5. Goede voorbereiding is het halve werk
(de halve overlegvergadering)

De overlegvergadering is het hoogtepunt van het medezeggenschapswerk. Of het nu gaat om een adviesaanvraag, een instemmingsverzoek, een initiatiefvoorstel van de raad of ontvangen informatie, nagenoeg altijd zal daarover overleg met de bestuurder plaatsvinden. Het poldermodel op ondernemingsniveau. Maar dat moet dat overleg wel goed worden voorbereid!

Het begint er al mee dat de overlegpartner, de bestuurder, doorgaans over veel meer vergaderervaring beschikt dan de leden van de ondernemingsraad. De meeste or-leden zijn typische doeners, die hooguit met puur functioneel overleg ervaring hebben opgedaan. Daarbij heeft de bestuurder een hoge hiërarchische functie die hem in staat stelt desgewenst in zijn eentje een standpunt te bepalen, terwijl de ondernemingsraad een groep van gelijkwaardige mensen vormt die geacht worden met elkaar één standpunt in te nemen.
Op beide punten kan een goede voorbereiding de raad belangrijk helpen.

Inhoudelijk
Waar ondernemingsraden in de regel (gelukkig) veel tijd aan besteden is de inhoudelijke voorbereiding op de onderwerpen die in het overleg aan de orde zullen komen. De centrale vraag is: “Wat vinden we ervan?” Niet zelden neemt deze voorbereiding zoveel van de beschikbare tijd in beslag dat er niets eens meer de gelegenheid is om te bespreken hoe het overleg moet worden aangepakt om zoveel mogelijk van het eigen standpunt gerealiseerd te krijgen. Toch is dat minstens zo belangrijk.

Strategisch
Er staan de ondernemingsraad een aantal strategieën voor het overleg met de bestuurder ter beschikking. In de praktijk kent de raad meestal een voorkeursstrategie, waardoor zijn gedrag voor de bestuurder erg voorspelbaar wordt. Zo zijn er typische vechtraden naast ondernemingsraden die het liefst alles in samenwerking met de bestuurder willen bespreken. Jammer, want juist de afwisseling in overlegstrategie maakt een bestuurder alert en dwingt hem tot meer spontane reacties.
De hoofdstrategieën zijn:

- Samenwerken. De ondernemingsraad ziet zichzelf nagenoeg op één lijn met de bestuurder. Er zijn misschien wat accentverschillen, maar met een goede uitwisseling van argumenten moet het mogelijk zijn tot een gezamenlijke oplossing te komen.
- Onderhandelen. De ondernemingsraad realiseert zich een verschil van mening met de bestuurder, maar voelt zich op hem aangewezen om tot een oplossing te komen. Het wordt een kwestie van geven en nemen. De raad is bereid wat water bij de wijn te doen.
- Vechten. De ondernemingsraad is niet van plan een duimbreed af te wijken van het eigen standpunt. De raad is bereid alle machtsmiddelen te gebruiken om zijn gelijk te krijgen.
- Toegeven. De ondernemingsraad acht zichzelf niet in staat de bestuurder in de richting van het eigen standpunt te bewegen. Het kan ook zijn dat er niet eens sprake is van een eigen standpunt maar van het oprechte vertrouwen dat ‘de bestuurder wel weet wat goed voor ons is’.

Elke strategie kan in een bepaalde situatie het meest succesvol zijn. Geen enkele strategie is dat in alle situaties. De or moet zich in de voorbereiding afvragen hoe groot de meningsverschillen zijn en hoe sterk hij wil en kan vasthouden aan het eigen standpunt. Met andere woorden, wat de beste strategie is voor dit onderwerp op dit moment.
Neem nu het ‘toegeven’. Als je tevoren weet dat je hoogstwaarschijnlijk niets zult bereiken, dan kun je daarover mokken. Dat levert ook niets meer dan frustraties op. Je kunt ook de bestuurder zijn zin geven (het voordeel van de twijfel, bijvoorbeeld) en daarmee investeren in de onderlinge relatie, waar je later voor een ander onderwerp weer plezier van kunt hebben.

