

Bijlage: Symfoia Team Diagnostiek

Geanonimiseerd

Bedrijf / organisatie: Nederlandse verkooporganisatie van groot Amerikaans concern

Te analyseren team: Verkoopteam

Teamleden / functie:

1. General Manager (M)
2. Controller (M)
3. Financieel medewerker (V)
4. Product Manager (V)
5. Rayon manager (V)
6. Key Account Manager (M)
7. Binnen dienst (V)
8. Sales Manager (M)
9. Binnen dienst (V)
10. Rayon Manager (V)

Waarschuwing / disclaimer

- Deze teamdiagnostiek kan nooit op zich zelf staan. Zonder de aanwezigheid van een (eind)rapport waarin context, vraagstelling en doelstelling helder beschreven wordt, en/of 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.

Wat is de werkbeleving van het team?

In het laatste gedeelte van de Symfoia-scan wordt aan de respondent gevraagd naar de eigen werkbeleving. Hiertoe scoort het teamlid 12 stellingen op een vijfpuntenschaal. Het gemiddelde van alle teamleden samen, ziet u in de tabel hieronder. De individuele scores van de teamleden, die dit gemiddelde resultaat leveren, worden in de tabel op de volgende pagina gegeven.

			Rationeel	Emotioneel
Overall werkbeleving	4,0		4,1	3,9
Ik vind:				
Dat ik mij als mens en als professional uitstekend ontwikkel in deze organisatie	4,5	Hoe goed doe ik het - in mijn eigen beleving - zelf?		
Dat ik uitstekende bijdragen lever aan het meetbare, economische resultaat van de organisatie	4,6	4,5	4,6	4,4
Dat ik uitstekende bijdragen lever aan teamgeest en gemeenschapszin binnen deze organisatie	4,1			
Dat ik met passie en bezieling aan het werk ben	4,7			
Dat deze organisatie alle voor haar relevante feiten goed op een rij heeft	3,7	Hoe sterk staat de organisatie?		
Dat deze organisatie een duidelijke eigen visie heeft	3,8	3,7	3,8	3,7
Dat deze organisatie flexibel kan reageren op onverwachte ontwikkelingen	4,0			
Dat deze organisatie eerlijk achterom durft te kijken en zich de goede vragen durft te stellen	3,4			
Dat deze organisatie het eigen huis goed op orde heeft (intern goed is georganiseerd)	3,5	Hoeveel grip heeft de organisatie op haar performance?		
Dat deze organisatie op een goed georganiseerde manier met markt en klant bezig is	4,2	3,8	3,9	3,7
Dat deze organisatie echt voeling heeft met haar omgeving	3,8			
Dat deze organisatie een heldere ideologie / goed doorgesproken interne waarden & normen - kent	3,5			

1=helemaal mee oneens, 2= mee oneens, 3= niet mee oneens / niet mee eens, 4= mee eens, 5= helemaal mee eens

Individuele scores.

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

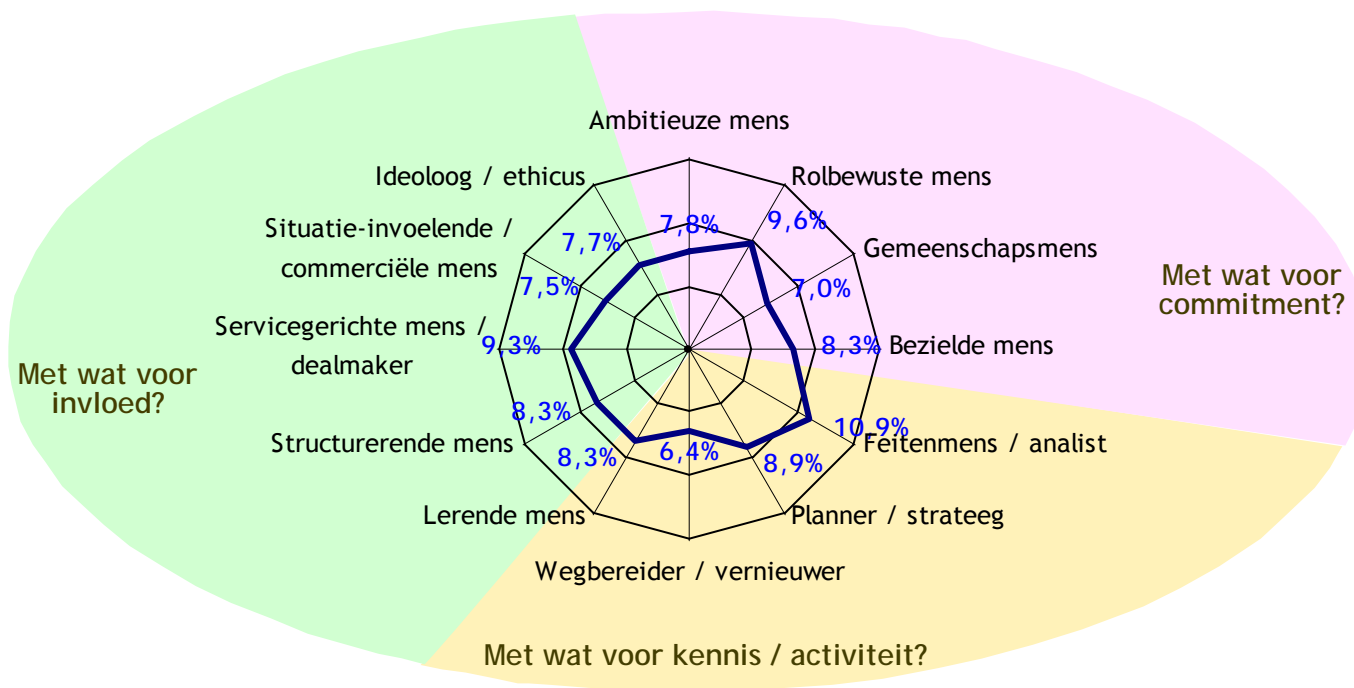
Ik vind:	General Manager (M)	Controller (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager (M)	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Team gem.
Dat ik mij als mens en als professional uitstekend ontwikkel in deze organisatie	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4,5
Dat ik uitstekende bijdragen lever aan het meetbare, economische resultaat van de organisatie	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4,6
Dat ik uitstekende bijdragen lever aan teamgeest en gemeenschapszin binnen deze organisatie	3	4	4	4	2	5	5	5	4	5	4,1
Dat ik met passie en bezieling aan het werk ben	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4,7
Dat deze organisatie alle voor haar relevante feiten goed op een rij heeft	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3,7
Dat deze organisatie een duidelijke eigen visie heeft	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8
Dat deze organisatie flexibel kan reageren op onverwachte ontwikkelingen	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4,0
Dat deze organisatie eerlijk achterom durft te kijken en zich de goede vragen durft te stellen	1	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3,4
Dat deze organisatie het eigen huis goed op orde heeft (intern goed is georganiseerd)	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3,5
Dat deze organisatie op een goed georganiseerde manier met markt en klant bezig is	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4,2
Dat deze organisatie echt voeling heeft met haar omgeving	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3,8
Dat deze organisatie een heldere ideologie - goed doorgesproken interne waarden & normen - kent	1	4	4	3	5	5	2	4	4	3	3,5
Gemiddeld:	3,3	4,0	4,0	4,1	4,0	4,4	3,6	4,4	3,9	4,2	4,0

