

Organisatie-assessment

Geanonimiseerd voorbeeld.

Het organisatie-assessment gaat over een onderdeel (genaamd X, 200 werknemers) van een grote maatschappelijke onderneming. Enkele karakteristieken:

- Vrijwel alle medewerkers maakten eerst het individuele online assessment van Symfoia. Zij kregen allen hun individuele softskillsprofiel toegezonden.*
- Binnen 2 weken nadat de laatste van de deelnemers de Symfoia-scan had gemaakt, lag de cultuuranalyse op de bestuurstafel. Het hele proces - van individuele assessments en cultuuranalyse - was binnen één maand afgerond.*

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Overall conclusies	6
Data	8
Rollen	9
Sociale strategieën	13
Eigenwaarden	19
Talenten	23

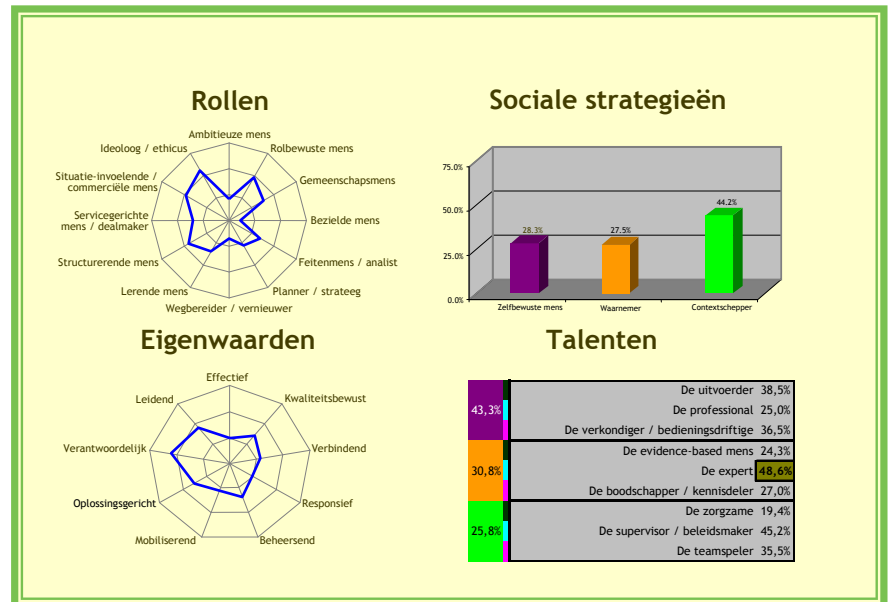
Inleiding

UITGANGSPUNTEN ORGANISATIE-ASSESSMENT

- Dit rapport is bedoeld als bijlage bij een document van opdrachtnemer aan opdrachtgever.
- Dit rapport is een 'praatstuk', een hulpmiddel en geen doel. Nooit kunnen de resultaten van dit organisatie-assessment 'mechanisch' worden gebruikt om beslissingen op te baseren.
- Alle gepresenteerde informatie is ontstaan uit de individuele online assessments die in december 2008 door medewerkers van de afdeling X zijn gemaakt.
- In deze rapportage zijn de individuele bijdragen niet meer zichtbaar.
- Het format van dit rapport is gelijk gehouden aan het format van het softskillsprofiel dat elke individuele medewerker kreeg. Dat wil zeggen dat terugkoppeling plaats vindt plaats op de vier onderdelen die in de figuur hiernaast worden gepresenteerd.

DOEL ORGANISATIE-ASSESSMENT

- Inzicht krijgen in de cultuur en hoe deze cultuur bijdraagt aan de ontwikkeling van de performance.
- In staat zijn om Key Social Indicators (KSI's) te kunnen bepalen. Met KSI's definieert het bestuur die eigenschappen van de cultuur van de organisatie die gemonitord zullen worden, omdat die eigenschappen belangrijk worden gevonden om te komen tot de waarden die de organisatie wil creëren voor klanten, maatschappelijke aandeelhouders en medewerkers.



HANDREIKINGEN VOOR BESPREKING VAN DIT RAPPORT

- Een organigram representeert de machtshiërarchie die nodig is om de organisatie als productie- en geldmachine optimaal te laten draaien. Dit rapport meet aan de andere kant van de balans: het sociale systeem. Aan dit rapport zijn dus geen uitspraken te ontleen hoe je de 'organisatie-hark' zou moeten tekenen. Dit rapport laat alleen zien hoe het sociale systeem geordend is.
- KSI's zijn het complement van KPI's. Key Performance Indicators (KPI's) zijn de - gangbare - stuurparameters voor de organisatie als productie- en geldmachine. Vaak financiële parameters en steeds meer ook procesparameters. Key Social Indicators (KSI's) zijn stuurparameters voor de organisatie als levend, evoluerend, sociaal systeem, dus stuurparameters voor de ontwikkeling van 'cultuur'. Onderscheidend succesvol zijn vraagt om 'de goede' balans in de ontwikkeling van zowel KPI's als KSI's.
- Een softskill - of je dat nou definieert door middel van teamrollen, kernwaarden, sociale strategieën of talenten - wordt een KSI als het bestuur er een norm mee verbindt. Dat zijn bestuurlijke beslissingen. Operationalisering vindt plaats door KSI's te gebruiken in de werving & selectie, bij teamsamenstelling & teamvorming, bij functioneringsgesprekken of bij het maken van competentie profielen voor specifieke functies. De operationele behandeling van KSI's is identiek aan die van KPI's.
- Dit rapport laat geen enkele norm zien. Dit rapport laat alleen zien wat gemeten is, zonder enig oordeel daarover. Interpretaties worden gegeven om betekenisgeving van het in dit rapport gepresenteerde materiaal te vergemakkelijken. Het zijn professionele interpretaties, gebaseerd op onze kennis en ervaring met dit soort uitslagen.
- Dit rapport is een hulpmiddel in een betekenisgevend proces. In dat betekenisgevende proces gaat het erom de in dit rapport gepresenteerde meetresultaten, te verbinden met waar de organisatie 'hoofdpijn' van heeft, dus last van heeft. Dat kan om dalende omzet gaan, klanttevredenheid die niet omhoog wil, ziekteverzuim dat niet omlaag wil, voorraden die oplopen, het aantal fouten dat toeneemt, enzovoorts. Waar de organisatie last van heeft, noemen we 'symptomen'. De in dit rapport gepresenteerde meetresultaten kunnen pas als 'gewenst' of 'ongewenst' worden benoemd, als een *symptoom* kan worden gekoppeld aan een in dit rapport gepresenteerde uitslag. Dan ga je als bestuur bepaalde eigenschappen van de cultuur zien als *oorzaken* behorende bij *symptomen*.
- *Interventies* in de culturele ontwikkeling zijn de volgende stap. Dan gaat betekenis over in actie. Ook daar geldt weer voor: er is geen kant en klaar recept dat zegt welke acties nodig zijn. In het algemeen gaat het om normen stellen: je geeft als bestuur grenzen en richtingen aan. En je beslist over hoe je die normen gaat hanteren in bestaande of nieuwe processen. Een bestaand proces is bijvoorbeeld het werving & selectie-proces of het MD-proces. Nieuwe processen zijn bijvoorbeeld: professionalisering van hoe je komt tot een 'de goede' teamsamenstelling en tot ontwikkeling van 'winning teams'. Of: het besluit om de functie van 'social controller' in te voeren counterbalancing aan de functie van financial controller.
- Het verbinden van symptomen aan oorzaken is geen technisch proces. Er is geen enkel mechanisch verband tussen financieel-economische/technische ontwikkelingen en

sociaal/culturele ontwikkelingen. Dat verband kun je alleen maar leggen in de vorm van een betekenis die je als bestuur toekent. Hoe wezenlijker de communicatie binnen het bestuur, hoe verstrekkender zo'n betekenis.

- Het is niet van belang of verschillen tussen groepen of lagen in deze - eerste - meting groot of klein zijn. Het is immers alleen maar een nulmeting. Van belang is wat een organisatie wil. Monitoring van ontwikkelingen - de ontwikkeling van bepaalde verschillen - leidt er vervolgens toe dat een organisatie gaat begrijpen welke eigenschappen van cultuur bepalend zijn voor welke vormen van waardecreatie bij welke klanten. Dat is het belangrijkste om te begrijpen: de eigenschappen die gemeten worden, zeggen iets over het sociale systeem nú. Maar in die momentopname zit een hele wereld verscholen. Gebeurtenissen van vele jaren geleden, behorende bij mensen die er nu al lang niet meer zijn, kunnen daarin meespelen.

Overall conclusies

De in dit rapport gepresenteerde informatie, maakt de volgende conclusies mogelijk:

- X is een club van mensen die servicegerichtheid en invoelend vermogen hoog in het vaandel heeft
- X wordt gekenmerkt door de volgende talenten:
 - » Uitvoerend
 - » Doenerig
 - » Primair
- Duidelijk een gebrek aan talent laat zich zien op de volgende onderdelen:
 - » Weinig ondernemerszin om er samen wat van te maken (passiviteit)
 - » Weinig regelgedreven
 - » Weinig kwaliteitsbewust
 - » Weinig intellectueel
- Ondanks het accent dat servicegerichtheid en invoelend vermogen hebben, is X niet een club van mensen met een echt uitgesproken profiel. Het is geen club met een herkenbaar 'gezicht'.
 - » Is zo'n gebrek aan een duidelijke eigen identiteit gewenst of ongewenst? In het algemeen kun je zeggen: hoe meer X ervoor kiest om een waardecreërende organisatie - voor klanten, maatschappelijke aandeelhouders en medewerkers - te zijn, hoe belangrijker zo'n eigen identiteit wordt. En hoe belangrijker de keuzes worden die bij zo'n eigen identiteit nou eenmaal horen. Hoe meer X ervoor kiest een productleverende organisatie te zijn, hoe minder belangrijk zo'n eigen identiteit wordt.
- X is ook een club met een homogene cultuur: de verschillen tussen groepen zijn klein.
 - » Is homogeen gewenst of ongewenst? In het algemeen kun je zeggen: hoe kleiner de verschillen - hoe kleiner diversiteit - hoe gemakkelijker een organisatie in een 'groef' van ingesleten gedrag terecht komt. Hoe meer de biotoop waarin X moet overleven verandert, hoe knellender zo'n groef wordt. Wat je ook kan zeggen: elk sociaal systeem zal in zich zelf bewegen naar een situatie van minimale verschillen / spanningen / diversiteit. Alleen bewust ingrijpen van bestuur, kan de interne creatieve spanning weer op een hoger niveau krijgen. Dat vraagt vooral leiderschap.
 - » De groepen die doorgemeten zijn, waren:
 - ⇒ Mannen - vrouwen
 - ⇒ Functiehouders op strategisch, tactisch en operationeel niveau
 - ⇒ Medewerkers jonger dan 35 jaar, tussen 35 en 50 jaar, en ouder dan 50 jaar
 - ⇒ Medewerkers met en zonder klantcontact
- De kleine verschillen vallen het meest op bij de hiërarchische lagen: strategisch - tactisch - operationeel
 - » De strategische laag heeft duidelijk een eigen rolprofiel: ambitieuzer, minder intrinsiek gemotiveerd, minder gehecht aan hoe het was, dan de rest van de organisatie
 - ⇒ De tactische en operationele laag in de organisatie verschillen nauwelijks in houding, gedrag en denken. Dat is niet goed. Tussen lagen in de managementhiërarchie behoort

een 'creatieve spanning' te zitten die zich uit in een eigen profiel van houding, gedrag en denken. *Hoe* de profielen op de verschillende managementlagen ten opzichte van elkaar moeten verschillen, is een kwestie van visie. En van normen die je als bestuur neerlegt. Dat is de discussie over kernwaarden: wat moeten we met elkaar belangrijk vinden om als organisatie te excelleren? Hoe moeten leiderschap, management en ondernemerschap op de verschillende managementlagen worden ingevuld? Waarom? Met welk doel?