Tactisch
De stap van het bepalen van de overlegstrategie naar de uitvoering ervan is te groot. Beter is het ook nog even stil te staan bij de wijze waarop het overleg het best gevoerd kan worden. Op dit tactische niveau speelt de persoon van de bestuurder een belangrijke rol. Wat is zijn/haar typische communicatiestijl? Feitelijk is dit een nagenoeg onveranderlijk gegeven dat bij elk overleg over welk onderwerp dan ook speelt. In het hierna volgend materiaal worden vier typen bestuurders onderscheiden, die elk een karikatuur zijn van te onderscheiden communicatiestijlen. Voor elk 'ideaaltype' is er een bijpassende gebruiksaanwijzing.
Naarmate de leden van de ondernemingsraad meer ervaring opdoen met het overleg, leren ze vanzelf wat wel en wat niet 'werkt'. Een in dit opzicht goede raad kent de gevoeligheden en zwakheden van de eigen bestuurder en houdt daar rekening mee in de voorbereiding van het overleg.

Operationeel
Veel ondernemingsraden zijn ook gewend om voorbereidingstijd te besteden aan afspraken over de uitvoering van het overleg. Het gaat dan om afspraken als:
- Wie voert vooral het woord;
- Welke argumenten op welk moment;
- Als…, dan…

Maar ook over de toon, de te besteden tijd en de mate waarin bestaande drukmiddelen worden ingezet.
In de operationele voorbereiding moet de keuze voor de overlegstijl en de kennis van de eigenaardigheden van de eigen bestuurder elkaar ontmoeten. Wie van ons is het meest geschikt om contact te leggen met de bestuurder? Hoe moeten we onze boodschap aanbieden om een optimale kans op succes te hebben? Wat zijn de valkuilen waar we niet in moeten stappen?

Een goede voorbereiding vraagt tijd. Meer tijd dan nodig is voor het bepalen van een gezamenlijk standpunt. En als deze tijd niet wordt ingepland, dan komt het er ook niet van! Sommige ondernemingsraden lossen dit op door met twee soorten OR-vergaderingen te werken. Kort na de overlegvergadering volgt er een OR-vergadering waarin wordt gewerkt aan gezamenlijke standpunten (de inhoudelijke vergadering). In een volgende vergadering worden deze standpunten voorzien van een plan van aanpak. Hoe gaan we een en ander realiseren? Kort vóór de overlegvergadering komen de OR-leden dan nog even bijeen om de gemaakte afspraken op te frissen en de laatste puntjes op de i te zetten.

5.1 Uw bestuurder

Quickscan van uw bestuurder

De volgende lijst kan behulpzaam zijn bij de beoordeling van de vaste overlegpartner. Op elke rij wordt een tegenstelling gepresenteerd. De beoordelaar kan voor één van de vier posities kiezen.

Zet per rij één kruisje in het vak dat het beste aansluit bij de eigen waarnemingen van de bestuurder en zijn gedrag.

Mate van beïnvloeding

	zeer	*matig*	*matig*	*zeer*	
Volgzaam					*leidend*
Rustig					*spraakzaam*
Ondersteunend					*uitdagend*
Toegeeflijk					*dominant*
Vragenstellend					*mening gevend*
coöperatief					*competitief*
introvert					*extravert*
Bedachtzaam					*vlot*
Meegaand					*stellend*
geremd					*open*

Mate van emotionaliteit

	zeer	*matig*	*matig*	*zeer*	
koel					*warm*
Kalm					*prikkelbaar*
Gereserveerd					*expressief*
taakgericht					*mensgericht*
serieuze/ streng					*vriendelijk/aandachtig*
praat alleen over werk					*deelt gevoelens*
teruggetrokken					*initiërend*
gaat uit van feiten					*gaat uit van meningen*
niet geëmotioneerd					*emotioneel*
ingehouden					*zich uitend*

5.2 Overlegstijlen

Bij de uitvoering van de gewenste overlegstrategie moet rekening worden gehouden met de persoon van de bestuurder. De een is nu eenmaal gevoeliger voor een persoonlijke benadering dan de ander. En sommige bestuurders lijken wel allergisch voor een gedetailleerde analyse van de verschillende kanten van een voorgenomen besluit. In deze tekst wordt geprobeerd daaraan praktische consequenties te verbinden voor het te voeren overleg.

Zonder aan het profiel van de eigen bestuurder absolute waarde toe te kennen, kan met behulp van dit inzicht wel een betere voorbereiding op het overleg plaatsvinden. Het betreft dan de tactische voorbereiding en *niet* de keuze tussen bijvoorbeeld onderhandelen en samenwerken. Als de raad uit is op goede resultaten is het zeker de moeite waard eens na te gaan of er betere resultaten te bereiken zijn door meer rekening te houden met de persoon van de bestuurder..

