld van het bewustzijn. Voor het gedrag van een levend systeem maakt het namelijk uit in welke levensfase dat levend systeem zit.

Dat kan ieder mens voor zich zelf gemakkelijk inzien. Als je ouder wordt, gedraag je je anders dan toen je jong was. En als je op straat wordt aangevallen, gedraag je je anders dan wanneer er geen gevaar is.

Wat Symfoia zegt is dat er drie gedragsbeïnvloedende niveaus in elk mens en in elke organisatie actief zijn: ondernemend bewustzijn (rood), systemisch bewustzijn (blauw) en organisch bewustzijn (geel). Mensen die een gelijkenis in zien met het model van Spiral Dynamics zien het goed. Alleen: Symfoia heeft ervoor gekozen om maar met drie niveaus te werken. Dat komt omdat we 'horizontaal' ook al twaalf niveaus hebben. Samen met de drie 'verticale' niveaus, kent het Symfoia-systeem zesendertig domeinen van bewustwording.

Dat betekent ook: 36 domeinen van persoonlijke ontwikkeling én organisatieontwikkeling. Evenals 36 mogelijkheden voor interveniëren.

Elk levend systeem heeft de drie gedragsbepalende bewustzijnsniveaus in meerdere of mindere mate actief. Jonge levende systemen gemiddeld in een andere verhouding dan oudere levende

systemen. Bij elk van deze bewustzijnsniveaus horen gedragstyperingen die in grafiek 11 globaal zijn geschetst.

COMMUNICERENDE VATEN: HOUDING EN GEDRAG

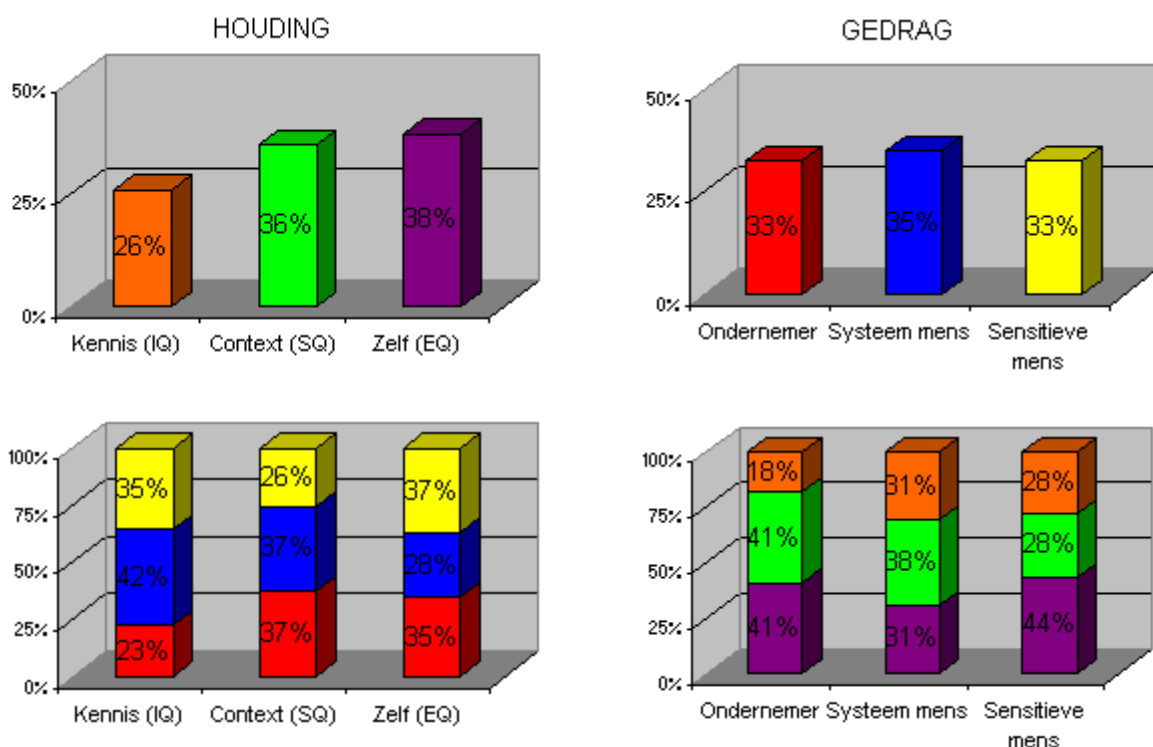
Wat Symfoia met haar 'horizontale' en 'verticale' indeling prachtig zichtbaar maakt, is de relatie tussen houding en gedrag.

Houding en gedrag zijn te onderscheiden, maar niet te scheiden. Uit houding vloeit gedrag voort. En gedrag geeft houding. Houding is in een natuurkundige vertaling te vergelijken met 'potentiaal' en gedrag met 'stroom'.

Om de beroemde wet van Ohm te completeren is er nog weerstand nodig. Die weerstand vinden we in de minder ontwikkelde domeinen van ons bewustzijn. Hoe groter de weerstand, hoe moeilijker gedrag zich zal ontwikkelen.

Wat mensen van elkaar doet verschillen zijn de keuzes die mensen maken. Keuzes maken gaat om gedrag, niet om houding.

Figuur 12

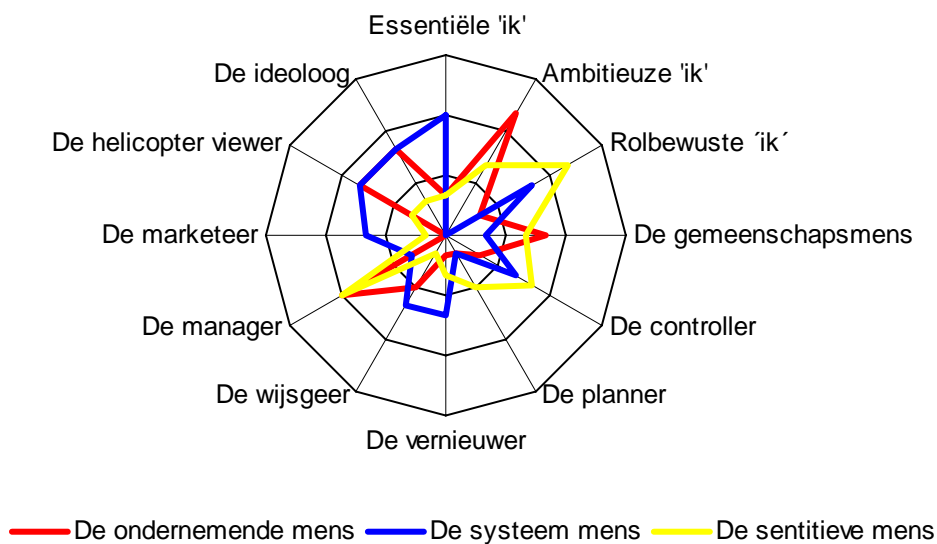


Houding is in Symfoia-taal de manier waarop mensen naar de werkelijkheid kijken, de manier waarop mensen van de werkelijkheid een eigen beeld vormen. Die manier van kijken, denken en voelen leidt tot een bepaald gedrag.

