

Bijlage: Symfoia Team Diagnostiek

Geanonimiseerd praktijkvoorbeeld

Bedrijf: **Zakelijke Dienstverlener**

Te analyseren team: **Ondernemingsraad**

Teamleden / functie:

1. Mw J B
2. Mw E V
3. Dhr P M
4. Mw A vd L
5. Mw C J
6. Mw C vd B
7. Dhr K v W
8. Dhr E v T
9. Mw E V
10. Mw F P
11. Mw E v D
12. Mw F v B
13. Mw Y v Z
14. Mw M V
15. Dhr W vd Z
16. Dhr T G

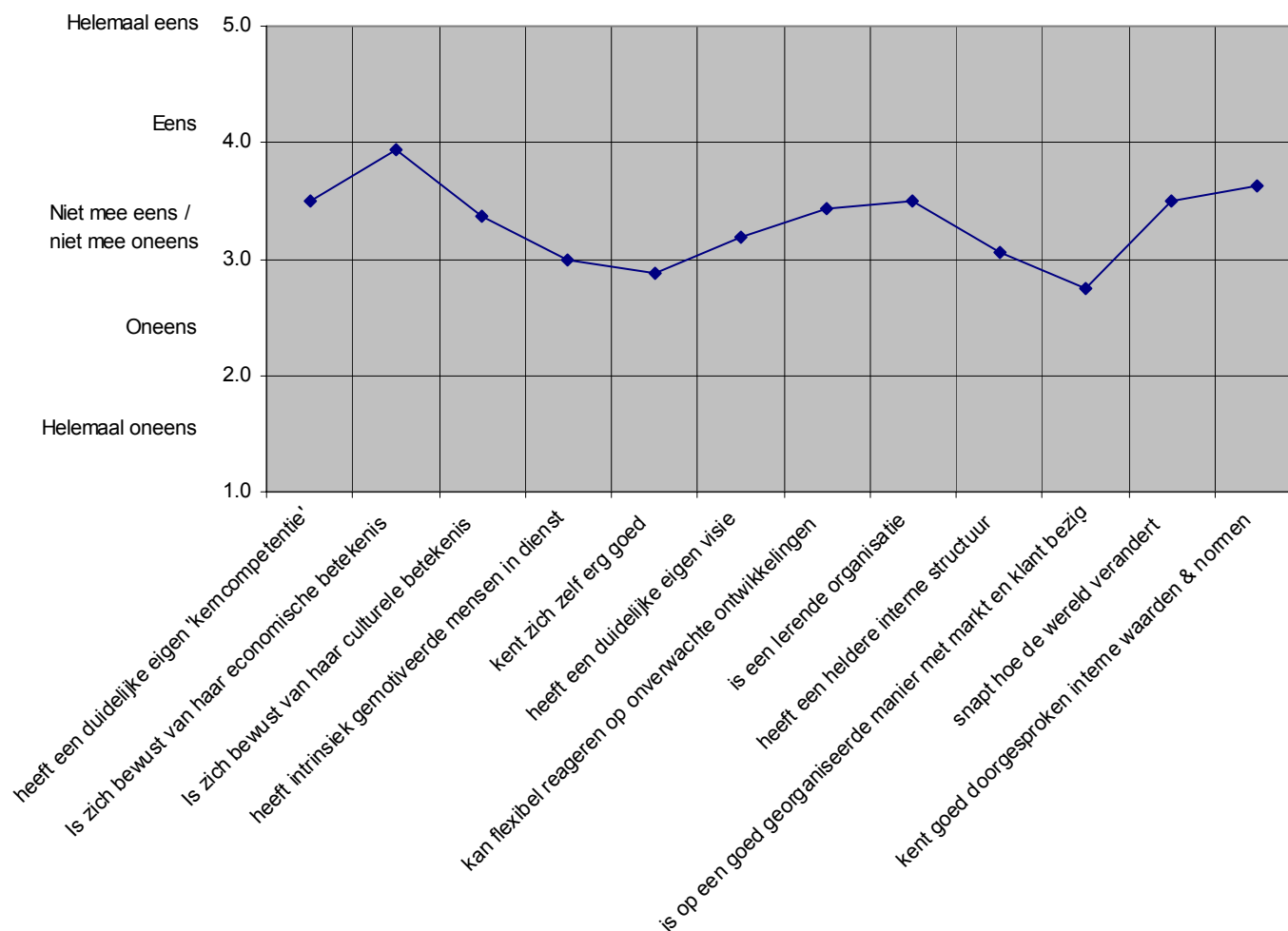
Waarschuwing / disclaimer

- Deze teamdiagnostiek is bedoeld als bijlage bij een (eind)rapport. Zonder de aanwezigheid van zo'n (eind)rapport waarin context, vraagstelling en doelstelling helder beschreven wordt, en zonder goed georganiseerd en geleid proces waarin de resultaten in deze rapportage betekenis krijgen, zeggen de resultaten in dit rapport niets.
- Deze teamdiagnostiek bevat erg veel data. Het is een soort röntgenfoto; een middel en geen doel. De diagnostiek geeft geen 'oplossingen'. Er is geen enkele score in deze diagnostiek 'goed' of 'slecht'. Hogere en lagere scores krijgen pas betekenis als er feiten, omstandigheden en ervaringen mee verbonden kunnen worden. Dát proces van betekenisgeving - en teambuilding - is dus nodig om deze teamdiagnostiek waarde te laten krijgen.
- Alleen Symfoia en Associated Partners van Symfoia zijn gerechtigd deze teamdiagnostiek te gebruiken ten behoeve van hun klanten.
- Het proces van betekenisgeving en teambuilding waarin deze diagnostiek wordt gebruikt, is de verantwoordelijkheid van Symfoia of van de Associated Partner van Symfoia samen met haar opdrachtgever. Symfoia is niet aansprakelijk voor gevolgen die ontstaan als dit proces van teambuilding op een ondeskundige wijze en/of niet integer wordt gefaciliteerd door de Associated Partner.
- 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.
- Alle persoonlijke gegevens worden uiterst vertrouwelijk behandeld conform de Wet Bescherming Persoonsgegevens, dus nimmer aan derden ter beschikking gesteld.
- Deze rapportage is gebaseerd op een uitermate zorgvuldig samengestelde lijst met stellingen die door teamleden 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 grafieken en tabellen die Symfoia produceert, rekening gehouden moeten worden met de subjectieve invulling en de condities die bij het invullen door de verschillende teamleden golden. Altijd zal het zelfbeeld, de integriteit en het retrospectieve vermogen van de teamleden bepalend zijn voor de betrouwbaarheid van het beeld dat deze teamdiagnostiek genereert.

