



Dit is een geanonimiseerde versie van de uitgebreide standaardrapportage uit het Symfoia-systeem. Slechts bedoeld als illustratie bij door Symfoia gehanteerde argumenten. Neem bij twijfel hierover contact op met Symfoia BV.

Niets van deze uitgave mag anders worden gebruikt dan in de context van hierboven bedoelde argumenten. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Symfoia. We zullen steeds vervolgen bij ongeoorloofde overname van materiaal waar onze auteursrechten op rusten.

## **PERSOONLIJKHEID & COMPETENTIE**

**EEN PROFIEL VAN**

**JOS S.**

**WERKGEVER: BANK**

**FUNCTIE: AFDELINGSHOOFD**

**LEEFTIJD: 36**

**AANTAL JAREN WERKZAAM BIJ HUIDIGE WERKGEVER: 8 JAAR**

**AANTAL JAREN WERKZAAM IN HUIDIGE FUNCTIE: 4 JAAR**

**FEBRUARI 2006**

Samensteller: Chris Juta

## Inhoudsopgave

I.	Wat is de Symfoia-scan?_____	3
II.	Uw eigen oordeel over uw bedrijf _____	5
III.	Luiken in het bewustzijn: een totaalprofiel van uw persoonlijkheid _____	6
IV.	Houding en gedrag _____	8
	Houding en gedrag in 36 domeinen_____	9
	De wisselwerking tussen houding en gedrag_____	15
V.	Van houding en gedrag naar competentie_____	16
	Indicaties voor de drie niveaus van kennis en kunde_____	17
	Kennis en kunde in 36 domeinen_____	18
	Duiding van de betekenis van de donkergroene lijn ('doen wat je moet doen') _____	19
	Duiding van de betekenis van de turkoois lijn ('de vakman')_____	20
	Duiding van de betekenis van de roze lijn ('de communicator')_____	21
VI.	De combinatie van houding/gedrag en kennis/kunde _____	22
	Houding als functie van kennis & kunde en omgekeerd _____	23
	Gedrag als functie van kennis & kunde en omgekeerd _____	24
VII.	Sterktes en zwaktes; waar kan ik aan werken? _____	25
VIII.	Wat zijn transferbevorderende dan wel transferbelemmerende factoren? _____	28
	Waar een ander (collega, partner, leidinggevende, coach of trainer) op moet letten bij u _____	28
	Een stapje dieper _____	30
IX.	Stressfactoren _____	32
	Stressfactoren (1)_____	32
	Stressfactoren (2)_____	33
X.	Uw vraag_____	36
XI.	Wat Symfoia voor jou en jouw organisatie zou kunnen betekenen _____	40

## I. Wat is de Symfoia-scan?

De Symfoia-scan meet persoonlijkheid en competentie. Persoonlijkheid gedefinieerd als houding + gedrag. Competentie gedefinieerd als houding+gedrag+kennis+kunde.

De Symfoia-scan heeft tot doel mens- en organisatie te helpen een sprong in performance te laten maken; te helpen om verder te komen dan alleen maar beter doen wat al gedaan wordt, te helpen met (sociale) innovatie. Want beter is niet meer genoeg. De Symfoia-scan kan worden toegepast op individueel niveau, teamniveau en organisatieniveau.

De voor u liggende scan gaat niet alleen over u, maar – altijd en onlosmakelijk daarmee verbonden – ook over de organisatie waar u nu werkt. De betekenis van deze scan ligt dus vooral in de combinatie: persoonlijke ontwikkeling én organisatieontwikkeling.

Voor u ligt de ‘uitgebreide standaardrapportage’ waarin we niet ingaan op persoonlijke vragen. Met andere woorden: alle resultaten worden door de computer gegenereerd. We wijzen u erop dat natuurlijk ook minder omvangrijke rapportages mogelijk zijn. En dat we ook in staat zijn om op maat gesneden standaard rapportages te produceren.

Wij adviseren u dringend onderstaande waarschuwing/disclaimer goed door te lezen.

### **Waarschuwing / disclaimer**

- Deze rapportage is gebaseerd op een uitermate zorgvuldig samengestelde lijst met stellingen die gescoord moet worden. Aan deze lijst met stellingen ligt een bewustzijnstheorie ten grondslag. De resultaten zoals in dit rapport vermeld zijn dan ook alleen maar valide binnen de theoretische kaders van dit bewustzijnsmodel.
- Altijd zal bij de interpretatie van de grafiekjes en tabellen die Symfoia produceert, rekening gehouden moeten worden met de subjectieve invulling en de condities die bij het invullen golden. Altijd zal het zelfbeeld, de integriteit en het retrospectieve vermogen van de respondent bepalend zijn voor de betrouwbaarheid van het beeld dat de test genereert van de respondent.
- Doordat de respondent binnen een nauwsluitend keurslijf tot keuzes móet komen, wordt de werkelijkheid veel geweld aangedaan. Het forceren van keuzes – dus van een prioriteitenstelling – betekent onverbidlijk dat u sommige uitslagen van deze scan *niet* zult herkennen. Daar is helemaal niets mis mee. De essentie is nou juist dat u iets gereflecteerd krijgt dat u nog niet kent van u zelf.

- Deze rapportage wordt door de computer gemaakt. De betekenis hiervan betreft vooral de tabellen met interpretaties van onder- en bovencores. Heel specifiek worden in die tabellen uitspraken gedaan. Uitspraken die de computer uit z'n database haalt zonder dat daarbij rekening te houden met allerlei mogelijke en zinvolle nuancerings en verdiepingen die in de verschillende andere grafieken en tabellen te vinden zijn. Nuancerings en verdiepingen die mensen voor zich zelf vaak wel snel zullen zien. En die in een persoonlijk gesprek met een Symfoia-gecertificeerde consultant of coach ook altijd aan de orde zullen komen. Wij vragen uw begrip voor deze 'armoede'.
- De Symfoia-scan is een *middel* en geen doel. De Symfoia-scan geeft geen 'oplossingen'. De Symfoia-scan zegt bijvoorbeeld niet: "deze persoon heeft daar en daar last van en daar moet je dat en dat aan doen." Wat deze scan beoogt is om u te helpen uw eigen groeipad te vinden. De Symfoia-scan is daarmee een instrument voor mensen die het lot in eigen hand willen nemen. Voor mensen die bereid zijn wat verder en dieper te kijken. Voor mensen die niet alleen zélf een sprong (in hun bewustzijn) willen maken, maar die ook willen hebben dat de business waarvoor ze (mede) verantwoordelijk zijn, een sprong in performance gaat maken.
- Als deze rapportage wordt gebruikt om beslissingen op te baseren, zal altijd aanvullende informatie nodig zijn.
- Symfoia BV neemt geen verantwoordelijkheid voor besluiten en is niet aansprakelijk voor gevolgen van interpretaties, die op basis van deze rapportage worden genomen respectievelijk gegeven.

Symfoia wenst u een zingevende en waardevolle beleving van u zelf toe.

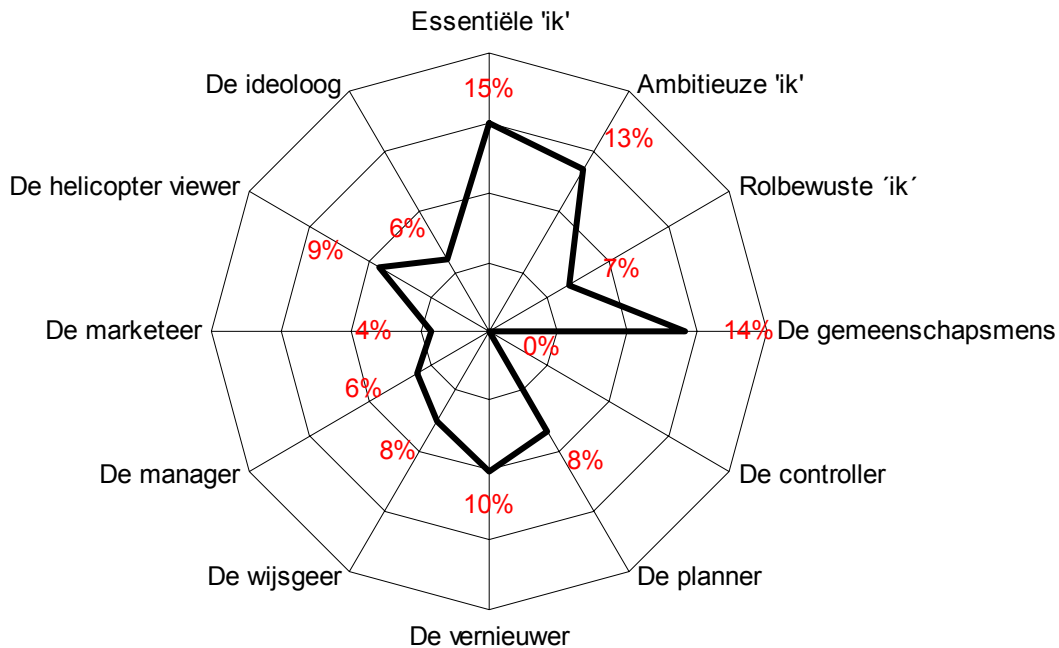
## II. Uw eigen oordeel over uw bedrijf

Het bedrijf waar ik nu werk:	Helemaal oneens	Oneens	Niet mee oneens / niet mee eens	Eens	Helemaal eens
kent zich zelf erg goed	1				
heeft een duidelijke eigen visie		1			
kan flexibel reageren op onverwachte ontwikkelingen		1			
is een lerende organisatie			1		
heeft een heldere interne structuur		1			
is op een goed georganiseerde manier met markt en klant bezig		1			
snapt hoe de wereld verandert				1	
kent goed doorgesproken interne waarden & normen		1			
heeft intrinsiek gemotiveerde mensen in dienst (is een 'bezielde' organisatie)		1			
heeft een duidelijke eigen 'kerncompetentie'				1	
is zich bewust van haar economische betekenis in de eigen sector				1	
is zich bewust van haar culturele betekenis in de eigen sector			1		

Bovenstaande tabel laat zien hoe de maker van de scan denkt over 'zijn' organisatie.

