

Test - Managementrollen (Quinn)

De rapportage van managementrollen geeft u inzicht in de wijze waarop u uw functioneren als manager verdeelt over 8 rollen. In dit model worden twee dimensies onderscheiden waaruit vervolgens acht rollen voortkomen. Onderstaand geven we een korte beschrijving van het model.

De twee dimensies van het model:

- Interne versus externe oriëntatie.
- Gericht zijn op flexibiliteit (vernieuwend) versus beheersing.

Managers die intern gericht zijn hebben vooral aandacht voor de gang van zaken binnen de organisatie c.q. de eigen afdeling; de extern gerichte managers kijken meer naar ontwikkelingen en mogelijkheden in de omgeving van de hun organisatie. Managers die georiënteerd zijn op flexibiliteit hebben affiniteit met verandering en creativiteit; Managers die zich richten op beheersing hebben meer affiniteit met structuur, controle en efficiency. Binnen dit assenstelsel is een achttal managementrollen te onderscheiden, welke in de figuur staan weergegeven. De meest effectieve managers beheersen alle rollen terwijl zij accenten leggen waar dat nodig is.

Kwadrant: extern gericht - flexibiliteit in processen

Managers met deze managementoriëntatie zijn gericht op creativiteit, risico en groei. De nadruk ligt op aanpassingsvermogen en externe legitimiteit. Hierin zijn twee rollen te onderscheiden:

- Vernieuwers maken aanpassingen en veranderingen mogelijk. Zij schenken aandacht aan de veranderde omgeving, herkennen belangrijke trends, maken zich een voorstelling van en anticiperen op veranderingen die nodig zijn. Zij tolereren onzekerheid en risico. Vernieuwers zijn creatieve mensen met een droom die ze overtuigend en inspirerend kunnen brengen. Vernieuwers gaan af op voorspellingen afgeleid uit feiten, ideeën en intuïtief inzicht.
- Netwerkers houden zich vooral bezig met het verkrijgen van productiemiddelen van buitenaf. Imago, presentatie en reputatie vinden ze belangrijk, voor zichzelf als wel voor de organisatie. Netwerkers zijn politiek handig, hebben overredingskracht en invloed. Ze houden zich bezig met marketing en vertegenwoordigen de afdeling; ze zijn verbindingspersonen. Ze zijn actieve en succesvolle netwerkers.

Kwadrant: extern gericht - beheersing van processen

Managers met deze managementoriëntatie zijn gericht op actie en het behalen van vooraf gedefinieerde doelen. Daarbij ligt de nadruk op een duidelijke en logische aanpak van leidinggeven. Hierin zijn twee rollen te onderscheiden:

- Producenten zijn taakgeoriënteerd en gericht op werk. Ze zijn zeer betrokken bij de gang van zaken, werken gemotiveerd met veel energie en inzet. Ze accepteren verantwoordelijkheid, leggen een hoge productiviteit aan de dag en verwachten dit ook van hun medewerkers. Zij streven naar productiviteitsverbetering en stellen er bijzonder veel belang in om gestelde doelen te bereiken.
- Koersbepalers maken verwachtingen duidelijk door middel van planning en doelstellingen. Zij zijn besluitvaardig en initiatiefrijk. Definiëren problemen en selecteren alternatieven en geven aan wat moet worden nagestreefd. Zij geven rollen en taken aan, geven instructies en stellen regels en beleid op.