- Doordat teamleden bij het invullen van de scan binnen een nauwsluitend keurslijf tot keuzes móeten komen, wordt de werkelijkheid geweld aangedaan. Het forceren van keuzes, dus van een prioriteitenstelling, betekent onverbiddelijk dat er een kans is dat sommige uitslagen van deze teamdiagnostiek niet (direct) herkenbaar zullen zijn. Of dat sommige teamrollen naar de mening van (sommige) teamleden te veel worden uitvergroot.
- 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.

Hoe oordeelt het team als geheel over het eigen bedrijf?

In het laatste gedeelte van de Symfoia-scan wordt aan de respondent gevraagd om een oordeel te geven over het eigen bedrijf. Hiertoe scoort het teamlid 12 stellingen op een vijfpuntenschaal. Het gemiddelde van alle teamleden samen, ziet u in de grafiek hieronder. De individuele scores van de teamleden, die dit gemiddelde resultaat leveren, worden in de tabellen op de volgende twee pagina's gegeven.



Individuele scores.

De oranje markeringen ontstaan bij de waardering van 1 of 2. De groene markeringen ontstaan bij een waardering 5. De grijze markeringen ontstaan bij waarderingen van 3 of 4. In de meest rechtse kolom van de tabel vindt u de waarden terug van de grafiek op de vorige pagina.

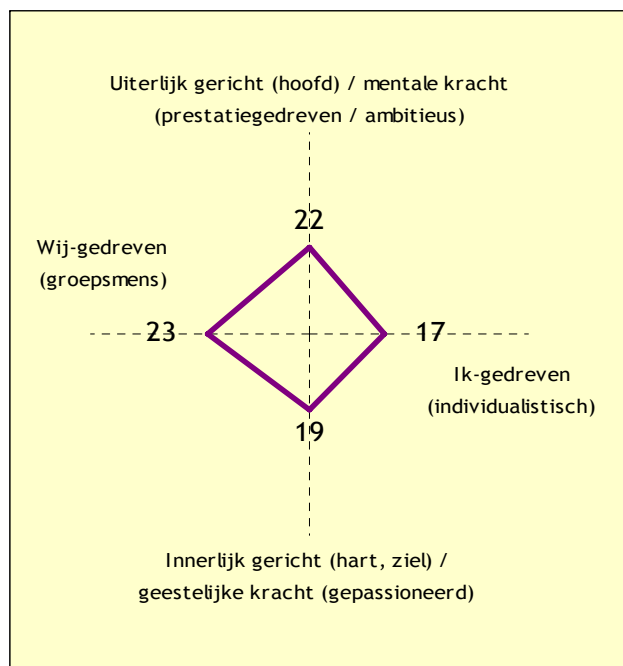
	Mw J B	Mw E V	Dhr P M	Mw A v d L	Mw C J	Mw C v d B	Dhr K v W	Dhr E v T	Team gem.
heeft een duidelijke eigen 'kerncompetentie'	2	3	4	4	4	3	4	4	3.5
Is zich bewust van haar economische betekenis	2	4	4	4	5	4	3	4	3.9
Is zich bewust van haar culturele betekenis	2	3	4	2	4	3	3	3	3.4
heeft intrinsiek gemotiveerde mensen in dienst	2	4	2	4	4	3	4	3	3.0
kent zich zelf erg goed	2	3	2	2	4	3	3	2	2.9
heeft een duidelijke eigen visie	2	4	2	4	4	4	3	4	3.2
kan flexibel reageren op onverwachte ontwikkelingen	4	3	2	2	4	4	4	2	3.4
is een lerende organisatie	3	3	3	2	4	4	3	3	3.5
heeft een heldere interne structuur	2	2	2	2	4	3	3	2	3.1
is op een goed georganiseerde manier met markt en klant bezig	2	3	2	2	3	4	3	3	2.8
snapt hoe de wereld verandert	2	4	4	4	4	4	4	2	3.5
kent goed doorgesproken interne waarden & normen	2	4	2	4	4	4	3	3	3.6

Vervolg grafiek vorige pagina:

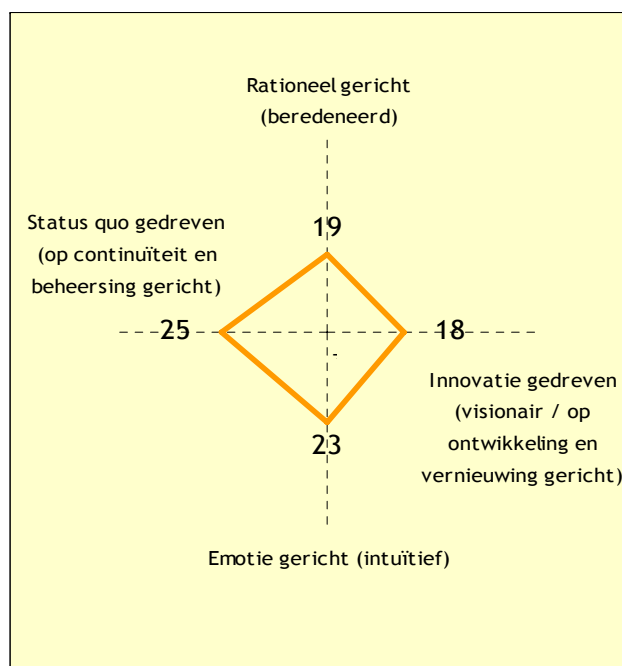
	Mw E V	Mw F P	Mw E v D	Mw F v B	Mw Y v Z	Mw M V	Dhr W v d Z	Dhr T G	Team gem.
Heeft een duidelijke eigen kerncompetentie	4	3	3	3	4	3	4	4	3.5
Is zich bewust van haar economische betekenis in de eigen sector	4	4	4	4	4	4	5	4	3.9
Is zich bewust van haar culturele betekenis in de eigen sector	4	4	4	3	4	4	3	4	3.4
Heeft intrinsiek gemotiveerde mensen in dienst (is een 'bezielde' organisatie)	2	3	3	3	3	2	3	3	3.0
Kent zich zelf erg goed	4	4	3	3	3	3	3	2	2.9
Heeft een duidelijke eigen visie	3	3	3	4	4	2	3	2	3.2
Kan flexibel reageren op onverwachte ontwikkelingen	5	4	4	3	4	2	4	4	3.4
Is een lerende organisatie	4	4	4	3	3	5	4	4	3.5
Heeft een heldere interne structuur	4	3	3	3	4	4	3	5	3.1
Is op een goed georganiseerde manier met markt en klant bezig	3	2	3	3	3	3	3	2	2.8
Snapt hoe de wereld verandert	4	5	3	4	4	2	4	2	3.5
Kent goed doorgesproken interne waarden & normen	5	3	4	4	4	4	4	4	3.6