12 (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 grafiek hiernaast 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. De percentages in de grafiek tellen op naar 100%. Die percentages zijn gemiddelden van individuele scores.

In de tabel op de volgende pagina worden de individuele bijdragen aan dit totaalresultaat zichtbaar gemaakt.

Hoge scores bij rollen geven aan dat het team in die rol sterk ontwikkeld is. Lage scores bij rollen geven aan dat het team in die rol minder ontwikkeld is. De verdeling van de scores over de 12 rollen mag ook gelezen worden als een energieschema of vitaliteitoverzicht: hoge scores duiden erop dat een rol energie geeft en dat het team daar vitaliteit aan ontleent. Lage scores duiden op het omgekeerde: dat een rol juist energie kost en dat aan die rol weinig vitaliteit wordt ontleend.



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 op de vorige pagina te zien zijn.

	General Manager (M)	Controllor (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager (M)	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Team gem.
Ambitieuze mens	6%	8%	10%	8%	9%	10%	8%	4%	8%	8%	7,8%
Rolbewuste mens	9%	11%	10%	9%	8%	8%	13%	7%	13%	9%	9,6%
Gemeenschapsmens	8%	12%	3%	7%	6%	6%	8%	9%	5%	7%	7,0%
Bezielde mens	4%	11%	10%	6%	5%	9%	9%	10%	9%	9%	8,3%
Feitenmens / analist	14%	13%	13%	14%	6%	7%	12%	11%	13%	8%	10,9%
Planner / strateeg	12%	3%	8%	13%	11%	10%	3%	10%	16%	4%	8,9%
Wegbereider / vernieuwer	6%	9%	12%	8%	11%	3%	2%	5%	4%	5%	6,4%
Lerende mens	8%	9%	12%	13%	8%	8%	8%	3%	4%	10%	8,3%
Structurerende mens	10%	8%	10%	7%	0%	10%	14%	12%	8%	6%	8,3%
Servicegerichte mens / dealmaker	8%	5%	2%	7%	14%	9%	9%	10%	13%	17%	9,3%
Situatie-invoelende / commerciële	9%	3%	0%	2%	14%	10%	8%	12%	4%	13%	7,5%
Ideoloog / ethicus	7%	9%	10%	8%	8%	11%	7%	8%	5%	5%	7,7%
Gemiddelde	8,3%										
Anderhalve standaarddeviatie	5,0%										

Strategieën voor houding, gedrag en denken

De eerste set van drie kleuren (paars, oranje, lichtgroen) geeft voor het team als geheel, de grondhouding weer.

De tweede set van drie kleuren (rood, blauw, geel) geeft voor het team als geheel, het basis-gedragpatroon weer.

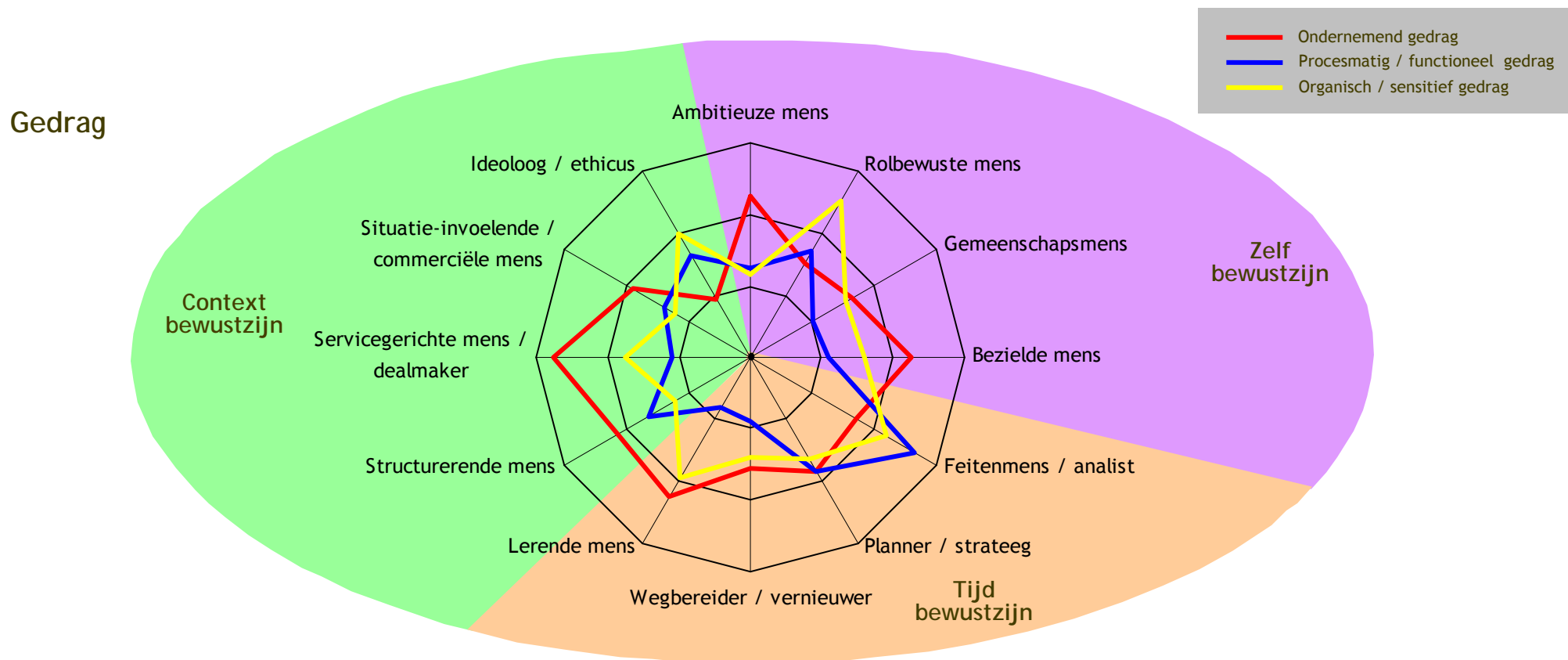
De derde set van drie kleuren (donkergroen, turkoois, roze) geeft voor het team als geheel, het basis-denkpatroon weer.