- » Het meest markante verschil is een verschil waar X zelf - misschien - helemaal niet voor verantwoordelijk is: het verschil tussen de leeftijdsgroepen. Tijdbewustzijn neemt af met de jaren en contextbewustzijn neemt toe met de jaren. Ofwel: de belangstelling voor analyseren van ontwikkelingen neemt af en de belangstelling voor wat zich in de eigen omgeving afspeelt, neemt toe.

Opmerking: de data waarvan voor dit rapport gebruik is gemaakt, geven de mogelijkheid tot statistische analyses. Het is goed mogelijk dat zich in de data verbanden schuil houden, die voor de besturing van X van betekenis kunnen zijn. Dit soort analyses zijn nu *niet* uitgevoerd.

Data

- Bij elkaar 179 medewerkers van X hebben de Symfoia-scan gemaakt
 - » 122 mannen en 57 vrouwen
 - » In de leeftijdscategorie:
 - ⇒ Jonger dan 35 jaar: 17 medewerkers
 - ⇒ Vanaf 35 jaar tot en met 49 jaar: 71 medewerkers
 - ⇒ 50 jaar en ouder: 91 medewerkers
 - » In de managementhiërarchie:
 - ⇒ Op strategisch niveau: 9 medewerkers
 - ⇒ Op tactisch niveau: 45 medewerkers
 - ⇒ Op operationeel niveau: 125 medewerkers
 - » Front office (met klantcontact) - Back office (zonder klantcontact):
 - ⇒ Met klantcontact: 100 medewerkers
 - ⇒ Zonder klantcontact: 79 medewerkers

Rollen

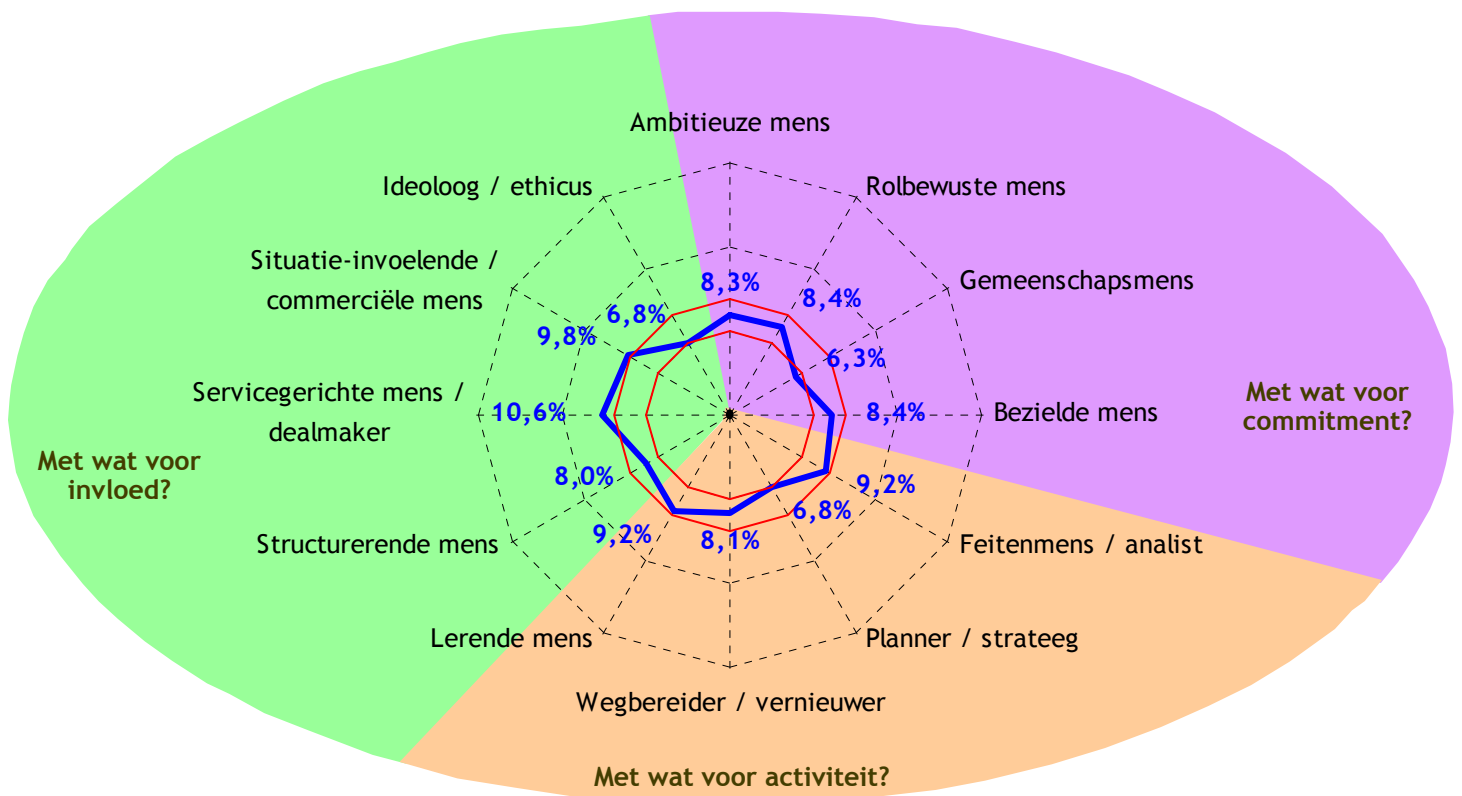
Elk mens heeft een eigen rollenprofiel: rollen die deze mens meer of minder gemakkelijk en met plezier kan spelen in de verschillende werkomstandigheden. Welke 'rollen' gaan de organisatie als geheel nou meer en minder gemakkelijk af? Wat zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen (grafiek I), tussen hiërarchische lagen (grafiek II), tussen mensen met en mensen zonder klantcontact (grafiek III), en tussen leeftijdscategorieën (grafiek IV)?

Alle data behorende bij onderstaande grafieken, zijn in een aparte tabel weergegeven aan het eind van dit hoofdstuk.

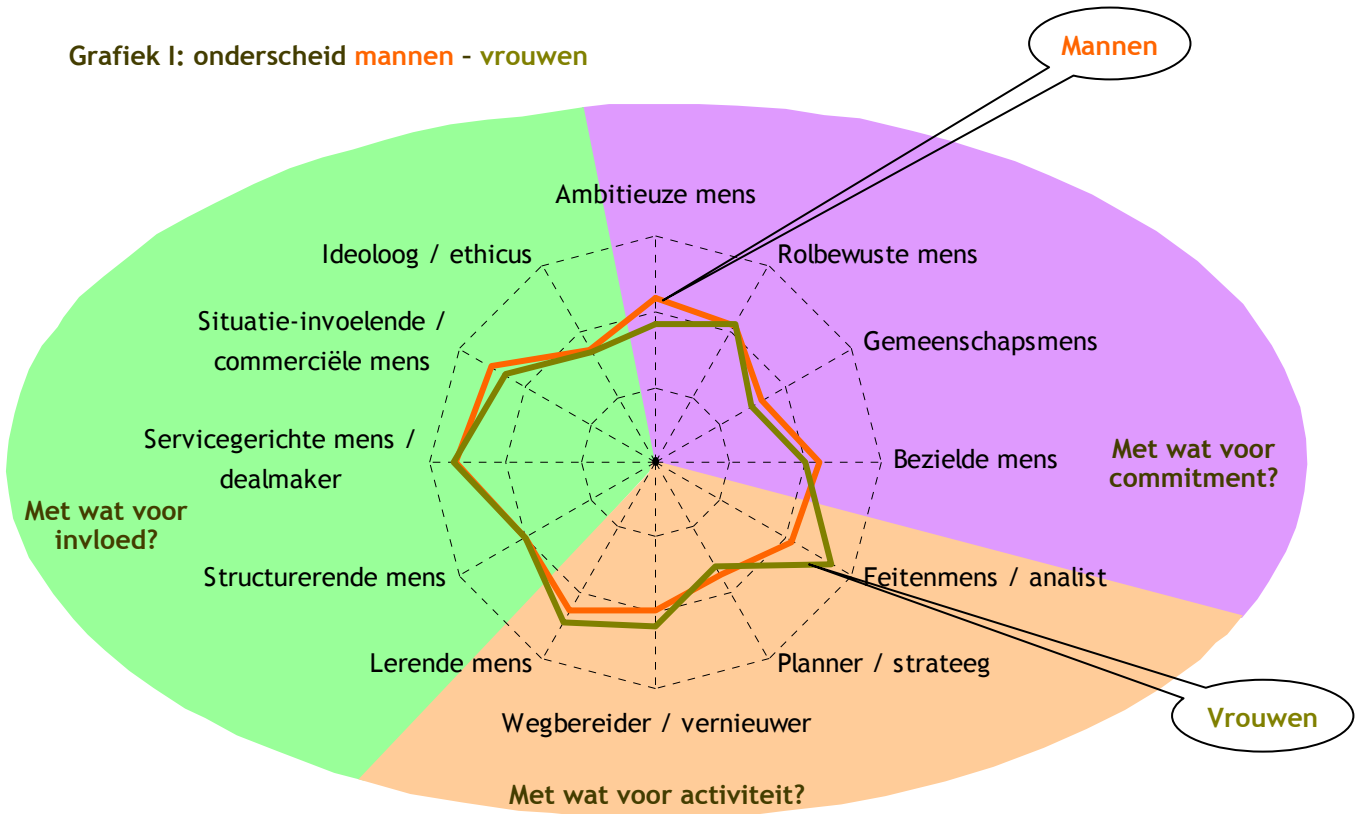
Totaal X:

De rode lijnen geven aan: gemiddelde \pm anderhalve standaarddeviatie.