Dominante oriëntaties in 3 domeinen van het bewustzijn

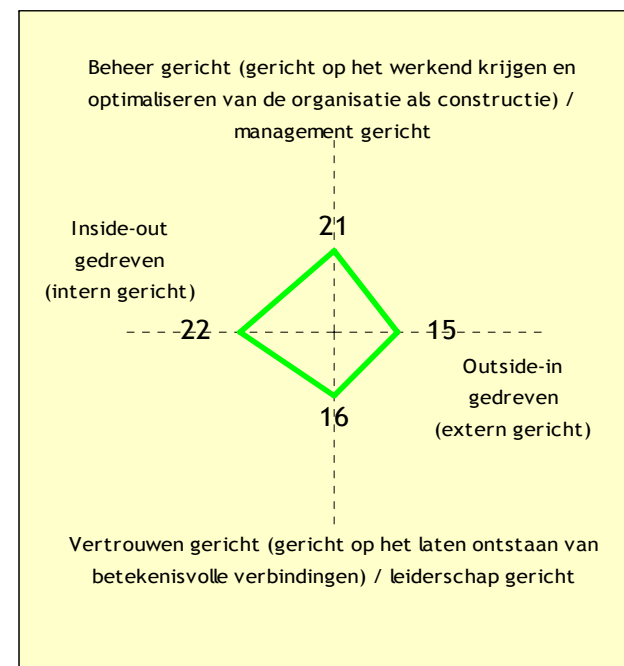
De grafieken op deze en volgende pagina hebben betrekking op het team als geheel.



Zelfbewustzijn



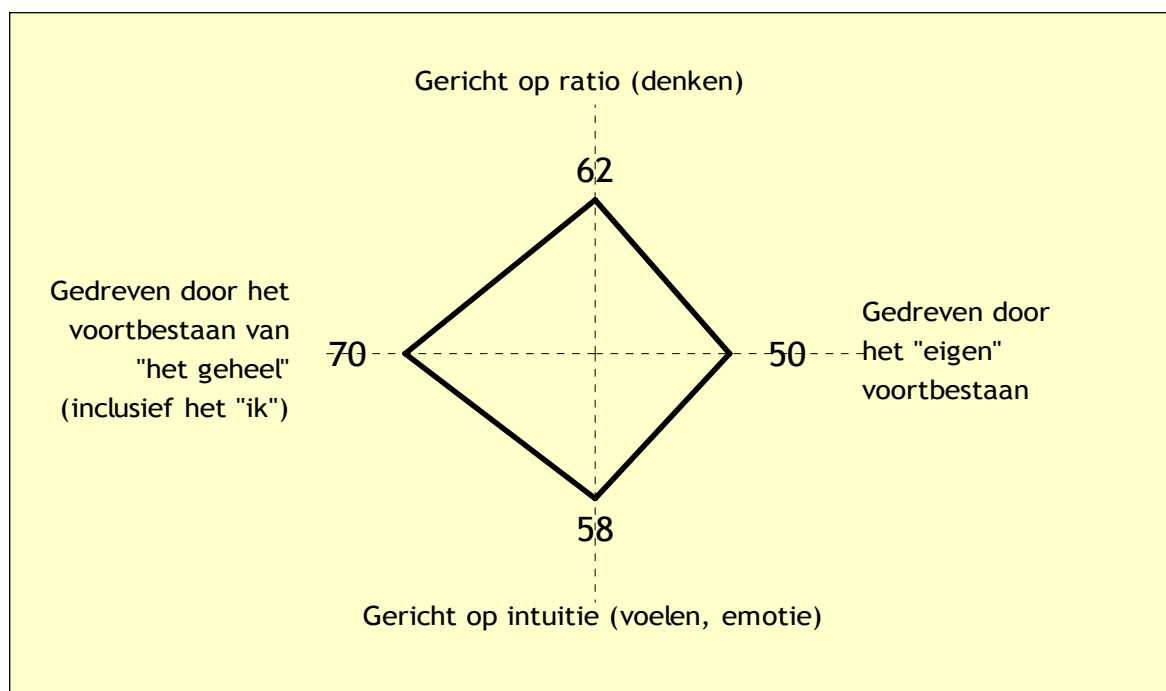
Tijdbewustzijn



Omgevingbewustzijn

Dominante basisoriëntatie

Als we de drie grafieken op de vorige pagina samenvoegen, ontstaat het volgende totaalbeeld:



Hoe dragen individuele teamleden aan deze oriëntaties bij?

	Mw J B	Mw E V	Dhr P M	Mw A vd L	Mw C J	Mw C vd B	Dhr K v W	Dhr E v T	Team gem.
Wij-gedreven (groepsmens)	19	23	14	14	27	21	24	23	23.4
Uiterlijk gericht (hoofd) / mentale kracht (prestatiegedreven / ambitieus)	17	13	10	15	26	19	17	28	21.6
Ik-gedreven (individualistisch)	20	7	4	19	21	12	12	31	17.1
Innerlijk gericht (hart, ziel) / geestelijke kracht (gepassioneerd)	22	17	8	18	22	14	19	26	18.8
Status quo gedreven (op continuïteit en beheersing gericht)	19	34	30	23	19	24	24	15	24.6
Rationeel gericht (beredeneerd)	7	23	26	23	19	19	20	12	19.4
Innovatie gedreven (visionair / op ontwikkeling en vernieuwing gericht)	19	19	22	12	12	27	24	17	17.8
Emotie gericht (intuïtief)	31	30	26	12	12	32	28	20	22.9
Inside-out gedreven (intern gericht)	19	27	28	19	29	19	22	19	22.1
Beheer gericht / management gericht	20	23	24	29	23	17	26	17	20.8
Outside-in gedreven (extern gericht)	24	10	22	33	12	17	14	15	15.1
Vertrouwen gericht (gericht op het laten ontstaan van betekenisvolle verbindingen) / leiderschap gericht	23	14	26	23	18	19	10	17	16.4
Gemiddelde	20								
Anderhalve standaarddeviatie	10.0								