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.

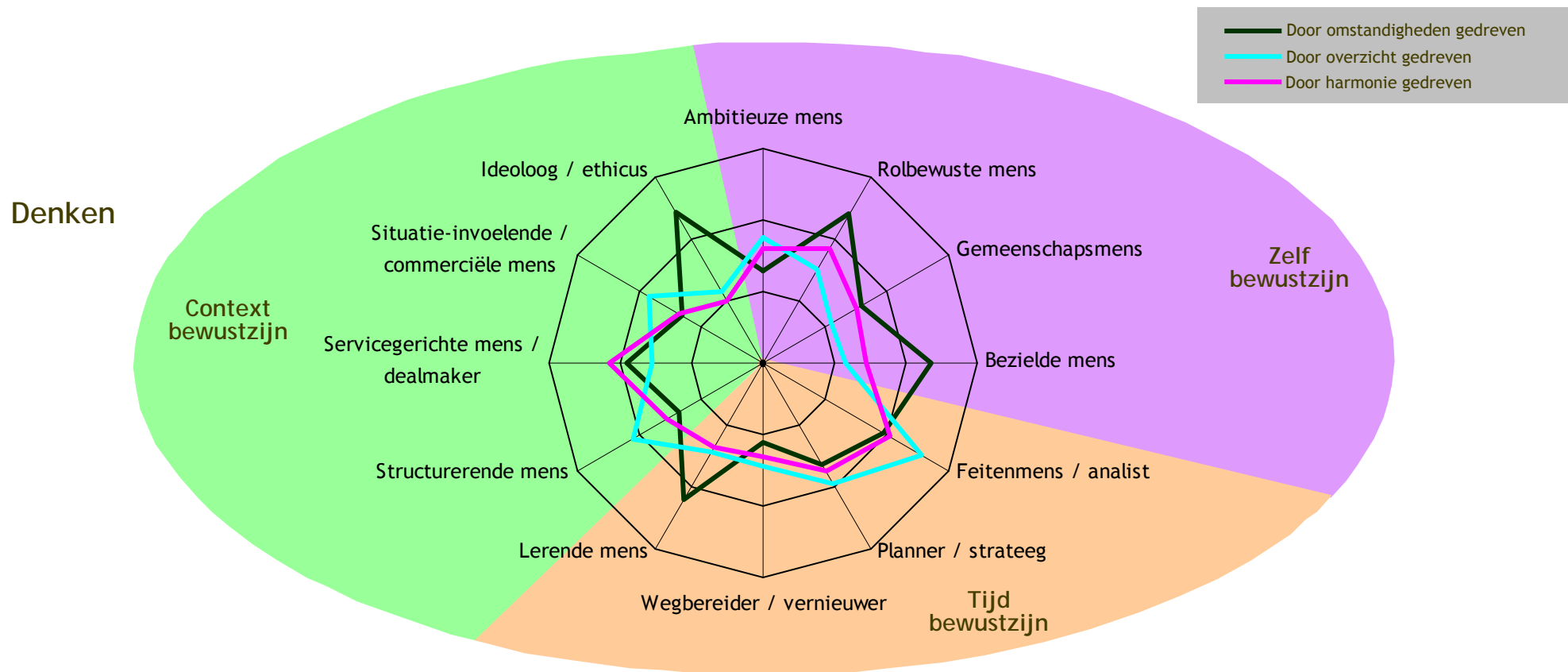
		General Manager (M)	Controllor (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager (M)	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Team gem.	
Houding	Zelfbewuste mens	27%	41%	33%	30%	28%	33%	38%	30%	34%	33%	33%	
	Waarnemer	39%	34%	45%	48%	36%	28%	24%	29%	37%	27%	35%	
	Contextschepper	34%	25%	22%	23%	37%	40%	38%	41%	29%	41%	33%	
Gedrag	Ondernemende mens	37%	33%	33%	50%	38%	33%	38%	40%	39%	39%	38%	
	Procesmatige mens	24%	28%	30%	18%	28%	30%	29%	32%	39%	26%	28%	
	Organische mens	39%	39%	37%	33%	34%	38%	33%	28%	22%	35%	34%	
Denken	Uitvoerder	39%	38%	37%	38%	18%	35%	40%	38%	42%	35%	36%	
	Architect	35%	32%	33%	28%	40%	33%	26%	36%	37%	26%	33%	
	Dirigent	26%	30%	30%	34%	42%	32%	34%	27%	22%	39%	32%	
Gemiddelde		33,3%											
Anderhalve standaarddeviatie		9,4%											

Effectiviteit & stress

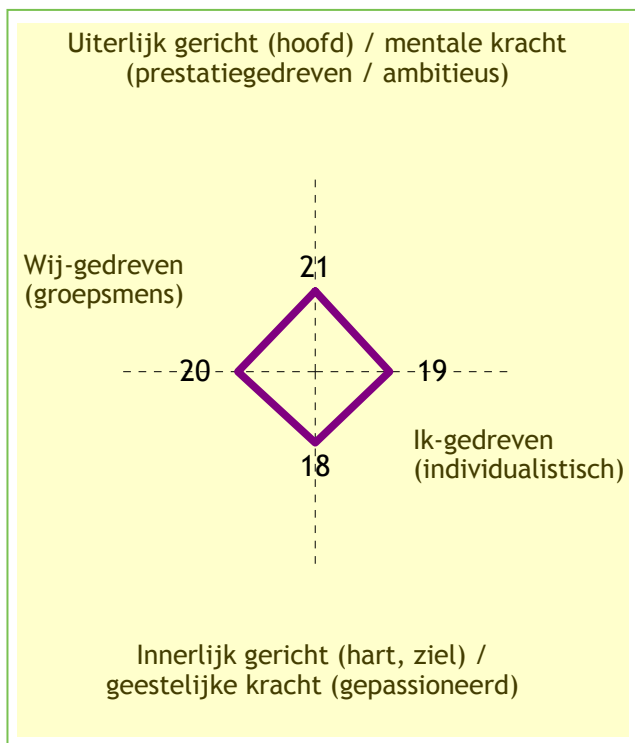
Onderstaande grafiek laat zien hoe voor het team als geheel, bewustzijn zich vertaalt in ondernemend gedrag (rood), procesmatig gedrag (blauw) en organisch gedrag (geel). Hoe geprononceerder verschillen (tussen kleuren), hoe groter de kans op stress en gebrek aan effectiviteit.