Omgedraaid: door de keuzes die mensen maken, leren mensen begrijpen hoe compleet hun werkelijkheidsbeeld is. Leren mensen begrijpen dat ze door kiertjes naar de werkelijkheid kijken. Dat brengt een proces op gang van 'luiken openen' en daarmee verandert de houding.

Figuur 12 en 13 laten voorbeelden zien van de output van de Symfoia-scan.

Figuur 13



VAN WILLEN NAAR KUNNEN

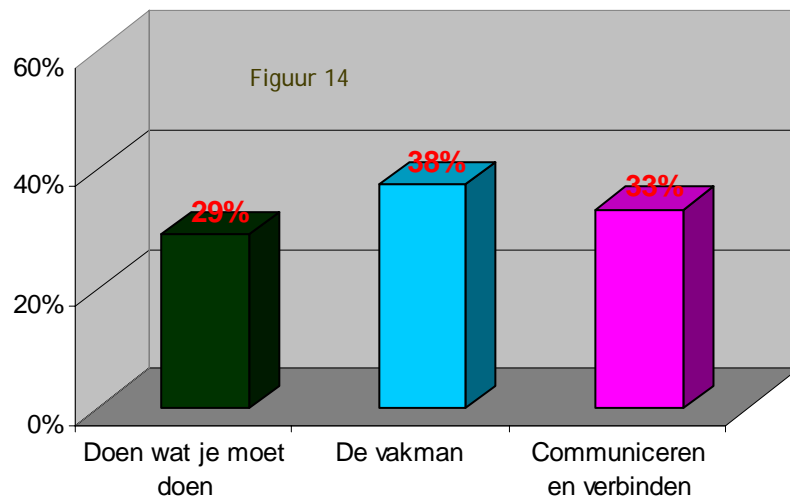
Houding en gedrag samen zou je met enige vrijheid van interpreteren 'willen' kunnen noemen. Dan rijst onmiddellijk de vraag: en 'kunnen' dan?

Met de Symfoia-scan meten we zowel willen als kunnen. We kijken dus ook naar wat we 'competenties' noemen.

Dat doen we door drie niveaus van kennis en daarmee gepaard gaand handelen te onderscheiden:

1^e niveau: het directe handelen, gedreven door de gebeurtenissen, basaal, doen wat je moet doen en kan doen, op je eigen schaal en op je eigen niveau van ambitie, in het moment zelf bezig zijn met waarde creëren. Het 1^e niveau moet redelijk gevuld zijn om de volgende niveaus bestaansrecht te geven; te doen 'gronden'. (In figuur 14 de donkergroene kolom)

2^e niveau: het handelen vanuit een beeld van de samenhang, vakmatig met deze samenhang bezig zijn, vanuit die samenhang anderen informeren over die samenhang en hun plek in die samenhang.



Het 2^e niveau is een heel inhoudelijk niveau. Professionaliteit en vakmanschap staan centraal. Het boven de enkelvoudigheid van gebeurtenissen, elementen, componenten uittillen van het inzicht. Zodat overzicht ontstaat. Die elementen kunnen van alles zijn: medewerkers, klanten, leveranciers, ict-systemen, een waardering, een contract. Op het 2^e niveau ga je richting, snelheid en versnelling van de stroom zien. Je gaat de complexiteit van de samenhang zien en of iets een lappendeken is of niet en wat daar erg aan is of niet. Je gaat begrijpen dat een belangrijk deel van de inside-out kracht van iedere organisatie ligt in het 'orchestreren' van deze samenhang (let op: niet 'beheersen'). (In figuur 14 de lichtblauwe kolom)

3^e niveau: het anderen leiden vanuit inzicht en overzicht. Nu staat niet meer het vakmatige, of het inhoudelijke inzicht en overzicht centraal, maar de vraag wat mensen collectief voor betekenis geven aan deze inhoudelijkheid. Waar leidt het toe? Op dit niveau krijgt leiderschap praktische betekenis in de manier waarop het 'plaatje' dat op het 2^e niveau is ontstaan, wordt ingezet om de dialoog te structureren. Gezamenlijk krijgt het plaatje betekenis en het plaatje 'groeit' omdat samenhang geen vast gegeven is. Samenhang is zo iets als 'de zich ontwikkelende partituur' in een jamsessie, 'het zich ontwikkelende script' bij experimenteel toneel, 'de zich ontwikkelende architectuur' in bijvoorbeeld een stad of als het om 'systeemarchitectuur' gaat in de ict-wereld. Het 3^e niveau wordt dus gekenmerkt door 'betekenisgeving te orchestreren'. Dat kan niet anders zijn dan een inspirerend proces. Op het derde niveau ben je dus ook de inspirator en draag je vakmanschap en professionaliteit over aan anderen. (In figuur 14 de paarse kolom).

Figuur 15 t/m 18 laten verschillende outputs zien van de Symfoia-scan.

Figuur 15



Figuur 16

Indicatoren voor HOUDING

Kennis (IQ): waarnemen, weten en begrijpen	38%	Kennis (IQ): waarnemen, weten en begrijpen	38%
De boodschapper	35%	Onderkennen van ontwikkelingen	37%
De expert	33%	Patronen (her)kennen	33%
De administrateur / rapporteur	33%	Alert zijn	30%
Context (SQ): inrichten, context scheppen	23%	Context (SQ): inrichten, context scheppen	23%
De communicator	41%	Omgeving aanvoelen	22%
De organisatiearchitect	22%	Syst.& struct. willen creëren	37%
De zorgzame	37%	Voorop lopen in organiseren	41%
De zelfbewuste mens (EQ): het gevoel dat 'ik' het ben	39%	De zelfbewuste mens (EQ): het gevoel dat 'ik' het ben	39%
De missionaris	32%	Luisteren, intuïtief handelen	34%
De professional	19%	Handelen vanuit systemen	26%
De basic doener	49%	Zich zelf neerzetten	40%

Figuur 17

Indicatoren voor KENNIS EN KUNDE

3e niveau: communiceren en verbinden	40%	3e niveau: communiceren en verbinden	40%
De leider / 'er staan'	24%	Inspelen op ontwikkelingen	40%
De docent	26%	Mensen verbinden	28%
De enthousiasmeerder	50%	Vitale uitstraling	33%
2e niveau: de professional	25%	2e niveau: de professional	25%
Technisch / inhoudelijk gevoel	43%	Onderbouwing van de boodschap	50%
Technisch inzicht en overzicht	47%	Toepasbaarheid van de boodschap	20%
Professioneel initiatiefrijk	10%	Overtuiging in de boodschap	30%
1e niveau: 'doen wat je moet doen'	35%	1e niveau: 'doen wat je moet doen'	35%
Aandachtig	33%	Feiten verzamelen	31%
Systematisch / controlerend	25%	Mensen (om je heen) organiseren	21%
Werklustig, gedreven	42%	'Aanwezig'	48%

Figuur 18

Indicatoren voor GEDRAG

De sensitieve mens	33%	De sensitieve mens	33%
De inspirator	26%	Gevoel voor de tijdgeest	44%
De coach	33%	Gevoel voor de context	15%
De helper	41%	Gevoel van eigenwaarde	41%
De systeemmens	31%	De systeemmens	31%
Uitdragen hoe het werkt	30%	De kenniswerker	41%
Systemen ontwerpen	38%	De organisator	27%
Systemen bouwen	32%	De denker	32%
De ondernemer	37%	De ondernemer	37%
Ik breng mensen samen	48%	Ik weet hoe het gaat	32%
Ik weet hoe het moet	7%	Ik regel het	25%
Ik pak aan wat ik aan moet pakken	45%	Ik wil het doen	43%

SYSTEEMTHEORIE EN HOLARCHIE

Voor de business en voor de toepassingen van Symfoia niet interessant, maar wel interessant voor wetenschappers: Symfoia is naast een theorie over bewustzijn, ook een systeemtheorie. Uitgangspunt is dat levende systemen een hiërarchie kennen die we in de systeemtheorie 'holarchie' noemen.