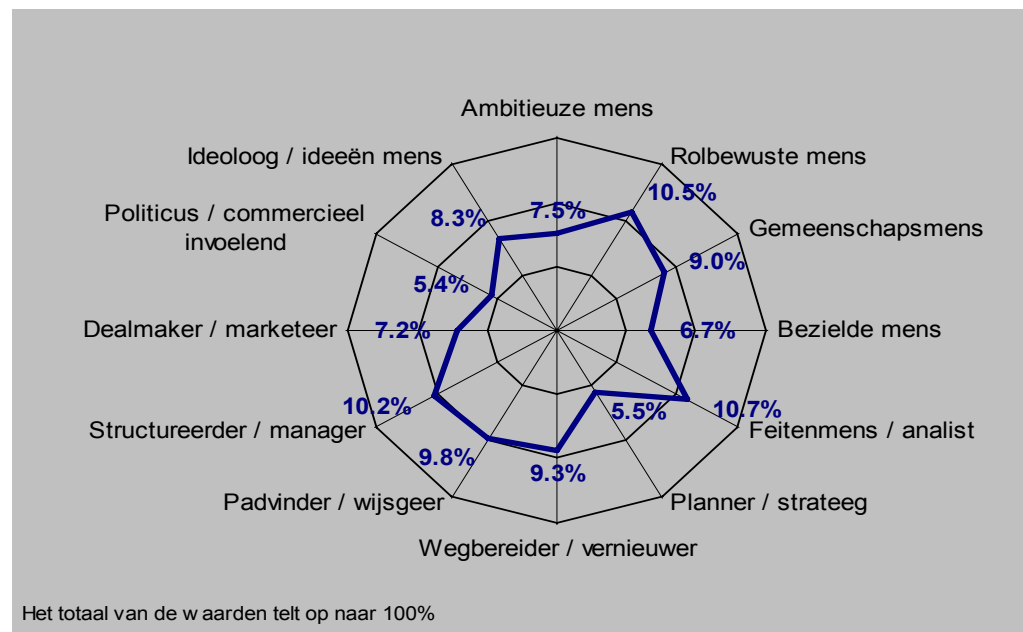
Vervolg vorige pagina

	Mw E V	Mw F P	Mw E v D	Mw F v B	Mw Y v Z	Mw M V	Dhr W v d Z	Dhr T G	Team gem.
Wij-gedreven (groepsmens)	27	22	27	26	26	33	25	23	23.4
Uiterlijk gericht (hoofd) / mentale kracht (prestatiegedreven / ambitieus)	24	27	16	26	27	30	27	24	21.6
Ik-gedreven (individualistisch)	20	28	4	19	20	21	15	20	17.1
Innerlijk gericht (hart, ziel) / geestelijke kracht (gepassioneerd)	23	23	15	19	19	24	13	19	18.8
Status quo gedreven (op continuïteit en beheersing gericht)	19	23	44	27	28	24	16	24	24.6
Rationeel gericht (beredeneerd)	21	17	30	15	21	19	17	22	19.4
Innovatie gedreven (visionair / op ontwikkeling en vernieuwing gericht)	19	18	17	9	20	16	16	18	17.8
Emotie gericht (intuïtief)	17	24	31	21	27	21	15	20	22.9
Inside-out gedreven (intern gericht)	24	16	22	20	21	21	33	15	22.1
Beheer gericht / management gericht	22	19	23	16	19	14	22	19	20.8
Outside-in gedreven (extern gericht)	11	13	6	19	5	5	15	20	15.1
Vertrouwen gericht (gericht op het laten ontstaan van betekenisvolle verbindingen) / leiderschap gericht	13	10	5	23	7	12	26	16	16.4
Gemiddelde	20								
Anderhalve standaarddeviatie	10.0								

12 Symfoia-(team)rollen

Een team is een levend systeem. Teambuilding is een individueel en collectief bewustwordingsproces. Het is ook een continu proces. We kunnen er snapshots van nemen en dat is precies wat de Symfoia-scan doet. In de bovenste grafiek ziet u weergegeven hoe het team als geheel zich minder en meer bewust is in 12 domeinen van bewustwording die aan de rand van de cirkel staan aangegeven. *Daarbij is geen rekening gehouden met hiërarchische macht.* Het zijn gemiddelden van individuele scores.

In de tabellen op de volgende twee pagina's worden de individuele bijdragen aan dit totaalresultaat zichtbaar gemaakt.



Individuele scores:

Groene en oranje markeringen ontstaan als de waarde in een cel minstens anderhalf maal de standaarddeviatie verschilt van de gemiddelde waarde. Groen voor hoge waarden, oranje voor lage waarden. De statistische betrouwbaarheid bij deze aanduiding is 86%. De meest rechtse kolom in de tabel bevat de waarden die in de grafiek erboven te zien zijn.

	Mw J B	Mw E V	Dhr P M	Mw A v L	Mw C J	Mw C v d B	Dhr K v W	Dhr E v T	Team gem.
Ambitieuze mens	8%	4%	2%	8%	9%	7%	5%	12%	7.5%
Rolbewuste mens	7%	7%	7%	5%	13%	9%	9%	12%	10.5%
Gemeenschapsmens	9%	13%	5%	7%	10%	8%	11%	8%	9.0%
Bezielde mens	9%	2%	2%	8%	8%	3%	5%	14%	6.7%
Feitenmens / analist	3%	14%	13%	14%	10%	8%	10%	7%	10.7%
Planner / strateeg	3%	5%	8%	5%	6%	8%	7%	3%	5.5%
Wegbereider / vernieuwer	13%	11%	10%	5%	4%	14%	13%	11%	9.3%
Padvinder / wijsgeer	13%	14%	12%	5%	6%	13%	10%	6%	9.8%
Structureerder / manager	5%	14%	10%	9%	15%	8%	12%	5%	10.2%
Dealmaker / marketeer	12%	5%	10%	15%	4%	7%	10%	9%	7.2%
Politicus / commercieel invoelend	8%	3%	8%	13%	6%	8%	2%	3%	5.4%
Ideoloog / ideeën mens	11%	8%	13%	7%	9%	8%	7%	11%	8.3%
Gemiddelde van de celwaarden van alle teamleden			8.3%						
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden			5.4%						

Vervolg grafiek vorige pagina:

	Mw E V	Mw F P	Mw E v D	Mw F v B	Mw Y v Z	Mw M V	Dhr W v d Z	Dhr T G	Team gem.
Ambitieuze mens	7%	14%	1%	10%	11%	9%	8%	8%	7.5%
Roלבewuste mens	13%	8%	13%	12%	12%	16%	15%	13%	10.5%
Gemeenschapsmens	9%	10%	10%	10%	10%	12%	6%	7%	9.0%
Bezielde mens	10%	9%	3%	6%	6%	8%	5%	9%	6.7%
Feitenmens / analist	11%	8%	20%	9%	13%	10%	8%	13%	10.7%
Planner / strateeg	7%	7%	5%	3%	4%	6%	6%	6%	5.5%
Wegbereider / vernieuwer	9%	8%	9%	4%	13%	8%	8%	9%	9.3%
Padvinder / wijsgeer	5%	12%	17%	13%	10%	10%	5%	8%	9.8%
Structureerder / manager	12%	8%	15%	5%	13%	9%	15%	8%	10.2%
Dealmaker / marketeer	7%	8%	4%	8%	3%	3%	3%	8%	7.2%
Politicus / commercieel invoelend	3%	3%	1%	8%	2%	2%	9%	9%	5.4%
Ideoloog / ideeën mens	8%	6%	3%	12%	4%	8%	13%	4%	8.3%
Gemiddelde van de celwaarden van alle teamleden			8.3%						
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden			5.4%						