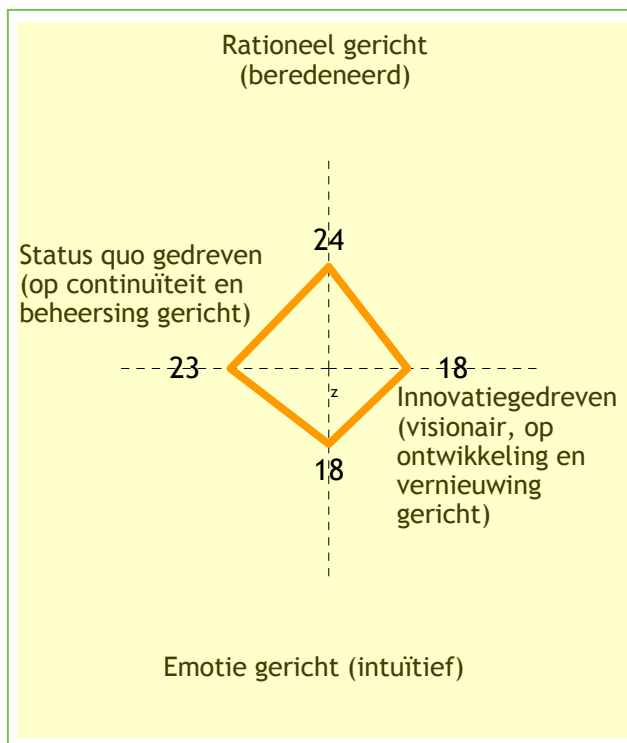
Onderstaande grafiek laat zien hoe voor het team als geheel, collectief bewustzijn zich vertaalt in situationeel denken (donkergroen), overzichtsdenken (turkoois) en harmoniedenken (roze). Hoe geprononceerder verschillen (tussen kleuren), hoe groter de kans op stress en gebrek aan effectiviteit.



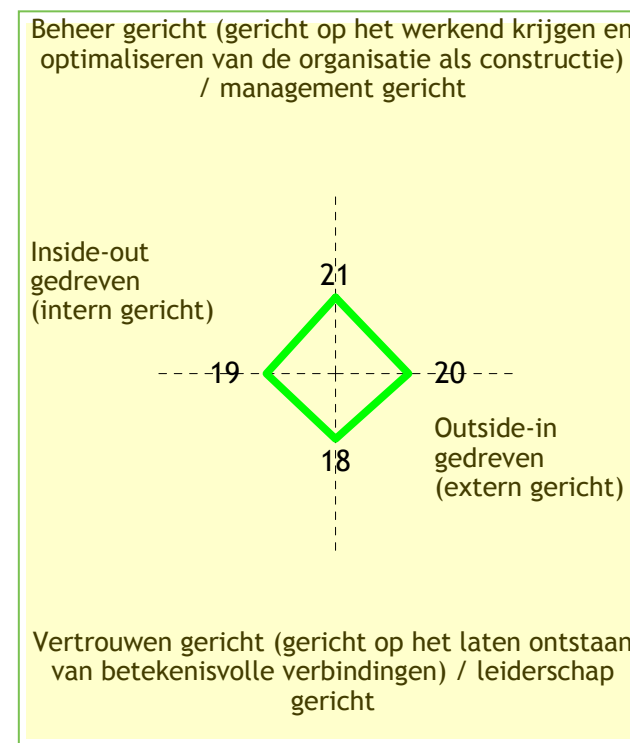
Dominante oriëntaties in 3 domeinen van het bewustzijn