Kwadrant: intern gericht - beheersing van processen

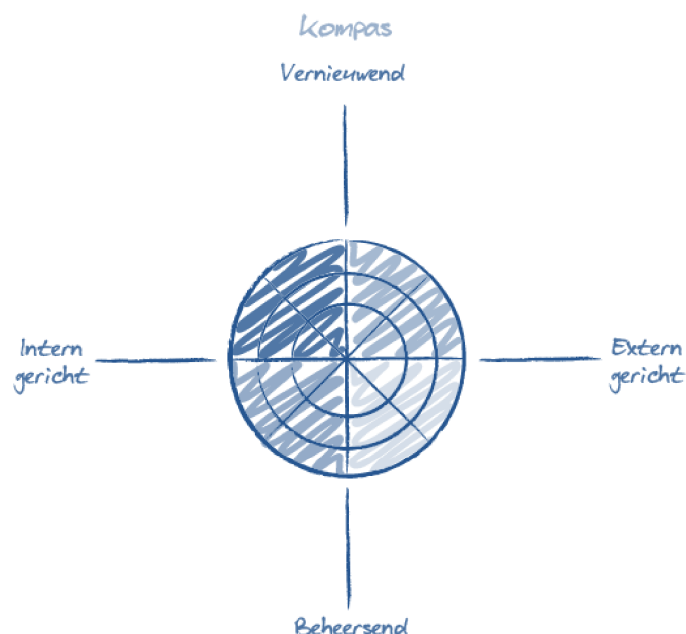
Managers met deze managementoriëntatie zijn gericht op betrouwbaarheid, orde en routinematigheid, waarbij de nadruk ligt op standaardisatie en voortzetting van de status quo. De twee rollen die kunnen worden onderscheiden zijn:

- Coördinatoren onderhouden het functioneren en de structuur van de processen/systemen. Zij zorgen ervoor dat werkzaamheden gestroomlijnd verlopen en streven naar een constante kwaliteit en kwantiteit van de output. Coördinatoren zijn gericht op het verlichten van taken door regelen, organiseren en coördineren van inspanningen van medewerkers. Zij besteden veel aandacht aan de efficiency in de werkprocessen.
- Analisten weten wat er gaande is, gaan na of de medewerkers zich aan de 'spelregels' en normen houden en of de productiedoelen gehaald worden. Analisten zijn op de hoogte van feiten en details en analyseren deze goed. Zij besteden veel tijd aan het doorwerken en afhandelen van informatie en maken overzichten en rapporten. Zij stellen zich op de hoogte van gebeurtenissen in het bedrijf, bijvoorbeeld door het maken van 'inspectierondes'.

Kwadrant: intern gericht -flexibiliteit in processen

Managers met deze managementoriëntatie zijn gericht op groepsbinding, terwijl tevens harmonie en aandacht voor het individu worden benadrukt. Hierin zijn twee rollen te onderscheiden:

- Teambouwers stimuleren samenwerking en brengen samenhang en teamwork tot stand. Zij lossen conflicten tussen mensen op en bemiddelen bij geschillen. Tevens bevorderen Zij dat de groep problemen zelf oplost, zorgen ervoor dat ieder participeert en dragen bij aan het moreel. Teambouwers maken problemen bespreekbaar en creëren een open sfeer waarin feedback gegeven en ontvangen wordt.
- Mentors houden zich bezig met de ontwikkeling van medewerkers. Zij zijn betrokken bij anderen. De mentor is behulpzaam, zorgzaam, sensitief, benaderbaar, open en rechtvaardig. Zij kunnen goed luisteren. Daarbij uiten zij vertrouwen en waardering. Degene die de eer toekomt krijgt hem ook. Mentors helpen bij het ontwikkelen van vaardigheden en bieden mogelijkheden voor scholing en training. Zij helpen bij het plannen voor individuele ontwikkeling.



Testvragen

Opdracht ► Onderstaande lijst bestaat uit omschrijvingen van gedrag waarmee managers te werk kunnen gaan. Beoordeel elk gedrag met 1 cijfer van *bijna nooit* (1) tot en met *bijna altijd* (7). Kijk daarbij naar uw reële gedrag, niet naar wat u (sociaal gewenst) zou willen doen.