Teameffectiviteit: 72 indicatoren

Het Symfoia-bewustzijnsmodel werkt met 3x3=9 dimensies / kleuren:

Zelfbewustzijn
Tijdsbewustzijn
Omgevingsbewustzijn
100% = houding

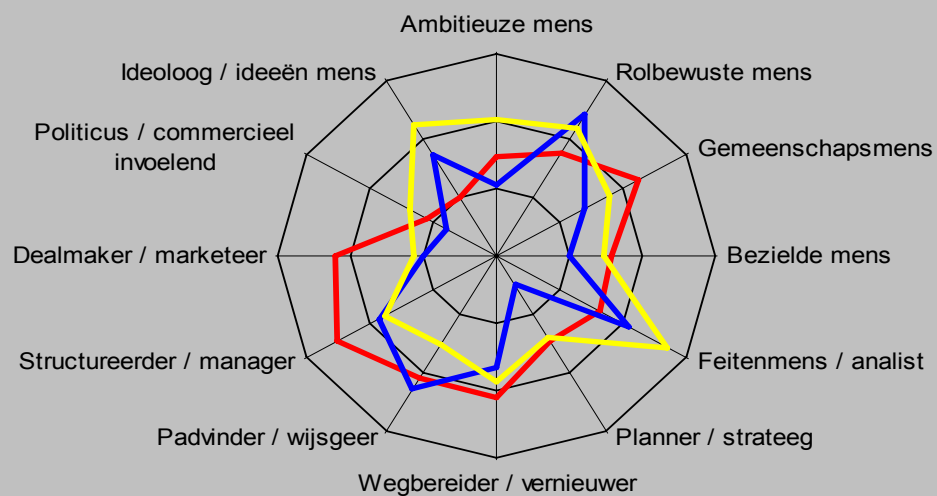
Ondernemend gedrag
Functioneel gedrag
Organisch gedrag
100% = gedrag

Situationeel denken
Vakmatig denken
Gemeenschapsdenken
100% = denken

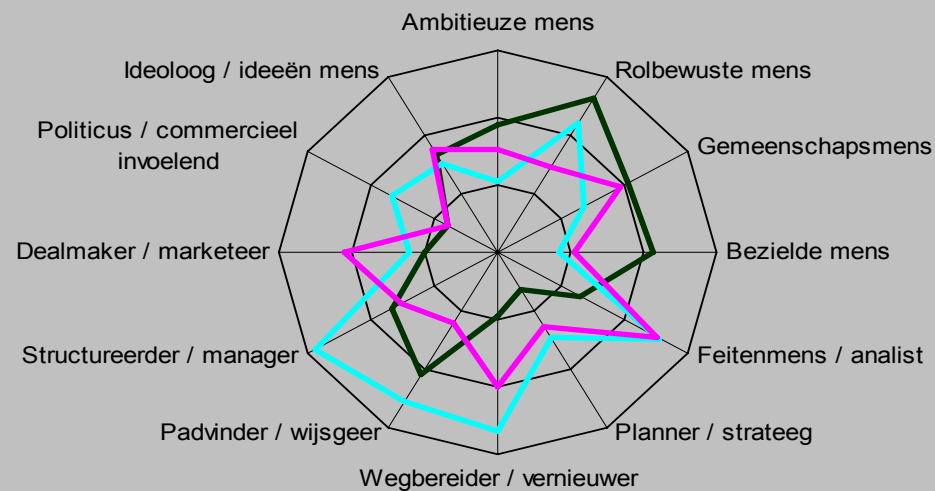
Steeds vormen de drie kleuren onder elkaar één geheel. De driedeling: tijdsbewustzijn, omgevingsbewustzijn en zelfbewustzijn, is uitgewerkt in 3x4=12 teamrollen die op de rand van de cirkel staan. Meer over de theorie hierachter vindt de lezer op www.symfoia.com.

De totaalgrafiek op pagina 9 kunnen we nu uitsplitsen naar de 6 'kleuren' (zie volgende bladzijde). De linker grafiek laat zien hoe organisch, functioneel en ondernemend gedrag verdeeld is over de 12 Symfoia-teamrollen. De rechter grafiek laat zien hoe situationeel denken, vakmatig denken en gemeenschapsdenken zijn verdeeld over de 12 Symfoia-teamrollen.

Gedrag



Denken



De 9 bouwstenen van het zelf(beeld)

In onderstaande twee tabellen worden de scores van de teamleden per 'kleur' zichtbaar gemaakt. De eerste set van drie kleuren geeft een profiel van de 'houding' van een mens. De tweede set van drie kleuren geeft een profiel van het gedrag van een mens. De derde set van drie kleuren geeft het denkprofiel van een mens aan. Gemarkeerde velden ontstaan weer door te kijken of een celwaarde minstens anderhalf maal de standaarddeviatie verschilt van het gemiddelde. Groen voor hoge waarden, oranje voor lage waarden.

		Mw J B	Mw E V	Dhr P M	Mw A v L	Mw C J	Mw C v d B	Dhr K v W	Dhr E v T	Team gem.
Houding	Zelfbewuste mens	33%	25%	15%	28%	40%	28%	30%	45%	34%
	Waarnemer	32%	44%	43%	29%	26%	43%	40%	27%	35%
	Contextschepper	36%	31%	42%	43%	34%	30%	30%	28%	31%
Gedrag	Ondernemende mens	28%	36%	32%	37%	32%	36%	32%	26%	35%
	Functionele mens	34%	28%	35%	36%	23%	28%	29%	38%	29%
	Organische mens	38%	37%	33%	28%	46%	36%	39%	37%	35%
Denken	Uitvoerder	28%	23%	33%	38%	36%	34%	28%	34%	31%
	Architect	34%	41%	43%	36%	38%	28%	32%	38%	37%
	Dirigent	38%	37%	23%	27%	26%	38%	40%	28%	32%
Gemiddelde van de celwaarden van alle teamleden				33.3%						
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden				10.0%						

Vervolg grafiek vorige pagina:

		Mw E V	Mw F P	Mw E v D	Mw F v B	Mw Y v Z	Mw M V	Dhr W v d Z	Dhr T G	Team gem.
Houding	Zelfbewuste mens	39%	42%	26%	38%	38%	45%	33%	36%	34%
	Waarnemer	32%	34%	51%	30%	40%	33%	27%	35%	35%
	Contextschepper	29%	24%	23%	33%	22%	22%	40%	29%	31%
Gedrag	Ondernemende mens	38%	39%	31%	35%	41%	42%	39%	40%	35%
	Functionele mens	28%	24%	36%	28%	18%	33%	25%	32%	29%
	Organische mens	35%	37%	33%	38%	42%	26%	36%	28%	35%
Denken	Uitvoerder	27%	43%	15%	29%	34%	30%	40%	31%	31%
	Architect	41%	35%	41%	32%	38%	42%	25%	44%	37%
	Dirigent	33%	23%	44%	39%	28%	28%	35%	25%	32%
Gemiddelde van de celwaarden van alle teamleden				33.3%						
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden				10.0%						

De 54 Symfoia-softskills

De negen dimensies / kleuren van het Symfoia-model zijn in elkaar uit te drukken, omdat het Symfoia-systeem een systeem is van communicerende vaten. Zo ontstaan de tabellen op de volgende pagina's. Eerst 18 softskills met houding als basis, vervolgens softskills met gedrag als basis en tenslotte softskills met denkoriëntatie als basis.