Elke levend systeem - elke organisatie - is opgebouwd uit levende systemen en zelf ook weer deel van een omvattender levend systeem. Praktischer: elke organisatie bestaat uit levende deelsystemen zoals afdelingen, business units, de OR en de directie. Zelf is elke organisatie weer deel van een concern, een sector, onderdeel van collectieve afspraken (denk aan CAO-afspraken), de Nederlandse economie, Europa, de wereld, de Kosmos.

De boodschap: het Symfoia-systeem van 36 domeinen van bewustwording, is op elk systeemniveau van toepassing.

Het belang van deze boodschap: je moet bij het hanteren van Symfoia altijd goed kijken naar het systeemniveau waarop wordt gediagnosticeerd. Het maakt uit of je naar een business unit kijkt binnen een concern, of naar een individueel mens binnen een team. Het klinkt allemaal heel vanzelfsprekend, maar de ervaring is dat deze niveaus vaak door elkaar worden gehaald.

V. Een diagnostisch instrument: de Symfoia-scan

De Symfoia-scan is het 'technische hart' van Symfoia. Het is de 'tool' waar leidinggevenden en consultants om vragen. Dat is begrijpelijk: zo'n tool maakt

al die abstracte redeneringen ineens heel concreet. Ineens heeft het met 'jou' te maken. De kern van de Symfoia-scan is een lijst met 108 stellingen die gescoord moeten worden.

Door de scores te plaatsen in de kwadranten en op de drie niveaus, ontstaan de plaatjes

die u in deze brochure aantreft. Een voorbeeld van het soort stellingen die gescoord moeten worden, treft u aan in figuur 19. Het invullen van de Symfoia-scan kost u ca. een half uur.

Figuur 19: voorbeeld van te scoren stellingen

Voor mijn diepste gevoel ben ik nu goed bezig
 De kunst is om te ontdekken hoe de dingen samenhangen
 Als ik met mensen samenwerk let ik er vooral op dat er snel resultaat komt
 Meten is weten
 Werkelijk betekenisvol bezig zijn gaat verder dan zakelijk zijn
 Je moet altijd proberen het patroon in de veranderingen te ontdekken
 Met alleen ordelijkheid kom je er niet
 Ik houd niet van vervelende verrassingen en dus plan ik meestal goed
 Je moet je talenten optimaal benutten

De scan is het hart van onze aanpak. De abstracte beschouwingen worden er in één klap concreet mee. Ineens zien mensen zich gespiegeld op een manier die hiervoor niet mogelijk was. Die confrontatie zet de boel in beweging en dat is precies waar het Symfoia om te doen is. De Symfoia-scan is via Internet in te vullen. Op de website van Symfoia zelf (www.symfoia.com), maar ook op de websites van wat we 'Geassocieerde Partners' noemen.

HOE UNIEK IS SYMFOIA-SCAN EN HOE BETROUWBAAR EN GEVALIDEERD?

We zeggen het één keer en daarna niet meer: de Symfoia-scan is nog helemaal nergens mee te vergelijken. Er is geen enkel instrument in de markt dat op Symfoia-scan lijkt.

De wereld om ons heen verandert zo snel op dit ogenblik, dat er een enorme behoefte bestaat aan - vooral snelle - diagnostiek. Je kunt het dan ook niet zo gek bedenken, of er is wel een testje voor ontwikkeld. Het barst echt van de tests!

Symfoia zegt niet dat al die tests niets waard zijn. Dat is het laatste wat we willen beweren. Er zijn buitengewoon goede tests beschikbaar!

Wat we zeggen: al die tests pakken een deel van het geheel. Je hebt veel verschillende tests nodig om het plaatje compleet te krijgen. En precies daarin zit het unieke van Symfoia.

Symfoia heeft als basis een 'holistisch' model van mens en organisatie waarin mens én context één geheel vormen. Symfoia omvat daardoor als instrument een veelheid van door de markt aangeboden instrumenten die alleen gefragmenteerd duidelijkheid verschaffen.

Ook wat betreft validatie en betrouwbaarheid zijn we kort, maar krachtig:

De validatie en betrouwbaarheid zit in de positieve ervaringen van onze klanten. Daarin scoren we vrijwel 100%! Vrijwel wil zeggen: soms deelden mensen onze interpretaties van scans niet helemaal. Maar: dat gaat altijd om interpretaties die gedaan werden zonder dat we de mensen zelf kenden.

Het unieke van Symfoia is dat als je samen de resultaten van de scan onderzoekt, er 100% wordt gescoord in de betekenis dat mensen enthousiast raken over wat de scans te vertellen hebben. Wij hebben in de meest letterlijke zin nog geen situaties meegemaakt waarin mensen de scans al dan niet volledig verwierpen.

Het zal ongetwijfeld ook iets zeggen over hoe wij binnen Symfoia met het instrument omgaan.

Veel later, als Symfoia verder is gekomen in haar productlevenscyclus, zullen we over een omvangrijke database beschikken waardoor statistische validaties mogelijk worden. Voor nu is de

validatie en de betrouwbaarheid van Symfoia letterlijk iets dat ervaren wordt. Mocht u twijfels hebben hierover: we hebben een schat aan referenties die uw twijfels snel zullen wegnemen.

VI. Waarom is Symfoia wat voor mij of mijn organisatie?

IN ELKE ROL IS SYMFOIA INTERESSANT

- Als u erop wordt aangesproken dat de prestaties van de organisatie niet snel genoeg verbeteren:
Omdat Symfoia een diagnostisch systeem is dat uitzonderlijk snel en accuraat zichtbaar maakt waarom dat zo is en wat je eraan kan doen.
- Als u een strateeg bent:
Omdat Symfoia een complete checklist is van wat een organisatie moet doen om strategievorming in deze tijd en in organisaties die levende systemen zijn, inhoud te geven. Symfoia is hét instrument om de intelligentie van een organisatie te meten en om een organisatie te begeleiden in de transformatie van 'product schuiven' naar 'klantwaarde creëren'.
- Als u voorzitter bent van een vergadering, platform, overleg, directie of management team:
Omdat Symfoia zichtbaar maakt wat vitaliteit en effectieve besluitvorming blokkeert en welke teamrollen de deelnemers het beste kunnen vervullen om de groep als geheel beter te laten presteren.
- Als 'personeelszaken' uw verantwoordelijkheid is:
Omdat Symfoia op een inspirerende manier laat zien waarom mensen doen wat ze doen, waarom iemand past in een organisatie of team of een volgende carrièrestap aankan, of waarom iemand moeite met functioneren heeft.
- Als 'marketing' uw verantwoordelijkheid is:
Omdat Symfoia u helpt bij het congruent maken van organisatie- en merkidentiteit en om inside-out en outside-in met elkaar te verbinden.
- Als ICT uw verantwoordelijkheid is:
Omdat Symfoia hét instrument is om oorzaken op te sporen van (grootschalige) implementatieproblemen en om een strategisch perspectief voor de technologische ontwikkeling te kunnen creëren.
- Als sociale innovatie of cultuurverandering uw verantwoordelijkheid is:
Omdat Symfoia uitgaat van de organisatie als levend systeem; van cultuur als collectief bewustzijn, van cultuurverandering als proces van individuele en collectieve bewustwording.