Voorbereiding op het overleg

Observeer en analyseer de stijl van de bestuurder: hoe handelt hij bij belangrijke zaken?

- Wat betekent dat voor ‘de toon’ van het te voeren overleg?
- Wie is de meest geschikte woordvoerder?
- Hoe te openen, welke informatie is noodzakelijk?
- Welk tempo is het beste?
- Aandacht voor details of uitsluitend voor hoofdlijnen?
- Tijd voor koetjes en kalfjes, of strikt zakelijk blijven?
- Hoe te handelen bij onverwachte wendingen?

Na elke overlegvergadering verdient het aanbeveling te evalueren: wat leren we van vandaag voor de volgende keer?

Wat verwacht de bestuurder?

De beschreven typen bestuurders hebben verschillende verwachtingspatronen als zij in overleg treden met de ondernemingsraad. Het is zaak om die te onderkennen en hier tijdens de voorbereiding en de uitvoering van het overleg rekening mee te houden.

De verwachtingen van de sturende bestuurder

De sturende bestuurder verwacht van de ondernemingsraad dat deze:

- Zich direct vanaf het begin met het werk bezighoudt. Bij hem is het zakelijke gedeelte belangrijker dan het persoonlijke.
- De tijd van de bestuurder zo efficiënt mogelijk gebruikt. Het is een persoon met een strak werkschema, die wil dat het werk snel en goed wordt uitgevoerd.
- Hem zo tijdig mogelijk voorziet van inzichtelijke informatie. Feitelijke, gedocumenteerde redenen waarom het product of dienst van de raad een oplossing biedt voor zijn probleem. De sturende bestuurder geeft de voorkeur aan een rationele oplossing boven een emotionele en is voornamelijk geïnteresseerd in wat het oplevert. Hij verwacht dat de geboden informatie relevant en juist is.
- Ideeën of oplossingen aandraagt die aansluiten op zijn probleem. Hij weet heel goed wat er gedaan moet worden en verwacht dat de ideeën van de raad de werkzaamheden die hij in gedachten heeft, ondersteunen. Als het voorstel afwijkt, zal de sturende bestuurder erover nadenken als de raad duidelijk weet te maken op welke manier het hem verder kan helpen.
- Keuzemogelijkheden op zo'n manier aanbiedt dat hij het gevoel heeft de best mogelijke beslissing te nemen.
- Hem duidelijk maakt wat de kansen op succes zijn als hij risico's moet nemen.

De verwachtingen van de analyserende bestuurder
De analyserende bestuurder verwacht van de ondernemingsraad dat deze:

- Een voorspelbare, taakgerichte benadering heeft. Hij voelt zich prettig wanneer hij te werk kan gaan met een hoge graad van objectiviteit.
- Goed voorbereid is en alles wat met de zaak te maken heeft overzichtelijk op een rijtje heeft. Hij ziet het liefst dat het werk in een niet al te snel tempo verloopt met genoeg tijd voor een zorgvuldige overweging van alle hoofdpunten.
- Snel blijk geeft van deskundigheid.
- Feitelijke, goed gedocumenteerde, gedetailleerde informatie aandraagt. Meestal is dit de enige geruststelling die hij verlangt. Respect is de maatstaf van de analyserende bestuurder. Respect voor waarheidsgetrouwe informatie en respect voor zijn persoon.
- De eigen principes en redeneringen steunt. De voorstelling van zaken van de raad moet overeenkomen met zijn visie op het probleem.
- Hem met betrouwbaar bewijsmateriaal helpt tot een beslissing te komen. Hij wil dat de raad hem van voldoende relevante, nauwkeurige informatie voorziet zodat hij het gevoel heeft een volkomen gefundeerde beslissing te nemen.

De verwachtingen van de aardige bestuurder
De aardige bestuurder verwacht van de ondernemingsraad dat deze:

- De zaken open en eerlijk benadert. Hij werkt het liefst in een omgeving zonder verborgen agenda's, maar voelt zich onprettig bij een koude, puur zakelijke benadering.
- De tijd neemt voor het ontwikkelen van een persoonlijke band. Hij is op zijn best als alle spanning in de relatie tot een minimum is teruggebracht vóór met het werk wordt begonnen. Net zoals zijn collega's wilt hij goede vorderingen zien, maar hij geeft er de voorkeur aan als dat op een zekere en weloverwogen manier gebeurt.
- Hem de zekerheid geeft dat de raad betrouwbaar is en er dezelfde ideeën op na houdt als hij. Reputaties zijn belangrijk voor hem. De aardige bestuurder wordt kopschuw als hij wordt opgejaagd of onder druk wordt gezet.
- Hem geruststelt. Hij hoopt dat hij zijn belangen en problemen met de raad kan delen.
- Hem persoonlijke steun geeft, gevoelsmatig en praktisch. Hij zoekt naar bereidheid tot een relatie op zowel het persoonlijke als het zakelijke vlak. Verder wil hij de aandacht die hij naar eigen gevoel verdient.
- Hem garanties geeft en toezeggingen doet. Zijn zekerheid is niet zo groot dat hij zonder aarzelen risico's neemt. De aardige bestuurder is meer een bedachtzaam mens die zich zorgen maakt over de juistheid van zijn beslissingen.

De verwachtingen van de dominante bestuurder
De dominante bestuurder verwacht van de ondernemingsraad dat deze:

- Het contact tot stand laat komen in een open, vriendelijke sfeer.
- Tolerant is tegenover de wat nonchalante manier waarop hij met de tijd omgaat. Hij lijkt soms opzettelijk een onbezorgde, ontspannen houding aan te nemen die gespeend is van elk tijdsbesef, behalve wanneer hij op weg is naar de verwezenlijking van het doel. Als de dominante bestuurder echter eenmaal een beslissing genomen heeft, ziet hij het liefst snelle vorderingen en tastbare resultaten.
- Hem helpt de leden van de raad te leren kennen. Hij vindt het prettig om te gaan met iemand die capabel en zelfverzekerd is en is onder de indruk als de raad over de deskundigheid blijkt te beschikken die nodig is voor het oplossen van zijn probleem. Als de dominante bestuurder bespeurt dat het daaraan ontbreekt, krijgt hij het gevoel dat hij zijn tijd verdoet.
- Open en oprecht is in het delen van gedachten en gevoelens. Hij ziet de ander als onmisbaar voor het bereiken van zijn doel. *(zie vervolg volgende bladzijde)*

- Blijk geeft van erkenning voor zijn inzichten en daden (misschien zelfs hem daarvoor toejuicht). Hij verwacht dit soort steun van de raad en zolang hij die krijgt waardeert hij de ondernemingsraad zeer. De dominante bestuurder wil graag een goede relatie met de raad en is blij wanneer deze laat blijken dat hij oprecht geïnteresseerd is in een persoonlijke band met hem.
- Hem verzekert dat hij vertrouwen kan hebben in de kwaliteit van het werk dat door de raad wordt uitgevoerd.

Aanpassing in de communicatie met de bestuurder

Indien de raad oog heeft voor de communicatiestijl van zijn bestuurder, en zijn hebbelijkheden, onhebbelijkheden en verwachtingen kent, dan kan hij daar zijn voordeel mee doen door de eigen overlegstijl aan te passen. Niet op een geforceerde wijze. Misschien is het al voldoende om een kleine aanpassing hier en daar aan te brengen. Door na te denken over wie vanuit de or het woord voert (wie legt gemakkelijk contact?), over het praten over hoofdlijnen dan wel over details, over de lengte van het verhaal, over het al dan niet informeel en persoonlijk met de bestuurder omgaan. Per bestuurdersprofiel ligt dat verschillend en zijn er tips te geven met betrekking tot dingen die de ondernemingsraad beter wel kan doen en andere dingen die beter kunnen worden nagelaten.

Tenminste, als de raad rekening wenst te houden met de persoon van de overlegpartner!

Op de volgende pagina's een 'gebruiksaanwijzing' voor de verschillende types bestuurder. Omdat het hier om karikaturen handelt en niet om (genuanceerde) individuen moet deze lijst in onderlinge discussie nog worden toegespitst op de persoon van de eigen bestuurder.

uit: Praktijkboek Medezeggenschap,
Elsevier Bedrijfsinformatie, den Haag,
door Theo van Leeuwen,
opleider/ adviseur/ redacteur medezeggenschap.