Zelfbewustzijn



Tijdbewustzijn



Omgevingbewustzijn

Individuele scores

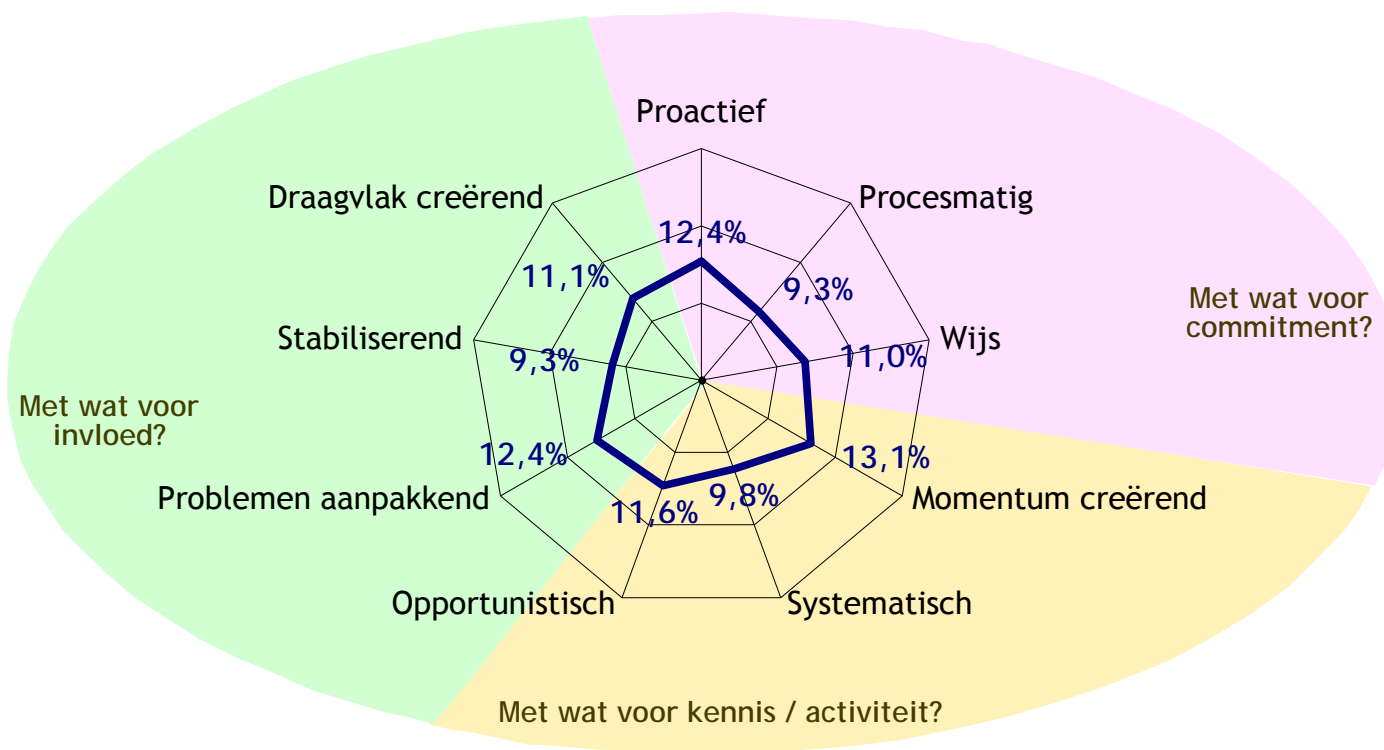
Groene en oranje markeringen ontstaan als waarde in een cel minstens anderhalf maal de standaarddeviatie verschilt van de gemiddelde waarde. Groen voor hoge waarden, oranje voor lage waarden. De statistische betrouwbaarheid bij deze aanduiding is 86%.

	General Manager (M)	Controller (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager (M)	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Team gem.
Wij-gedreven (groepsments)	20	27	16	19	16	16	26	19	21	19	19,9
Uiterlijk gericht (noord) / mentale kracht (prestatiegedreven / ambitieus)	18	22	24	21	20	21	25	13	24	20	20,8
Ik-gedreven (individualistisch)	12	22	24	17	17	23	20	17	20	20	19,2
Innerlijk gericht (hart, ziel) / geestelijke kracht (gepassioneerd)	14	27	16	15	13	18	21	23	17	19	18,3
Status quo gedreven (op continuïteit en beheersing gericht)	26	26	30	33	17	17	24	17	20	21	23,1
Rationeel gericht (beredeneerd)	31	19	26	32	20	20	17	25	34	14	23,8
Innovatie gedreven (visionair / op ontwikkeling en vernieuwing gericht)	21	15	24	24	26	16	5	18	24	11	18,4
Emotie gericht (intuïtief)	16	22	28	25	23	13	12	10	10	18	17,7
Inside-out gedreven (intern gericht)	20	20	24	17	10	25	25	23	15	13	19,2
Beheer gericht / management gericht	22	15	14	16	17	23	28	26	24	27	21,2
Outside-in gedreven (extern gericht)	21	10	2	10	34	23	20	26	20	36	20,2
vertrouwen gericht (gericht op het laten ontstaan van betekenisvolle verbindingen) / leiderschap gericht	19	15	12	11	27	25	17	23	11	22	18,2
Gemiddelde	20										
Anderhalve standaarddeviatie	9,0										

Eigenwaarden

De percentages tellen steeds op naar 100%.

Daadkracht

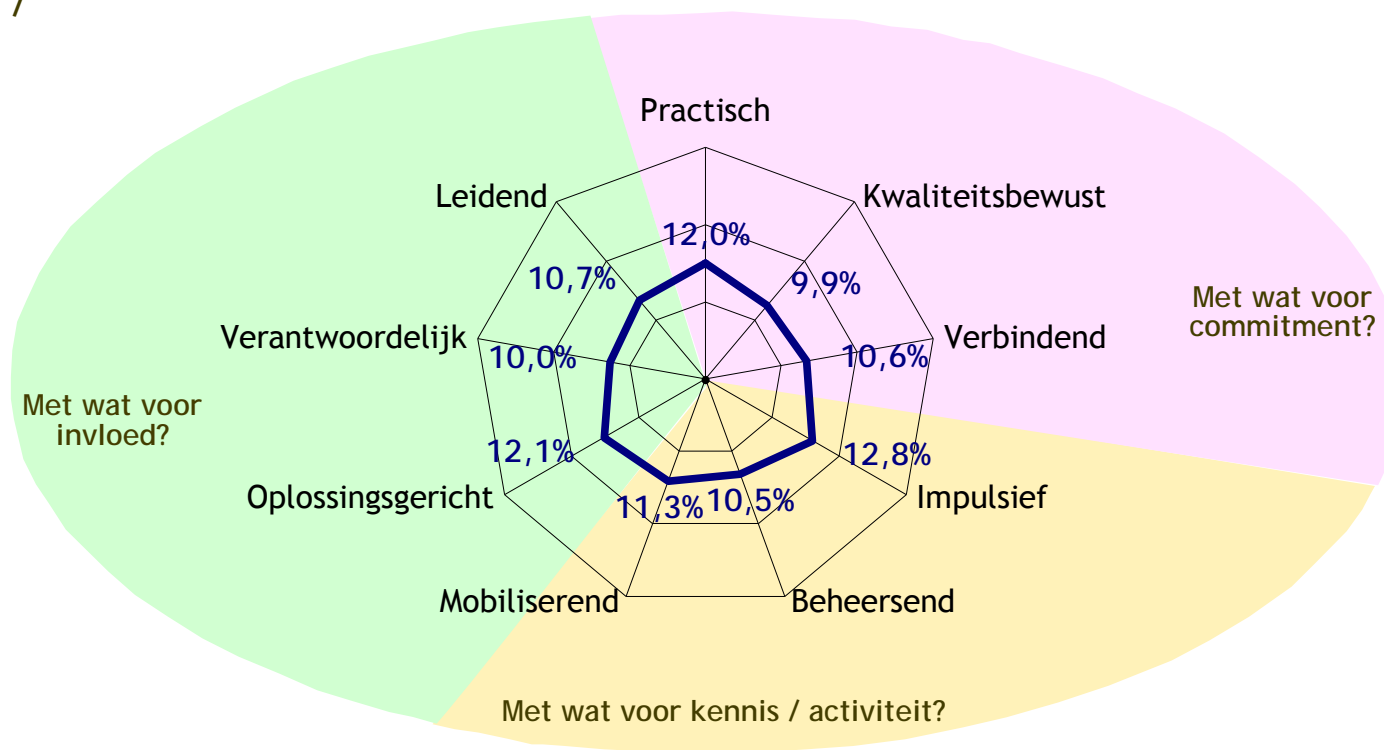


Denkkracht



Als we de waarden voor daadkracht en denkkraft bij elkaar optellen ontstaat de volgende grafiek:

Kernwaarden / uitstraling



Individuele scores

Groene en oranje markeringen ontstaan als 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%.