Symfoia is hét instrument dat u helpt mensen niet harder te laten werken maar slimmer te laten werken en meer samen te laten werken. Symfoia levert u antwoorden op de vraag wat u moet doen als u zich realiseert dat nieuwe en aangescherpte regelgeving geen 'oplossingen' creëert en beleving en gemeenschapszin alleen maar terug dringt.

- Als instrumentele innovatie uw verantwoordelijkheid is:
Omdat Symfoia hét instrument is voor 'sensemaking': u wordt geholpen bij het vaststellen wat, waarom aandacht vraagt. Waarom bepaalde ontwikkelingen wel en welke nooit spontaan zullen ontstaan. Wat de collectieve blinde vlekken zijn.
- Als u een denker bent:
Omdat Symfoia 'Nieuw Management Denken' is en voorop loopt in Nederland en daarbuiten met wat je 'systematisering van bewustwording' zou kunnen noemen. Symfoia is een theorie van het individueel en collectief bewustzijn en wereldwijd het eerste systeem dat de wisselwerking in kaart brengt tussen houding en gedrag en tussen verstandelijke intelligentie (IQ), sociale intelligentie (SQ) en emotionele intelligentie (EQ). Op individueel niveau, teamniveau en organisatieniveau.
- Als u een gevoelsmens bent:
Omdat Symfoia het eerste systeem is dat zo compleet 'logos' en 'mythos', functionaliteit aan de ene kant en gevoelens en bedoelingen aan de andere kant, met elkaar verbindt. Symfoia laat zien waarom meer dan 90% van de menselijke communicatie onbewust is en waarom meer dan 90% van het individueel en collectief gedrag van mensen 'onbewust gedrag' is.
- Als u een ondernemer bent:
Omdat Symfoia u laat zien wat u nodig heeft om uw onderneming succesvol door groeifasen heen te loodsen.
- Als u een manager bent die gaat voor resultaat:
Omdat Symfoia u laat zien waar de grenzen van maakbaarheid liggen en u het inzicht verschaft hoe u voorkomt dat u deze grenzen worden gepasseerd waardoor u uw grip op de ontwikkeling van de organisatie kwijt raakt.
- Als u op weg bent naar 'natuurlijk leiderschap' en 'leiderschap over natuurlijk leiderschap':
Omdat Symfoia u concreet helpt op dit groeipad. Symfoia maakt de 'no go areas' van het management zichtbaar en daagt u uit deze gebieden te verkennen.
- Als u genoeg heeft van alle soft gedoe, alle rituele dansen, alle gedoog, het voortdurend om de hete brei heen dansen, het elkaar maar vooral niet de waarheid vertellen. En als u echt vindt dat overleven van uw organisatie afhangt van de mate waarin u erin slaagt de goede mensen in de goede rollen op de goede stoelen te krijgen:

Omdat Symfoia deze confrontatie met de werkelijkheid voluit aangaat. Symfoia is niet 'soft' maar wel duidelijk. Het grootste afbreukrisico dat organisaties lopen als ze Symfoia gaan gebruiken is dat mensen de confrontatie met de werkelijkheid niet aankunnen.

DIAGNOSTIEK EN INTERVENTIE IN ÉÉN BEWEGING

Dat is het bijzondere aan Symfoia: het is een denkwijze, een diagnostiek en interventie in één. Herhaalbaar en laagdrempelig. Symfoia zet de geesten in beweging en dat is precies wat mens en organisatie nu nodig hebben. De toepassingsmogelijkheden zijn legio:

- Veranderingsmanagement
- Innovatiemanagement
- Strategisch management
- Strategische merkenbouw
- Management development
- Teambuilding / teamrollen
- Competentiemanagement
- Performance management
- Cultuuraanpassingen
- Assessment
- Werving en selectie
- Detachering
- Outplacement
- Training & opleiding
- Coaching
- Reintegratie
- Mediation
- Human Resources Development

WAT KAN SYMFOIA VOOR MIJ ALS INDIVIDU BETEKENEN?

Het antwoord: Symfoia helpt 'sprongen in performance' te maken.

U springt natuurlijk zelf. Maar hoe hoog zou een polsstokhoogspringer springen zonder polsstok? Precies! Hij haalt nog maar een fractie van de hoogte die haalbaar is mét stok. Het is altijd de combinatie van u zelf en het instrument dat u gebruikt voor uw performance. Hoe beter dat instrument, hoe hoger of verder u springt.

Precies dat kan Symfoia voor u betekenen. En voor uw organisatie zoals we u dadelijk zullen laten zien.

WANNEER IS ER VOOR U ALS INDIVIDU AANLEIDING OM DE SYMFOIA-SCAN IN TE VULLEN?

Als u de één of meerdere van de volgende symptomen herkent:

- U hebt een echte vraag die u bezig houdt
- U maakt zich zorgen of u voelt zich ongelukkig
- U bent vaak in gedachten, maar het is lastig om precies aan te geven wát u nou zo bezig houdt
- U voelt uw zelfvertrouwen minder worden
- Een stemmetje in u roept iets, maar u weet niet wat en misschien bent u er ook wel een beetje bang voor
- U hebt problemen met medewerkers waaraan u leiding moet geven
- U bent voorzitter van een overleg en het lukt u niet goed dat overleg productief te maken
- U bent ondernemer en u weet dat uw bedrijf zal moeten veranderen. Er is veel dat u al heeft geprobeerd. Niets lijkt te helpen. De tent komt niet in beweging
- U vraagt zich af of dit nou wel het werk is dat u moet blijven doen

Een rijtje van symptomen dat u ongetwijfeld herkent. Bij u zelf of bij anderen. En nu?

Wat Symfoia zegt: 'oplossingen' bestaan er niet meer. Er bestaan geen knoppen waar je aan kan draaien of pilletjes die je kunt innemen om het probleem op te lossen. Het enige dat helpt: de confrontatie met de werkelijkheid aangaan.

Precies die weg biedt Symfoia u aan. Schrikt u daar niet van! Het is geen oorlog en er zijn geen ravijnen waar u een dodelijke val in kunt maken. Wat kan u nou overkomen? U zit veilig thuis als u de scan maakt. En met al die veiligheid om u heen, kunt u contact met ons maken om de scan te bespreken. Prachtig toch?