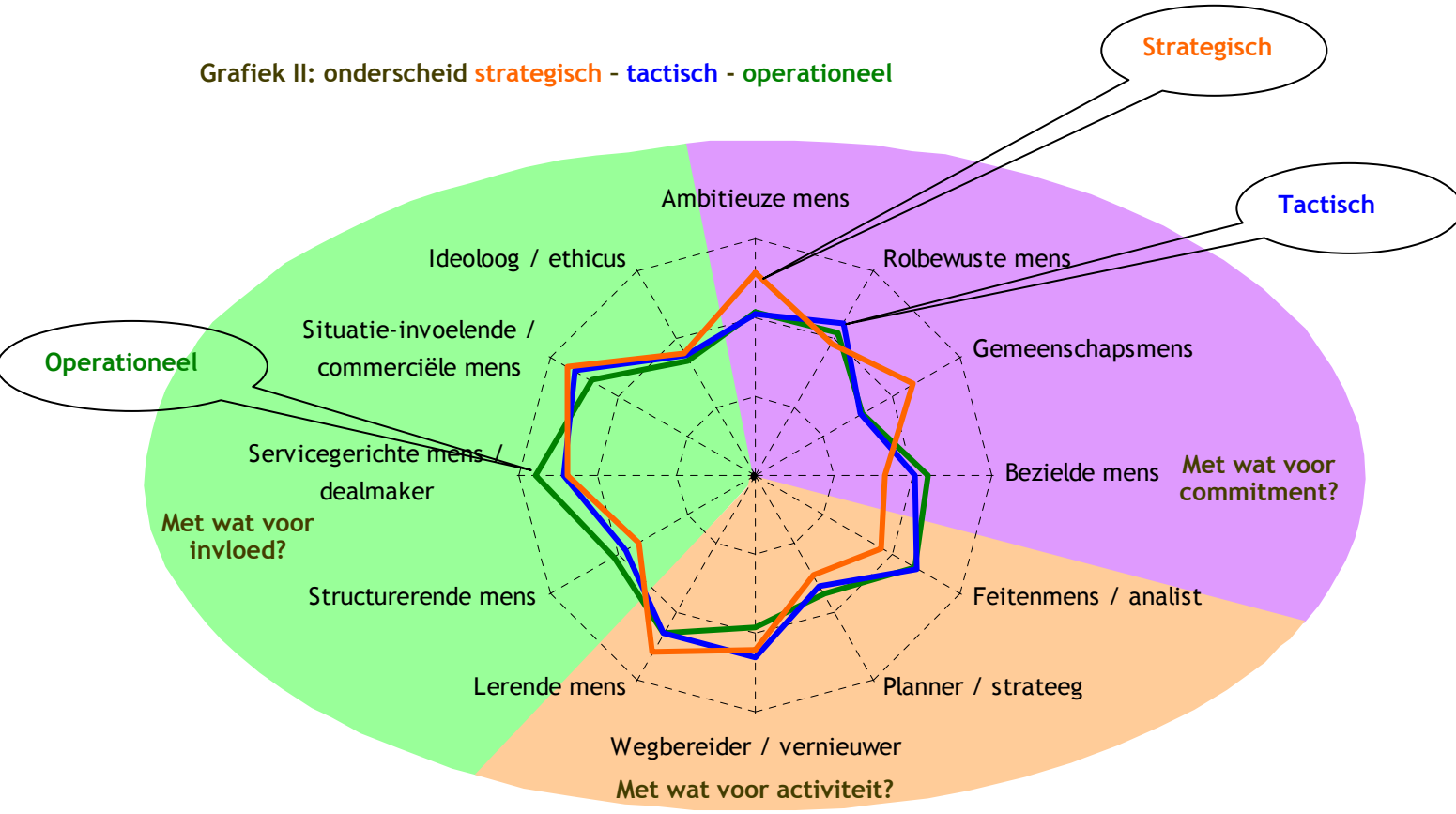
Alle percentages tellen op naar 100%



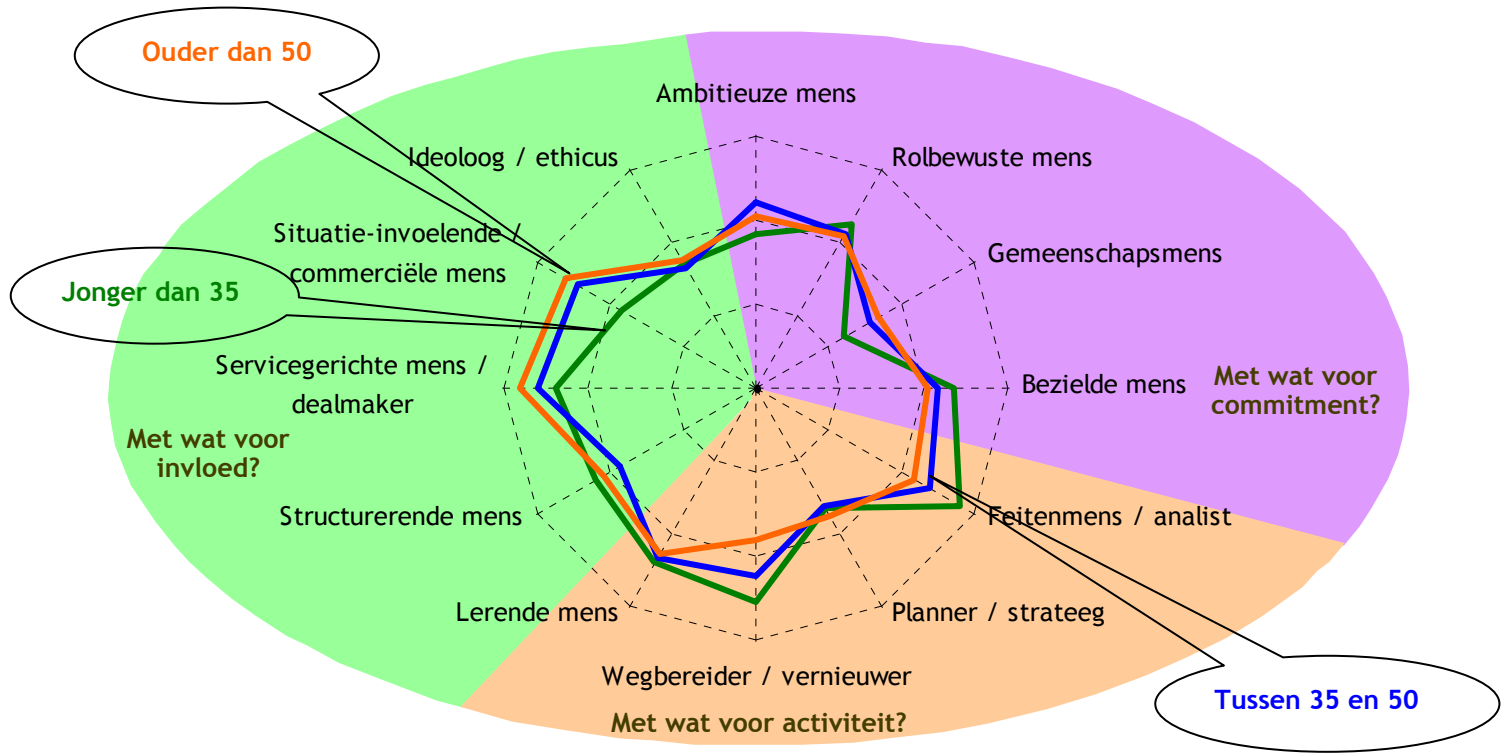
Grafiek I: onderscheid **mannen** - vrouwen



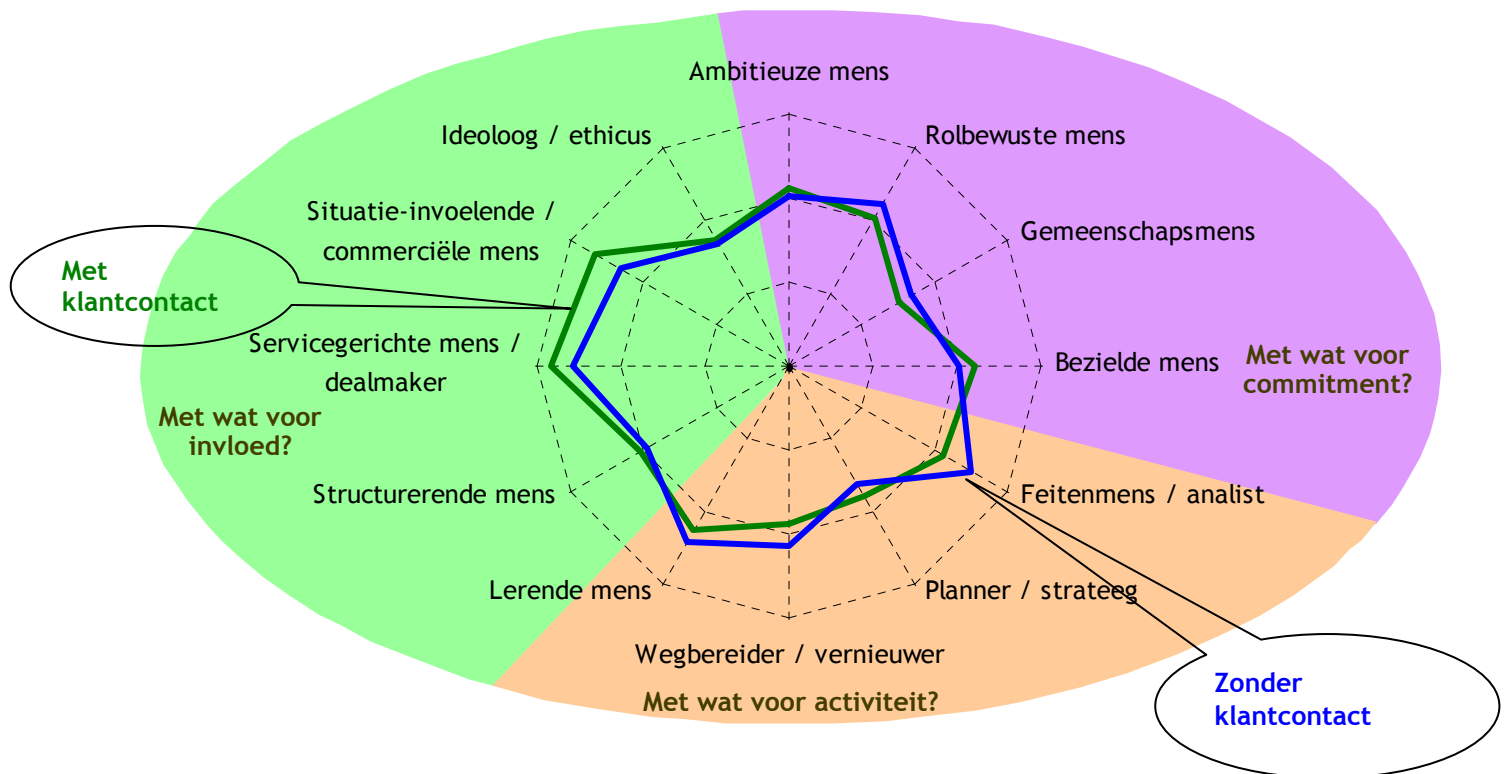
Grafiek II: onderscheid **strategisch** - tactisch - operationeel



Grafiek III: <35 jaar, ≤35≤49 jaar, >49 jaar



Grafiek IV: met en zonder klantcontact



INTERPRETATIES

Onderstaand worden enkele handreikingen gedaan om het betekenisgevende proces te stimuleren. Op geen enkele wijze wordt geprobeerd om normatief te zijn. Iedere gezichtshoek is denkbaar. Geen enkele uitslag is 'in zich zelf' betekenisvol. Altijd ontstaat betekenis door de uitslagen van dit rapport te verbinden met symptomen: dingen waar de organisatie last van heeft. Pas dan zijn uitspraken als 'gewenst' of 'ongewenst' mogelijk.

