

Bijlage 4

Voorbeeldrapportage Interpretatieondersteuning
360TEST groep – Quinn

Datum:	28 december
Versie:	1.0
Doel:	Ondersteuning interpretatie Quinn Leiderschapstest
Inhoud	Vooraf Quinn (achtergrond en analyse) Werkmethodieken Aanvullende oefeningen

Vooraf

Respons

- Quinn: 100% van totaal

Observaties

- Geen specifieke observaties rond de Quinn test

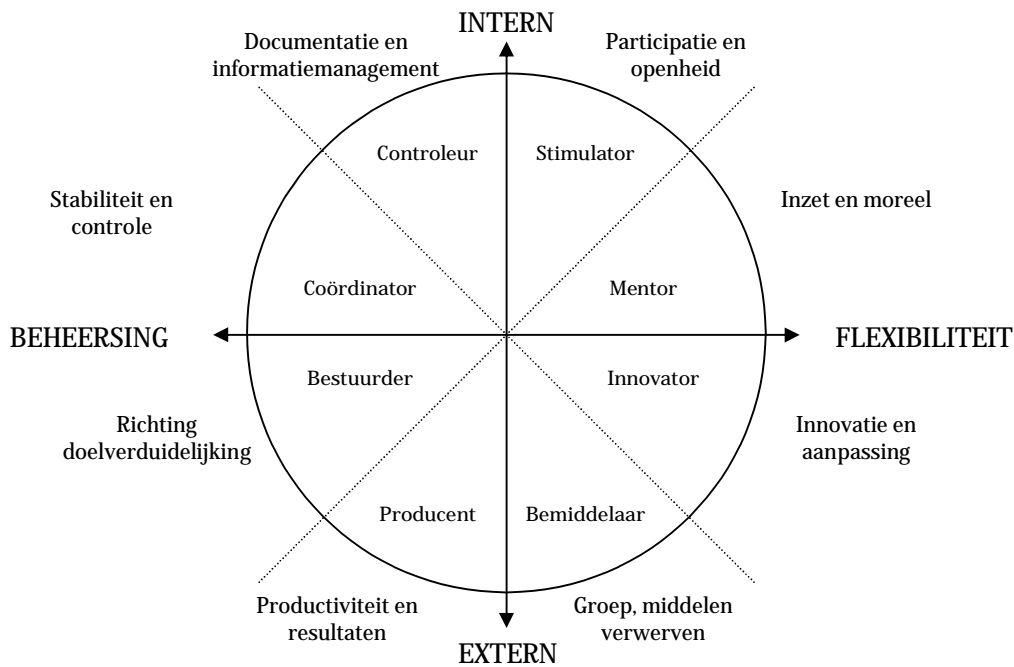
Proces

- Twee teams, 360-graden feedback
- Testperiode: 8 – 25 december 2010
- 100% respons op deadline, geen reminder van Pietje test nodig

Quinn

Achtergrond

Iedere manager herkent de spanning tussen beheersing versus flexibiliteit van processen en een interne versus externe oriëntatie van een organisatie. Als we deze 2 hoofddimensies combineren ontstaan 8 stijlen van leidinggeven:



Het succes van een leidinggevende en hiermee van de onderneming, zo stelde Quinn vast, is het goed kunnen omgaan met de diverse spanningen en op het juiste moment de nadruk kunnen verleggen naar de juiste rol.

In elk kwadrant gelden andere criteria voor effectiviteit van de organisatie:

In Kwadrant Intern-Beheersing is het criterium: stabiliteit en continuïteit
 In Kwadrant Extern-Beheersing is het criterium: productiviteit en winst
 In Kwadrant Extern-Flexibiliteit is het criterium: aanpassingsvermogen en externe ondersteuning
 In Kwadrant Intern-Flexibiliteit is het criterium: inzet, samenhang en moreel

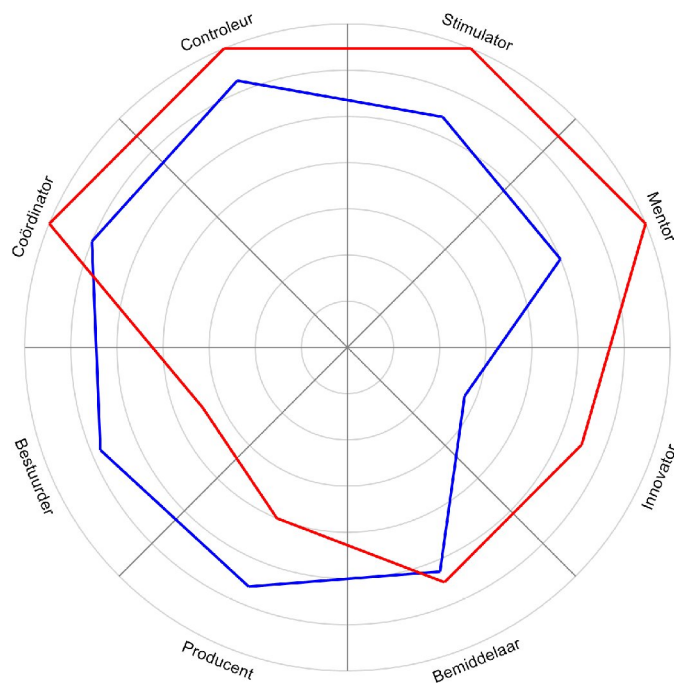
Elk criterium stelt ook weer andere eisen aan de vaardigheden van de leidinggevende. Elk van de acht rollen heeft 3 vaardigheden die voor deze rol van groot belang zijn. Bij de beschrijving van de rollen staat dit verder uitgewerkt.