1. Inventieve ideeën inbrengen.
2. Invloed uitoefenen op superieuren in de organisatie.
3. De noodzaak om afdelingsdoelen te bereiken verduidelijken.
4. Voortdurend het doel van de afdeling verduidelijken.
5. Zoeken naar innovatie en potentiële verbeteringen.
6. De rol van de afdeling heel duidelijk stellen.
7. Strak de hand houden aan de logistiek.
8. Bijhouden wat zich binnen de afdeling afspeelt.
9. Wederzijds geaccepteerde oplossingen zoeken voor openlijke meningsverschillen.
10. Luisteren naar de privé-problemen van ondergeschikten.
11. De afdeling strek gecoördineerd en goed georganiseerd houden.
12. Open gesprekken houden over botsende meningen in een groep.
13. De afdeling stimuleren om doelen te bereiken.
14. De kernverschillen tussen groepsleden boven tafel halen en vervolgens actief meewerken aan de oplossing ervan.
15. Erop toezien dat men zich aan de regels houdt.
16. Elke werknemer met gevoel en zorg behandelen.
17. Experimenteren met nieuwe concepten en procedures.
18. Aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met ondergeschikten.
19. De technische capaciteit van de werkgroep trachten te verbeteren.
20. Doordringen tot mensen in hoger functies.
21. Inspraak bij de besluitvorming aanmoedigen in de groep.
22. Notulen, verslagen etc. vergelijken om tegenstrijdigheden op te sporen.
23. Roosterproblemen binnen de afdeling oplossen.
24. De afdeling de verwacht doelen laten bereiken.
25. Problemen op creatieve, heldere wijze oplossen.
26. Anticiperen op problemen bij de doorstroom van werken en een crisis vermijden.
27. Controleren op fouten en vergissingen.
28. Op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkopen aan superieuren.
29. Erop toezien dat de afdeling op tijd de afgesproken doelen bereikt.
30. Consensus binnen de afdeling vergemakkelijken.
31. De prioriteiten en de werkrichting van de afdeling duidelijk stellen.
32. Bezorgdheid tonen voor het welzijn van ondergeschikten.
33. Consequent de afdeling georiënteerd houden op het resultaat.
34. Beslissingen beïnvloeden die op hoger niveau genomen worden.
35. Regelmatig de doelstellingen van de afdeling verduidelijken.
36. Een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de afdeling.

Bijna nooit					Bijna altijd	
1	2	3	4	5	6	7

Berekening van de testresultaten

Opdracht ► Bereken nu het gemiddelde voor de onderstaande rollen door de scores hieronder in te vullen bij de betreffende rol. Deel het totaal per rol telkens door 5 of 4 (zoals aangegeven).