Voor coach, trainer en leidinggevende bevat de tabel veel informatie. De maker van de scan maakt tijdens het invullen steeds de balans op tussen 'ik' en 'de organisatie'. Als in de eerste rij wordt gescoord op 'het bedrijf waar ik nu werk kent zich zelf erg goed', is de score een resultante van 'ik ken mezelf erg goed' en 'het bedrijf kent zich zelf erg goed'. Dat laatste bijvoorbeeld door middel van een voortreffelijk systeem van managementrapportage. Als laag wordt gescoord op 'is zich bewust van haar economische betekenis in de eigen sector', zegt dat ook iets over de ambitie van de maker van de scan. Het beeld van iemand over het bedrijf waar hij werkt, is daarom altijd ook een zelfbeeld.

### III. Luiken in het bewustzijn: een totaalprofiel van uw persoonlijkheid

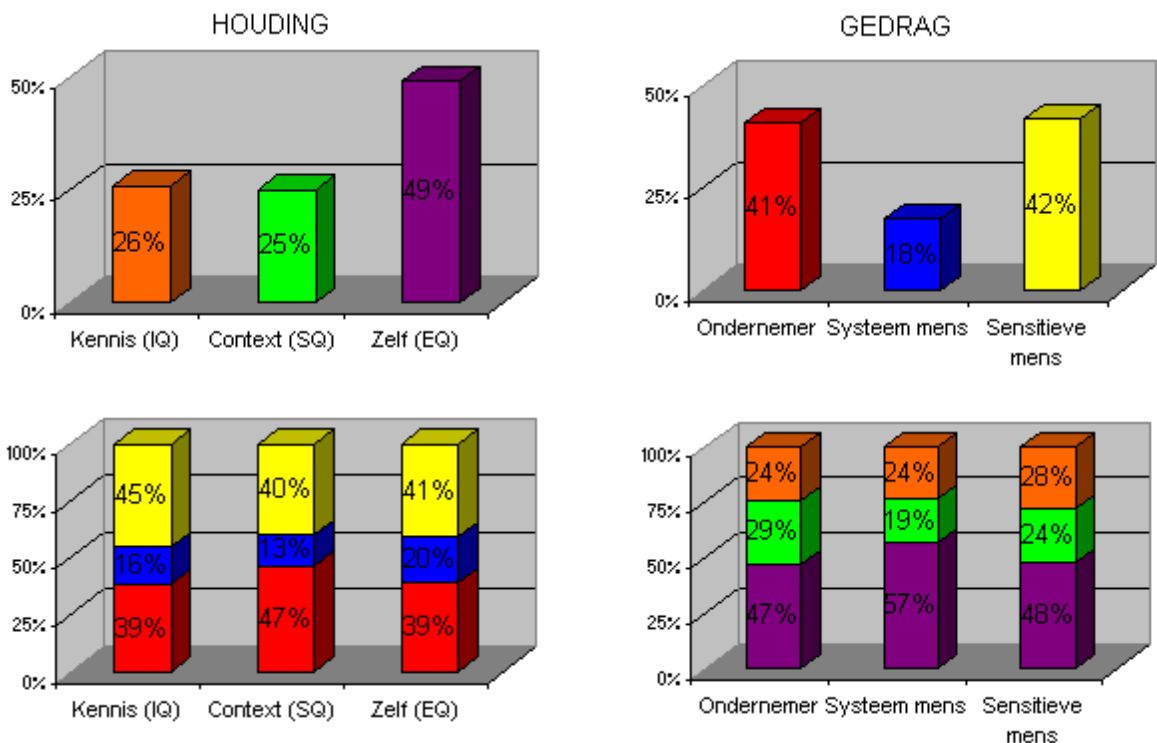


Elk mens heeft volgens de Symfoia-theorie twaalf domeinen van bewustwording. Metaforisch zou je kunnen zeggen dat ons bewustzijn twaalf luiken kent die meer of minder open kunnen staan. Die luiken van ons bewustzijn staan nooit helemaal open. Bij niemand. Eigenlijk geldt het tegenovergestelde: we nemen de werkelijkheid door maar kleine spleetjes waar. Hoe groter de score, hoe opener een luik, hoe meer we kunnen waarnemen, hoe effectiever ons (overlevings)gedrag zal zijn. En omgedraaid. Met elk van die luiken kunnen rollen worden geassocieerd. Aan de rand van de cirkel zijn die rollen weergegeven.

De rollen aan de rand van de cirkel zijn niet meer dan duidingen: het zijn woorden die richting geven aan hoe je de uitslag in een bepaald domein van bewustwording kan interpreteren. Om concreter te maken wat we hier bedoelen geven we hieronder een korte beschrijving van elke rol. Ons 'leesadvies' is: speel met die betekenis en verken van daaruit of u de uitslag kunt herkennen.

Essentiële ik	De mens die zich bewust is van wat hem drijft en wat wel en niet bij hem hoort; die weet wat zijn passie is en zijn echte talent.
Ambitieuze ik	De mens die zich bewust is van wat hij wil bereiken in zijn maatschappelijke loopbaan. De mens die zich bewust is van z'n vakmanschap en professionaliteit.
De rolbewuste mens	De mens die zich bewust is van de rol die hij speelt, of dat nou directeur is of portier. De mens die zich bewust is van wat zijn bijdrage is – in zijn rol – aan het resultaat dat team, afdeling, organisatie, projectgroep, behaalt.
De gemeenschapsmens	De mens die zich bewust is van de verborgen dynamiek van menselijke relaties en van zijn eigen bijdrage aan die verborgen dynamiek. De mens die zich bewust is van wat mensen met elkaar willen (of juist niet) en wat hij daaraan bijdraagt.
De controller	De mens die zich bewust is van wat zich feitelijk heeft afgespeeld in het verleden. De mens die zich bewust is van het kielzog. De mens die patronen herkent en waardeert.
De planner / strateeg	De mens die zich bewust is van wat van de toekomst wordt vastgelegd door besluiten die nú genomen worden of in het verleden genomen zijn. De mens die zich bewust is van wat de toekomst voor hem kan en eventueel zelfs zal brengen.
De vernieuwer	De mens die zich bewust is van – en open staat voor – de werkelijkheid die zich elke seconde weer ontvouwt. De mens die zich bewust is van de onvoorspelbaarheid. De mens die zich bewust is van de kansen die daarin liggen.
De wijsgeer	De mens die zich bewust is van zijn eigen 'werkelijke' pad. De mens die zich bewust is van de toevalligheden die zijn pad hebben bepaald. De mens die eerlijk durft terug te kijken en ontdekt wat hem gemaakt heeft tot wat hij nu is.
De manager	De mens die zich bewust is van zijn 'nest', van zijn eigen huis, van de interne organisatie, van de 'interne stakeholders' waarmee hij te maken heeft. De mens die vanuit dit bewustzijn wil onderhouden, (her)inrichten, ordenen.
De marketeer	De mens die zich bewust is van wat zich buiten zijn eigen huis of op de markt afspeelt. De mens die zich bewust is van alle 'externe stakeholders' waarmee hij te maken heeft. De mens die vanuit dit bewustzijn onderhandelt, invloed probeert uit te oefenen, zijn positie probeert te versterken.
De helikopter viewer	De mens die zich bewust is van de samenhang en complexiteit van zijn buitenwereld. De mens die zich bewust is van het denken dat onderliggend is aan het praktische handelen van mensen in zijn omgeving.
De ideoloog	De mens die zich bewust is van de interne waarde en normen. Van het denken dat onderliggend is aan het handelen van de mensen in eigen huis, in de eigen organisatie.

## IV. Houding en gedrag



De kern van Symfoia bestaat uit twee veronderstellingen.

De ene veronderstelling noemt Symfoia 'de drie-eenheid van bewustzijn': er is tijdsbewustzijn, omgevingsbewustzijn en zelfbewustzijn. Met tijdsbewustzijn associëren we de waarnemer en de analyticus / strateeg die in elk mens aanwezig is en daarmee ook verstandelijke intelligentie (IQ). Met omgevingsbewustzijn associëren we de contextschepper die in elk mens aanwezig is en daarmee ook sociale intelligentie (SQ). Met zelfbewustzijn associëren we 'het gevoel van een zelf' (dat 'ik' het ben die waarneemt en inricht) en daarmee emotionele intelligentie (EQ). Bij elkaar bepalen deze drie persoonlijkheden de houding die iemand heeft. Dus wat iemand uitstraalt. Linksboven ziet u uw verdeling tussen IQ, SQ en EQ zoals gemeten met de Symfoia-scan.

Bedenkt u dat deze meting niets zegt over uw intelligentie ten opzichte van een normgroep. In vaktaal: het instrument is niet geijkt. Dat is ook niet belangrijk. Waar het ons om gaat: uw innerlijke balans tussen deze drie intelligenties. Hoe hoog bijvoorbeeld uw IQ is in vergelijking met de gemiddelde IQ in een groep

vakgenoten of functiegenoten in een bepaalde branche of provincie, is niet wat ons interesseert. En u hopelijk ook niet.

In deze meting zitten zowel momentaspecten als patroonaspecten.

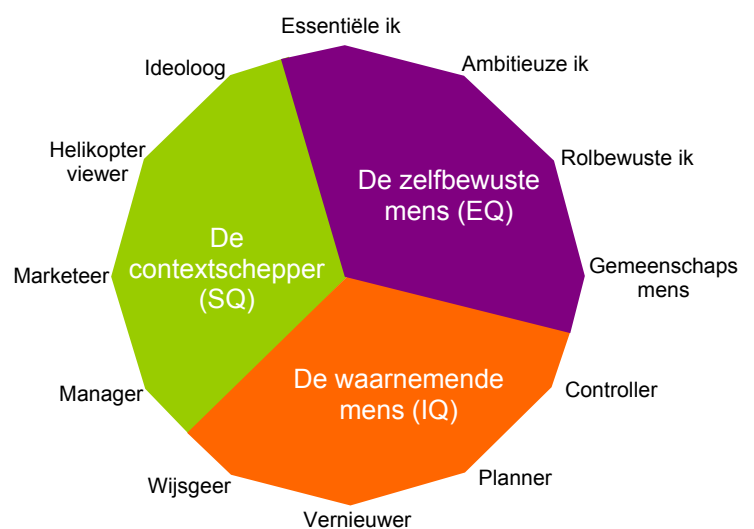
De tweede veronderstelling gaat over gedrag. Dus wat iemand doet.