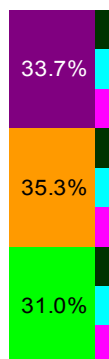
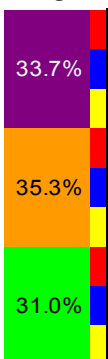
Gemarkeerde velden ontstaan weer door te kijken of een celwaarde minstens anderhalf maal de standaarddeviatie verschilt van het gemiddelde. Groen voor hoge waarden, oranje voor lage waarden.

De serie tabellen begint met een overzicht van het gehele team.

Softskills met houding als basis

Deze tabel laat het teamgemiddelde zien

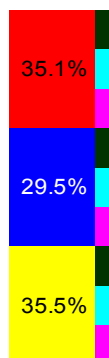
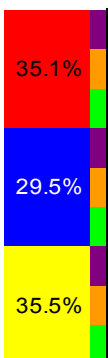
Gemarkeerde velden: groen indien celwaarde \geq gemiddelde plus anderhalf keer de standaarddeviatie; oranje indien celwaarde \leq gemiddelde minus anderhalf keer de

	De uitvoerder	43%		De zelfstandige / doorzetter	35%
	De professional	27%		De denker	29%
	De missionaris / trainer	30%		De mensenmens	37%
	De administrateur / rapporteur	23%		De weetgierige	34%
	De expert	44%		De systematicus	31%
	De boodschapper	33%		De onderkenner van wat er speelt	35%
	De zorgzame	28%		De regelaar	36%
	De beleidsmaker	39%		De manager	29%
	De teamspeler	33%		De contextschepper	35%

Softskills met gedrag als basis

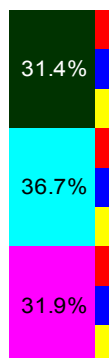
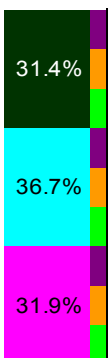
Gemiddelde van de 54 softskills 33.3%

Anderhalf keer de standaarddeviatie 7.3%

	De doener	37%		De ondernemer	33%
	De innovator	35%		De alerte / besluitvaardige	34%
	De teamleider	28%		De initiator	32%
	De practicus	27%		De gedisciplineerde / vasthoudende	33%
	De mens van de inhoud	39%		De analyticus	37%
	De docent	34%		De organisator	30%
	De hulpvaardige	29%		De sturende / de beïnvloedende	35%
	De coach	36%		De flexibele/de meegaande	35%
	De inspirator	34%		Degene die delegeert	30%

Softskills met denkoriëntatie als basis

Per blok van drie celwaarden, tellen de percentages steeds op naar 100%

	Werklustig	41%		Solide / aards / praktisch / stressbestendig	46%
	Volgens standaard protocollen	26%		Feiten verzamelend / gegevens vergarend	26%
	Aandachtig	33%		Practisch organiserend / inrichtend	27%
	Creatief	33%		Inhoudelijk betrokken	25%
	Beheersmatig	31%		De boodschap onderbouwend	42%
	Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend	35%		De inhoud vormgevend / probleemoplossend	33%
	Enthousiasmerend / bevlogen	31%		Communicatief overtuigend / eigenwijs	31%
	Uitdragend hoe 't werkt	31%		De kennis uitdragend	37%
	Met gevoel voor harmonie	38%		Communicatief / netwerkend	32%

Softskills met houding als basis	Mw J B	Mw E V	Dhr P M	Mw A vd L	Mw C J	Mw C vd B	Dhr K v W	Dhr E v T	Team gem.
De zelfbewuste mens: het gevoel ontwikkelen dat 'ik' het ben	33%	25%	15%	28%	40%	28%	30%	45%	34%
De uitvoerder	46%	33%	67%	33%	52%	39%	56%	35%	43%
De professional	26%	30%	33%	39%	19%	21%	14%	35%	27%
De missionaris / trainer	28%	37%	0%	27%	29%	39%	31%	30%	30%
De waarnemende mens: er 'ons' moment van maken	32%	44%	43%	29%	26%	43%	40%	27%	35%
De administrateur / rapporteur	18%	25%	23%	43%	19%	31%	13%	38%	23%
De expert	34%	42%	46%	34%	61%	35%	42%	41%	44%
De boodschapper	47%	34%	31%	23%	19%	33%	46%	22%	33%
De contextscheppende mens: er 'onze' omgeving van maken	36%	31%	42%	43%	34%	30%	30%	28%	31%
De zorgzame	19%	11%	32%	37%	29%	33%	22%	29%	28%
De beleidsmaker	42%	49%	44%	35%	44%	25%	36%	41%	39%
De teamspeler	40%	41%	24%	29%	27%	42%	42%	29%	33%
De zelfbewuste mens: het gevoel ontwikkelen dat 'ik' het ben	33%	25%	15%	28%	40%	28%	30%	45%	34%
De zelfstandige / doorzetter	28%	37%	33%	39%	31%	45%	33%	28%	35%
De denker	31%	30%	33%	30%	25%	24%	25%	33%	29%
De mensenmens	41%	33%	33%	30%	44%	30%	42%	39%	37%
De waarnemende mens: er 'ons' moment van maken	32%	44%	43%	29%	26%	43%	40%	27%	35%
De weetgierige	24%	38%	31%	31%	32%	33%	29%	19%	34%
De systematicus	37%	26%	35%	40%	19%	25%	31%	44%	31%
De onderkenner van wat er speelt	39%	36%	35%	29%	48%	41%	40%	38%	35%
De contextscheppende mens: er 'onze' omgeving van maken	36%	31%	42%	43%	34%	30%	30%	28%	31%
De regelaar	30%	32%	32%	38%	32%	31%	33%	29%	36%
De manager	35%	27%	36%	37%	22%	36%	31%	38%	29%
De contextschepper	35%	41%	32%	25%	46%	33%	36%	32%	35%
Gemiddelde van de celwaarden over alle 54 indicatoren	33.3%								
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden	15.7%	(voor softskills met houding als basis)							