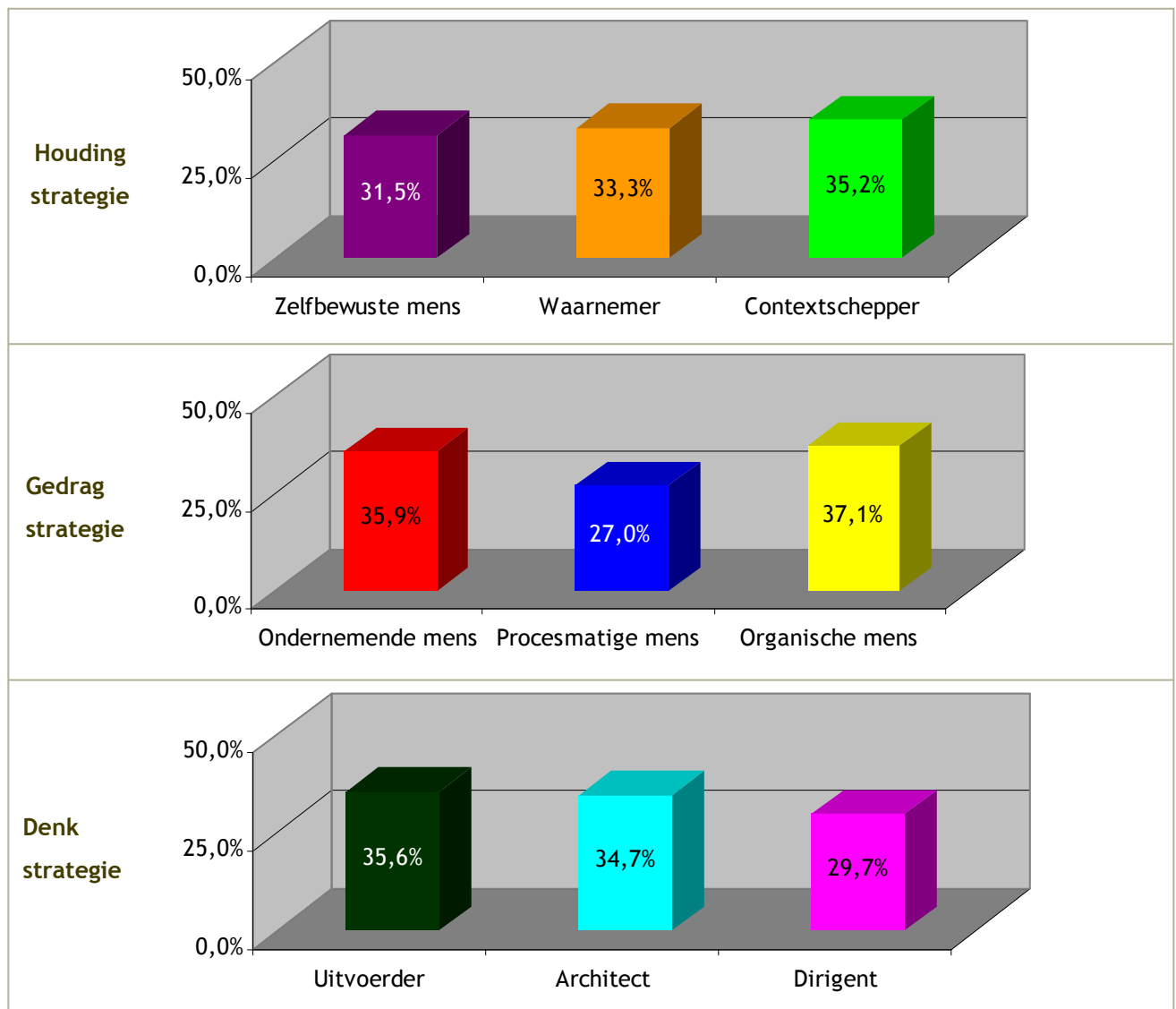
- X totaal
 - » De blauwe lijn is de grafiek voor het totaal. De rode lijnen worden gedefinieerd als: gemiddelde plus of min anderhalve standaard deviatie. Hoe dichter tegen een rode lijn aan dan wel daar over heen, hoe minder toevallig een waarde is.
 - » Naar 'boven' toe: De gerichtheid op de buitenwereld - servicegerichtheid en situatie-invoelendheid - zijn rollen die X het liefst speelt. Ideoloog (welke waarden delen we?), gemeenschapsmens (wat bindt ons?) en planner/strateeg (hoe planmatig werken we?) zijn rollen die de organisatie het minst graag speelt.
- Mannen- vrouwen:
 - » Vrouwen zijn feitelijker / administratiever / ordelijker / analyserender (rol: feitenmens/analist)
 - » Mannen zijn ambitieuzer (rol: ambitieuze mens)
- Strategisch - tactisch - operationeel
 - » Het verschil in rolprofiel tussen de tactische en operationele laag is (te) klein.
 - » De strategische laag is ambitieuzer, minder intrinsiek gemotiveerd, minder administratiever gericht op gemeenschapsvorming dan de rest van de organisatie
- Leeftijdscategorieën <35 jaar, ≤35≤49 jaar, >49 jaar
 - » Jongeren (Onder 35 jaar) zijn feitelijker/concreter, meer gericht op vernieuwing, minder empathisch en minder gericht op gemeenschapsvorming (wij-gevoel). Deze categorie onderscheidt zich in het rolprofiel duidelijk van de groep mensen die ouder zijn dan 35 jaar.
 - » Het verschil tussen de groep mensen in de leeftijd tussen 35 en 50 jaar, met de groep mensen ouder dan 50 jaar. Is niet groot. Mensen ouder dan 50 jaar zijn servicegericht en minder administratief ingesteld dan mensen in de leeftijd tussen 35 en 50 jaar
- Met en zonder klantcontact
 - » Mensen met klantcontact zijn wat commerciëler en minder administratief dan mensen zonder klantcontact

Sociale strategieën

Elk mens heeft dominante sociale strategieën die bepalen hoe mensen met elkaar omgaan. Sociale strategieën zijn opgebouwd uit **houding**, **gedrag** en **denken**. Welke strategieën gaan de organisatie als geheel nou meer en minder gemakkelijk af? Wat zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen (grafiek I), tussen hiërarchische lagen (grafiek II), tussen mensen met en mensen zonder klantcontact (grafiek III), en tussen leeftijdscategorieën (grafiek IV)?

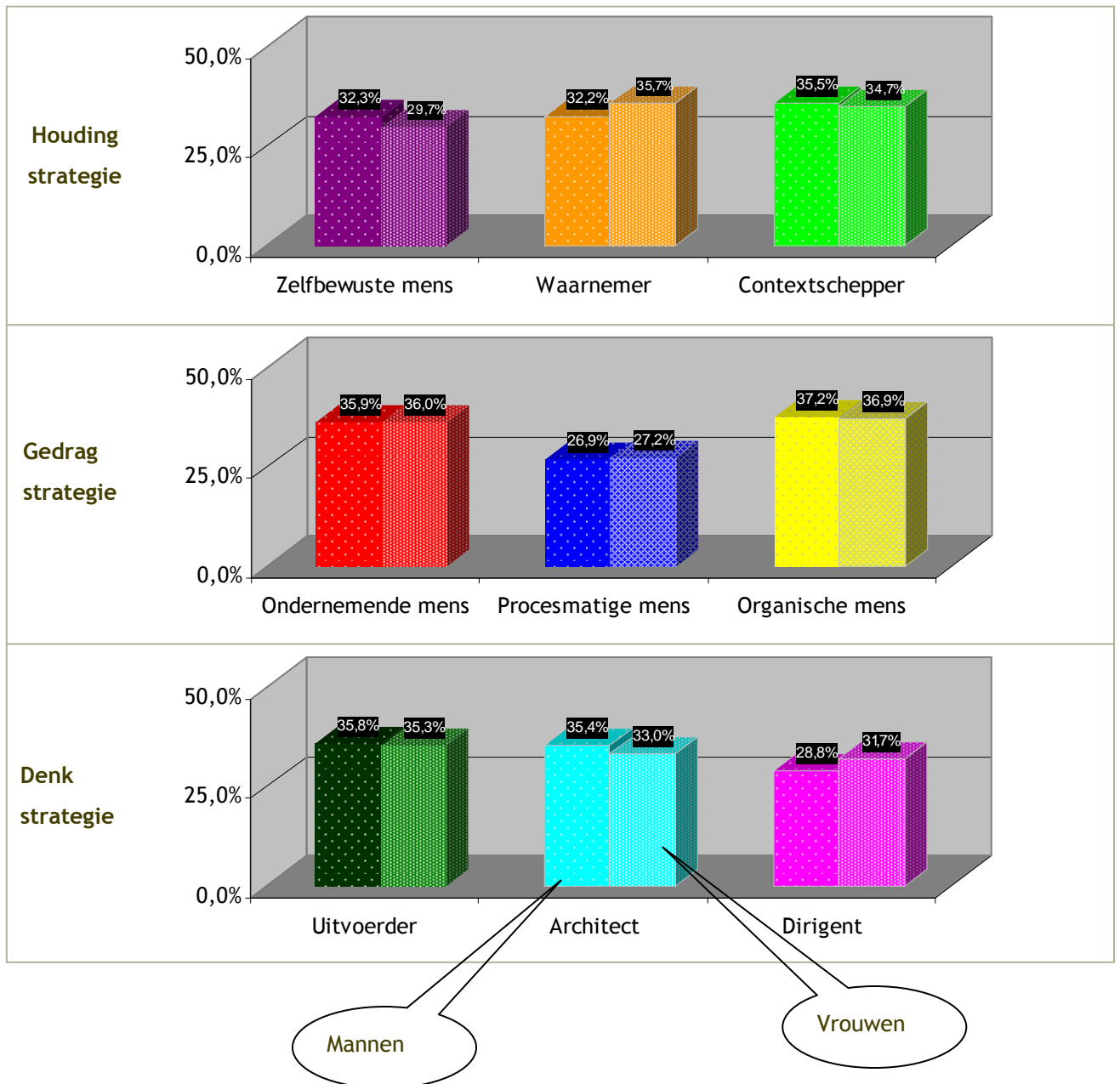
Totaal X

Steeds de tellen de percentages in één grafiek op naar 100%.