Symfoia zegt: elk levend systeem – mens en organisatie – heeft in een bepaalde balans drie niveaus van *gedragsbepalend* bewustzijn actief: ondernemend bewustzijn (rood), systemisch bewustzijn (blauw) en organisch bewustzijn (geel). Elk van die niveaus wordt getypeerd door een bepaald gedrag. De ondernemende mens gedraagt zich proactief, neemt initiatief, is doenerig en daadkrachtig, gaat voor de kar staan. De systeemmens zal tot structurele afspraken willen komen, is systematisch, denkt en handelt volgens vastgestelde of vast te stellen patronen, zoekt veiligheid in het systeem. De sensitieve mens zal proberen te begrijpen wat er speelt, zal luisteren, is inlevend, kan goed alter ego centreren, kan goed relativeren. In het grafiekje rechts bovenin ziet u uw verdeling staan tussen rood, geel en blauw bewustzijn.

Bedenkt u dat houding en gedrag wel te onderscheiden zijn, 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. De grafiekjes op de tweede rij laten zien hoe houding en gedrag elkaar wederzijds beïnvloeden.

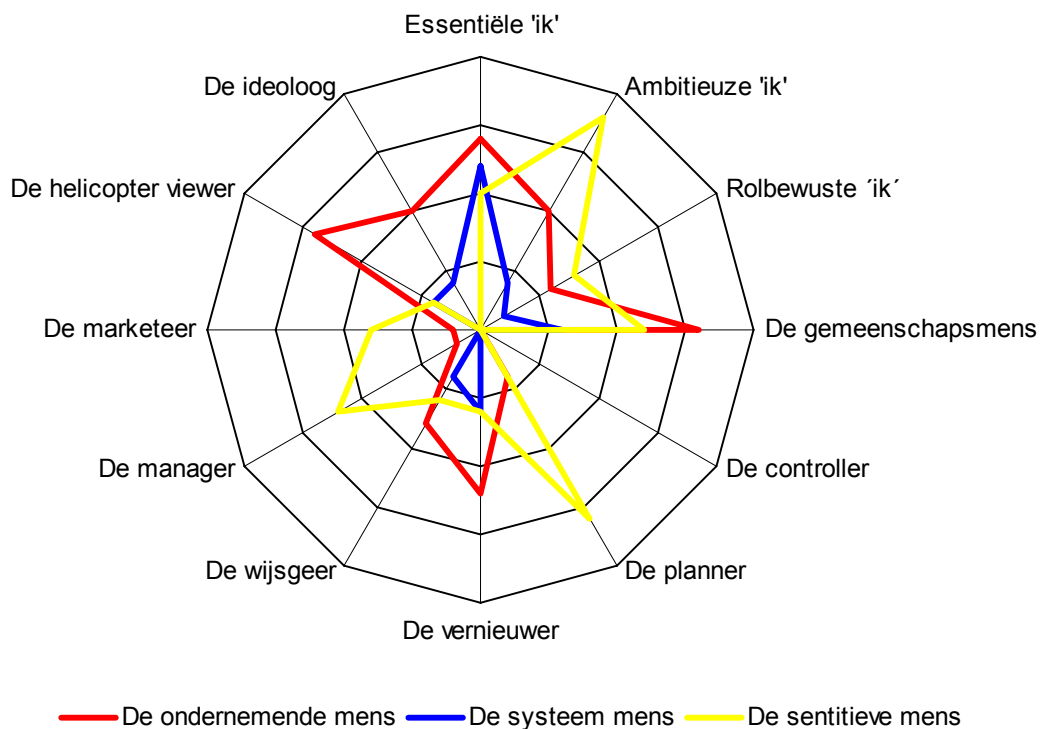
## HOUDING EN GEDRAG IN 36 DOMEINEN

Symfoia onderscheidt binnen respectievelijk tijdsbewustzijn, omgevingsbewustzijn en zelfbewustzijn steeds vier domeinen van bewustwording. Zo ontstaan de 12 domeinen van bewustwording en de twaalf rollen in het spinnenwebje van



hoofdstuk III. De grafiek hierboven brengt dat in beeld.

Samen met de drie gedragsbepalende bewustzijnsniveaus ontstaan 36 domeinen. Het hieronder weergegeven spinnenwebje met de rode, blauwe en gele lijnen brengt uw bewustzijn op die 36 domeinen in kaart. Ten opzichte van het spinnenwebje in hoofdstuk III is het een detailplaatje: de som van rood, geel en blauw geeft het totaalplaatje van hoofdstuk III.



De grafiek brengt de keuzes die respondenten maken als ze stellingen scoren, scherp in beeld. Keuzes tussen alternatieven die ontstaan in een theorie van mens- en organisatieontwikkeling die de respondenten vaak niet kennen. Keuzes tussen alternatieven die respondenten in de dagelijkse praktijk vaak niet (hoeven te) maken. Wees daarom niet verbaasd als het bovenstaande plaatje een prioriteitstelling reflecteert die u – in eerste instantie – niet herkent. U komt nu in aanraking met waar het in deze scan allemaal om gaat: vergroting van uw bewustzijn van de werkelijkheid, vergroting van uw bewustzijn welke gedragsalternatieven u beschikbaar heeft. De reflectie die de Symfoia-scan u geeft, maakt het voor u mogelijk na te denken over het waarom van uw keuzes, na te denken over een ruimer

kader waarin keuzes mogelijk zijn. Na te denken over de vraag: als u accepteert dat dit ruimere kader er wel degelijk is, wat verandert dat aan uw huidige prioriteiten?

Om het plaatje te kunnen lezen zijn verschillende interpretatieschema's nodig. Onder andere: Welk domein domineert? Waar zijn kleuren afwezig? Wat is de afstand tussen de kleuren? Als kleuren dicht bij elkaar liggen in een domein geeft dat een krachtiger beeld dan wanneer alleen één kleur domineert. Als rood sterk over blauw en geel heen gaat, geeft dat een dominant beeld. Als geel sterk over rood en blauw heen gaat, geeft dat een rustig, zelfs wat lui beeld. Lage essentiële scores en hoge ambitieuze scores zouden geïnterpreteerd kunnen worden als 'een groot ego' en 'een klein hartje'. De spinnenwebgrafiek bevat enorm veel informatie die alleen in een open gesprek kan worden 'geëxploiteerd'. Het interpreteren van de bovenstaande spinnenwebgrafiek is pas goed mogelijk in een gesprek met een Symfoia-gecertificeerde consultant. We raden u zo'n gesprek aan. Het is een inspirerende ervaring.

Om u te helpen het plaatje te lezen, zijn de volgende drie tabellen bedacht. Een tabel met standaardformuleringen bij onder- en bovencscores. Advies: keer altijd terug naar bovenstaande grafiek met de rode, blauwe en gele lijn. Daar staat het 'samenhangende verhaal'. Dat is de context waarin de standaardformuleringen begrepen kunnen worden.

Wat een onder- of bovencscore is, is een instelbare systeemp parameter. Deze parameter is zo ingesteld dat u alleen hele lage en hele hoge scores in standaardformuleringen vertaald ziet. De drie tabellen betreffen achtereenvolgens de rode, blauw en gele lijn in de bovenstaande grafiek.

Bij de onderscores komt u in aanraking met een instelling van de Symfoia-scan die de scherpte van het profiel mede bepaalt: het nauwe venster van minimaal drie en maximaal vijf stellingen die de respondent mocht scoren, in de blokken van steeds negen stellingen. De prijs die voor deze scherpte wordt betaald, uit zich in een kleine kans dat de respondent sommige standaardformuleringen bij de onderscores (dus in de linker kolom) niet herkent. Onderscores immers geven aan wat u *niet* (dat zijn de nul scores) of minder gekozen hebt. En niet elke nul score hoeft de betekenis van 'bewust nul scoren' te hebben. Bij een wat breder venster was die lage score of die nul score wellicht niet ontstaan. Bij de bovencscores speelt dit verschijnsel niet; daar kiest de respondent immers bewust voor. Een venster van minimaal drie en maximaal vijf scores is een scherpe instelling! We vertrouwen in uw vermogen om hiermee om te gaan.

## Duiding van de betekenis van de rode (ondernemende) lijn

Duiding van de onderscores	Duiding van de bovenscores	
	Werkt met passie / is intrinsiek gemotiveerd	Essentiële ik
		Ambitieuze ik
		Rolbewuste ik
	Wil actief zijn in de gemeenschap / groepsvorming	Gemeenschaps mens
Lijkt op dit moment weinig geïnteresseerd te willen zijn om meer te weten / bij te blijven		Controller
		Planner
	Treedt op de voorgrond / wil leidend zijn bij vernieuwen en veranderen	Vernieuwer
		Wijsgeer
Lijkt op dit moment weinig bezig te willen zijn met (her)structureren		Manager
Lijkt op dit moment weinig (pragmatisch en concreet) bezig te willen zijn met extern profileren en klantcontacten		Marketeer
	Wil een actieve inbreng hebben bij het beoordelen bij wat er 'buiten' speelt	Helikopter viewer
		Ideoloog

### Duiding van de betekenis van de **blauwe** (systemische) lijn

Duiding van de onderscores	Duiding van de bovenscores	
	Heeft zelfdiscipline / is evenwichtig / is gedegen	Essentiële ik
		Ambitieuze ik
Wil op dit moment niet bezig zijn met het rollenspel in de eigen organisatie		Rolbewuste ik
		Gemeenschapsmens
Wil op dit moment niet bezig zijn met informatiesystemen en kennismanagement		Controller
Wil op dit moment niet bezig zijn met planning en strategievorming als georganiseerd proces		Planner
		Vernieuwer
		Wijsgeer
Wil op dit moment niet bezig zijn met interne managementprocessen		Manager
Wil op dit moment niet bezig zijn met externe managementprocessen / marketingmanagement		Marketeer
		Helikopter viewer
		Ideoloog

## Duiding van de betekenis van de gele (organische) lijn

Duiding van de onderscores	Duiding van de bovenscores	
		Essentiële ik
	Lijkt happy met de eigen professionele ontwikkeling	Ambitieuze ik
		Rolbewuste ik
	Voelt zich happy in / maakt graag deel uit van de groep	Gemeenschaps mens
Lijkt op dit moment terughoudend in het delen van kennis met anderen		Controller
	Heeft vertrouwen in de toekomst	Planner
		Vernieuwer
		Wijsgeer
	Voelt zich lekker in een sturende rol	Manager
		Marketeer
		Helikopter viewer
Lijkt op dit moment weinig op te hebben met de cultuur waar hij/zij nu deel van uitmaakt		Ideoloog

## DE WISSELWERKING TUSSEN HOUDING EN GEDRAG

In onderstaande tabel worden dezelfde verhoudingen gepresenteerd als aan het begin van dit hoofdstuk. Maar nu voegen we een aantal betekenisgevende teksten toe bij de blokken. De norm van elk van de blokken is  $33\frac{1}{3}\%$ .