De stimulator

9 ___
12 ___
14 ___
21 ___
30 ___

Totaal ___ / 5 =

De mentor

10 ___
16 ___
18 ___
32 ___

Totaal ___ / 4 =

De innovator

1 ___
5 ___
17 ___
25 ___

Totaal ___ / 4 =

De bemiddelaar

2 ___
20 ___
28 ___
34 ___

Totaal ___ / 4 =

De producent

3 ___
13 ___
19 ___
29 ___
33 ___

Totaal ___ / 5 =

De bestuurder

4 ___
6 ___
24 ___
31 ___
35 ___

Totaal ___ / 5 =

De coördinator

7 ___
11 ___
23 ___
26 ___
36 ___

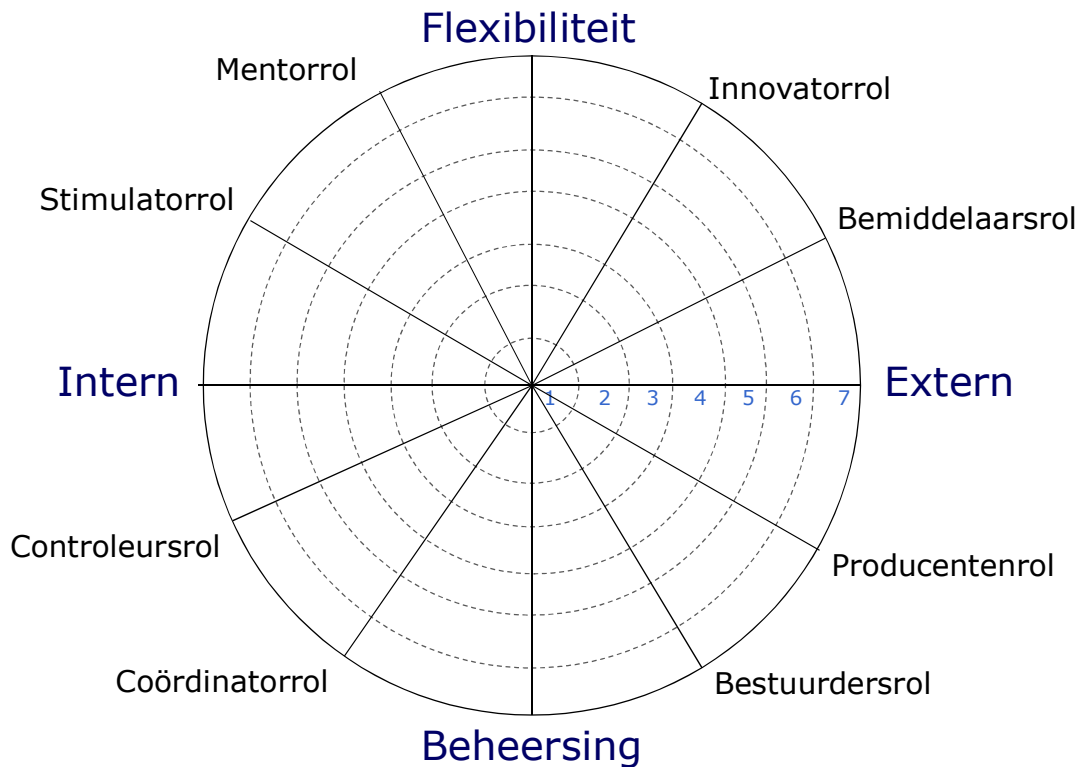
Totaal ___ / 5 =

De controleur

8 ___
15 ___
22 ___
27 ___

Totaal ___ / 4 =

Opdracht ► Plaats het gemiddelde van iedere rol nu in de figuur. Iedere rol heeft een lijn die naar het centrum van de cirkel gaat. Het streepje het dichtst bij het centrum heeft de waarde 1. De buitenste rand heeft waarde 7. Wanneer u alle scores op de rollijnen heeft aangegeven, kunt u deze scores verbinden.



In het concurrerende-waardenkader gaan we uit van 8 mogelijke managementrollen:

- Mentor Stelt de mens centraal en stimuleert ontwikkeling van het individu
- Stimulator Is geënt op samenhang en teamspirit.
- Controleur Is op de hoogte van alles, meet en registreert.
- Coördinator Beheert de structuur en is trouble-shooter.
- Bestuurder Neemt beslissingen en is vast beraden.
- Producent Heeft sterke doelgerichtheid en gedrevenheid.
- Bemiddelaar Onderhandelt over overeenstemming
- Innovator Heeft visie en gaat vooruit op vernieuwingen en tendensen.

Je hebt alle 8 rollen nodig om als manager succesvol te zijn. De ene situatie verlangt echter soms meer van de ene rol dan van de ander. Gedragscomplexiteit is dus erg belangrijk om aan te voelen welke rol op een bepaald moment nodig is. De Negatieve Zone is wanneer er een of enkele rollen te ver worden doorgevoerd. Dat heeft namelijk juist eerder een negatieve invloed alhoewel deze, mits met mate gebruikt, juist ook positief kunnen bijdragen.

Meer Ace! Tests

Ga naar www.ace-management-partners.nl (menukeuze 'Gratis zelftests') voor meer tests:

- Assertiviteit
- Big 5 persoonlijkheidstest
- Burn-outpreventie
- Coaching
- Communicatiestijlen
- Conflicthantering
- Enneagram
- Klantgerichtheid
- Leerstijlentests
- Listener preference profile
- Managementrollen Quinn
- Myers Briggs Type Indicator (MBTI)
- Omgaan met weerstand
- Roos van Leary
- Stijl van leidinggeven
- Stressbestendigheid
- Teamrollen
- Timemanagement
- Vergadereffectiviteit

Ace! Management Partners
Kersenberg 32
4708KC Roosendaal
T 0165 396108 (ma-za)

M info@ace-management-partners.nl
W www.ace-management-partners.nl

Trainings- en coachingslocaties in Den Haag,
Amsterdam, Den Bosch, Rotterdam (2),
Eindhoven, Utrecht (2), Amersfoort, Breda,
Arnhem, Maastricht, Brussel en Antwerpen.