Aanpassing in de communicatie met de sturende bestuurder

Wat is aan te bevelen	*Wat u beter kunt nalaten*
1. Wees helder, nauwkeurig, kort en ter zake.	1. Afdwalen en de tijd van de bestuurder verspillen.
2. Benader hem op een rechtstreekse, directe manier; houd u bij het onderwerp.	2. Onbezonnen zijn, nonchalant, informeel of luidruchtig.
3. Kom goed beslagen ten ijs; met geformuleerde doeleinden en ondersteunend materiaal in een samenhangend pakket.	3. Iets vergeten of kwijtraken; de bestuurder verwarren en hem afleiden van het onderwerp.
4. Presenteer feiten op logische wijze; plan uw presentatie efficiënt. 5. Stel specifieke, gerichte vragen.	4. Onduidelijkheden laten bestaan en met uitvluchten komen. 5. Retorische of irrelevante vragen stellen.
6. Draag alternatieven en keuzes aan, zodat de bestuurder zelf beslissingen kan nemen.	6. Met een kant-en-klare oplossing komen; beslissingen voor hem nemen.
7. Lever bij elke optie feiten en cijfers over de kans op succes of effectiviteit.	7. Wild speculeren of garanties en verzekeringen geven waarvan u niet echt zeker bent.
8. Als u het niet met hem eens bent, richt u dan op de feiten en niet op de persoon.	8. Als u het er niet mee eens bent, er een persoonlijke kwestie van maken.
9. Bent u het eens, druk dan waardering uit voor de resultaten en niet voor de persoon.	9. Als u het eens bent, de persoonlijke waardering voor de ander uitspreken.
10. Motiveer en overtuig door te verwijzen naar doeleinden en resultaten.	10. Proberen te overtuigen met persoonlijk getinte argumenten.
11. Neem, als het werk gedaan is, vriendelijk afscheid.	11. Na gedane zaken blijven hangen voor een persoonlijke babbel.

Aanpassing in de communicatie met de analyserende bestuurder

Wat is aan te bevelen	*Wat u beter kunt nalaten*
1. Bereid uw voorstellen goed voor.	1. Ongecoördineerd en rommelig optreden.
2. Houd u bij het onderwerp.	2. De bestuurder proberen te dwingen tot het aanknopen van een persoonlijke band.
3. Steun de ander in zijn principes, benader zaken weloverwogen, versterk uw geloofwaardigheid door steeds pro's en contra's te noemen bij uw suggesties.	3. Het besluitvormingsproces proberen te overhaasten.
4. Lever een duidelijke bijdrage aan de gezamenlijke inspanning; kom met details en als u zegt dat u iets kunt doen, doe het dan ook.	4. Vaag blijven over wat er van u en de bestuurder wordt verwacht; er blijk van geven dat de raad een en ander niet goed doorgenomen heeft.
5. Stel een tijdschema op voor de te nemen stappen; verzeker de bestuurder dat er geen verrassingen zullen komen.	5. Zaken overlaten aan het toeval of geluk.
6. Als u het ergens over eens bent, ga dan over op een volgend punt.	6. Komen met op de persoon gerichte loftuitingen, uitingen van waardering, enzovoorts.
7. Als u het niet eens bent, omschrijf uw standpunt dan logisch en overzichtelijk.	7. Proberen de bestuurder iets af te troggelen door te vleien, te dreigen of zielig te doen.
8. Geef de bestuurder de tijd om de juistheid van uw handelingen na te gaan; wees accuraat en realistisch.	8. Verklaringen van derden of onbetrouwbare bronnen gebruiken.
9. Steun uw opvattingen met solide, tastbare, feitelijke bewijzen.	9. Andermans opinie als bewijs gebruiken.
10. Minimaliseer risico's door voor een bepaald tijdsbestek waarborgen te scheppen.	10. Gebruik maken van trucs of handige, snelle manipulaties.
11. Geef de bestuurder, indien dat van toepassing is, de tijd om grondig te werk te gaan.	11. De bestuurder opjagen en onrealistische tijdslimieten stellen.