Daadkracht

	General Manager (M)	Controller (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Totale team
Proactief	9,8%	13,3%	11,1%	15,0%	10,3%	10,6%	14,7%	12,0%	13,4%	12,7%	12,4%
Procesmatig	6,4%	11,6%	10,0%	5,3%	7,8%	9,8%	11,2%	9,5%	13,4%	8,4%	9,3%
Wijs	10,4%	16,0%	12,2%	9,8%	9,4%	12,2%	12,5%	8,5%	7,4%	11,4%	11,0%
Momentum creërend	14,4%	11,1%	15,0%	23,8%	13,4%	8,9%	9,3%	11,7%	14,4%	10,4%	13,1%
Systematisch	9,5%	9,7%	13,5%	8,3%	10,2%	8,3%	7,0%	9,2%	14,4%	6,9%	9,8%
Opportunistisch	15,3%	13,4%	16,5%	15,4%	12,2%	10,3%	7,9%	8,3%	7,9%	9,3%	11,6%
Problemen aanpakkend	12,5%	8,1%	7,2%	11,3%	13,8%	13,0%	14,4%	16,3%	11,4%	16,0%	12,4%
Stabiliserend	8,3%	7,1%	6,5%	3,9%	10,4%	12,0%	10,9%	12,9%	11,4%	10,5%	9,3%
Draagvlak creërend	13,4%	9,8%	7,9%	7,3%	12,5%	15,0%	12,2%	11,6%	6,3%	14,3%	11,1%
Gemiddelde		11,11%									
Anderhalve standaarddeviatie		4,66%									

Denkkracht

	General Manager (M)	Controller (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Totale team
Pragmatisch	10,4%	15,7%	12,2%	11,3%	5,0%	11,4%	15,3%	11,3%	14,2%	11,4%	11,7%
Professioneel	9,3%	12,9%	11,1%	8,5%	11,0%	10,8%	9,9%	10,8%	12,5%	8,4%	10,6%
Communicatief	6,9%	12,3%	10,0%	10,3%	11,5%	10,3%	13,1%	8,0%	7,4%	12,7%	10,3%
Primair	15,3%	13,1%	16,5%	17,8%	6,6%	9,6%	9,7%	10,9%	15,3%	9,3%	12,4%
Doordacht	13,7%	10,8%	15,0%	13,5%	14,3%	9,2%	6,2%	10,5%	13,4%	6,9%	11,3%
Harmonie zoekend	10,1%	10,3%	13,5%	16,2%	14,9%	8,7%	8,3%	7,8%	7,9%	10,4%	10,9%
Situationeel	13,4%	9,6%	7,9%	8,4%	6,7%	14,0%	15,0%	15,3%	12,2%	14,3%	11,8%
Contextueel	12,0%	7,9%	7,2%	6,4%	14,7%	13,3%	9,7%	14,6%	10,7%	10,5%	10,7%
Orkestrerend	8,8%	7,5%	6,5%	7,7%	15,3%	12,7%	12,8%	10,9%	6,3%	16,0%	10,3%
Gemiddelde		11,11%									
Anderhalve standaarddeviatie		4,43%									