Laat u de tabel rustig op u inwerken. Herkent u uw profiel? Het gemakkelijkst is het als u kijkt naar de uitschieters: de scores die duidelijk boven of onder de norm van  $33\frac{1}{3}\%$  liggen.

HOUDING		GEDRAG	
Kennis (IQ): waarnemen, weten en begrijpen	26%	De ondernemer	41%
Willen begrijpen	45%	Ik weet het	24%
Patronen zien en willen volgen	16%	Ik kan het	29%
Overtuigen	39%	Ik doe het	47%
Context (SQ): inrichten, context scheppen	25%	De systeemmens	18%
Aanvoelen	40%	De informaticus	24%
Syst. & struct. willen creëren	13%	De organisator	19%
Domineren / concurreren	47%	De denker	57%
De zelfbewuste mens (EQ): het gevoel dat 'ik' het ben	49%	De sensitieve mens	42%
Luisteren, intuïtief handelen	41%	Gevoel voor de tijdgeest	28%
De professional willen zijn	20%	Gevoel voor de context	24%
Zich zelf neerzetten	39%	Gevoel van eigenwaarde	48%

## V. Van houding en gedrag naar competentie

Symfoia definieert competentie als: houding+gedrag+kennis+kunde. Over houding en gedrag ging het in de vorige hoofdstukken. Nu kijken we naar kennis+kunde. Symfoia onderscheidt drie niveaus:

- 1<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> niveau moet redelijk gevuld zijn om de volgende niveaus bestaansrecht te geven; te doen 'gronden'.
- 2<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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').
- 3<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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 zoiets als 'de zich ontwikkelende partituur' in een jamsession, '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<sup>e</sup> 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.

Alleen in samenhang met de voorgaande grafieken kan iets over competentie gezegd worden.

## INDICATIES VOOR DE DRIE NIVEAUS VAN KENNIS EN KUNDE

In de grafiek hiernaast / hieronder krijgt u eerst een overzicht te zien van hoe u op de drie niveaus van kennis en kunde heeft gescoord. Net als in hoofdstuk IV geldt: het plaatje laat de *innerlijke* verdeling zien tussen deze drie niveaus. U mag er geen conclusie aan verbinden dat uw niveau van kennis en kunde hoger of lager is dan van uw collega die zijn plaatje laat zien! U kunt alleen de verdeling vergelijken. Donkergroen staat voor het basale niveau: doen wat je moet doen. Turquoise voor het vakmatige niveau: kennis en kunde op het niveau van vakmatig overzicht. Roze staat voor het communicatieve niveau.

Bedenkt u dat de metingen

slechts *indicaties* zijn voor

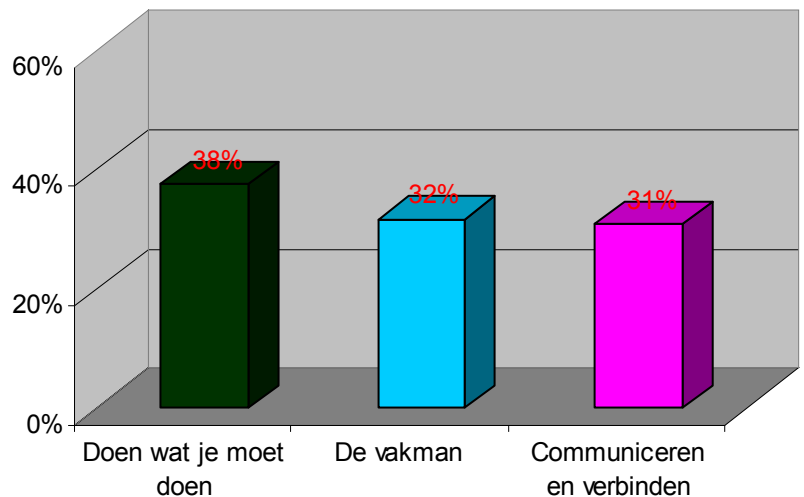
uw niveau van kennis en

kunde. Want natuurlijk

kunnen we uw kunde of vaardigheid en uw kennis niet 'echt' meten met een test als deze. Daar zijn bijvoorbeeld assessments voor. De ervaring leert echter dat het om goede indicaties gaat. Wat

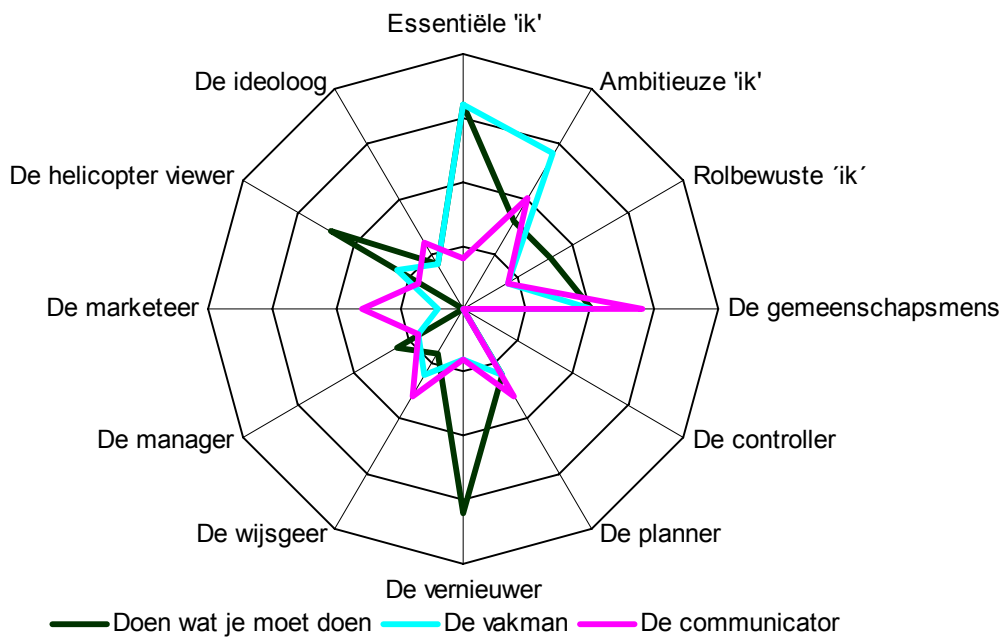
begrijpelijk is: u ontwikkelt

kennis en vaardigheid in de gebieden waar u uw bewustzijn ontwikkelt en ontwikkeld heeft. Het omgedraaide is moeilijk voorstelbaar.



## KENNIS EN KUNDE IN 36 DOMEINEN

Net als in hoofdstuk IV laten we u hieronder zien hoe deze drie niveaus van kennis en kunde zijn verdeeld over de twaalf domeinen van bewustwording. Langs de rand van de cirkel ziet u weer dezelfde rollen staan als in het spinnenwebgrafiekje van hoofdstuk IV. De basis immers blijft uw bewustzijn!



Neem bij het lezen van de bovenstaande grafiek, goed de beschrijvingen in u op zoals die voor de drie kleuren aan het begin van dit hoofdstuk gegeven zijn. Om het u gemakkelijker te maken, hebben we wederom drie tabellen gedefinieerd die door de computer worden gevuld met standaard formuleringen bij de onder- en bovencscores. Opnieuw de waarschuwing: het samenhangende verhaal staat in de grafiek hierboven en de standaard formuleringen hebben in zich zelf *geen* enkele betekenis. In de linker kolom heeft u wederom een kleine kans om formuleringen tegen te komen die u niet herkent.

**DUIDING VAN DE BETEKENIS VAN DE DONKERGROENE LIJN ('DOEN WAT JE MOET DOEN')**

Duiding van de onderscores	Duiding van de bovenscores	
	Is bezig met wat hem/haar zelf drijft	Essentiële ik
		Ambitieuze ik
		Rolbewuste ik
		Gemeenschaps mens
Lijkt op dit moment niet zo bezig te kunnen zijn met het verkrijgen en ordenen van informatie		Controller
		Planner
	Is pragmatisch bezig met vernieuwing en verandering	Vernieuwer
		Wijsgeer
		Manager
Lijkt op dit moment niet zo bezig te kunnen zijn met het management van de klantrelaties		Marketeer
	Vertaalt wat onderhuids speelt in de buitenwereld in praktisch handelen	Helikopter viewer
		Ideoloog

**DUIDING VAN DE BETEKENIS VAN DE TURKOOIS LIJN ('DE VAKMAN')**

Duiding van de onderscores	Duiding van de bovenscores	
	Heeft inzicht in van wat mensen innerlijk beweegt	Essentiële ik
	Heeft inhoudelijk overzicht over alle aspecten van de eigen professie	Ambitieuze ik
		Rolbewuste ik
		Gemeenschaps mens
Lijkt op dit moment minder oog te hebben voor hoe kennisvorming in de organisatie ontstaat		Controller
		Planner
		Vernieuwer
		Wijsgeer
		Manager
Lijkt op dit moment minder overzicht te hebben over hoe je klantprocessen organiseert		Marketeer
		Helikopter viewer
		Ideoloog

**DUIDING VAN DE BETEKENIS VAN DE ROZE LIJN ('DE COMMUNICATOR')**

Duiding van de onderscores	Duiding van de bovenscores	
		Essentiële ik
		Ambitieuze ik
		Rolbewuste ik
	Stimuleert anderen in de beleving van een wij-gevoel	Gemeenschaps mens
Lijkt op dit moment anderen minder te inspireren om geordender waar te nemen en te analyseren		Controller
		Planner
		Vernieuwer
		Wijsgeer
		Manager
		Marketeer
		Helikopter viewer
		Ideoloog



## **VI. De combinatie van houding/gedrag en kennis/kunde**

De twee tabellen op bladzijde 23 en 24 brengen de wisselwerking in beeld tussen houding en gedrag enerzijds en kennis en kunde anderzijds. De percentages in de blokken kunnen grote schommelingen vertonen. Het Symfoia-instrument laat hier zijn grootste gevoeligheid zien. Laat u de tabellen wederom rustig op u inwerken. Begin te kijken naar waar de uitslagen het meest afwijken van de norm. Die norm is in alle blokken wederom  $33\frac{1}{3}\%$ . U zult merken dat de beide tabellen weer hele andere 'inkijkjes' bieden in wie degene is die op een bepaald moment de Symfoia-scan heeft ingevuld.