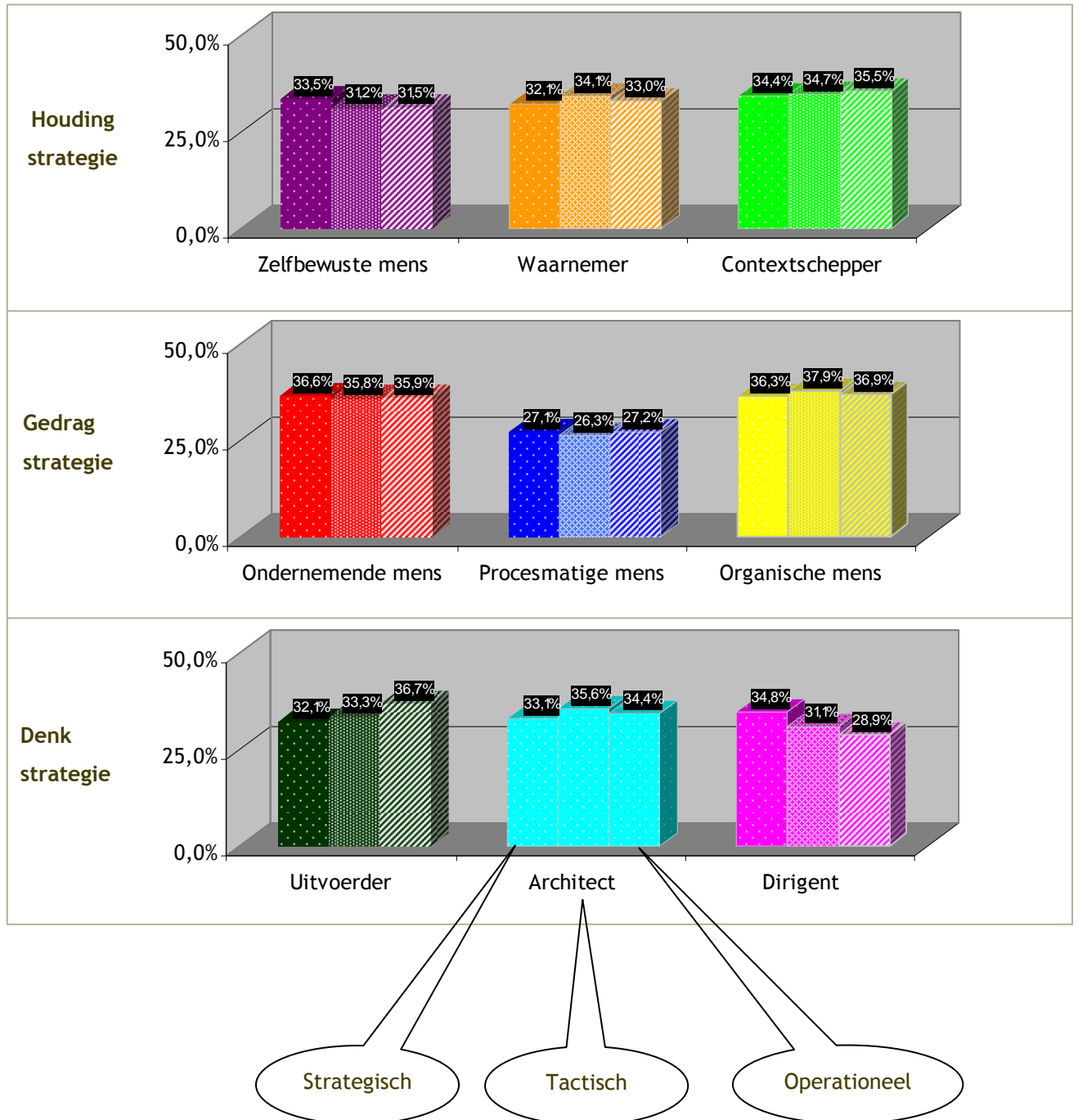
Grafiek I: onderscheid mannen - vrouwen

De linker 'staaf' in alle drie de grafieken - in elke categorie - representeert steeds het resultaat voor de mannen, de rechter staaf het resultaat voor de vrouwen.



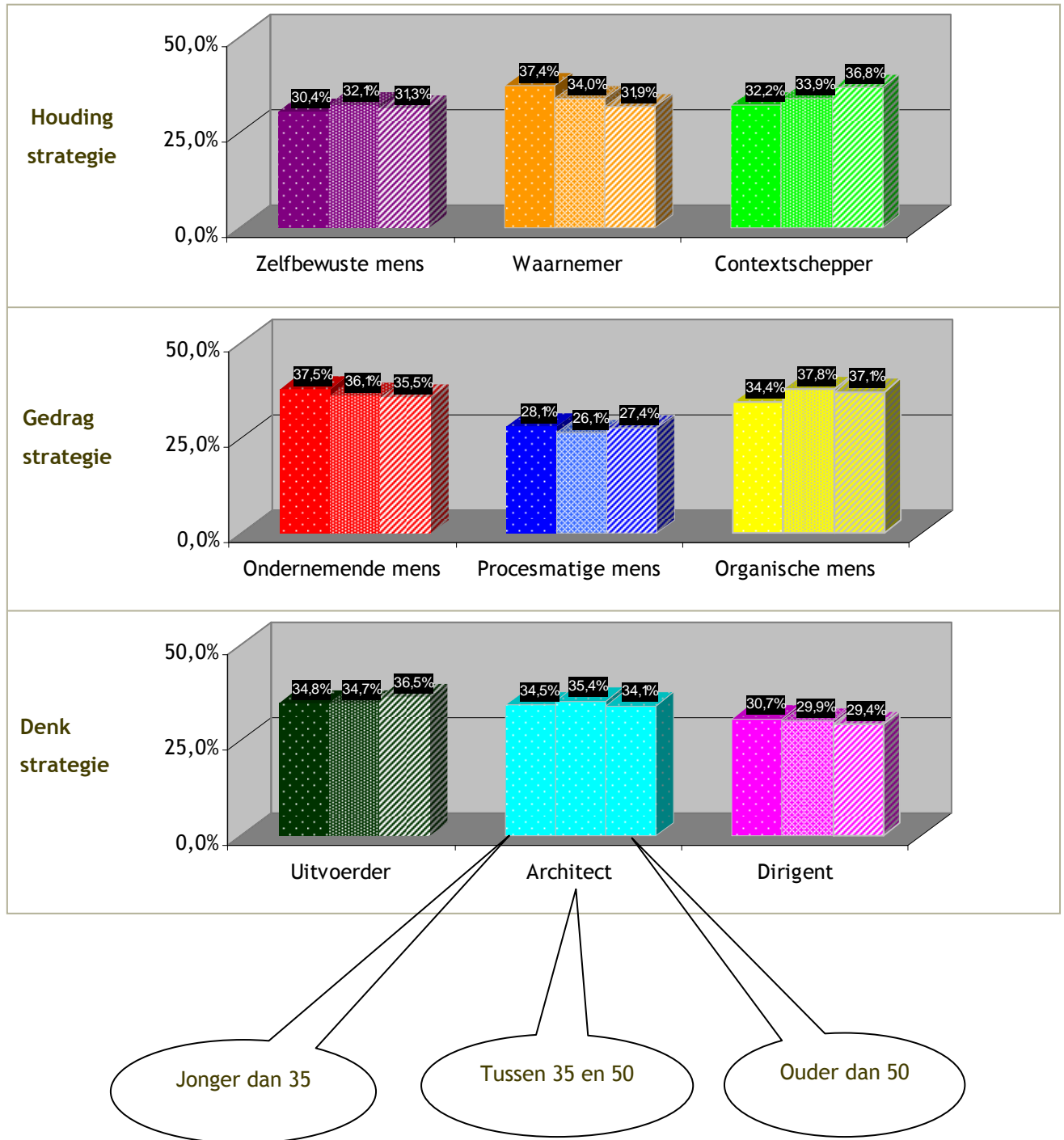
Grafiek II: onderscheid strategisch - tactisch - operationeel

Van links naar rechts is de volgorde van de staven - in elke categorie - steeds: strategisch - tactisch - operationeel.



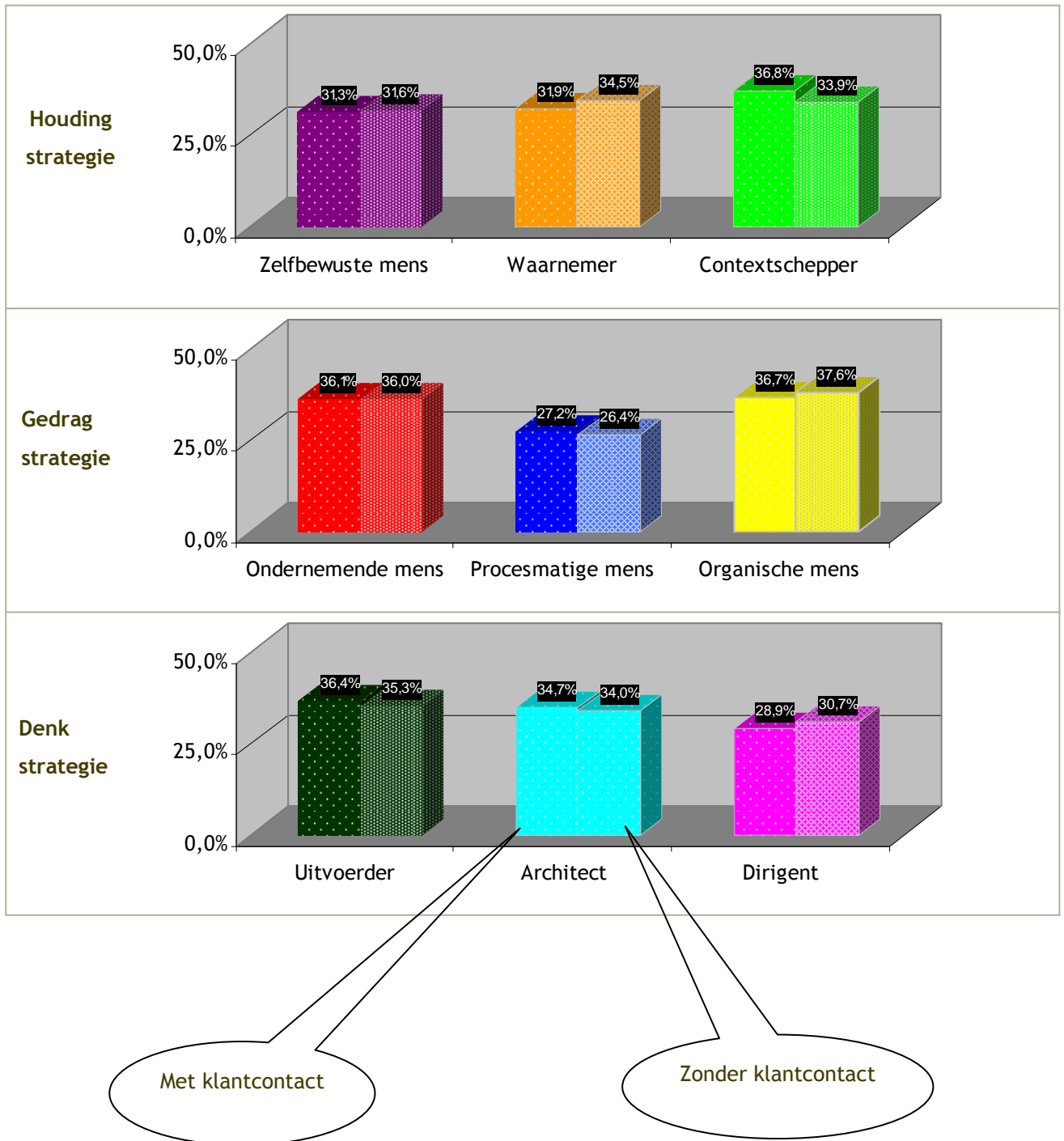
Grafiek III: : <35 jaar, ≤35≤50 jaar, >50 jaar

Van links naar rechts is de volgorde van de staven - in elke categorie - steeds: jonger dan 35 jaar, tussen 35 en 50 jaar, ouder dan 50 jaar.



