

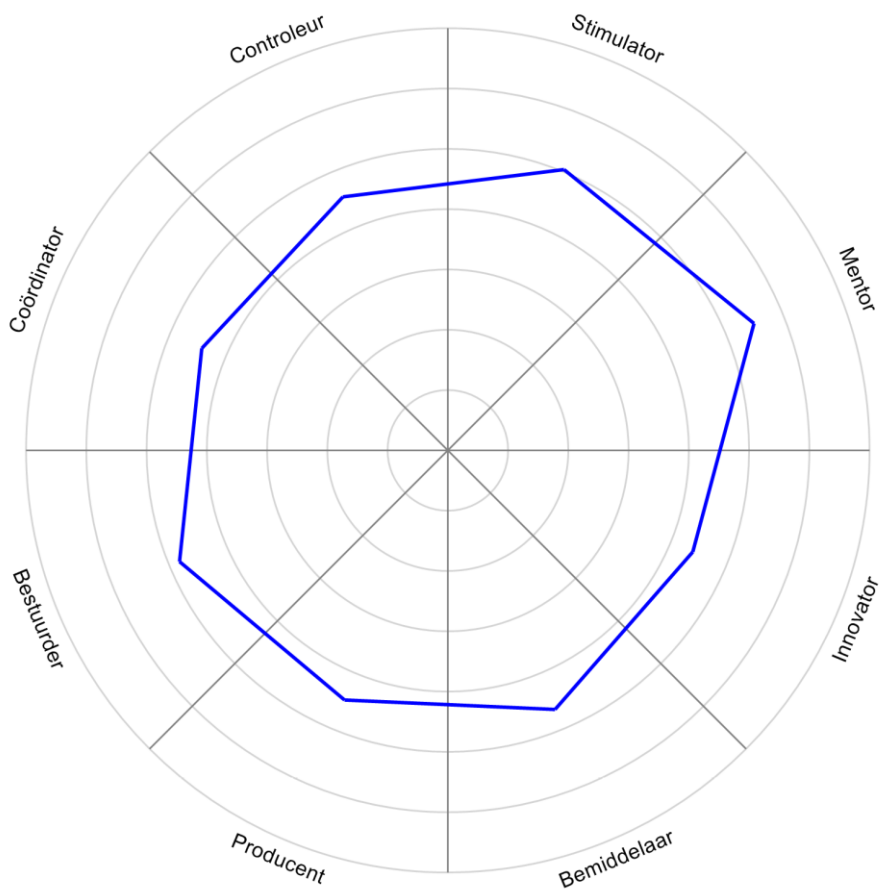
## Analyse en interpretatie van DIRECTIE

### Teamscore Team A: Doel en Teamgericht

De Teamscore is redelijk evenwichtig verdeeld. Tegelijkertijd zien we dat er sprake is van enige afplatting, zie onderstaande figuur. Dit betekent onbalans. Voor zowel Doelen als Human Resources is voldoende aandacht, terwijl de Interne Processen en Leren leven met verandering wellicht meer nadruk behoeven. Deze onbalans is niet groot. De scores zijn die van een gevorderd team waarbij ruimte is voor verdere ontwikkeling.

Effectiviteit van het teamtotaal: het geschetste profiel kan worden omschreven als "Doel- en Teamgericht". Dit kan worden geïnterpreteerd als een effectief leiderschapsprofiel. Valkuil bij dit profiel is het (leren) leven met verandering en een flexibele instelling. De overall-score op alle stijlen is 4,7, hetgeen een bovengemiddelde score (vakkundigheidsfase) aangeeft (indicatief).

— Gemiddelde team score na 10 van 10 deelnames



## Leiderschapsstijlen

De twee Quinn-stijlen die het meest voorkomen bij elke persoon vormen zijn of haar natuurlijke of dominante leiderschapsstijl. Andere stijlen zullen minder frequent uitgeoefend worden.

Bij Team A zijn de natuurlijke leiderschapsrollen als volgt over de Quinn-stijlen verdeeld:

Quinn-stijlen	Aantal keer dominant aanwezig
Stimulator	3
Mentor	2
Innovator	1
Bemiddelaar	1
Producent	0
Bestuurder	0
Coördinator	1
Controleur	0

Dit betekent dat – hoewel elke leidinggevende elk van de rollen kán vervullen zoals uit de Overall-figuur blijkt – in de praktijk leidinggevend invulling geven aan het leidinggeven volgens hun natuurlijke voorkeur. Leidinggeven als Producent (focus op productiviteit), Bestuurder (aandacht voor de doelen van de organisatie) en Controleur (beheersing van administratieve organisatie) kunnen onderbelicht zijn in dit team.