Schrikt u niet van hele hoge of hele lage percentages. Bedenk: het kan in uw situatie het profiel zijn dat u zelf het meest verder helpt in deze ingewikkelde wereld!

## HOUDING ALS FUNCTIE VAN KENNIS & KUNDE EN OMGEKEERD

Houding		Niveaus van kennis en kunde	
Kennis (IQ): waarnemen, weten en begrijpen	26%	3e niveau: communiceren en verbinden	31%
De visionair	32%	Gevoel voor het moment	28%
De strateeg	26%	Mensen verbinden	31%
De administrateur	42%	Energetische uitstraling	42%
Context (SQ): inrichten, context scheppen	25%	2e niveau: de professional	32%
De communicator	37%	Onderbouwing van de boodschap	21%
De organisatiearchitect	27%	Toepasbaarheid van de boodschap	21%
De contextschepper	37%	Overtuiging in de boodschap	58%
De zelfbewuste mens (EQ): het gevoel dat 'ik' het ben	49%	1e niveau: 'doen wat je moet doen'	38%
De missionaris	27%	Feiten verzamelen	29%
De professional	37%	Mensen (om je heen) organiseren	24%
De doener	36%	'Aanwezig'	47%

## GEDRAG ALS FUNCTIE VAN KENNIS & KUNDE EN OMGEKEERD

GEDRAG		Niveaus van kennis en kunde	
<b>De ondernemer</b>	41%	<b>3e niveau: communiceren en verbinden</b>	31%
Ik breng mensen samen	31%	De leider / 'er staan'	43%
Ik weet hoe het moet	35%	De docent	16%
Ik doe het graag zelf	35%	De trekker	41%
<b>De systeemens</b>	18%	<b>2e niveau: de professional</b>	32%
De verbinder / verteller	29%	Intuïtief	37%
De systeemarchitect	33%	Technisch inzicht en overzicht	18%
De systeembouwer	38%	Ondernemend in het vak	45%
<b>De sensitieve mens</b>	42%	<b>1e niveau: 'doen wat je moet doen'</b>	38%
De inspirator	32%	Aandachtig	44%
De coach	28%	Systematisch	18%
De helper	40%	Werklustig	38%

## **VII. Sterktes en zwaktes; waar kan ik aan werken?**

We combineren nu verschillende scores.

In de eerste grafiek op bladzijde 27 ziet u het product van houding & gedrag; dus van de rode, blauwe en gele scores. Wat we beogen is een zo scherp mogelijk profiel waarin alle scores tegelijk meedoen.

Wat het effect is van vermenigvuldigen weet iedereen: als er een nul in het product voorkomt, levert het product de waarde nul op. Hoge scores met elkaar vermenigvuldigd levert hele hoge scores op. De grafiek laat daarom grote schommelingen zien.

Nulscores betekenen niet dat daar het bewustzijn of de competentie in dat domein van bewustwording nul is, maar dat er op één onderdeel in dat domein een nulscore was. De grafieken moeten daarom met de nodige voorzichtigheid gelezen worden.

Aan de basis van de eerste grafiek op bladzijde 27 ligt de spinnenwebgrafiek op bladzijde 10. Aan de basis van de tweede grafiek op bladzijde 27 ligt de spinnenwebgrafiek op bladzijde 18.

Een voorbeeld als hulp om te kunnen interpreteren:

Stel dat 'De gemeenschapsmens' een nulscore kent in de grafiek. Het spinnenwebje op bladzijde 10 laat zien dat er wel degelijk rode, blauwe en/of gele scores kunnen zijn, maar ook dat er één of twee van de kleuren kunnen ontbreken bij 'De gemeenschapsmens'. Vandaar die nul. Als rood ontbreekt, zou de interpretatie kunnen zijn: deze persoon voelt zich goed in een groep (geel), heeft ook oog voor wat er speelt (blauw), maar zijn eigen actieve bijdrage in het ontstaan van gemeenschapszin is gering. Als juist in die gemeenschapszin het probleem ligt (voor de organisatie), moet deze persoon wellicht meer rood ontwikkelen, dus meer 'ondernemen' om gemeenschapszin te ontwikkelen. Als blauw ontbreekt bij 'De gemeenschapsmens', kunnen we concluderen dat - als het gaat om groepsbinding - het deze persoon ontbreekt aan een structuur of manier om de binding tussen de medewerkers te stimuleren. De persoon vindt het dan moeilijk om de door de medewerkers gedeelde waarden te definiëren, een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen of een kennismanagementstructuur te implementeren ten dienste van een lerende organisatie.

Ontbreekt de kleur geel bij 'De gemeenschapsmens', dan voelt de betreffende persoon zich niet prettig in de groep, is hij niet echt een teamplayer en zal hij groepsactiviteiten eerder mijden dan opzoeken.

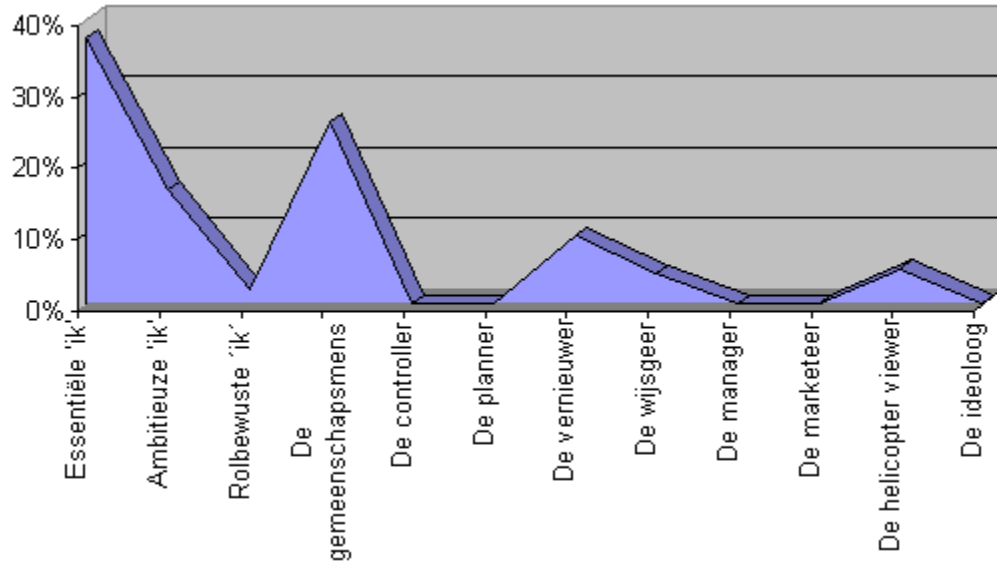
De tweede grafiek op bladzijde 27 geeft het product van het 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> denk- en handelingsniveau weer en creëert een scherp profiel van kennis en kunde.



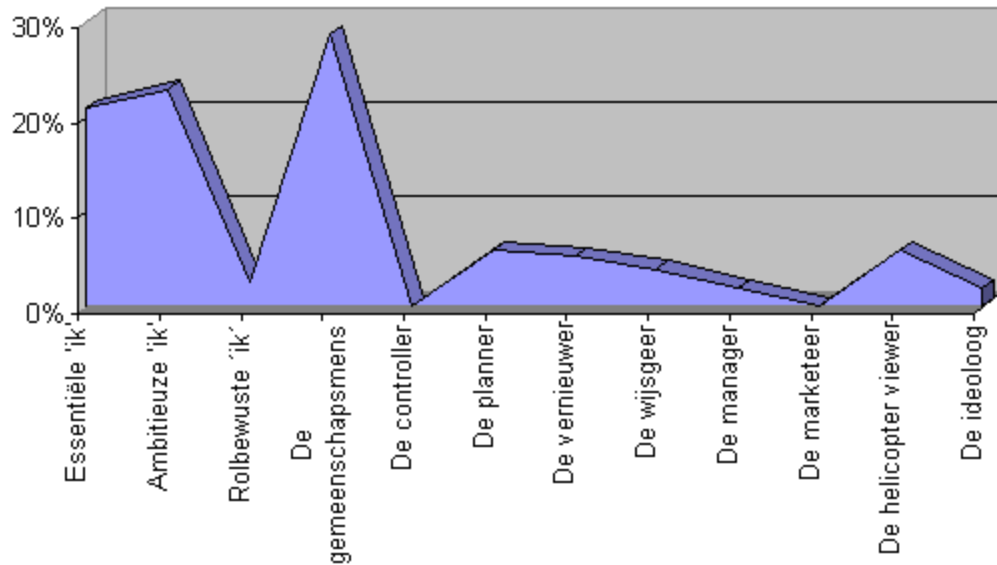
De grafieken lijken soms (!) sterk op elkaar. Dat hoort ook: want we praten in de eerste grafiek over 'willen' en in de tweede grafiek over 'kunnen'. Het verschil tussen die twee is één van de manieren om over stress te praten (in hoofdstuk IX).

Op teamniveau zijn deze analyses erg goed te gebruiken als je naar teamtollen op zoek bent. De verschillen tussen mensen in één team komen scherp in beeld. De discussie en de besluitvorming over wie het beste welke rol op zich kan nemen, kan met deze plaatjes fraaie ondersteuning krijgen.

**Sterke/zwakte analyse voor houding en gedrag**



**Sterke/zwakte analyse voor 1e, 2e en 3e denk- en handelingsniveau**



## VIII. Wat zijn transferbevorderende dan wel transferbelemmerende factoren?

Aan de orde is de vraag wat een collega, partner, leidinggevende, coach of trainer het beste kan doen en laten in een discussie, functioneringsgesprek, coachinggesprek met de persoon die in dit rapport beschreven wordt. U treft hieronder een tabel aan waarin door de computer een aantal standaard formuleringen zijn geplaatst behorende bij scores die flink boven de theoretische norm uitkomen. Het idee is: miskening van de hieronder beschreven kwaliteiten / eigenschappen zal negatieve gevolgen hebben voor de relatie die de collega, partner, leidinggevende, coach of trainer met deze mens heeft. Dat kan in allerlei varianten en maten: de persoon slaat dicht, luistert niet meer, is afwezig, niet helemaal betrokken. Advies: ga de dialoog aan, wees oprecht geïnteresseerd, geef hem/haar de credits voor de hieronder beschreven kwaliteiten en neem hem/haar daarna mee in het gesprek dat u met deze persoon wilt hebben.