Grafiek IV: : met en zonder klantcontact

Van links naar rechts is de volgorde van de staven - in elke categorie - steeds: met klantcontact - zonder klantcontact.



INTERPRETATIES

- X als geheel
 - » Heeft geen uitgesproken houdingstrategie. Geen uitgesproken identiteitsprofiel.
 - » Gedrag wordt gekenmerkt door initiatief (rood) en mensgerichtheid (geel).
Procesgerichtheid / proceskwaliteit (blauw) komt pas daarna. Gewenst of ongewenst? Dat hangt af van visie en waar de organisatie last van heeft. Hoe groter - bijvoorbeeld - het aantal fouten dat gemaakt wordt in de organisatie, of hoe groter het aantal communicatiemisverstanden, hoe belangrijker het wordt om aandacht te schenken aan proceskwaliteit en dus 'blauw'.
 - » In het denken staat goede uitvoering (donkergroen) op de eerste plaats, dan komt professionaliteit (turkoois). Enthousiasme/het uitwisselen van denkbeelden (roze) scoort het laagst.
- De verschillen tussen de groepen zijn klein
 - » Het meest opvallend is het verschil in houding tussen de leeftijdscategorieën: jonger dan 35, tussen 35 en 50, en ouder dan 50 jaar. Naarmate mensen ouder worden, neemt de afstandelijke waarneming af en neemt de betrokkenheid met de omgeving (context scheppen) toe

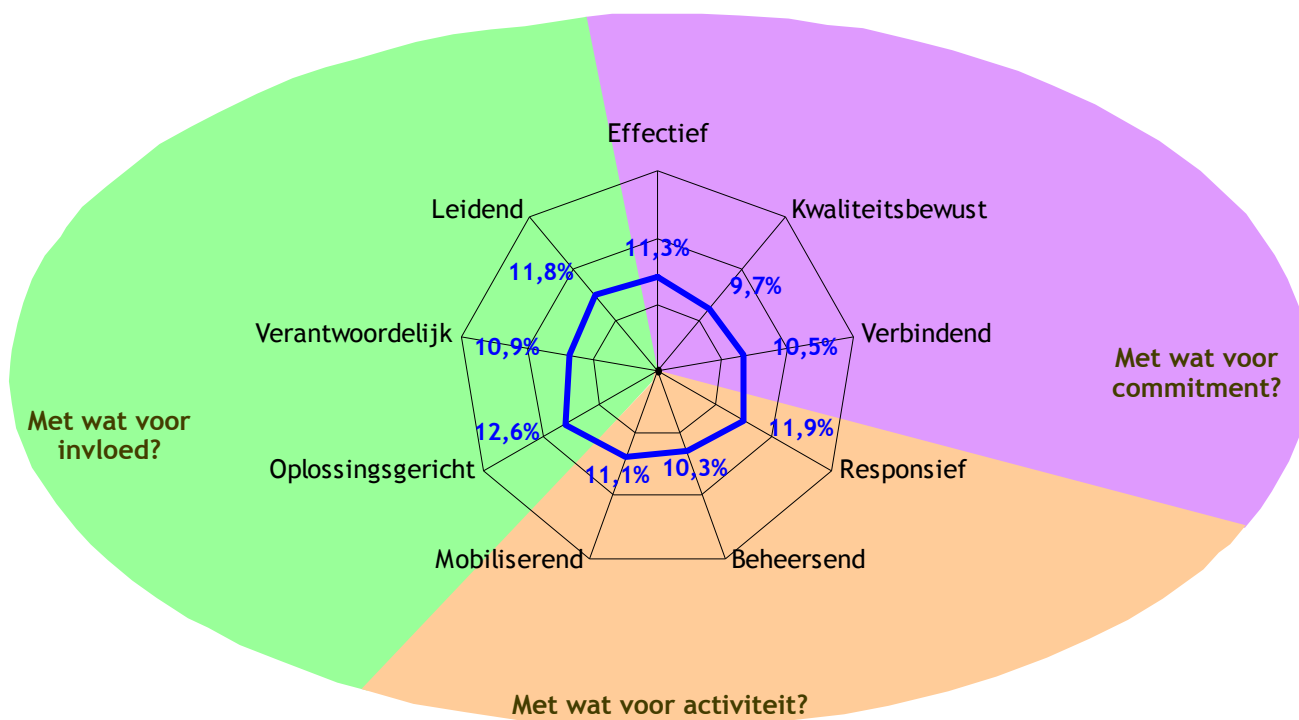
Eigenwaarden

Eigenwaarden geven aan wat een organisatie echt belangrijk vindt. Niet wat belangrijk gevonden *moet* worden - dat zijn de normen, of kernwaarden van een organisatie. Die worden ‘vastgesteld’. Maar: wat de mensen *nú* belangrijk vinden met elkaar.

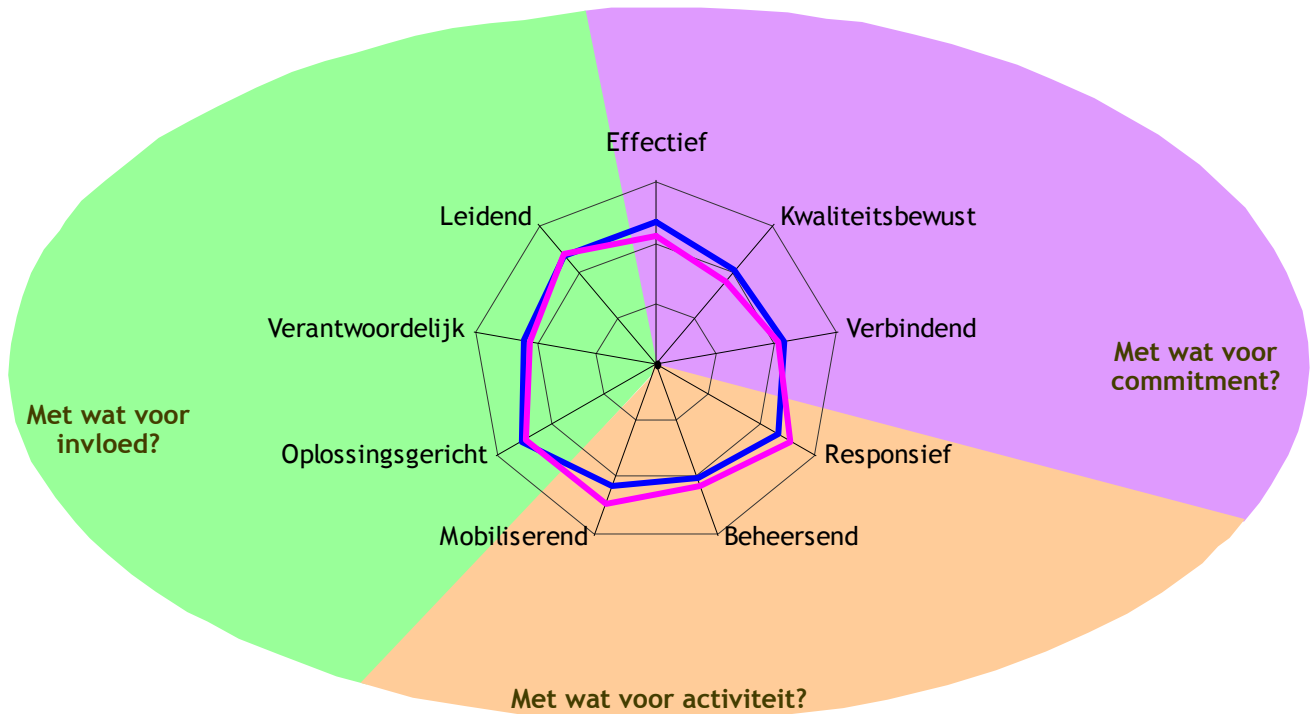
Alle data behorende bij onderstaande grafieken, zijn in een aparte tabel weergegeven aan het eind van dit hoofdstuk.

Totaal X

De percentages tellen op naar 100%.



Grafiek I: onderscheid mannen (blauwe lijn) vrouwen (roze lijn)



Grafiek II: onderscheid strategisch - tactisch - operationeel



Grafiek III: : <35 jaar, ≤35≤50 jaar, >50 jaar



Grafiek IV: : met en zonder klantcontact



INTERPRETATIES

- Geen echt herkenbaar waardeprofiel. Dus geen echte keuzes voor bepaalde zaken die in de organisatie als belangrijk worden ervaren
- Het verschil tussen de groepen is klein.
 - » Een mogelijke interpretatie: op zich zelf niet verwonderlijk als er in de organisatie geen duidelijke accenten worden gelegd door de top

Talenten

In de onderstaande tabel markeren de groen gearceerde waarden de ‘zachte’ talenten van X. De oranje velden geven aan welke zachte talenten van X lastiger te ontwikkelen zijn.