Softskills met houding als basis (vervolg grafiek vorige pagina)	Mw E V	Mw F P	Mw E v D	Mw F v B	Mw Y v Z	Mw M V	Dhr W v d Z	Dhr T G	Team gem.
De zelfbewuste mens: het gevoel ontwikkelen dat 'ik' het ben	39%	42%	26%	38%	38%	45%	33%	36%	34%
De uitvoerder	36%	42%	26%	49%	52%	37%	53%	42%	43%
De professional	21%	28%	19%	22%	24%	39%	23%	40%	27%
De missionaris / trainer	43%	30%	55%	29%	24%	24%	25%	19%	30%
De waarnemende mens: er 'ons' moment van maken	32%	34%	51%	30%	40%	33%	27%	35%	35%
De administrateur / rapporteur	21%	44%	11%	11%	15%	33%	13%	26%	23%
De expert	55%	46%	49%	28%	54%	45%	31%	48%	44%
De boodschapper	24%	10%	39%	61%	31%	23%	56%	26%	33%
De contextscheppende mens: er 'onze' omgeving van maken	29%	24%	23%	33%	22%	22%	40%	29%	31%
De zorgzame	20%	41%	11%	23%	38%	12%	48%	23%	28%
De beleidsmaker	51%	31%	46%	46%	31%	42%	23%	46%	39%
De teamspeler	29%	28%	43%	31%	31%	46%	29%	31%	33%
De zelfbewuste mens: het gevoel ontwikkelen dat 'ik' het ben	39%	42%	26%	38%	38%	45%	33%	36%	34%
De zelfstandige / doorzetter	28%	28%	26%	36%	46%	46%	28%	42%	35%
De denker	43%	34%	35%	24%	9%	30%	25%	30%	29%
De mensenmens	30%	38%	39%	40%	46%	24%	48%	28%	37%
De waarnemende mens: er 'ons' moment van maken	32%	34%	51%	30%	40%	33%	27%	35%	35%
De weetgierige	55%	49%	31%	31%	29%	38%	41%	38%	34%
De systematicus	21%	27%	38%	31%	25%	28%	38%	31%	31%
De onderkenner van wat er speelt	24%	24%	31%	39%	46%	35%	22%	31%	35%
De contextscheppende mens: er 'onze' omgeving van maken	29%	24%	23%	33%	22%	22%	40%	29%	31%
De regelaar	31%	45%	36%	38%	54%	38%	48%	40%	36%
De manager	14%	3%	32%	28%	19%	46%	17%	34%	29%
De contextschepper	54%	52%	32%	33%	27%	15%	35%	26%	35%
Gemiddelde van de celwaarden over alle 54 indicatoren	33.3%								
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden	15.7%	(voor softskills met houding als basis)							

Softskills met gedrag als basis		Mw J B	Mw E V	Dhr P M	Mw A vd L	Mw C J	Mw C vd B	Dhr K v W	Dhr E v T	Team gem.
De ondernemer		28%	36%	32%	37%	32%	36%	32%	26%	35%
	De doener	45%	33%	42%	48%	47%	44%	26%	35%	37%
	De innovator	33%	37%	42%	32%	26%	21%	37%	26%	35%
	De teamleider	21%	30%	16%	20%	26%	35%	37%	39%	28%
De systeemmens		34%	28%	35%	36%	23%	28%	29%	38%	29%
	De practicus	27%	18%	33%	28%	15%	21%	40%	38%	27%
	De mens van de inhoud	37%	39%	43%	44%	44%	32%	29%	36%	39%
	De docent	37%	42%	24%	28%	41%	47%	31%	27%	34%
De organische mens		38%	37%	33%	28%	46%	36%	39%	37%	35%
	De hulpvaardige	15%	16%	25%	36%	38%	35%	21%	30%	29%
	De coach	33%	45%	45%	30%	44%	33%	30%	50%	36%
	De inspirator	52%	39%	30%	33%	18%	33%	49%	20%	34%
De ondernemer		28%	36%	32%	37%	32%	36%	32%	26%	35%
	De ondernemer	33%	26%	16%	30%	39%	35%	32%	48%	33%
	De alerte / besluitvaardige	27%	47%	42%	25%	26%	40%	37%	19%	34%
	De initiator	39%	28%	42%	45%	34%	26%	32%	32%	32%
De systeemmens		34%	28%	35%	36%	23%	28%	29%	38%	29%
	De gedisciplineerde / vasthoudende	29%	27%	14%	23%	44%	24%	26%	40%	33%
	De analyticus	34%	42%	43%	33%	22%	38%	43%	31%	37%
	De organisator	37%	30%	43%	44%	33%	38%	31%	29%	30%
De organische mens		38%	37%	33%	28%	46%	36%	39%	37%	35%
	De sturende / de beïnvloedende	35%	23%	15%	30%	38%	23%	32%	48%	35%
	De flexibele/de meegaande	33%	43%	45%	30%	27%	49%	40%	27%	35%
	Degene die delegeert	33%	34%	40%	39%	35%	28%	28%	25%	30%
Gemiddelde van de celwaarden over alle 54 indicatoren		33.3%								
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden		15.1% (Voor softskills met gedrag als basis)								

Softskills met gedrag als basis (vervolg grafiek vorige pagina)		Mw E V	Mw F P	Mw E v D	Mw F v B	Mw Y v Z	Mw M V	Dhr W v d Z	Dhr T G	Team gem.
De ondernemer		38%	39%	31%	35%	41%	42%	39%	40%	35%
	De doener	22%	38%	19%	38%	41%	36%	38%	35%	37%
	De innovator	53%	34%	54%	33%	37%	34%	23%	38%	35%
	De teamleider	24%	28%	27%	29%	22%	30%	38%	27%	28%
De systeemmens		28%	24%	36%	28%	18%	33%	25%	32%	29%
	De practicus	42%	52%	19%	12%	10%	26%	13%	32%	27%
	De mens van de inhoud	39%	34%	37%	36%	43%	51%	40%	39%	39%
	De docent	18%	14%	44%	52%	48%	23%	47%	29%	34%
De organische mens		35%	37%	33%	38%	42%	26%	36%	28%	35%
	De hulpvaardige	19%	41%	8%	33%	38%	26%	60%	24%	29%
	De coach	29%	36%	33%	27%	36%	42%	16%	59%	36%
	De inspirator	52%	23%	60%	40%	26%	32%	23%	18%	34%
De ondernemer		38%	39%	31%	35%	41%	42%	39%	40%	35%
	De ondernemer	29%	30%	22%	38%	43%	50%	23%	38%	33%
	De alerte / besluitvaardige	47%	43%	51%	26%	29%	30%	28%	33%	34%
	De initiator	24%	28%	27%	36%	29%	20%	49%	29%	32%
De systeemmens		28%	24%	36%	28%	18%	33%	25%	32%	29%
	De gedisciplineerde / vasthoudende	61%	59%	26%	33%	19%	41%	33%	34%	33%
	De analyticus	24%	38%	53%	33%	57%	28%	40%	34%	37%
	De organisator	15%	3%	21%	33%	24%	31%	27%	32%	30%
De organische mens		35%	37%	33%	38%	42%	26%	36%	28%	35%
	De sturende / de beïnvloedende	33%	43%	30%	40%	42%	42%	44%	35%	35%
	De flexibele/de meegaande	21%	23%	48%	31%	44%	45%	16%	38%	35%
	Degene die delegeert	45%	34%	23%	29%	14%	13%	40%	26%	30%
Gemiddelde van de celwaarden over alle 54 indicatoren		33.3%								
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden		15.1% (Voor softskills met gedrag als basis)								