### WAAR EEN ANDER (COLLEGA, PARTNER, LEIDINGGEVENDE, COACH OF TRAINER) OP MOET LETTEN BIJ U

Onderstaande standaardformuleringen gaan over de respondent, maar zijn adviezen die het Symfoia-systeem genereert ten behoeve van collega, partner, leidinggevende, coach of trainer van de respondent.

Houdt rekening met op dit moment sterk aanwezige gevoelens / emoties en bedoelingen / innerlijke drijfveren.	Essentiële ik
Houdt rekening met op dit moment sterk aanwezige voorstellingen van het eigen (toekomstig) functioneren / het eigen professionele ego.	Ambitieuze ik
	Rolbewuste ik
Houdt rekening met een op dit moment sterk aanwezige behoefte om deel uit te maken van een gemeenschap van mensen met een sterk collectief bewustzijn van visie en doel.	Gemeenschaps mens
Houdt rekening met een op dit moment hoog zelfbewustzijn, dus van handelen vanuit eigen behoeften / bedoelingen en ambities.	<u>Identiteit totaal</u>
	Controller

	Planner
	Vernieuwer
	Wijsgeer
	<b><u>Tijd totaal</u></b>
	Manager
	Marketeer
	Helikopter viewer
	Ideoloog
	<b><u>Context totaal</u></b>
Houdt rekening met op dit moment sterk aanwezige drang om te performen / scoren / de kar te trekken	Rood totaal
	Blauw totaal
Houdt rekening met op dit moment sterk aanwezige sensitiviteit / behoefte om niet alleen maar efficiënt te zijn maar vooral om meer waarde te creëren.	Geel totaal
Houdt rekening met een op dit moment sterk aanwezige pragmatische inslag.	1e denkniveau totaal
	2e denkniveau totaal
	3e denkniveau totaal

## EEN STAPJE DIEPER

Een stapje dieper gaat de onderstaande tabel.

We laten u een aantal balansen zien die relevant zijn voor de vraag wat transferbevorderend is en wat niet. De percentages geven aan hoeveel *boven* of *onder* de theoretische norm wordt gescoord. Je kijkt dus naar twee dingen tegelijkertijd: (1) hoe groot de afwijking is ten opzichte van de norm in elke cel en (2) hoe de balans ligt tussen de twee cellen. Zowel de afwijking van de norm, als de mate van disbalans moeten in de beschouwing worden betrokken.

Hoe sterker uit evenwicht, hoe meer informatie de relatie bevat over én het gebied waar potentieel het meest geleerd kan worden én het gebied waarvan potentieel het best kan worden gebruik gemaakt. Deze informatie kan worden vertaald in de keuze van best passende werkvormen tijdens een training, of in de keuze op welke wijze te presenteren informatie het beste zal overkomen.

'Wat speelt er nu' versus 'wat heeft dat met mij te maken'	-24%	↔	48%
'Wat zijn de feiten' versus 'wat is het verhaal achter de feiten'	-50%	↔	5%
Casuïstiek versus visie en inspiratie	-55%	↔	10%
'Wie doet wat' versus 'wat is de achterliggende gedachte'	-40%	↔	-10%
'Hoe doen we de dingen' versus 'waar doen we het voor'	-30%	↔	-20%
Intentioneel (gevoelens en bedoelingen) versus functioneel (hoe het uitpakt)	75%	↔	20%
Communiceren en verbinden versus de professional	-8%	↔	-5%
Communiceren en verbinden versus 'doen wat je moet doen'	-8%	↔	13%
De professional versus 'doen wat je moet doen'	-5%	↔	13%

Een voorbeeld.

Stel nou eens dat bij 'Wat zijn de feiten' -50% staat en bij 'wat is het verhaal achter de feiten' 0%.

De interpretatie gaat dan als volgt:

-50% betekent dat ten opzichte van de theoretische norm de score 50% lager is. Deze persoon is dus niet zo in feiten geïnteresseerd. Houdt niet van een betoog vol met 'weetjes'. Deze persoon wil het verhaal achter de feiten horen. Hij houdt van achtergrondbeschouwingen, van denkwerk. Hij wil het niet kant-en-klaar opgedist krijgen. De trainer of coach zal met deze gerichtheid rekening moeten houden, anders krijgt hij een ontevreden klant.

## **IX. Stressfactoren**

In de definitie van Symfoia is stress een verzameling symptomen met als oorzaak een disbalans in het bewustzijn. Er is een diagnostiek zoals Symfoia nodig om te kunnen onderzoeken waar die disbalans mogelijk zit. Maar je kunt over stress niet praten als over iets dat je 'repareert' zoals je een auto repareert. Symfoia kan helpen te voelen en te begrijpen waar de stress vandaan komt. Het vervolg is een groeipad, een pad van zelfonderzoek en zelfontwikkeling.

In deze rapportage geven we op twee manieren een stressindicatie:

Op bladzijde 34 treft u een grafiek aan die ontstaat door te kijken naar het verschil tussen houding en gedrag enerzijds en kennis en kunde (dus 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> denk- en handelingsniveau) anderzijds. Het verschil tussen willen en kunnen.

Maar we beginnen eerst met een tabel die verschillende andere relaties in beeld brengt die indicaties kunnen geven voor het ontstaan en bestaan van stress.

### **STRESSFACTOREN (1)**

De tabel op de volgende bladzijde laat een aantal relaties zien, waarin de mate van disbalans een indicator is voor het ontstaan van symptomen van stress. We willen niet de illusie wekken dat we compleet zijn met het onderstaande lijstje. Ons advies is: kijk naar de spinnenwebgrafieken, want in wezen staat daar alles in. Allerlei combinaties van scores en verschillen tussen scores in verschillende domeinen, kunnen informatie geven over het ontstaan van stress. Het vraagt een Symfoia-gecertificeerde consultant om u daarbij goed te kunnen helpen. Deze rapportage is slechts een eerste stapje.

Net als in de vorige tabel geven de percentages aan hoeveel boven of onder de norm wordt gescoord. U kijkt dus weer naar twee dingen tegelijkertijd: (1) hoe groot de afwijking is ten opzichte van de norm in elke cel en (2) hoe de balans ligt tussen de twee cellen. Hoe sterker uit evenwicht, hoe sterker de indicatie voor de aanwezigheid van stress. Zowel de afwijking van de norm, als de mate van disbalans moeten in de beschouwing worden betrokken.

Voorbeeld:

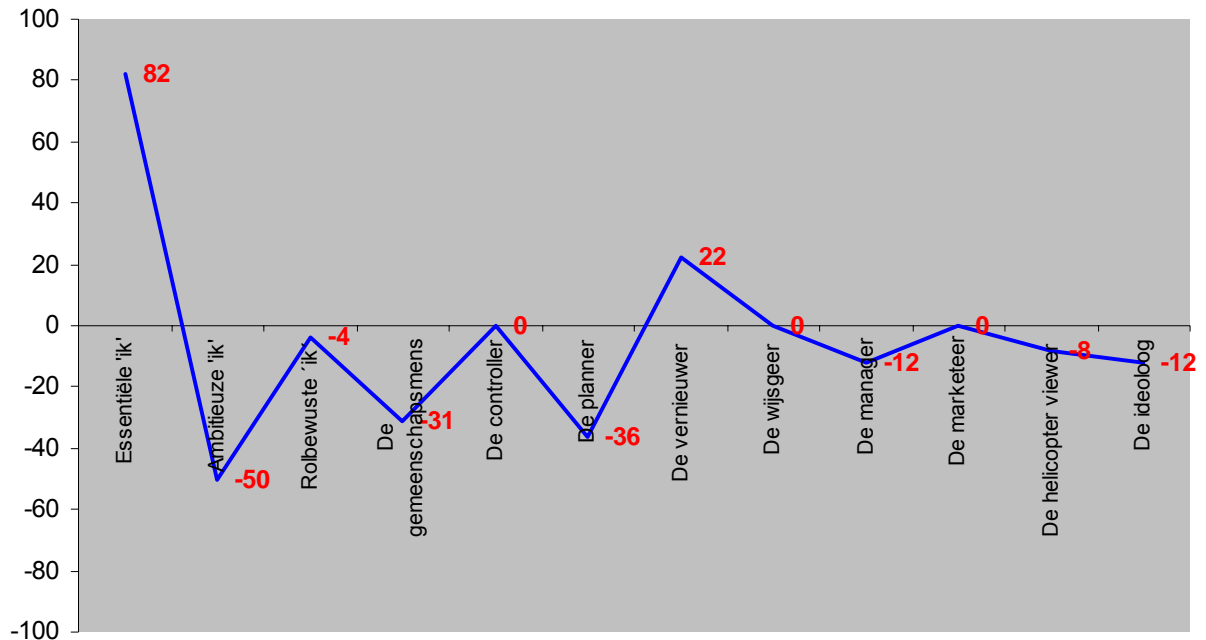
De eerste rij zet ondernemend tegenover sensitief. Een sterke disbalans, bijvoorbeeld ten gunste van ondernemend, zou geïnterpreteerd kunnen worden als: iemand die sterk ondernemend is, maar met niet

zo veel gevoel voor zijn omgeving. Voor die omgeving niet altijd even leuk. Maar dus ook niet leuk voor de betrokkene zelf. Want die ontmoet een passieve omgeving. 'Niet leuk' kan allerlei symptomen hebben, zoals stil worden of chagrijnig of drammerig worden.