Aanpassing in de communicatie met de aardige bestuurder

Wat is aan te bevelen	*Wat u beter kunt nalaten*
1. Begin met een (korte) persoonlijke opmerking; breek het ijs.	1. Onmiddellijk beginnen met de zaak of de agenda.
2. Toon oprechte belangstelling voor de bestuurder als persoon; zoek gemeenschappelijke interesses, wees openhartig.	2. Uitsluitend zakelijk zijn of het doel uit het oog verliezen door té persoonlijk te zijn.
3. Vraag geduldig naar de persoonlijke doeleinden van de bestuurder, werk mee om die te realiseren. Luister en reageer.	3. De bestuurder dwingen tot snelle reacties op uw doelstelling ("Zo zien wij de situatie").
4. Presenteer uw voorstellen op een rustige, niet bedreigende manier.	4. Dominant of veeleisend zijn. De bestuurder bedreigen door op uw strepen te gaan staan.
5. Stel 'hoe'-vragen om de opinie van de bestuurder te peilen.	5. In discussie gaan over feiten en cijfers.
6. Wees attent op onderwerpen waarover snel meningsverschil of onvrede ontstaat.	6. Instemming forceren door manipulatie of bedreiging.
7. Als u het niet eens wordt, zoek dan naar gekwetste gevoelens en andere persoonlijke redenen.	7. Neerbuigend of minachtend zijn door subtiele aanmerkingen, cynisme of scheldwoorden.
8. Wees terloops, informeel in uw gedrag.	8. Abrupt of haastig handelen.
9. Omschrijf duidelijk (liefst zwart op wit) welke bijdrage u verwacht.	9. Vaag blijven; hem 'mogelijkheden' en 'waarschijnlijkheden' aanbieden.
10. Geef hem de garantie dat zijn beslissing risico's zal verminderen. Verzeker hem van de voordelen van zijn beslissing.	10. Verzekeringen en garanties geven die u niet kunt waarmaken. De bestuurder laten aanmodderen zonder steun.

Aanpassing in de communicatie met de dominante bestuurder

Wat is aan te bevelen	*Wat u beter kunt nalaten*
1. Zorg voor contact waarin steun is voor de dromen en bedoelingen van de bestuurder.	1. Te veel aandacht besteden aan de logica, de haalbaarheid of de praktische uitvoering van zijn ideeën.
2. Gun de bestuurder en uzelf de tijd om persoonlijk contact te leggen.	2. Bits, koud of stijf zijn. De bestuurder de wet voorschrijven.
3. Praat over mensen en de doelen die zij nastreven; meningen van anderen vindt de bestuurder stimulerend.	3. Het gesprek concentreren op feiten en cijfers, alternatieven of abstracties.
4. Vermijd een overdaad aan details en doe voorstellen over de manier waarop hij zijn doel kan bereiken.	4. Beslissingen in de lucht laten hangen.
5. Vraag naar zijn opinies en ideeën over mensen.	5. Tijd verspillen met pogingen onpersoonlijk of kritisch te zijn.
6. Draag ideeën aan om besluiten daadwerkelijk uit te voeren.	6. U mee laten nemen in zijn fantasieën; dat kost teveel tijd.
7. Besteed genoeg tijd aan het bespreken van zijn stimulerende en haalbare ideeën.	7. De agenda rigide hanteren of het overleg in wanorde laten geraken.
8. Kom met aanbevelingen van mensen die in zijn ogen belangrijk zijn.	8. Neerbuigend met de bestuurder praten.
9. Bied speciale, onmiddellijke en persoonlijke beloningen.	9. Dogmatisch zijn.
10. Geef de bestuurder persoonlijke steun én steun voor zijn ideeën.	10. Alleen de feiten steunen.

Bijlage

Toelichting op de Quickscan:

Mate van beïnvloeding

Tel de kolomtotalen en voeg de totalen van de eerste en de tweede kolom bij elkaar. Doe dit ook met de totalen van kolom drie en vier. Vergelijk het totaal van links met het totaal van rechts. Het hoogste totaal bepaalt het profiel van de bestuurder op de dimensie ‘beïnvloeding’:

- De hoogste score links (kolom 1 en 2) wijst op een vragend gedrag.
- De hoogste score rechts (kolom 3 en 4) wijst op een stellend gedrag.

Mate van emotionaliteit

Tel de kolomtotalen en voeg de totalen van de eerste en de tweede kolom bij elkaar. Doe dit ook met de totalen van kolom drie en vier. Vergelijk het totaal van links met het totaal van rechts. Het hoogste totaal bepaalt het profiel van de bestuurder op de dimensie ‘emotionaliteit’:

- De hoogste score links (kolom 1 en 2) wijst op een gesloten gedrag.
- De hoogste score rechts (kolom 3 en 4) wijst op een open gedrag.

Van dimensies naar het profiel

De combinatie van de uitslag op beide dimensies bepaalt het communicatieprofiel van de bestuurder:

- Stellend en gesloten: een sturende bestuurder.
- Vragend en gesloten: een analyserende bestuurder.
- Vragend en open: een aardige bestuurder.
- Stellend en open: een dominante bestuurder.