Op detailniveau vallen de volgende scores op:

### De drie beste scores voor Team A

- Vraag 9: *wederzijds geaccepteerde oplossingen zoeken voor openlijke meningsverschillen* (25 % bovengemiddelde score)
- Vraag 32: *bezorgdheid tonen voor het welzijn van teamleden* (21 % bovengemiddelde score)
- Vraag 10: *luisteren naar de prive-problemen van het teamlid* (19 % bovengemiddelde score)

### De drie minste scores voor Team A

- Vraag 22: *notulen, verslagen etc. vergelijken om tegenstrijdigheden opsporen* (28 % ondergemiddelde score)
- Vraag 1: *inventieve ideeën inbrengen* (15 % ondergemiddelde score)
- Vraag 17: *experimenteren met nieuwe concepten en procedures* (15 % ondergemiddelde score)

### Zelfevaluatie versus Evaluatie door anderen

Op een schaal van 0 – 7:

1 persoon scoort zichzelf 5,6; de anderen scoren hem 4,6 (22% positievere zelfevaluatie)

1 persoon scoort zichzelf 3,6; de anderen scoren hem 4,3 (16% negatievere zelfevaluatie)

1 persoon scoort zichzelf 5,0; de anderen scoren hem 4,6 (10% positievere zelfevaluatie)

1 persoon heeft alleen zichzelf getest en is niet gescoord door anderen.

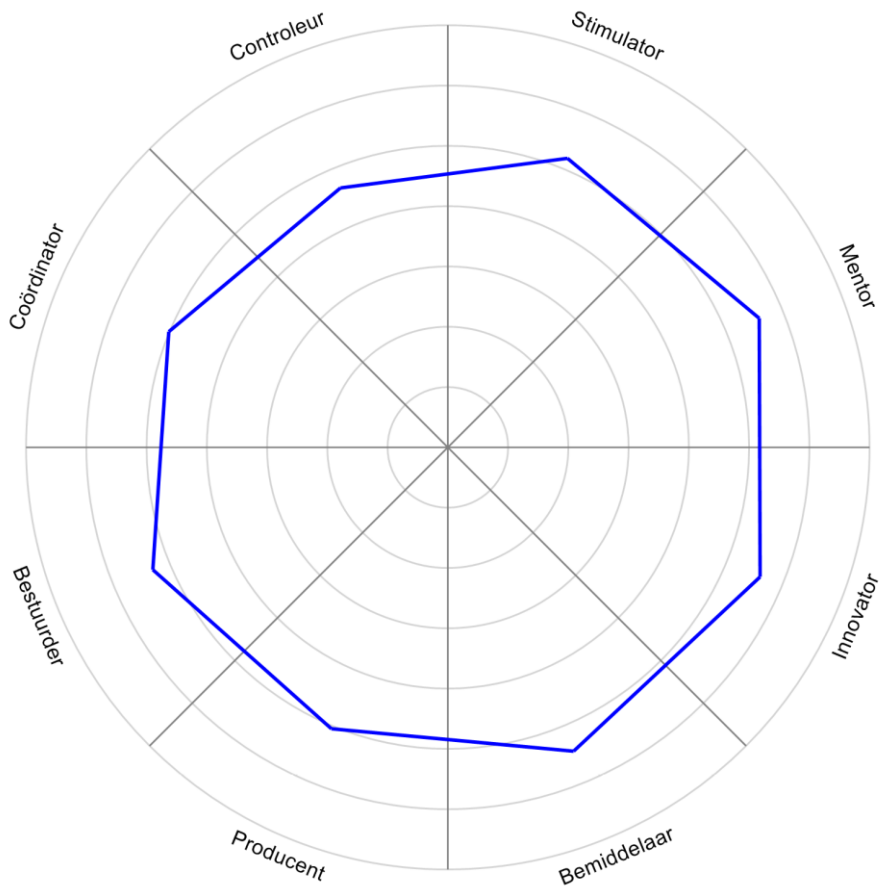
Conclusie: 2 personen scoren zichzelf beter op de Quinn-schaal dan anderen over hen. 1 persoon heeft een zelfscore die aanzienlijk lager scoort dan zijn omgeving. Dit kan een blinde vlek zijn, of een negatief zelfbeeld.

## **Teamscore Team B: vindingrijk en productief**

De teamscore laat een positief en evenwichtig resultaat zien in 8 Quinn leiderschapsstijlen, zie onderstaande figuur. De stijl van controleur (intern- en beheersingsgericht) scoort ten opzichte van de andere stijlen het laagste. Ook hier geldt dat dit eigenlijk reeds een hoge teamscore is. Voor alle scores geldt dat een verder ontwikkeling naar Meesterschap (score tussen 6 en 7) mogelijk is. Het team laat evenwicht zien maar is nog niet uitgeleerd.

Effectiviteit van het teamtotaal: het geschetste profiel kan worden omschreven als "Vindingrijk en Productief". Dit wordt alom gezien als een effectief profiel. De gemiddelde score op alle onderdelen is 5,2, hetgeen bovengemiddeld is (indicatief).

— Gemiddelde team score na 16 van 16 deelnames



## Leiderschapsstijlen

In Team B is ook een analyse gemaakt van de aanwezigheid van de natuurlijke stijlen verdeeld over de Quinn-beschrijvingen.