Ondernemend versus sensitief	23%	↔	25%
Ondernemend versus systemisch	23%	↔	-48%
Systemisch versus sensitief	-48%	↔	25%
Motivatie versus ambitie	80%	↔	60%
Ambitie versus rol	60%	↔	-20%
Rol versus thuis voelen	-20%	↔	70%
Thuis voelen versus motivatie	70%	↔	80%
Communiceren en verbinden versus de professional	-8%	↔	-5%
Communiceren en verbinden versus 'doen wat je moet doen'	-8%	↔	13%
De professional versus 'doen wat je moet doen'	-5%	↔	13%

## STRESSFACTOREN (2)

Een andere bron van stress vinden we in het verschil tussen houding en gedrag enerzijds en de drie denk- en handelingsniveaus anderzijds. Houding en gedrag interpreteren we als 'willen'. De drie denk- en handelingsniveaus interpreteren we als 'kunnen'. De norm in deze grafiek is de nullijn: willen en kunnen zijn in balans met elkaar. Uitslagen naar boven toe betekenen dat willen groter is dan kunnen. Je zou dit 'behoefte' kunnen noemen. Uitslagen naar beneden betekenen dat kunnen groter is dan willen. Je zou dit 'reservecapaciteit' kunnen noemen.



Het interpretatieschema voor de bovenstaande grafiek is als volgt:

Onderzoek altijd eerst waarom het verschil niet nul oplevert: waarom willen en kunnen *niet* in balans is. Daarna pas interpreteer je de uitslag als behoefte of reservecapaciteit.

Een voorbeeld:

Een hoge positieve uitslag bij 'manager' kan betekenen dat er een nulscore is bij het 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> of 3<sup>e</sup> denkniveau bij 'manager'. De eerste stap is dan om te begrijpen waarom die nulscore daar staat. Als bijvoorbeeld niet gescoord is op 1<sup>e</sup> denk- en handelingsniveau bij manager, zou de interpretatie kunnen zijn: geen 'down to earth' manager. Dat kan een prima manager zijn! Maar het is dan vermoedelijk niet het soort manager dat op de werkvloer meedraait. Dan is de hoge positieve uitslag bij manager begrijpelijk. Die hoge positieve uitslag laat zich nu niet lezen als een 'behoefte', maar als een sterk houdinggedreven leidinggeven. Het omgedraaide ontstaat als iemand een nul scoort op blauw bij 'manager'. Dan is er een negatieve uitslag bij 'manager'. De verklaring: de persoon heeft weinig affiniteit met management als systeem van afspraken. Terwijl management bijna per definitie gaat om afspraken maken en controleren of afspraken worden nagekomen. De interpretatie is dan: een persoon die in z'n denken en handelen naar mensen toe ver zal kunnen komen, maar tegelijkertijd aan de systeemkant – de



organisatie als instrument en mensen als radertjes in de machine – in gebreke zal blijven. Het hangt van het bedrijf en de managementfilosofie van dat bedrijf af, of dat goed of slecht is.

Gemakkelijker te interpreteren zijn de uitslagen als er geen nulcores in voorkomen.

We nemen als voorbeeld weer de scores bij 'manager'. Een negatieve uitslag laat zich lezen als iemand die in z'n feitelijke, operationele, concrete denken en handelen een goede manager is. Terwijl deze persoon dat managementachtige in zijn/haar houding en gedrag niet zo zal uitstralen. Negatieve uitslagen laten zich dan vaak interpreteren als een vorm van bescheidenheid. Het omgedraaide levert de minder bescheiden – in houding en gedrag sterk aanwezige – manager op. Opnieuw is dit niet een kwestie van goed of fout. Het is de context die bepaalt wat werkt en niet werkt.

Wat bovenstaande beschouwing duidelijk maakt: Symfoia is ook een management- en leiderschapsfilosofie. Ingebed in een theorie over wat een organisatie eigenlijk is. Uw Symfoia-consultant vertelt u er graag meer over.

## X. Uw vraag

Uw vraag was: *“Ik ben op dit moment bezig met de overgang van een 'corporate' bestaan naar zelfstandig ondernemerschap. Tegen diverse opportuniteiten binnen mijn huidige organisatie heb ik 'neen' gezegd. Per 1 juni a.s. zal ik de stap zetten. Mij wordt de gelegenheid geboden om voor een periode van een jaar nog 3 dagen per week voor mijn huidige werkgever werkzaam te blijven, maar dan vanuit een andere rol. Ik vraag me af of ik inderdaad meer tot mijn recht kom als ik in deze andere rol kan functioneren. Ik ben op zoek naar de passie in mijn werk, en die ben ik in die andere rol wel een beetje kwijtgeraakt. Is het mogelijk om volgens de bekende clichés (vrijheid, zelfstandigheid, onafhankelijkheid etc) inderdaad (bijna) alleen maar bezig te zijn met de dingen die je leuk vindt en waar je goed in bent (en dan ook nog een boterham te kunnen verdienen?)?”*

Beste Jos,

‘Alleen maar bezig zijn met de dingen die je leuk vindt en waar je goed in bent’ klinkt wat naïef. Zo letterlijk zul je het niet bedoelen. Ieder mens is *altijd* deel van een context. Een context die zelf deel is van een weer grotere context. Zo ben jij altijd inwoner van een land, werknemer van een organisatie of lid van een gezin. En je kunt gemakkelijk de contexten aanwijzen die daar weer ‘boven’ zitten.

Voor één deel is aan de ontwikkeling van mens en context niets ‘eerlijks’. Als de context zicht ontwikkelt waarvan jij deel bent – neem het bedrijf waar je nu werkt als voorbeeld – krijg jij voorgeschreven hoe je je moet gedragen. Of je dat leuk vindt of niet. Net zoals de winter je voorschrijft dat je je warmer moet kleden. Natuurlijk: aan jou de keuze. Dat is het ‘eerlijke’: je kunt uit die context stappen. Uit het bedrijf waar je nu werkt, uit Nederland, uit een marktsegment. Maar je bent altijd verbonden in een systeem, waar je ook naar toe gaat, waar je ook staat. [Onderwerp voor coachinggesprek: het wereldbeeld van de cliënt]

Het schitterende wat ons tot mensen maakt, is ons vermogen ons bewust te worden van de werkelijkheid waarin we leven, van de ‘systemen’ en systeemhiërarchieën waarin we functioneren. Een werkelijkheid op allerlei niveaus, buiten ons ‘zelf’ en in ons ‘zelf’. Hoe vollediger we ons bewust zijn van de werkelijkheid, hoe effectiever ons handelen. Omgedraaid: we ‘voelen’ het vaak als er luiken in ons bewustzijn niet genoeg open staan. We voelen dat er meer is dan waarvan we ons bewust zijn. Dan begint onze speurtocht. Dan gaan we vragen stellen aan de werkelijkheid. Zodat we die werkelijkheid beter leren kennen. Op het moment dát we die werkelijkheid beter leren kennen – omdat luiken open

gaan – verandert die werkelijkheid. Onmiddellijk. Dat is het fascinerende van bewustzijn. In een flits kan ons mens- en wereldbeeld veranderen. Daarmee onze perspectieven. Perspectieven op werk en inkomen bijvoorbeeld als we zelfstandig zijn. Mijn antwoord op je laatste vraag is daarom: niemand anders dan jij zelf bent verantwoordelijk voor de beelden die jij hebt van jouw werkelijkheid. Er is geen ‘ja’ of ‘nee’. Er is alleen maar bewustzijn. En vanuit dat bewustzijn handel je. [Onderwerp coachinggesprek: de gestelde vraag onderzoeken vanuit bewustzijn.]

Je vraag voelt aan alsof je innerlijk al besloten hebt tot het zelfstandige ondernemerschap. Je geeft ook aan dat er nog stemmetjes zijn die tot voorzichtigheid manen. Die stemmetjes wijzen naar luiken die niet genoeg open staan. Aan de hand van de grafieken en tabellen kan ik daar wel wat over zeggen:

Zelfbewustzijn scoort veel hoger dan tijdbewustzijn (de waarnemer en analyticus in jou) en contextbewustzijn (de contextschepper in jou). Een opvallende onderscore is systemisch bewustzijn. Kijk op blz. 8. Wat dat zegt haal ik uit de tabel op blz. 15. Ik kijk dan vooral naar de laagste scores: die interpreteer ik als stemmetjes die om het hardst roepen dat er nog iets niet goed is (wat niet wil zeggen dat je ze ook hoort).

Je lage systemische score (blauw) komt in elk van de drie domeinen van bewustzijn min of meer gelijkmatig terug. Bijna al het blauw dat je laat zien, zit bij ‘essentiële ik’ (vertaald naar een score van 57% bij ‘denker’). Je bent vermoedelijk niet iemand die gaat organiseren, vormgeven, inrichten. De dingen ‘ontstaan’ om je heen, omdat je dat met je ondernemende geest afdwingt en omdat je er vertrouwen in hebt. Niet omdat je intrinsiek een bouwer (van systemen) bent. Ik denk dan altijd maar: geen wonder, het bedrijf waar je nu werkt is één groot systeem. Je hebt er je hele werkzame leven (denk ik) van gebruik kunnen maken. Als je niet meer bij dat bedrijf werkt er niet meer is, zul je merken wat de kracht van systemen zijn. De contextschepper in jou vraagt zich af of je voldoende in huis hebt om je eigen biotoop te creëren.

De spinnenwebgrafiek op blz. 10 laat van deze redenering wat meer details zien. Wat je terug ziet: innerlijke kracht en vertrouwen tegenover twijfel. Innerlijke kracht: ‘essentiële ik’ is het enige domein waar alle drie kleuren (rood, blauw en geel) goed vertegenwoordigd zijn. Vertrouwen: de gele pieken. Wat daarbij hoort: die gele pieken geven – omdat ze wat geïsoleerd zijn – de indruk van een luxepositie. Ik denk dat ze de positie weerspiegelen die je zelf beschrijft: het bedrijf waar je nu werkt dat je allerlei aanbiedingen doet, die je vervolgens rustig kan afwijzen. [Onderwerp coachinggesprek: is die positionering reëel?]. Het gevoel van twijfel bekruipt me als ik veel ‘rode’ (ondernemende) kracht zie (veel

willen en dingen vinden) zonder dat daar blauw en/of geel (stabiliteit en richtingsgevoel) mee verbonden zijn. Zoals bij vernieuwer, helikopterviewer (de intellectueel) en ideoloog. In het verlengde hiervan: een waarschuwing zit in de scores bij manager en marketeer. Je toont daar weinig ondernemingslust. Dat hoefde ook niet echt – bij het bedrijf waar je nu werkt – denk ik dan weer. Maar het moet wel als je zelfstandig wordt. [Onderwerp coachinggesprek: stabiliteit, richtingsgevoel, wat heeft de cliënt *materieel* in huis om als zelfstandige succesvol te worden? Wat zijn z'n visies? Hoe stelt cliënt zich voor dat hij zijn 'business' gaat opbouwen?].