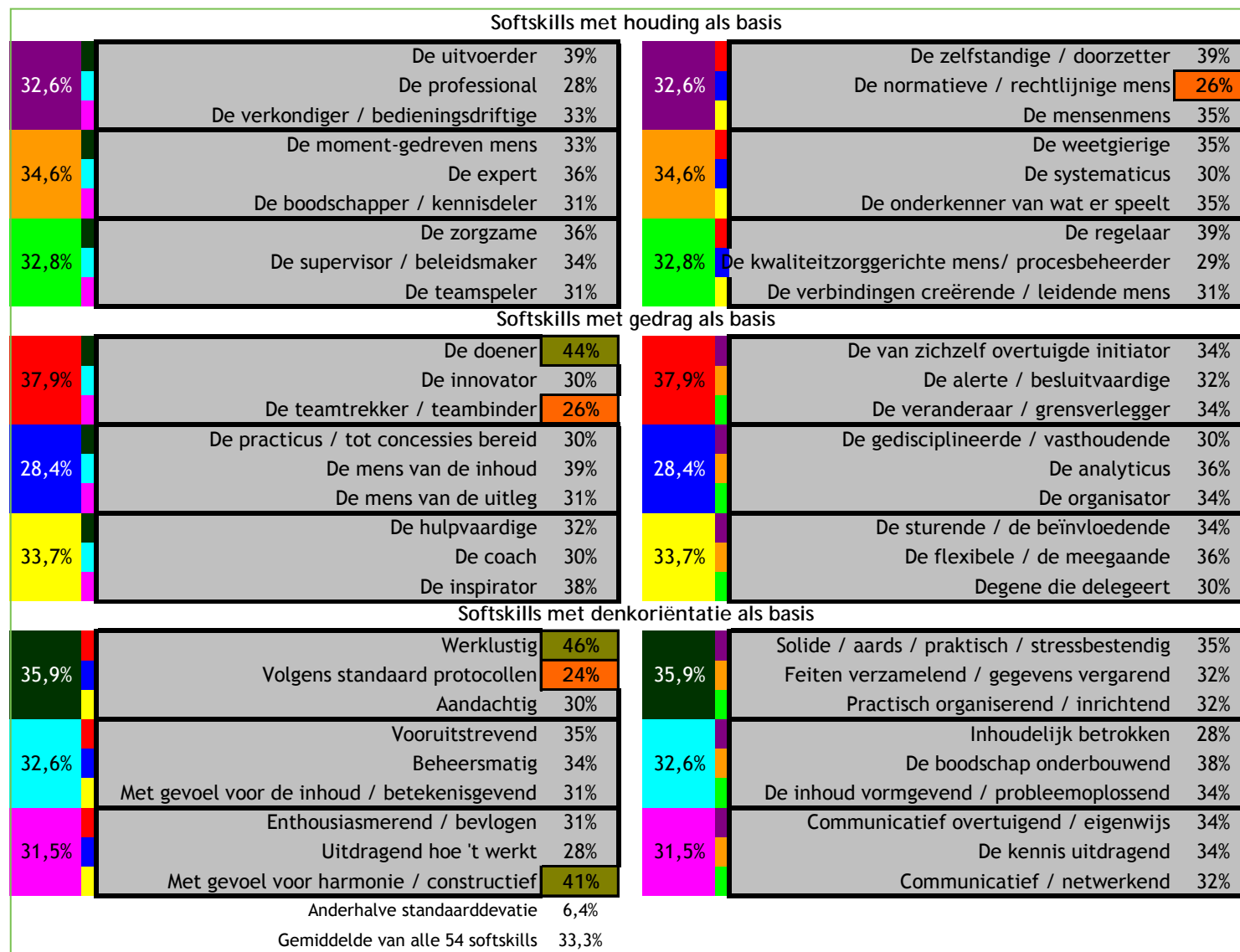
Kernwaarden / uitstraling

	General Manager (M)	Controllor (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Totale team
Practisch	10,1%	14,5%	11,7%	13,1%	7,7%	11,0%	15,0%	11,6%	13,8%	12,1%	12,0%
Kwaliteitsbewust	7,9%	12,3%	10,6%	6,9%	9,4%	10,3%	10,5%	10,1%	13,0%	8,4%	9,9%
Verbindend	8,7%	14,1%	11,1%	10,0%	10,4%	11,2%	12,8%	8,3%	7,4%	12,1%	10,6%
Impulsief	14,9%	12,1%	15,8%	20,8%	10,0%	9,3%	9,5%	11,3%	14,8%	9,9%	12,8%
Beheersend	11,6%	10,3%	14,3%	10,9%	12,2%	8,7%	6,6%	9,8%	13,9%	6,9%	10,5%
Mobiliserend	12,7%	11,8%	15,0%	15,8%	13,6%	9,5%	8,1%	8,0%	7,9%	9,9%	11,3%
Oplossingsgericht	13,0%	8,9%	7,6%	9,8%	10,2%	13,5%	14,7%	15,8%	11,8%	15,1%	12,1%
Verantwoordelijk	10,1%	7,5%	6,9%	5,2%	12,5%	12,7%	10,3%	13,8%	11,1%	10,5%	10,0%
Leidend	11,1%	8,6%	7,2%	7,5%	13,9%	13,8%	12,5%	11,2%	6,3%	15,1%	10,7%
Gemiddelde		11,11%									
Anderhalve standaarddeviatie		4,17%									

Talenten van het team als geheel

Per blok van 3 talenten tellen de percentages op naar 100%. Groene arceringen laten talenten zien die met een waarschijnlijkheid van 86% betekenisvol zijn (celwaarde \geq gemiddelde + anderhalve standaarddeviatie). Oranje arceringen laten moeilijker te ontwikkelen eigenschappen zien, ook hier weer met een statistische betrouwbaarheid van 86% dat de uitslag betekenisvol is (celwaarde \leq gemiddelde - anderhalve standaarddeviatie).

Op de volgende pagina's worden de individuele bijdragen van de teamleden aan dit teamresultaat getoond. Arceringen ontstaan op dezelfde wijze.



Softskills met houding als basis	General Manager (M)	Controller (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager (M)	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Team gem.
De zelfbewuste mens: het gevoel ontwikkelen dat 'ik' het ben	27%	41%	33%	30%	28%	33%	38%	30%	34%	33%	33%
De uitvoerder	50%	37%	40%	28%	24%	41%	43%	42%	46%	38%	39%
De professional	25%	33%	35%	31%	33%	21%	20%	28%	34%	23%	28%
De verkondiger / bedieningsdriftige	25%	31%	25%	42%	42%	38%	37%	31%	20%	38%	33%
De waarnemende mens: er 'ons' moment van maken	39%	34%	45%	48%	36%	28%	24%	29%	37%	27%	35%
De moment-gedreven mens	40%	39%	37%	39%	9%	33%	17%	40%	34%	38%	33%
De expert	36%	27%	33%	30%	49%	36%	38%	40%	41%	28%	36%
De boodschapper / kennisdeler	23%	34%	30%	32%	42%	30%	45%	20%	25%	34%	31%
De contextscheppende mens: er 'onze' omgeving van maken	34%	25%	22%	23%	37%	40%	38%	41%	29%	41%	33%
De zorgzame	29%	40%	31%	48%	23%	31%	51%	33%	46%	31%	36%
De supervisor / beleidsmaker	41%	37%	31%	22%	36%	42%	24%	39%	34%	27%	34%
De teamspeler	29%	23%	38%	30%	41%	27%	24%	29%	20%	43%	31%
De zelfbewuste mens: het gevoel ontwikkelen dat 'ik' het ben	27%	41%	33%	30%	28%	33%	38%	30%	34%	33%	33%
De zelfstandige / doorzetter	44%	33%	35%	50%	55%	31%	39%	39%	32%	41%	39%
De normatieve / rechtlijnige mens	22%	24%	30%	19%	9%	23%	24%	33%	44%	26%	26%
De mensenmens	34%	43%	35%	31%	36%	46%	37%	28%	24%	33%	35%
De waarnemende mens: er 'ons' moment van maken	39%	34%	45%	48%	36%	28%	24%	29%	37%	27%	35%
De weetgierige	36%	27%	33%	47%	23%	24%	31%	43%	43%	41%	35%
De systematicus	21%	34%	30%	21%	30%	39%	34%	31%	41%	22%	30%
De onderkenner van wat er speelt	43%	39%	37%	32%	47%	36%	34%	26%	16%	38%	35%
De contextscheppende mens: er 'onze' omgeving van maken	34%	25%	22%	23%	37%	40%	38%	41%	29%	41%	33%
De regelaar	32%	40%	31%	56%	39%	40%	42%	39%	43%	37%	39%
De kwaliteitzorggerichte mens/ procesbeheerder	29%	27%	31%	7%	41%	29%	31%	31%	31%	29%	29%
De verbindingen creërende / leidende mens	39%	33%	38%	37%	20%	31%	27%	31%	26%	35%	31%
Gemiddelde	33,3%										
Anderhalve standaarddeviatie	12,6%										