En of u nou portier bent of voorzitter van de Raad van Bestuur: in hoe u worstelt om overeind te blijven in deze ingewikkelde wereld bent u voor ons allemaal gelijk. Dat is het heerlijke van dit systeem: wij kijken naar een plaatje en geven u respons. Ons maakt het niet uit wie er aan de andere kant van de lijn of de tafel zit. Of dat een man of vrouw is, oud of jong, hoog of laag op de maatschappelijke ladder.

NATUURLIJK LEIDERSCHAP

Er zijn in de afgelopen jaren vele duizenden leidinggevend en high potentials op 'leiderschapscurssussen' gestuurd. Vaak letterlijk werden en worden prachtige reizen gemaakt. Om op die reis te leren hoe weinig de mens eigenlijk weet.

Leider worden is een prachtig groeiproces. Een reis in je zelf. Op die innerlijke reis leer je ontdekken hoe je leiding kunt geven aan je eigen ontwikkeling. Natuurlijk leiderschap wordt dat ook wel genoemd. Die ervaring is nodig om - eventueel - een volgende stap te zetten: het proces faciliteren waarin anderen leren om natuurlijk leiderschap te ontwikkelen.

Waar het ons om gaat: je ontwikkelt geen natuurlijk leiderschap door buiten de context te stappen waarbinnen je leiderschap moet zien te ontwikkelen. Letterlijk op reis gaan levert prachtige momenten op voor de groep die op reis is en soms diepgevoelde ervaringen voor de deelnemer zelf. Maar dan komt altijd dat moment dat je terug komt in de context waarin je natuurlijk leiderschap en het faciliteren van het ontwikkelen van natuurlijk leiderschap van anderen, wil realiseren. Die overgang is erg groot. De organisatie die vaak voor veel geld de high potentials op zo'n reis heeft gestuurd, koopt er meestal weinig voor.

Symfoia is een prachtig alternatief: goedkoop, zonder voorbereiding in-company toe te passen, 'on the job', met directe en meetbare effecten.

NOG EEN STAPJE VERDER: WAT KAN HET VOOR MIJN TEAM BETEKENEN?

Het antwoord: teamperformance schiet omhoog!

Tegen wat voor prijs? De opbrengst staat in geen verhouding tot de kosten.

Daar bedoelen we niet alleen de 'out of pocket' kosten mee. Veel belangrijker zijn de 'gedoekosten': het organiseren, de papierstroom, de doorlooptijd omdat niemand kan en iedereen belangrijker zaken aan zijn hoofd heeft, het moeizame van de heisessies waarin de kwartjes niet vallen die behoorden te gaan vallen.

Het enige dat u hoeft te doen: ervoor zorgen dat uw teamgenoten de Symfoia-scan invullen. Als u het allemaal zelf wilt doen, kunt u alleen de teamanalyse 'bestellen'. Dat gaat helemaal via Internet zonder enige persoonlijke wisselwerking. Binnen uren nadat de teamleden de scan hebben gemaakt, ligt de 'technische analyse' bij u in de e-mail inbox.

U kunt er ook voor kiezen om ons het proces te laten faciliteren. Het is een goed georganiseerd proces waarin u zich rustig laat mee stromen: scans individueel bespreken en een teamsessie.

Doorlooptijd: één maand. Inzet per deelnemer: maximaal 12 uur. Voorbereidingen zijn niet nodig!

Resultaat: iedereen in een rol die bij hem past en een 'script' voor het spel dat gespeeld moet worden. Het team is in zeer korte tijd kilometers verder!

BIJ WAT VOOR SYMPTOMEN MOET JE SYMFOIA INZETTEN?

Als het team niet functioneert; als de bijeenkomsten niet meer zijn dan een rituele dans; als alle geleuter te weinig oplevert; als iedereen z'n stokpaardje blijft bereiden; als iedereen z'n achterban blijft vertegenwoordigen zonder dat er ooit een moment is dat iedereen aan tafel de rol vervult die het geheel verder brengt.

Herkent u dit? Er wordt wat afvergaderd in Nederland! Waar dat ons brengt? U mag het zeggen....

NÓG EEN STAPJE VERDER EN DE ORGANISATIE ALS GEHEEL KOMT IN BEELD.

De mogelijkheden van Symfoia voor organisatieontwikkeling zijn indrukwekkend. Het gaat nu niet meer om u zelf, maar om uw organisatie en de rol die daarin heeft te spelen.

We laten een aantal mogelijkheden de revue passeren.

Voor al deze mogelijkheden geldt: we vertellen u en uw organisatie er graag meer over. Dat kan via een lezing of presentatie. Dat doen we gratis, onder de voorwaarde dat u serieus van plan bent iets met Symfoia te doen.

ORGANISATIEDIAGNOSTIEK

Organisatieontwikkeling stagneert vaak omdat de verschillende 'lagen' van die organisatie teveel weerstand vormen voor een goede communicatie tussen top en werkvloer. Door collectieve profielen te maken, kan het collectieve gedrag van die lagen worden zichtbaar gemaakt. Snel wordt dan duidelijk waar die weerstand zit c.q. wat die weerstand veroorzaakt.

Het proces is weer simpel: op verschillende lagen - van directie tot en met werkvloer - worden mensen door het management gevraagd de Symfoia-scan in te vullen. Het invullen van de scans en de communicatie verlopen via Internet. De resulterende rapportages laten feilloos zien waar de knelpunten zitten die de doorstroming van gedachten en gevoelens tussen de lagen in één organisatie blokkeren. U kunt weer kiezen uit twee opties. U 'bestelt' de technische analyse en u doet het hele proces verder zelf. Of u laat ons het proces faciliteren. In dat geval zorgen wij dat via individuele gesprekken en teamgesprekken de resultaten van de diagnostiek betekenis krijgen en vertaald worden in concrete plannen. De tijdsinvestering per deelnemer is maximaal 12 uur.

Het resultaat laat zich raden: onmiddellijk beweging in de tent en dus groei. We gaan dat niet bewijzen op deze plaats. We hebben schitterende referenties, maar het voornaamste is: u moet het zelf meemaken. Wat bij een ander goed loopt, is meestal geen recept voor u! Gemakkelijk een 'oplossing' kopiëren, is er in deze tijd niet meer bij.

COMPETENTIEMANAGEMENT

Symfoia is - wereldwijd - het eerste systeem dat in staat is om competenties te meten op individueel niveau, teamniveau en organisatieniveau. Symfoia hanteert de volgende definitie van competentie:

Competentie = houding + gedrag + denkniveau.

Symfoia meet dus geen vaardigheden. Dat kan ook niet. Als je wilt weten hoe handig iemand is met een bijtel of in het leiden van een vergadering, moet je dat in een assessment meten. In die zin kan een diagnostisch instrument als Symfoia, een assessment nooit helemaal vervangen.

Indirect kan Symfoia wel een hoop over kennis zeggen. De grondstof voor kennis zijn de data op grond waarvan informatie wordt gemaakt. Informatie is de brandstof van het proces van bewustwording / kennisvorming. Omgedraaid: als iemand zich goed bewust is van iets - in houding, gedrag en inzicht zich goed ontwikkeld heeft - kan het niet anders zijn dan dat in die gebieden van bewustwording ook veel kennis ontwikkeld is.

Eigenlijk is het enige dat Symfoia niet meet: vaardigheid.