Bij Team B zijn de natuurlijke stijlen als volgt over de Quinn-rollen verdeeld:

Quinn-stijlen	Aantal keer dominant aanwezig
Stimulator	1
Mentor	3
Innovator	2
Bemiddelaar	1
Producent	0
Bestuurder	0
Coordinator	1
Controleur	0

Het valt te verwachten dat de stijl van leidinggeven als Producent, Bestuurder en als Controleur minder zal plaatsvinden dan de andere manieren van aansturen en prioriteit geven.

Op detailniveau vallen de volgende scores op:

### De drie beste scores voor Team B

- Vraag 5: *zoeken naar innovatieve en potentiële verbeteringen* (15 % bovengemiddelde score)
- Vraag 20: *doordringen tot mensen in hogere functies* (14 % bovengemiddelde score)
- Vraag 18: *aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met teamleden* (10 % bovengemiddelde score)

### De drie minste scores voor Team B

- Vraag 22: *notulen, verslagen etc. vergelijken om tegenstrijdigheden opsporen* (28 % ondergemiddelde score)
- Vraag 7: *strak de hand houden aan de logistiek* (13 % ondergemiddelde score)
- Vraag 27: *controleren op fouten en vergissingen* (8 % ondergemiddelde score)

## Zelfevaluatie versus Evaluatie door anderen

Op een schaal van 0 – 7:

1 persoon scoort zichzelf 5,9; de anderen scoren hem 5,0 (18% positievere zelfevaluatie)

1 persoon scoort zichzelf 5,0; de anderen scoren hem 5,3 (6% negatievere zelfevaluatie)

1 persoon scoort zichzelf 5,8; de anderen scoren hem 4,9 (18% positievere zelfevaluatie)

1 persoon scoort zichzelf 5,0; de anderen scoren hem 5,1 (1% negatievere zelfevaluatie)

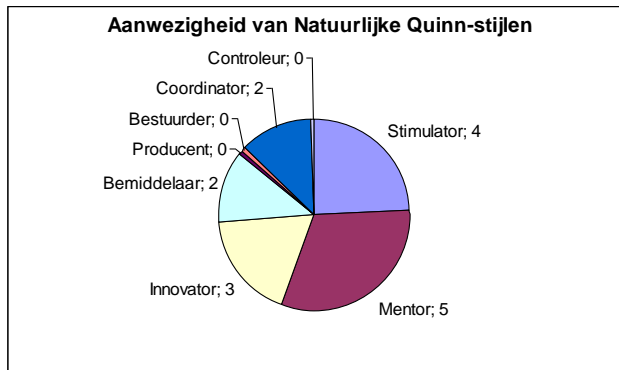
Conclusie: 2 personen scoren zichzelf beter op de Quinn-schaal dan anderen over hen. 1 persoon heeft een zelfscore die overeenkomt met de score van anderen over hem, en 1 persoon scoort zichzelf lager dan zijn omgeving.

## Stijlen van leidinggeven binnen DIRECTIE – Overall scores

Beide teams laten een volwassen teamvorming zien in de totaalscores, met een goed evenwicht in rollen over de leidinggevendenden heen. Team A heeft doelgerichtheid en teamgerichtheid als focus, terwijl team B de nadruk legt op productiviteit en innovativiteit. Innovativiteit is gelijk de minder ontwikkelde kwaliteit van Team A. In beide Teams is er ruime zorg voor collega's en anderen (aandacht geven, betrokkenheid en bezorgdheid tonen en luisteren naar elkaar).

Als we kijken naar de overall-dominante leiderschapsstijlen binnen DIRECTIE dan zien we een breuk ontstaan tussen de wat de leidinggevende kunnen en de stijlen die ze waarschijnlijk zullen laten zien in de praktijk (natuurlijk voorkeur).

Quinn-stijlen	Voorkeur Team A	Voorkeur Team B	Totaal
Stimulator	3	1	4
Mentor	2	3	5
Innovator	1	2	3
Bemiddelaar	1	1	2
Producent	0	0	0
Bestuurder	0	0	0
Coordinator	1	1	2
Controleur	0	0	0



Mentor en Stimulator (de 'HRM-aanpak') zijn sterk ontwikkeld binnen de DIRECTIE. Dat houdt in: veel aandacht op inzet van het personeel, mensen als 'human assets', en participatie van medewerkers bij bijvoorbeeld besluitvorming.

Producent en Bestuurder (de organisatie als een productie-faciliteit) zijn overall ondervetegenwoordigde leiderschapsstijlen, evenals de leidinggevende als Controleur. Vragen die hierbij centraal staan, zijn: wie zet resultaten centraal en geeft richting aan de organisatie? Wie bewaakt de administratieve processen?

*Kernvraag voor DIRECTIE is hierbij: gaat de zorg en aandacht voor het welzijn van de medewerkers ten koste van de focus op resultaten, winst maken en productiviteit? Hoe krijgen we hierin balans?*