Totaal X

Softskills met houding als basis

31,5%	De uitvoerder	41,3%	De zelfstandige / doorzetter	34,4%
	De professional	26,9%	De normatieve / rechtlijnige mens	28,0%
	De verkondiger / bedieningsdriftige	31,8%	De mensenmens	37,6%
33,3%	De moment-gedreven mens	35,4%	De weetgierige	37,3%
	De expert	38,1%	De systematicus	27,2%
	De boodschapper / kennisdeler	26,5%	De onderkenner van wat er speelt	35,5%
35,2%	De zorgzame	30,8%	De regelaar	36,0%
	De supervisor / beleidsmaker	38,3%	Kwaliteitzorggerichte mens/ procesbeheerder	25,8%
	De teamspeler	30,9%	De verbindingen creërende / leidende mens	38,2%

Softskills met gedrag als basis

35,9%	De doener	43,1%	De van zichzelf overtuigde initiator	30,1%
	De innovator	31,7%	De alerte / besluitvaardige	34,5%
	De teamtrekker / teambinder	25,2%	De veranderaar / grensverlegger	35,3%
27,0%	De practicus / tot concessies bereid	30,4%	De gedisciplineerde / vasthoudende	32,7%
	De mens van de inhoud	37,2%	De analyticus	33,6%
	De mens van de uitleg	32,4%	De organisator	33,7%
37,1%	De hulpvaardige	32,2%	De sturende / de beïnvloedende	31,9%
	De coach	35,6%	De flexibele / de meegaande	31,8%
	De inspirator	32,1%	Degene die delegeert	36,3%

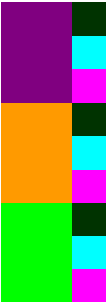
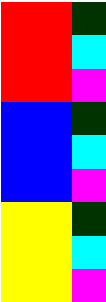
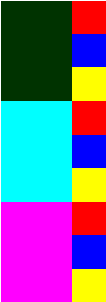


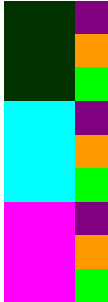
Softskills met denkoriëntatie als basis

35,6%	Werklustig	43,4%	Solide / aards / praktisch / stressbestendig	36,5%
	Volgens standaard protocollen	23,0%	Feiten verzamelend / gegevens vergarend	33,1%
	Aandachtig	33,6%	Practisch organiserend / inrichtend	30,5%
34,7%	Vooruitstrevend	32,9%	Inhoudelijk betrokken	24,5%
	Beheersmatig	28,9%	De boodschap onderbouwend	36,6%
	Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend	38,2%	De inhoud vormgevend / probleemoplossend	38,9%
29,7%	Enthousiasmerend / bevlogen	30,5%	Communicatief overtuigend / eigenwijs	33,7%
	Uitdragend hoe 't werkt	29,4%	De kennis uitdragend	29,6%
	Met gevoel voor harmonie / constructief	40,1%	Communicatief / netwerkend	36,7%
Gemiddelde van de 54 softskills		33,3%		
Anderhalf keer de standaarddeviatie		6,9%		

Grafiek I: onderscheid mannen - vrouwen

Softskills met houding als basis		M	V	Vershil M-V			M	V	Vershil M-V
[Color bar]	De uitvoerder	41,1%	41,7%	-0,7%	[Color bar]	De zelfstandige / doorzetter	34,0%	35,1%	-1,1%
	De professional	27,6%	25,3%	2,3%		De normatieve / rechtlijnige mens	28,4%	27,0%	1,4%
	De verkondiger / bedieningsdriftige	31,3%	33,0%	-1,7%		De mensenmens	37,5%	37,8%	-0,3%
[Color bar]	De moment-gedreven mens	35,6%	35,1%	0,5%	[Color bar]	De weetgierige	37,8%	36,3%	1,5%
	De expert	39,5%	35,5%	3,9%		De systematicus	26,8%	28,0%	-1,2%
	De boodschapper / kennisdeler	25,0%	29,4%	-4,4%		De onderkenner van wat er speelt	35,4%	35,7%	-0,2%
[Color bar]	De zorgzame	31,1%	30,1%	1,0%	[Color bar]	De regelaar	35,9%	36,3%	-0,4%
	De supervisor / beleidsmaker	38,8%	37,0%	1,8%		Kwaliteitzorggerichte mens/ procesbeheerder	25,5%	26,4%	-0,9%
	De teamspeler	30,1%	32,9%	-2,8%		De verbindingen creërende / leidende mens	38,6%	37,3%	1,3%
Softskills met gedrag als basis									
[Color bar]	De doener	43,6%	42,0%	1,6%	[Color bar]	De van zichzelf overtuigde initiator	30,7%	29,0%	1,7%
	De innovator	32,1%	30,9%	1,1%		De alerte / besluitvaardige	33,8%	36,0%	-2,2%
	De teamtrekker / teambinder	24,3%	27,1%	-2,8%		De veranderaar / grensverlegger	35,5%	35,0%	0,5%
[Color bar]	De practicus / tot concessies bereid	31,0%	29,0%	2,1%	[Color bar]	De gedisciplineerde / vasthoudende	34,2%	29,5%	4,7%
	De mens van de inhoud	37,7%	36,2%	1,5%		De analyticus	32,1%	36,8%	-4,7%
	De mens van de uitleg	31,3%	34,8%	-3,5%		De organisator	33,7%	33,7%	0,0%
[Color bar]	De hulpvaardige	31,6%	33,6%	-2,0%	[Color bar]	De sturende / de beïnvloedende	32,6%	30,5%	2,1%
	De coach	37,0%	32,7%	4,3%		De flexibele / de meegaande	30,6%	34,5%	-3,9%
	De inspirator	31,4%	33,7%	-2,4%		Degeene die delegeert	36,8%	35,1%	1,8%
Softskills met denkoriëntatie als basis									
[Color bar]	Werklustig	43,8%	42,7%	1,1%	[Color bar]	Solide / aards / praktisch / stressbestendig	37,1%	35,0%	2,1%
	Volgens standaard protocollen	23,3%	22,3%	1,1%		Feiten verzamelend / gegevens vergarend	32,0%	35,4%	-3,4%
	Aandachtig	32,9%	35,0%	-2,1%		Practisch organiserend / inrichtend	30,9%	29,5%	1,3%
[Color bar]	Vooruitstrevend	32,5%	33,7%	-1,2%	[Color bar]	Inhoudelijk betrokken	25,2%	22,8%	2,5%
	Beheersmatig	28,6%	29,8%	-1,2%		De boodschap onderbouwend	35,8%	38,4%	-2,6%
	Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend	38,9%	36,5%	2,4%		De inhoud vormgevend / probleemoplossend	38,9%	38,8%	0,1%
[Color bar]	Enthousiasmerend / bevrogen	30,3%	30,8%	-0,5%	[Color bar]	Communicatief overtuigend / eigenwijs	35,1%	30,9%	4,2%
	Uitdragend hoe 't werkt	29,2%	29,9%	-0,7%		De kennis uitdragend	27,9%	33,1%	-5,2%
	Met gevoel voor harmonie / constructief	40,5%	39,3%	1,2%		Communicatief / netwerkend	37,0%	36,0%	1,0%
Gemiddelde van de 54 softskills		33,3%				Anderhalf keer de standaarddeviatie VROUWEN		4,5%	
Anderhalf keer de standaarddeviatie MANNEN		7,3%							
Anderhalf keer de standaarddeviatie M-V		3,5%							

Grafiek III: onderscheid jonger dan 35, tussen 35 en 50, ouder dan 50

Softskills met houding als basis				<35	35<50	>50
	De uitvoerder	36,8%	39,8%	43,2%		
	De professional	27,3%	28,9%	25,4%		
	De verkondiger / bedieningsdriftige	36,0%	31,3%	31,4%		
	De moment-gedreven mens	36,6%	34,4%	36,0%		
	De expert	35,8%	37,9%	38,9%		
	De boodschapper / kennisdeler	27,7%	27,8%	25,1%		
	De zorgzame	30,7%	30,2%	31,3%		
	De supervisor / beleidsmaker	39,9%	39,1%	37,4%		
	De teamspeler	29,4%	30,8%	31,3%		
	Softskills met gedrag als basis				<35	35<50
	De doener	37,2%	42,0%	45,1%		
	De innovator	33,7%	31,6%	31,4%		
	De teamtrekker / teambinder	29,1%	26,4%	23,5%		
	De practicus / tot concessies bereid	33,0%	27,8%	31,8%		
	De mens van de inhoud	36,0%	39,4%	35,9%		
	De mens van de uitleg	31,1%	32,9%	32,3%		
	De hulpvaardige	33,5%	32,5%	31,8%		
	De coach	34,2%	36,2%	35,4%		
	De inspirator	32,2%	31,3%	32,8%		
	Softskills met denkoriëntatie als basis				<35	35<50
	Werklustig	40,2%	43,7%	43,8%		
	Volgens standaard protocollen	26,7%	20,9%	23,9%		
	Aandachtig	33,1%	35,5%	32,3%		
	Vooruitstrevend	36,6%	32,3%	32,6%		
	Beheersmatig	29,3%	29,0%	28,8%		
	Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend	34,1%	38,7%	38,5%		
	Enthusiasmerend / bevlogen	35,6%	31,8%	28,4%		
	Uitdragend hoe 't werkt	28,4%	28,7%	30,2%		
	Met gevoel voor harmonie / constructief	36,0%	39,5%	41,4%		
	Softskills met houding als basis				<35	35<50
	De zelfstandige / doorzetter	38,1%	35,5%	32,8%		
	De normatieve / rechtlijnige mens	26,5%	26,4%	29,6%		
	De mensenmens	35,5%	38,1%	37,6%		
	De weetgierige	36,2%	36,6%	38,1%		
	De systematicus	29,5%	26,3%	27,4%		
	De onderkenner van wat er speelt	34,3%	37,1%	34,5%		
	De regelaar	38,7%	36,1%	35,5%		
	Kwaliteitszorggerichte mens/ procesbeheerder	28,0%	25,6%	25,6%		
	De verbindingen creërende / leidende mens	33,3%	38,3%	38,9%		
	Softskills met gedrag als basis				<35	35<50
	De van zichzelf overtuigde initiator	30,8%	31,5%	28,9%		
	De alerte / besluitvaardige	36,0%	34,5%	34,3%		
	De veranderaar / grensverlegger	33,2%	34,0%	36,9%		
	De gedisciplineerde / vasthoudende	28,6%	32,4%	33,8%		
	De analyticus	39,3%	34,3%	31,9%		
	De organisator	32,1%	33,2%	34,3%		
	De sturende / de beïnvloedende	31,4%	32,3%	31,7%		
	De flexibele / de meegaande	37,4%	33,4%	29,7%		
	Degene die delegeert	31,2%	34,4%	38,6%		
	Softskills met denkoriëntatie als basis				<35	35<50
	Solide / aards / praktisch / stressbestendig	32,2%	36,8%	37,0%		
	Feiten verzameland / gegevens vergarend	39,4%	33,7%	31,5%		
	Practisch organiserend / inrichtend	28,5%	29,5%	31,5%		
	Inhoudelijk betrokken	24,0%	26,1%	23,2%		
	De boodschap onderbouwend	38,8%	36,4%	36,4%		
	De inhoud vormgevend / probleemoplossend	37,2%	37,4%	40,4%		
	Communicatief overtuigend / eigenwijs	35,6%	33,5%	33,4%		
	De kennis uitdragend	33,7%	31,6%	27,3%		
	Communicatief / netwerkend	30,8%	34,9%	39,3%		
	Gemiddelde van de 54 softskills				33,3%	
Anderhalf keer de standaarddeviatie <35				5,9%		
Anderhalf keer de standaarddeviatie >50				7,8%		
Anderhalf keer de standaarddeviatie 35<50					4,6%	