Opvallend is je hoge score bij gemeenschapsmens. Hoe ik die moet interpreteren – tegen de afweging om zelfstandig te worden – weet ik niet goed. Als het werkelijk belangrijk is voor je zelf om deel uit te maken van een gemeenschap, is het dus van groot belang dat je die gemeenschap hebt of vormt als je zelfstandig wordt. [Onderwerp coachinggesprek: hoe belangrijk is het om deel uit te maken van een gemeenschap? Wat gaat daar nu mis binnen het bedrijf waar hij nu werkt?]

Net zo opvallend is de nulscore bij 'controller'. Met feiten, met geschiedenis, met ontwikkelde patronen van gedrag, heb je niet zo veel. Het leidt tot de wat lagere scores bij 'ik weet het', 'de informaticus' en 'gevoel voor de tijdgeest'. Het belang van deze score ligt in het goed verbinden van verleden en toekomst. [Onderwerp coachinggesprek: welke 'feiten' geven / gaven aanleiding tot het verlies van passie voor het werk? Wat was daarin zijn eigen bijdrage? Welke patronen maken de stap naar zelfstandigheid logisch? Waarom is het zijn pad om zelfstandig te worden?]

Blz. 17, 18 en de tabellen op blz. 23 en 24 laten andere aspecten zien.

De tabellen geven veel informatie. Opvallende onderscores ontstaan (weer) als gevolg van de onderscore op systemisch bewustzijn. Het leidt tot de lagere scores bij 'docent', 'technisch inzicht en overzicht' en 'systematisch'. Attentiepunten zijn ook de wat lagere scores bij 'onderbouwing van de boodschap' en 'toepasbaarheid van de boodschap'. [Onderwerp coachinggesprek: deze punten onderzoeken. De vraag is: heeft de cliënt deze competentie wel in huis, maar is de competentie 'slapend' omdat voortdurend kan worden terug gevallen op het bedrijf waar hij nu werkt?].

De spinnenwebgrafiek geeft bij elkaar een krachtig beeld te zien. Net als de spinnenwebgrafiek op blz. 10. Het verschil tussen die twee spinnenwebgrafieken komt tot uitdrukking in de grafiek op blz. 33: het verschil tussen willen en kunnen: willen bij 'essentiële ik' en 'vernieuwer', kunnen bij 'ambitieuze ik', 'gemeenschapsmens' en 'planner'. Je wilt je verder ontwikkelen en je bent bereid om de stap op het onbekende pad van de zelfstandige te zetten. Met in je rugzak een vak, je vermogen tot verbinden en het vertrouwen dat je niet zal verdwalen. Prima!

## **Ons 'standaard' antwoord**

In dit standaard rapport hebben we niet de mogelijkheid om wat uitgebreider stil te staan bij uw vraag. Laten we u daarom wat algemene handvatten geven hoe u zelf tot beantwoording van uw vraag kunt komen.

1. Analyseer uw vraag. Dat klinkt abstract, maar dat is het helemaal niet. In de verwoording van uw vraag zitten talloze aanwijzingen die u verder helpen bij de beantwoording. Vraagt u zich gewoon af wat u nou precies bedoelt met uw vraag. Dwingt u zichzelf concreet te worden:
  - a. Aan wat voor situaties denkt u?
  - b. Beschrijft u de situatie concreet: wie, wat, waar, wanneer, hoe.
  - c. Wat was/is precies uw probleem in die situatie?
  - d. Waarom eigenlijk? Waarom had/heeft u een probleem met die situatie?
  - e. Probeer uit te vinden wat dat probleem over u zelf zegt: hoe u 'erin' staat, wat u in die situatie sterk deed voelen en zwak. Wat u angstig maakte of juist vol vertrouwen.
2. Ga vervolgens met die beelden naar de grafieken en tabellen in dit hoofdstuk. Neemt u uzelf mee 'op reis'. Durf het avontuur aan te gaan. Ga voor u zelf na of u in de grafieken en tabellen dezelfde persoon tegenkomt die het moeilijk heeft met die situaties.
3. Ontdek op deze manier dat u uw eigen werkelijkheid creëert. Ontdek waarom u creëert wat u creëert. Ga begrijpen dat als u wat luikjes in uw bewustzijn open doet, de wereld er anders uit gaat zien. U gaat ontdekken waarom u de vraag had. Met die ontdekking vervaagt de vraag en worden nieuwe perspectieven zichtbaar.
4. Vertrouwt u uzelf. De beste coach ter wereld voor u, bent u zelf!
5. Als u hulp nodig heeft, dan geven wij u die hulp graag.

## XI. Wat Symfoia voor jou en jouw organisatie zou kunnen betekenen

### ALLEREERST NAAR JEZELF KIJKEND.

Het feit dat je geïnteresseerd bent in deze test spreekt eigenlijk al voor zich zelf. Je wilt meer weten en begrijpen. Je wilt jezelf ontwikkelen. We noemen dat 'natuurlijk leiderschap': de leiding nemen over je eigen ontwikkeling. Een vervolgstap is 'leiderschap over natuurlijk leiderschap': de ontwikkeling van andere mensen faciliteren; de gids en leraar zijn.

Een mogelijkheid is om dit rapport in een persoonlijk gesprek met een Symfoia-coach te bespreken. Dat kan in één gesprek van ca. twee uur. Op een natuurlijke manier ontstaat vaak een serie van twee tot drie gesprekken. Het zijn inspirerende en intensieve gesprekken. Tijdens een dergelijke dialoog wordt volgens een geprotocolleerd draaiboek je persoonlijkheidsprofiel met je besproken. We gaan heel snel heel diep. We gaan op zoek naar het verhaal achter de scores. Je gaat jezelf beter begrijpen en je leert er ongetwijfeld veel door. In je zakelijke (en privé) situatie kun je het geleerde meteen toepassen. Eén van de mogelijke uitkomsten is dat je voor jezelf een inspirerende functieomschrijving hebt gecreëerd. Met een plan voor wat je bereiken wilt in jouw functie. Dat kan op papier, maar het gaat er natuurlijk vooral om dat die functiebeschrijving en dat plan tussen je oren zit.

Breder kijkend komt de ontwikkeling van de context in beeld, waar je deel van uit maakt.

Boodschap: zorg dat in het team of in de groep mensen waar jij deel van uitmaakt of verantwoordelijk voor bent, de *goede* mensen de *goede* rollen krijgen. Zodat ook jij toekomt aan jouw rol. Het is dé weg naar een sprong in de ontwikkeling van de *performance*.

Symfoia biedt je een – in de markt qua effectiviteit én efficiëntie – uniek proces aan tegen een zeer schappelijke prijs. Resultaat: een heldere verdeling van de rollen die mensen rondom jou moeten gaan vervullen en een 'script' voor het spel dat gespeeld moet worden. Per deelnemer kost dit proces maximaal twaalf uur, inclusief individuele gesprekken van twee uur waarin de scan wordt besproken en inclusief teamsessies. Het proces is binnen één maand doorlooptijd af te ronden. We informeren je er graag over.



## **BREDER KIJKEND KOMT DE ORGANISATIE ALS GEHEEL IN BEELD.**

De mogelijkheden van Symfoia voor organisatieontwikkeling zijn indrukwekkend. We laten er een aantal de revue passeren.

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

### **Organisatiediagnostiek**

Overleven in marktomstandigheden van vandaag vraagt intelligentie van mens én organisatie. De vraag is: hoe wordt een organisatie intelligenter? Door een beter begrip van de werkelijkheid binnen en buiten de muren van de organisatie en binnen en buiten jezelf. De scan die je voor je hebt liggen is een prachtig instrument om die werkelijkheid beter in beeld te krijgen. De impact wordt groter naarmate de organisatie meer in haar geheel bij dit proces betrokken wordt. Een manier om dit te doen is de volgende:

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. Via individuele gesprekken en teamgesprekken krijgen de resultaten betekenis in concrete plannen. De tijdsinvestering per deelnemer is maximaal 12 uur.

### **Teamrollen / 360<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> teambeoordeling een uitstekend ondersteunend instrument. De Symfoia-scan kan met één druk op de knop worden uitgebreid met zo'n 360<sup>o</sup> 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 en de teamperformance schiet omhoog. De tijdsinvestering per deelnemer aan dit turboproces is maximaal 15 uur.

## **Management Development**

Symfoia is 'Nieuw Management Denken'. Een denken dat het maakbaarheidsdenken dat zolang heeft standgehouden niet van tafel veegt, maar netjes een plaats geeft in een veel 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, met je samen een traject te ontwerpen voor 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: 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 worden 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 biedt je een instrument aan dat in al deze situaties effectief ondersteuning geeft.

Er zijn in beginsel twee wegen waarop wij jouw organisatie van dienst kunnen zijn:

- » Consultancy: HRM / HRD voorzien van nieuwe ideeën en instrumenten om het begeleidingsproces van kandidaten en in het bedrijf werkende mensen, effectiever in te richten.
- » HRM / HRD een 'managersfunctie' geven in het Symfoia-systeem. De verantwoordelijke voor 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 heftig traject aan het begin van een innovatieprogramma 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.

Strategievorming leunt qua proces tegen het hiervoor besproken proces aan. Ook dat leggen we je graag uit.

## **Associated Partner worden**

Het businessmodel van de organisatie Symfoia heeft als kern dat er Associated Partners zijn die de markttoepassingen van Symfoia voor hun rekening nemen. Symfoia zelf is de facilitator, katalysator, het wetenschappelijk instituut, het kennis en service center.

Associated Partners zijn organisaties die zich bezig houden met onder meer training, coaching, opleiding, consultancy, werving & selectie, assessment, reïntegratie, innovatie, out- en replacement, management development, Human Resource Development, leiderschapsontwikkeling.

## Ter afsluiting

We vertrouwen erop dat we u duidelijk hebben gemaakt wat de enorme impact is die Symfoia teweeg kan brengen. Samenvattend geven we hieronder een overzicht van de werkgebieden waar Symfoia toegepast wordt, ongeacht welke marktsectoren en branches.

Symfoia<sup>®</sup> - unieke diagnostiek en een *gerichte* aanpak bij:

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