Softskills met gedrag als basis	General Manager (M)	Controller (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager (M)	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Team gem.
De ondernemer	37%	33%	33%	50%	38%	33%	38%	40%	39%	39%	38%
De doener	50%	38%	45%	42%	27%	41%	48%	52%	38%	55%	44%
De innovator	32%	36%	30%	28%	36%	33%	24%	31%	38%	15%	30%
De teamtrekker / teambinder	18%	26%	25%	30%	38%	26%	28%	17%	23%	30%	26%
De systeemmens	24%	28%	30%	18%	28%	30%	29%	32%	39%	26%	28%
De practicus / tot concessies bereid	38%	32%	39%	38%	9%	28%	26%	29%	40%	23%	30%
De mens van de inhoud	48%	35%	28%	33%	50%	31%	40%	47%	38%	39%	39%
De mens van de uitleg	14%	32%	33%	29%	41%	42%	34%	24%	21%	39%	31%
De organische mens	39%	39%	37%	33%	34%	38%	33%	28%	22%	35%	34%
De hulpvaardige	30%	43%	27%	31%	17%	36%	44%	26%	50%	21%	32%
De coach	30%	26%	41%	26%	37%	36%	15%	29%	31%	29%	30%
De inspirator	40%	32%	32%	44%	46%	29%	41%	44%	19%	50%	38%
De ondernemer	37%	33%	33%	50%	38%	33%	38%	40%	39%	39%	38%
De van zichzelf overtuigde initiator	32%	41%	35%	30%	40%	31%	39%	29%	28%	34%	34%
De alerte / besluitvaardige	39%	28%	45%	45%	22%	21%	20%	31%	40%	28%	32%
De veranderaar / grensverlegger	30%	31%	20%	25%	38%	49%	41%	40%	32%	38%	34%
De systeemmens	24%	28%	30%	18%	28%	30%	29%	32%	39%	26%	28%
De gedisciplineerde / vasthoudende	24%	35%	33%	33%	9%	25%	31%	32%	38%	32%	30%
De analyticus	34%	41%	44%	57%	38%	36%	29%	29%	38%	23%	36%
De organisator	41%	24%	22%	10%	53%	39%	40%	39%	23%	45%	34%
De organische mens	39%	39%	37%	33%	34%	38%	33%	28%	22%	35%	34%
De sturende / de beïnvloedende	23%	45%	32%	28%	29%	40%	44%	29%	38%	31%	34%
De flexibele / de meegaande	43%	34%	45%	46%	49%	27%	26%	26%	27%	29%	36%
Degene die delegeert	34%	21%	23%	26%	22%	33%	31%	44%	35%	40%	30%
Gemiddelde	33,3%										
Anderhalve standaarddeviatie	13,8%										

Softskills met denkoriëntatie als basis	General Manager (M)	Controller (M)	Financieel medewerker (V)	Product Manager (V)	Rayon manager (V)	Key Account Manager (M)	Binnen dienst (V)	Sales Manager (M)	Binnen dienst (V)	Rayon Manager (V)	Team gem.
Denken gericht op goede uitvoering	39%	38%	37%	38%	18%	35%	40%	38%	42%	35%	36%
Werklustig	47%	33%	41%	56%	55%	38%	46%	56%	36%	62%	46%
Volgens standaard protocollen	23%	24%	32%	18%	14%	24%	19%	24%	38%	17%	24%
Aandachtig	30%	43%	27%	27%	32%	38%	35%	20%	26%	21%	30%
Denken gericht op het verkrijgen van overzicht	35%	32%	33%	28%	40%	33%	26%	36%	37%	26%	33%
Vooruitstrevend	33%	37%	30%	50%	33%	33%	35%	35%	41%	23%	35%
Beheersmatig	33%	32%	25%	21%	35%	28%	45%	42%	41%	39%	34%
Met gevoel voor de inhoud / betekenisgevend	33%	32%	45%	29%	31%	40%	19%	23%	18%	39%	31%
Denken gericht op het verkrijgen van samenhang	26%	30%	30%	34%	42%	32%	34%	27%	22%	39%	32%
Enthousiasmerend / bevlagen	26%	28%	28%	44%	34%	26%	32%	25%	42%	30%	31%
Uitdragend hoe 't werkt	13%	31%	33%	15%	28%	39%	29%	28%	38%	26%	28%
Met gevoel voor harmonie / constructief	61%	42%	39%	41%	38%	34%	39%	47%	19%	45%	41%
Denken gericht op goede uitvoering	39%	38%	37%	38%	18%	35%	40%	38%	42%	35%	36%
Solide / aards / praktisch / stressbestendig	34%	39%	36%	22%	36%	38%	42%	33%	38%	36%	35%
Feiten verzamelend / gegevens vergarend	40%	35%	45%	49%	18%	26%	10%	31%	30%	29%	32%
Practisch organiserend / inrichtend	26%	26%	18%	29%	45%	36%	48%	36%	32%	36%	32%
Denken gericht op het verkrijgen van overzicht	35%	32%	33%	28%	40%	33%	26%	36%	37%	26%	33%
Inhoudelijk betrokken	19%	42%	35%	32%	23%	20%	29%	23%	32%	29%	28%
De boodschap onderbouwend	40%	29%	45%	50%	44%	30%	35%	33%	41%	29%	38%
De inhoud vormgevend / probleemoplossend	40%	29%	20%	18%	33%	50%	35%	44%	27%	42%	34%
Denken gericht op het verkrijgen van samenhang	26%	30%	30%	34%	42%	32%	34%	27%	22%	39%	32%
Communicatief overtuigend / eigenwijs	26%	42%	28%	37%	28%	39%	41%	34%	31%	32%	34%
De kennis uitdragend	35%	39%	44%	44%	36%	26%	32%	22%	42%	23%	34%
Communicatief / netwerkend	39%	19%	28%	20%	36%	34%	27%	44%	27%	45%	32%
Gemiddelde	33,3%										
Anderhalve standaarddeviatie	14,2%										