Grafiek IV: met en zonder klantcontact

Softskills met houding als basis		Met	Zonder	M-Z			Met	Zonder	M-Z
De uitvoerder		41,7%	41,2%	0,4%	De zelfstandige / doorzetter		33,6%	34,8%	-1,2%
	De professional	26,9%	26,2%	0,7%		De normatieve / rechtlijnige mens	29,9%	26,2%	3,8%
	De verkondiger / bedieningsdriftige	31,5%	32,6%	-1,2%		De mensenmens	36,5%	39,0%	-2,5%
De moment-gedreven mens		36,4%	34,8%	1,6%	De weetgierige		39,2%	36,1%	3,2%
	De expert	38,7%	37,3%	1,3%		De systematicus	26,5%	27,6%	-1,1%
	De boodschapper / kennisdeler	24,9%	27,9%	-3,0%		De onderkenner van wat er speelt	34,3%	36,3%	-2,0%
De zorgzame		31,8%	30,3%	1,5%	De regelaar		35,4%	37,0%	-1,6%
	De supervisor / beleidsmaker	38,0%	38,0%	0,1%		Kwaliteitzorggerichte mens/ procesbeheerder	25,6%	25,3%	0,3%
	De teamspeler	30,1%	31,7%	-1,6%		De verbindingen creërende / leidende mens	39,0%	37,7%	1,3%
Softskills met gedrag als basis									
De doener		44,9%	42,2%	2,6%	De van zichzelf overtuigde initiator		29,1%	30,6%	-1,4%
	De innovator	31,5%	31,5%	0,0%		De alerte / besluitvaardige	34,7%	34,5%	0,2%
	De teamtrekker / teambinder	23,6%	26,3%	-2,6%		De veranderaar / grensverlegger	36,1%	34,9%	1,3%
De practicus / tot concessies bereid		31,8%	29,8%	2,0%	De gedisciplineerde / vasthoudende		34,4%	31,3%	3,0%
	De mens van de inhoud	37,4%	36,2%	1,2%		De analyticus	31,1%	36,1%	-5,1%
	De mens van de uitleg	30,8%	34,0%	-3,2%		De organisator	34,5%	32,5%	2,0%
De hulpvaardige		31,4%	32,6%	-1,1%	De sturende / de beïnvloedende		31,1%	32,8%	-1,7%
	De coach	36,0%	34,9%	1,1%		De flexibele / de meegaande	29,8%	33,3%	-3,5%
	De inspirator	32,6%	32,5%	0,1%		Degene die delegeert	39,1%	34,0%	5,1%
Softskills met denkoriëntatie als basis									
Werklustig		44,5%	43,0%	1,4%	Solide / aards / praktisch / stressbestendig		35,8%	36,9%	-1,1%
	Volgens standaard protocollen	23,8%	22,3%	1,6%		Feiten verzamelend / gegevens vergarend	32,0%	34,0%	-2,0%
	Aandachtig	31,7%	34,7%	-3,0%		Practisch organiserend / inrichtend	32,2%	29,1%	3,1%
Vooruitstrevend		32,7%	33,3%	-0,6%	Inhoudelijk betrokken		24,2%	24,3%	-0,1%
	Beheersmatig	29,3%	28,1%	1,2%		De boodschap onderbouwend	35,5%	37,8%	-2,3%
	Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend	38,0%	38,6%	-0,6%		De inhoud vormgevend / probleemoplossend	40,3%	37,8%	2,4%
Enthousiasmerend / bevlogen		29,5%	30,8%	-1,3%	Communicatief overtuigend / eigenwijs		34,1%	33,6%	0,5%
	Uitdragend hoe 't werkt	29,1%	29,2%	-0,2%		De kennis uitdragend	27,5%	31,3%	-3,8%
	Met gevoel voor harmonie / constructief	41,4%	39,9%	1,5%		Communicatief / netwerkend	38,4%	35,1%	3,4%
Gemiddelde van de 54 softskills		33,3%			Anderhalf keer de standaarddeviatie ZONDER KLANTCONTACT		4,6%		
Anderhalf keer de standaarddeviatie MET KLANTCONTACT		7,6%							
Anderhalf keer de standaarddeviatie VERSCHIL M-Z		3,3%							

INTERPRETATIES

- Algemeen
 - » X wordt gekenmerkt door de volgende talenten:
 - ⇒ Uitvoerend
 - ⇒ Doenerig
 - ⇒ Primair
 - » Duidelijk een gebrek aan talent laat zich zien op de volgende onderdelen:
 - ⇒ Weinig ondernemerszin om er samen wat van te maken (passiviteit)
 - ⇒ Weinig regelgedreven
 - ⇒ Weinig kwaliteitsbewust
 - ⇒ Weinig intellectueel
- Er zijn op detailniveau talrijke ‘kleine’ conclusies te trekken over de verschillen in talenten tussen mannen en vrouwen, de verschillen in talenten tussen leeftijdscategorieën. Voor diversiteitsbeleid zijn dit potentieel relevante conclusies.
- Op deze plaats beperken we ons tot interpretaties van verschillen in talent tussen de managementlagen strategisch - tactisch - operationeel
 - » We zien verschillen die we mogen verwachten. Zoals: het oplopend belang van ‘De uitvoerder’, ‘De doener’, ‘Met gevoel voor harmonie / constructief’, van strategisch, naar tactisch, naar operationeel niveau.
 - » Wat minder vanzelfsprekend wellicht: ‘De practicus / tot concessies bereid’ neemt toe van lage waarden op strategisch niveau naar gemiddelde waarden op operationeel niveau.
 - ⇒ Mogelijke interpretatie: de inzet van het bestuur om van X een veel meer vraaggestuurde organisatie te maken gaat samen met het bewustzijn dat er veel moet worden uitgelegd. De bereidheid om te schipperen is bovendien niet groot.
 - » De grootste verschillen zetten we hieronder op een rijtje. Omdat het logisch is om interventies juist op deze verschillen te richten, zijn - illustratief bedoeld - mogelijke

interventies aangegeven. De kernboodschap die uit onderstaande analyse gehaald kan worden is toch vooral: het tactisch niveau speelt nauwelijks een rol als het om veranderen / ontwikkelen gaat.

- » 'De boodschapper / kennisdeler'. Een sterke afname van strategisch naar tactisch niveau. De richting van het verschil is op zich zelf logisch. Het door de top bewust geïnitieerde proces van organisatieontwikkeling draagt boodschappen in zich. Het achterblijven van het tactisch niveau in het oppakken en vertalen van deze boodschap naar operationeel niveau is zorgelijk.
 - ⇒ **Interventie:** bewustwordingsproces op tactisch niveau organiseren. Gekoppeld aan persoonlijke ontwikkeling / selectie. De individuele softskillsprofielen vormen een prachtige basis. Niet iedereen is een boodschapper, niet iedereen een 'missionaris'. Toch zal op tactisch niveau het besef moeten toenemen dát er boodschap is te verkondigen. Primair gaat de interventie dus om de vraag: wát is die boodschap? Vervolgens: hoe communiceer je die boodschap?
- » 'De teamspeler'. De teamgedachte leeft niet op operationeel niveau. Waarom is er zo weinig besef op operationeel niveau dat je alleen sámen tot goede prestaties komt?
 - ⇒ **Interventie:** professionalisering van het komen tot 'de goede' teamsamenstelling en professionalisering van het teambuildingsproces. Een proces onder regie van HRM.
- » 'De zelfstandige / doorzetter': sterk dalend van strategisch, naar tactisch, naar operationeel niveau. Opvallend is dat op alle drie niveaus 'de normatieve / rechtlijnige mens' laag scoort: zelfbewustzijn uit zich vooral in actie en compassie, niet in (zelf)discipline. Ofwel: het uit zich niet in het 'tussen de oren hebben hoe er gewerkt wordt'.
 - ⇒ **Interventie:** persoonlijke ontwikkeling via individuele coaching en teamcoaching. Organisatieontwikkeling immers is ook het groeiende innerlijke besef dat je allemaal deel uitmaakt van een systeem van zichtbare en onzichtbare afspraken en betrekkingen. Belangrijk is hoe je je als mens verhoudt tot dat systeem. Hoe

minder je als mens hebt met dat ‘systeem’, hoe lager de scores zullen zijn op ‘de normatieve / rechtlijnige mens’. Als je als organisatie wilt hebben dat juist dat systeem van werken actiever wordt in het bewustzijn van de medewerkers, moet je dat bewustwordingsproces organiseren.

- » ‘De teamtrekker / teambinder’. Teamleiderschap is over het algemeen laag. Op operationeel niveau duidelijk het laagst.
 - ⇒ **Interventie:** teamleiderschap ontwikkelen als een onderdeel van een professioneel proces van teambuilding. In zo’n teamvormingsproces draait het om drie dingen: (1) ‘de goede’ teamsamenstelling en dus de goede selectie van teamleden; (2) het onderkennen en ontwikkelen van talenten en dus ook teamrollen; (3) de rücksichtsloze confrontatie tussen gerealiseerde houding, gedrag en denken van de teamleden individueel en collectief en gerealiseerde individuele en collectieve prestaties. In dat proces ontwikkelen zich op natuurlijke manier ondernemerschap, management en leiderschap. Ontwikkelingen die goed te monitoren zijn, als je maar regelmatig de pijlstok hanteert.
- » ‘De mens van de uitleg’. Het verschil ontstaat vooral door de erg hoge score op strategisch niveau. Op strategisch niveau is er een sterk besef dát er e.e.a. is uit te leggen. Maar dat besef zet zich niet door.
 - ⇒ **Interventie:** bewustwording op tactisch niveau initiëren. Dat gaat vooral om opleiding: de mensen op tactisch niveau moeten op cognitief niveau beter gaan begrijpen waarom de organisatie gaat veranderen en hóe de organisatie gaat veranderen. Dat organisatieverhaal moet verteld en uitgelegd worden. Op tactisch niveau moeten mensen gaan begrijpen hóe ze de mensen op operationeel niveau moeten gaan begeleiden.
- » ‘De van zich zelf overtuigde initiator’: dit bewustzijn gaat van strategisch, naar tactisch, naar operationeel niveau, systematisch naar beneden. Op operationeel niveau zit er geen overtuiging meer in de acties.

- ⇒ **Interventie:** ‘empowerment’ van de werkvloer. Er zijn vele manieren om dat in te vullen. De focus leggen op teams en teamontwikkeling is - naar de huidige inzichten - de meest succesvolle aanpak voor empowerment.
- » ‘Uitdragend hoe het werkt’. Dat gaat om enthousiasme. In de top is dat aanwezig. Maar op tactisch niveau is dat enthousiasme niet (meer) aanwezig. Op operationeel niveau is dit enthousiasme zelfs hoger dan op tactisch niveau.
- ⇒ **Interventie:** empowerment / bewustwording. Op verschillende manieren laat de talentanalyse zien dat er op tactisch niveau een probleem is: het tactisch niveau is niet de motor achter de veranderingen. Eerder de beroemde kleilaag.