Softskills met denkoriëntatie als basis		Mw J B	Mw E V	Dhr P M	Mw A vd L	Mw C J	Mw C vd B	Dhr K v W	Dhr E v T	Team gem.
Denken gericht op goede uitvoering		28%	23%	33%	38%	36%	34%	28%	34%	31%
	Werklustig	45%	52%	40%	47%	42%	46%	29%	27%	41%
	Volgens standaard protocollen	33%	22%	35%	27%	9%	17%	41%	41%	26%
	Aandachtig	21%	26%	25%	27%	49%	37%	29%	32%	33%
Denken gericht op het verkrijgen van overzicht		34%	41%	43%	36%	38%	28%	32%	38%	37%
	Creatief	27%	33%	31%	33%	22%	26%	37%	17%	33%
	Beheersmatig	37%	27%	35%	44%	26%	32%	26%	35%	31%
	Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend	37%	41%	35%	23%	52%	41%	37%	48%	35%
Denken gericht op het verkrijgen van samenhang		38%	37%	23%	27%	26%	38%	40%	28%	32%
	Enthousiasmerend / bevlogen	15%	30%	21%	28%	32%	33%	29%	36%	31%
	Uitdragend hoe 't werkt	33%	32%	36%	38%	35%	36%	23%	36%	31%
	Met gevoel voor harmonie	52%	39%	43%	34%	32%	31%	48%	27%	38%
Denken gericht op goede uitvoering		28%	23%	33%	38%	36%	34%	28%	34%	31%
	Solide / aards / praktisch / stressbestendig	55%	37%	30%	24%	58%	32%	59%	46%	46%
	Feiten verzamelend / gegevens vergarend	21%	48%	30%	33%	14%	39%	18%	29%	26%
	Practisch organiserend / inrichtend	24%	15%	40%	42%	28%	29%	24%	24%	27%
Denken gericht op het verkrijgen van overzicht		34%	41%	43%	36%	38%	28%	32%	38%	37%
	Inhoudelijk betrokken	24%	18%	12%	30%	20%	21%	13%	41%	25%
	De boodschap onderbouwend	32%	45%	46%	28%	41%	53%	53%	28%	42%
	De inhoud vormgevend / probleemoplossend	44%	37%	42%	42%	39%	26%	34%	30%	33%
Denken gericht op het verkrijgen van samenhang		38%	37%	23%	27%	26%	38%	40%	28%	32%
	Communicatief overtuigend / eigenwijs	24%	25%	0%	28%	45%	29%	23%	48%	31%
	De kennis uitdragend	39%	41%	57%	25%	19%	38%	46%	21%	37%
	Communicatief / netwerkend	37%	34%	43%	47%	35%	33%	31%	30%	32%
Gemiddelde van de celwaarden over alle 54 indicatoren		33.3%								
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden		16.8% (Voor softskills met denkoriëntatie als basis)								

Softskills met denkoriëntatie als basis (vervolg vorige pagina)		Mw E V	Mw F P	Mw E v D	Mw F v B	Mw Y v Z	Mw M V	Dhr W v d Z	Dhr T G	Team gem.
Denken gericht op goede uitvoering		27%	43%	15%	29%	34%	30%	40%	31%	31%
	Werklustig	31%	35%	39%	46%	49%	50%	38%	46%	41%
	Volgens standaard protocollen	44%	29%	44%	11%	5%	28%	8%	32%	26%
	Aandachtig	25%	35%	17%	43%	46%	22%	54%	22%	33%
Denken gericht op het verkrijgen van overzicht		41%	35%	41%	32%	38%	42%	25%	44%	37%
	Creatief	49%	38%	41%	37%	40%	34%	37%	34%	33%
	Beheersmatig	27%	24%	33%	32%	20%	40%	40%	28%	31%
	Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend	24%	38%	27%	32%	40%	26%	23%	38%	35%
Denken gericht op het verkrijgen van samenhang		33%	23%	44%	39%	28%	28%	35%	25%	32%
	Enthousiasmerend / bevlogen	28%	48%	19%	26%	32%	44%	43%	43%	31%
	Uitdragend hoe 't werkt	15%	15%	36%	36%	29%	26%	33%	37%	31%
	Met gevoel voor harmonie	56%	37%	45%	38%	38%	29%	24%	20%	38%
Denken gericht op goede uitvoering		27%	43%	15%	29%	34%	30%	40%	31%	31%
	Solide / aards / praktisch / stressbestendig	53%	41%	44%	63%	59%	56%	44%	49%	46%
	Feiten verzamelend / gegevens vergarend	25%	35%	39%	11%	17%	36%	8%	30%	26%
	Practisch organiserend / inrichtend	22%	24%	17%	26%	24%	8%	48%	22%	27%
Denken gericht op het verkrijgen van overzicht		41%	35%	41%	32%	38%	42%	25%	44%	37%
	Inhoudelijk betrokken	20%	33%	12%	26%	24%	42%	30%	32%	25%
	De boodschap onderbouwend	43%	45%	61%	26%	58%	36%	33%	38%	42%
	De inhoud vormgevend / probleemoplossend	37%	21%	27%	47%	18%	22%	37%	30%	33%
Denken gericht op het verkrijgen van samenhang		33%	23%	44%	39%	28%	28%	35%	25%	32%
	Communicatief overtuigend / eigenwijs	51%	56%	32%	28%	32%	38%	24%	27%	31%
	De kennis uitdragend	23%	15%	45%	47%	44%	26%	43%	37%	37%
	Communicatief / netwerkend	26%	30%	23%	26%	24%	35%	33%	37%	32%
Gemiddelde van de celwaarden over alle 54 indicatoren		33.3%								
Anderhalf keer de standaarddeviatie voor alle teamleden		16.8%	(Voor softskills met denkoriëntatie als basis)							