TEAMROLLEN / 360 GRADEN TEAMBEOORDELING

Het functioneren van een team staat of valt met een goede invulling van de rollen die gespeeld moeten worden. Teamontwikkeling staat of valt met authentieke en integere terugkoppeling op het functioneren van individuen en functioneren van het team als geheel. Voor het laatste is de 360 graden teambeoordeling een uitstekend ondersteunend instrument. De Symfoia-scan kan met één druk op de knop worden uitgebreid met zo'n 360 graden beoordeling. Omdat Symfoia ook zichtbaar maakt in wat voor rol iemand het beste functioneert en hoe het team als geheel functioneert, levert de Symfoia-scan rechtstreeks input voor een herdefiniëring / herschikking van de rollen. Resultaat: vastgelopen teamontwikkeling komt op gang; teamperformance schiet omhoog. De tijdsinvestering per deelnemer aan dit turboproces is maximaal 15 uur. Een voorbeeld van deze beoordeling treft u aan op blz. 41.

MANAGEMENT DEVELOPMENT

Symfoia is 'Nieuw Management Denken'. Een denken dat het maakbaarheidsdenken dat zolang heeft standgehouden niet van tafel veegt, maar structureel een plaats geeft in een ruimer concept van wat een organisatie is en doet. In dat concept wordt een kristalhelder onderscheid

gemaakt tussen management en leiderschap en tussen de organisatie als productie- en geldmachine enerzijds en de organisatie als sociale gemeenschap van mensen anderzijds. Symfoia biedt aan om met u samen een traject te ontwerpen voor uw leidinggevenden. Om de gedachte te bepalen: in drie workshops van een dagdeel brengen wij zeven tot twaalf leidinggevenden op een hoger niveau van beleving en functioneren. Dit is een in-company traject.

HRM EN HRD

Veel mensen functioneren vandaag de dag niet optimaal. Zelden is er één oorzaak. Het is altijd een mix van werk doen dat niet (meer) leuk is, de sfeer die niet (meer) goed is, een baas die niet goed functioneert, perspectief dat ontbreekt, de werkdruk die te hoog is, de beloning die te laag is. HRM en HRD hebben de steeds complexer wordende taak om de belangen van werknemer en organisatie in het verlengde van elkaar te krijgen. Dat betekent: de goede mensen op de goede stoelen en in de goede rollen krijgen. Als dat niet lukt: zorgen voor een menselijk hoogstaand proces van afscheid nemen.

Werving en selectie wordt daarom steeds kritischer. Hoe inspirerender het werving & selectieproces voor een - ook door een andere organisatie gewilde - kandidaat, hoe groter de kans dat zo'n kandidaat voor jouw bedrijf kiest. Ook wordt het steeds belangrijker dat een kandidaat past in de ontwikkeling die een organisatie zal gaan doormaken. Assessments zijn daarom steeds meer een 'must'. Maar assessments zijn ook duur en tijdrovend. De Symfoia-scan biedt je een prachtig alternatief: het is een turbo-assessment die in uren te realiseren is.

Symfoia is een instrument dat op al deze HRM-terreinen een enorme toegevoegde waarde kan leveren. Technisch is het een fluitje van een cent:

De 'regiehouder' - bijvoorbeeld de HRM - krijgt een 'managersfunctie' in het Symfoia-systeem. De HRM kan mensen uit de organisatie, dan wel kandidaten voor een nieuwe functie, de Symfoia-scan laten maken. Symfoia stuurt de scanresultaten terug met een interpretatie erbij. Mensen die dat nodig hebben worden op een inspirerende én confronterende manier gewezen op hoe ze innerlijk en uiterlijk functioneren. Bijvoorbeeld als input voor een functioneringsgesprek of bij dreiging / begeleiding van burn-out. Over de condities moeten afspraken gemaakt worden.

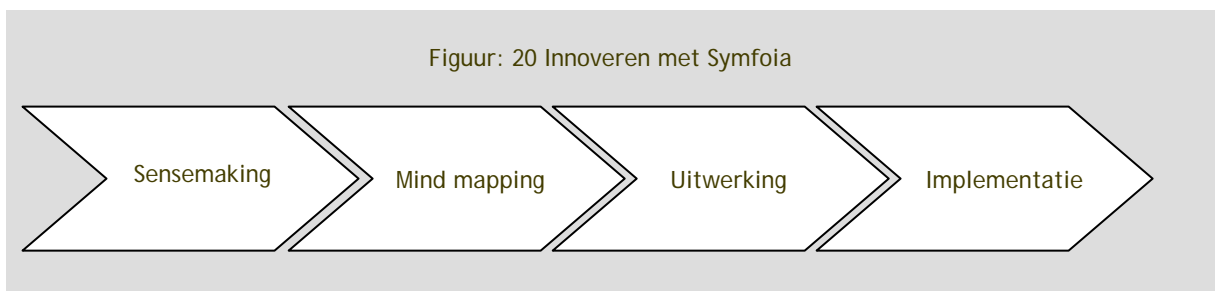
INNOVATIE & STRATEGIEVORMING

Instrumentele innovatie en sociale innovatie gaan hand in hand. De ene innovatie kan niet zonder de andere. De kern van alle innovatie is bewustwording: meer 'zien', in het bijzonder waar de collectieve blinde vlek zit. Om vanuit dat grotere bewustzijn tot ontwikkeling te komen van mens en organisatie. Een organisatie of team dat wil innoveren, maar niet eerst het (collectief) bewustzijn op een hoger niveau brengt, vindt altijd iets te innoveren, maar nooit het goede. Het

doel van innovatie is dus altijd om individu, team en organisatie een sprong in performance te laten maken. Innovatie in zich zelf is helemaal niets.

Wat we aanbieden heet 'sensemaking': een kort traject om iedereen op de goede manier in het spel te betrekken. Het werkproces is altijd weer hetzelfde: scan maken met individuele en collectieve terugkoppeling.

Sensemaking is fase I van het innovatietraject. Fase II noemen we 'mind mapping'. In deze fase wordt het idee concreet uitgewerkt. In fase III wordt het idee getoetst aan de mogelijkheden van organisatieontwikkeling. In fase IV wordt geïmplementeerd.



We leggen graag uit hoe die fases georganiseerd kunnen worden en welke ondersteuning Symfoia - en/of Associated Partners - daarbij kunnen bieden.

Als u zou zeggen dat 'sensemaking' een continu proces is, heeft u natuurlijk gelijk. 'Sensemaking' en instrumentele ontwikkeling hebben - als het goed is - een voortdurende invloed op elkaar. We zijn weer terug bij het Symfoia-principe. Figuur 20 is daarom een wat versimpelde voorstelling van de werkelijkheid. Voor de eerste stap in het proces van innovatie- en strategievorming is dat voldoende.

WAT KOST HET EN WAT LEVERT HET OP?

In een beschrijving als deze gaan we geen prijzen noemen. Wel past een wat algemene beschouwing:

Net zoals het grootste gedeelte van de kosten van een organisatie 'verborgen kosten' zijn, zo is ook het grootste gedeelte van de opbrengsten van een organisatie te rekenen tot 'verborgen opbrengsten'.

Dat verschijnsel van verborgen kosten en opbrengsten kent u maar al te goed. Als mensen niet willen, gaan de ontwikkelingen helemaal niet of heel traag. De kosten van het 'niet willen' vind je niet terug in de winst- en verliesrekening. Letterlijk zijn het 'verborgen kosten'. Net zo goed zijn de 'opbrengsten' van gemotiveerde mensen niet terug te vinden in de winst- en verlies rekening.

Met andere woorden: we kijken bij de ontwikkeling van de winst- en verliesrekening naar de resultante van ontwikkelingen die in zich zelf meestal niet zichtbaar zijn. In ieder geval niet in de winst & verlies rekening.

Toch draait het in dit leven om geld en winst. Winst is de adem van een organisatie, zeggen we bij Symfoia. Als Symfoia het goed doet, moet dat zichtbaar zijn in de winst- en verliesrekening. Als symptoom. De oorzaak van een stijgende winst ligt dan voor veruit het grootste gedeelte in dalende verborgen kosten en stijgende verborgen opbrengsten.

Die stijgende verborgen opbrengsten en dalende verborgen kosten zijn de motor achter de verbetering van de 'performance'. Uw 'performance' en die van uw organisatie gaan met sprongen omhoog. Dát heeft een directe positieve impact op de winst- en verliesrekening.

Symfoia is een leerondersteunend systeem. Hoe effectiever u leert en hoe effectiever uw organisatie leert, hoe eerder het effect van Symfoia in de winst- en verliesrekening zichtbaar zal worden.

VII. Casuïstiek

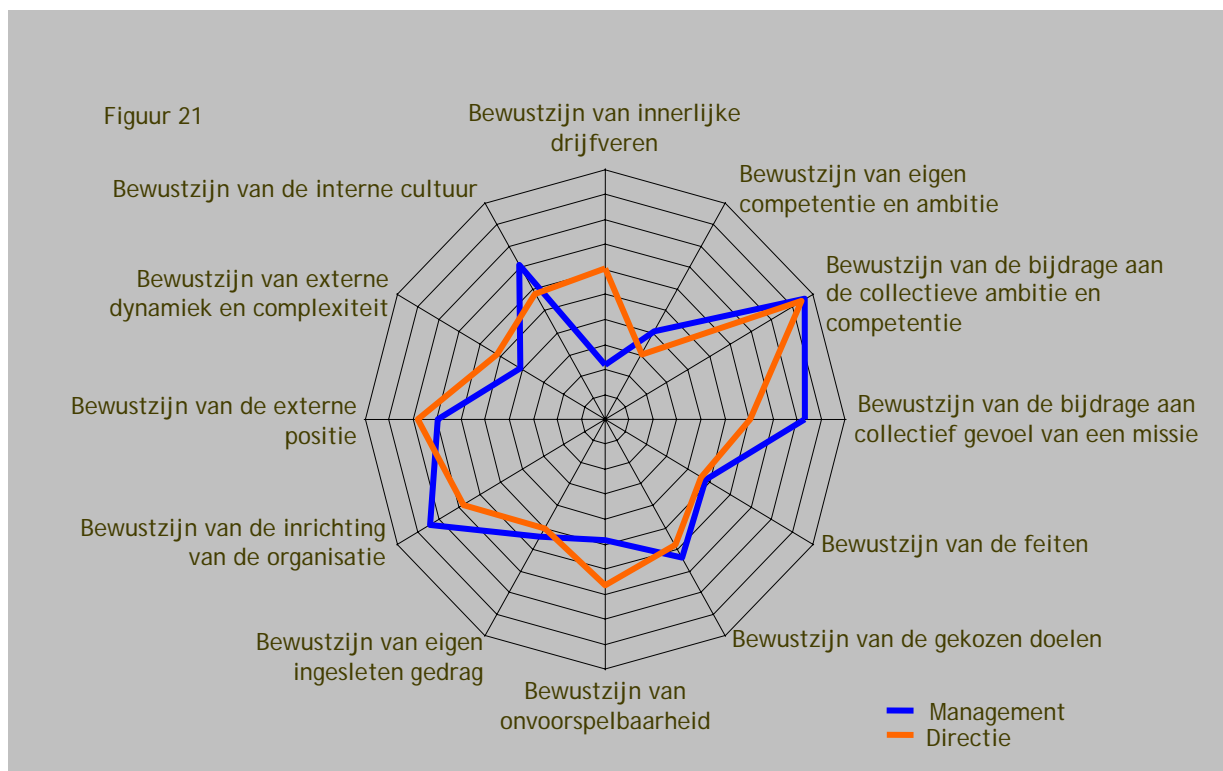
De twee 'cases' die we laten zien verschillen sterk in schaal, productmarkt-combinatie en cultuur. Meer casuïstiek is voorhanden.

DE SPRONG VAN 'GOOD TO GREAT' VAN EEN GOED DRAAIENDE MACHINEFABRIEK

Situatie: Een fabriek met ca. 200 werknemers en ca 30 mln euro omzet. Van alles was door de directeur al geprobeerd om 'beweging' te krijgen in zijn organisatie: omhoog trekken van leidinggevenden, ze betrekken in de strategievorming, projectmatig werken, zelfsturende teams. Niet omdat het slecht ging, maar omdat de directeur een ondernemer met visie is. Via mond op mond reclame had hij gehoord van Symfoia.

Directeur Dick Verheij:

"... Voor een relatief klein bedrijf als het onze, dat zijn omzet voor 95% over de grens realiseert is het van cruciaal belang om snel, flexibel en innovatief op de snel veranderde wereld om ons heen te kunnen inspelen. Wij maken prachtige producten, de markt biedt zeer veel groeimogelijkheden, we zijn succesvol en willen dat graag blijven, maar om op adequate wijze



op de snel veranderende klantenwensen in te blijven spelen zal de organisatie mee moeten veranderen. Om dit veranderingsproces op gang te brengen zijn we gestart met de Symfoia-scan. Hier kwamen resultaten uit die ons, het directie team, in belangrijke mate geholpen hebben om de leidinggevenden in de afdelingen in beweging te krijgen. Aan de hand van een duidelijke lange termijn visie (waar gaan we met dit bedrijf naar toe) hebben we in nauw overleg met diezelfde leidinggevenden de vertaalslag gemaakt naar de praktijk van alle dag. Duidelijke, meetbare doelstellingen, gericht op probleemoplossing, onderlinge samenwerking en het permanent afvragen welke acties bijdragen aan het succes van onze klanten, hebben het kader geschapen voor een enthousiaste groep leidinggevenden die thans goed begrijpen dat hun succes afhangt van de mate waarin zij hun medewerkers in dit veranderingsproces kunnen overtuigen. Hoewel we nog een lange weg te gaan hebben en (zoals het woord al zegt) continue verbeteringen nooit eindigen, hebben wij een belangrijke stap in de goede richting gezet waarbij de Symfoia-scan een belangrijke rol speelde.....”

In figuur 18 hebben we aan de rand van de cirkel nu niet de rollen genoemd, maar ‘bewustzijsomschrijvingen’. Dit soort beschrijvingen lenen zich wat beter voor organisatiediagnostiek.

Goed is te zien wat het probleem was van de directie: een te volgzzaam management. Scherper afgetekend: het verschil in motivatie. Directie scoort bij ‘innerlijke drijfveren’ aanzienlijk hoger

dan management. Duidelijk is ook te zien dat management zich meer bewust is van de cultuur en de inrichting van de organisatie dan de directie.

Figuur 21 is één van de vele plaatjes die met directie en management individueel en collectief werden besproken. Zo waren er bijvoorbeeld ook de 360 graden beoordelingen die hielpen te begrijpen waar de pijn zat.

Het resultaat van de complete analyse: een sterk toegenomen bewustzijn bij alle partijen van de eigen rol in en de eigen bijdrage aan de ontstane situatie. Het resultaat dáár van: de tent kwam in beweging.

DE VORMING VAN EEN 'HOED' (HUISARTSEN ONDER ÉÉN DAK)

Situatie:

Vier huisartsen en vier assistentes verhuizen naar één centrum. Samen met een apotheek, fysiotherapie, maatschappelijk werk en podotherapie. Het gebouw is bijna klaar. Aan de buitenkant is alles geregeld. Maar hoe gaan ze nou samenwerken? Wat voor organisatie gaat ontstaan? Wie gaat in welke rol functioneren? Hoe ontstaat uit die grote verschillen tussen mensen één team?

Huisarts Marcel Knijnenburg:

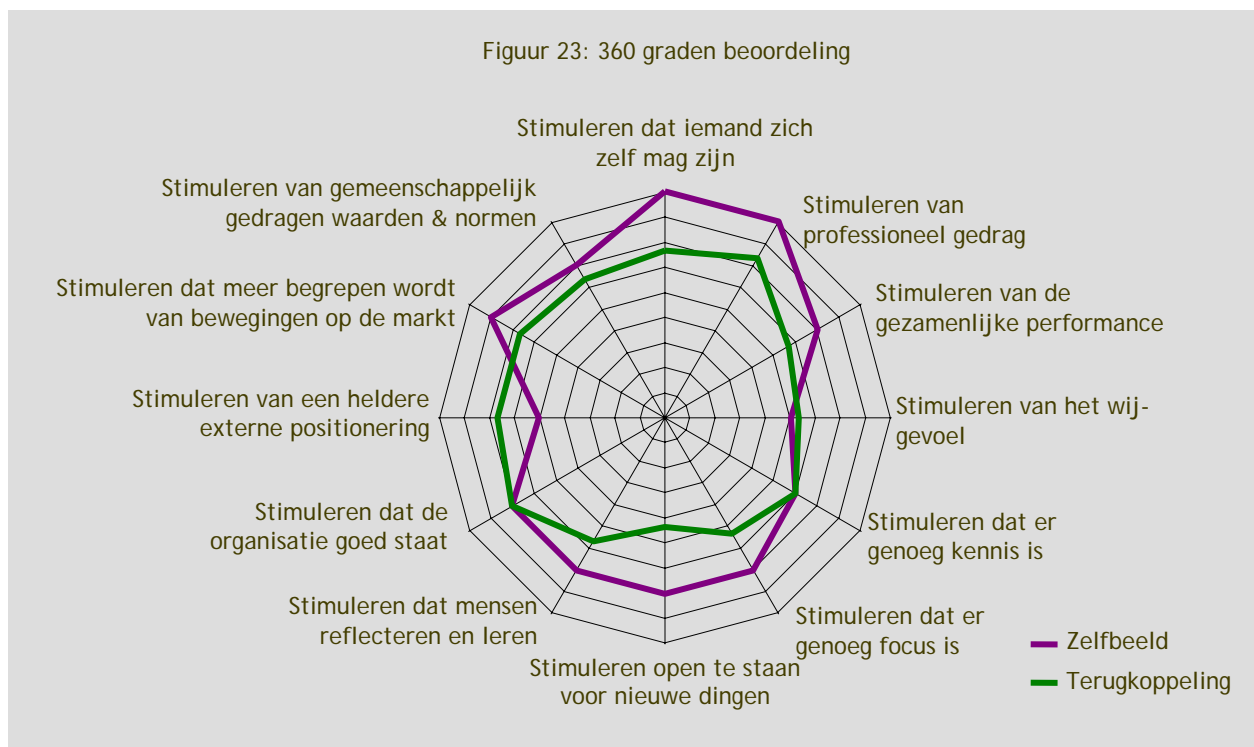
"...Een fusie tussen huisartspraktijken is voor ons als professionals in een kleine organisatie een mega operatie met de zorgen van een groot bedrijf. Na de intentieverklaring doemt de vraag op hoe onze organisatie op poten te zetten zodat er een goede rolverdeling is tussen ons als huisartsen onderling en onze assistenten onderling. Doel is toch een prettige en efficiënte werkkring te hebben met voor eenieder mogelijkheden zich verder te ontplooiën. Dat is voor mij één van de redenen om samen een HOED op te richten.

Met Symfoia hebben we een kort en krachtig proces doorgemaakt. Wij (vier huisartsen en vier doktersassistenten) hebben de Symfoia-scan ingevuld via Internet. Het is een indringend en als zeer positief ervaren proces geweest. Voorwaarde was dat we ons kwetsbaar durfden opstellen

Figuur 22	Victor	Hans	Jaap	Liesbeth
Identiteit	43%	32%	29%	32%
Tijd	29%	24%	45%	32%
Omgeving	28%	44%	26%	37%
Ondernemend	25%	38%	40%	29%
Systemisch	37%	26%	28%	39%
Organisch	38%	36%	32%	32%
Existentieel	53%	58%	49%	58%
Praktisch	48%	43%	51%	42%

en dat we elkaars profiel met elkaar durfden te bespreken onder leiding van Symfoia. We hadden allen de wil om het proces in te gaan.

De tijdinvestering per persoon was ca. anderhalve dag in een periode van een paar weken. Elk van ons acht had een eerste gesprek van 2-3 uur op basis van de scananalyse; daarna volgde een sessie met de vier huisartsen (halve dag) en een met de vier doktersassistenten (halve dag). Ten slotte hadden we een afsluitende sessie met zijn allen samen (halve dag).



Wat het heeft opgeleverd?

Een rapportage met conclusies en aanbevelingen die door ons alle acht zonder meer volledig is geaccepteerd. We hebben een blauwdruk voor onze organisatie en een rolverdeling die recht doet aan de competenties en wensen van alle acht individuen. Zonder het turboproces en deze combinatie van individuele psychosociale coaching en een organisatieontwikkelingsadvies, zou onze HOED als organisatie niet zo ver zijn gekomen als we nu zijn. De organisatie werkt nu geheel conform de aanbevelingen. Het advies heeft een verrassende diepgang en reikwijdte. Ik vond het bijzonder mooi dat ik als arts nu eens niet de vragen hoefde te stellen, maar dat de consultant die rol had overgenomen. Dat is voor mij een relaxte situatie, ik kon mijn gedachten de vrije loop laten. We zijn nu van start gegaan in een betere uitgangssituatie dan ik me ooit had kunnen indenken. Symfoia zorgt nog voor een monitor waarmee we de ontwikkeling van onze

'HOED' goed kunnen volgen. Wij denken over een jaar met recht te kunnen spreken van een 'best practice'....." De figuren 22 en 23 zijn voorbeelden van de output van de Symfoia-scan die in het proces zijn gebruikt.