Doel

Het concurrerende waardenmodel van Quinn is een instrument dat goed de leiderschapsstijlen van de leidinggevende in een organisatie, team of afdeling kan beschrijven en het spanningsveld die er kan ontstaan tussen leidinggevendens enerzijds en de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie anderzijds. Daarnaast biedt het een goed platform om de typische spanningen in management teams en tussen leidinggevendens neutraal te benoemen en waardering van de ene invalshoek voor de andere op te bouwen.

Na afloop van het uitvoeren de Quinn test doorzien de leidinggevendens van de organisatie de verschillende invalshoeken helderder en weten een tunnelvisie te voorkomen, wanneer zij bekend zijn met het model van Quinn.

— pietje test over zichzelf
 — Team over pietje test (3/4)



© 2007-2010 360test.nl

Lezen van de grafiek: in vijf stappen naar Meesterschap

De scores lopen van 0-7, waarbij 0 het middelpunt van het Spinnenweb is en 7 de buitenste cirkel, de hoogste score. Hoewel het beter is de scores t.o.v. elkaar te interpreteren dan de score in absolute zin als maat te nemen, volgt hier een indicatieve normering:

- 0-1 lage score (beginnersfase)
- 1-3 ondergemiddelde score (gevorderde beginnersfase)
- 3-4 gemiddelde score (competentiefase)
- 4-6 bovengemiddelde score (vakkundigheidsfase)
- 6-7 meesterschap (expert-fase)

Beschrijving van de Leiderschapsstijlen van Quinn

Stimulator

Stimulators zijn de samenbindende krachten in de organisatie. Het zijn teambuilders die (groepen) mensen laat samenwerken en de sfeer positief houden. Sleutelbegrippen zijn: overeenstemming bereiken, team harmonie en het management van conflicten, openheid en participatie.

Belangrijkste vaardigheden

1. Teambuilding
2. Participerende besluitvorming
3. Conflictmanagement

Mentor

Mentoren nemen de tijd om naar anderen te luisteren. Ze proberen zich in andere personen in te leven en hen te begrijpen. Mentoren begrijpen het belang van het bieden van emotionele ondersteuning van andere leden van het team. Sleutelbegrippen zijn: verbeteren van communicatie, ontwikkelen van anderen, moreel en inzet.

Belangrijkste vaardigheden

1. Inzicht in uzelf en anderen
2. Intermenselijke communicatie
3. Ontwikkeling van ondergeschikten

Innovator

Innovators zijn de vernieuwers, dromers en najagers van innovatie. Innovators richten zich op het genereren van nieuwe ideeën. Deze eigenschap legt de nadruk op “nieuw” op de werkvloer. Verandering, creativiteit en aanpassing zijn sleutelbegrippen.

Belangrijkste vaardigheden

1. Leven met verandering
2. Creatief denken
3. Management van verandering

Bemiddelaar

Bemiddelaars zijn altijd bezig met het opbouwen en onderhouden van contacten. Ze worden daarom ook weleens netwerkers genoemd. Ze zijn de intermediairs tussen (groepen van) mensen. Deze rol is nodig wanneer je een machtsbasis wilt opbouwen, onder afspraken wilt onderhandelen of je ideeën wilt verkopen. Groei en het verwerven van middelen zijn sleutelbegrippen.

Belangrijkste vaardigheden

1. Een machtsbasis opbouwen en handhaven
2. Onderhandelen over inzet en overeenstemming
3. Ideeën presenteren: effectief mondeling presteren.

Producent

Producenten hebben de drive activiteiten te volbrengen. Ze willen graag waardering en erkenning voor deze prestatie. Producenten hebben een sterke marktorientatie en een focus op de klant. Sleutelbegrippen zijn: motivatie, volharding, energie en productiviteit.

Belangrijkste vaardigheden

1. Persoonlijke productiviteit en motivatie
2. Anderen motiveren
3. Tijd- en stressmanagement

Bestuurder

Bestuurders zijn de langetermijn-denkers en de planners van de organisatie. Bestuurders werken veel aan maken van toekomstplannen, doelen stellen, en delegeren. Deze rol is nauw verwant aan de klassieke rol van manager. Richting en doelverduidelijking zijn sleutelbegrippen.

Belangrijkste vaardigheden

1. Initiatief nemen
2. Doelen stellen
3. Effectief delegeren

Coördinator

Coördinatoren leggen de nadruk op het creëren van structuur en continuïteit. Zij schrijven documentatie en bouwen (kwaliteits) systemen die chaos voorkomen. Sleutelbegrippen zijn: handhaven, organiseren en details in de gaten houden.

Belangrijkste vaardigheden

1. Plannen
2. Organiseren en ontwerpen
3. Controleren

Controleur

Een controleur weet precies waar mensen op de afdeling zich mee bezig houden. Hij houdt in de gaten of mensen zich aan de regels en voorschriften houden. Daarnaast kan een controleur goed analyseren en grote problemen opsplitsen in kleinere deelproblemen. Sleutelbegrippen zijn: feiten, rationeel afwegen van alternatieven, objectiviteit en documentatie.

Belangrijkste vaardigheden

1. Een te grote informatiestroom reduceren
2. Informatie analyseren door kritisch denken
3. Informatie presenteren: effectief schrijven

Wat vaak voorkomt

De nadruk op verschillende criteria voor effectiviteit kunnen met elkaar concurreren. In het Kwadrant van Extern-Flexibiliteit zal er spanning ontstaan wanneer er tevens controle wordt opgelegd en stabiliteit moet worden verzekerd (Intern-Beheersing). Wanneer de productiviteit omhoog moet (Extern-Beheersing), lijkt het soms moeilijk rekening te houden met de wensen van de medewerkers en de moreel onder het personeel hoog te houden (Intern-Flexibiliteit). Daarom wordt dit leiderschapsmodel ook wel het Concurrerende Waarden Model van Quinn genoemd.

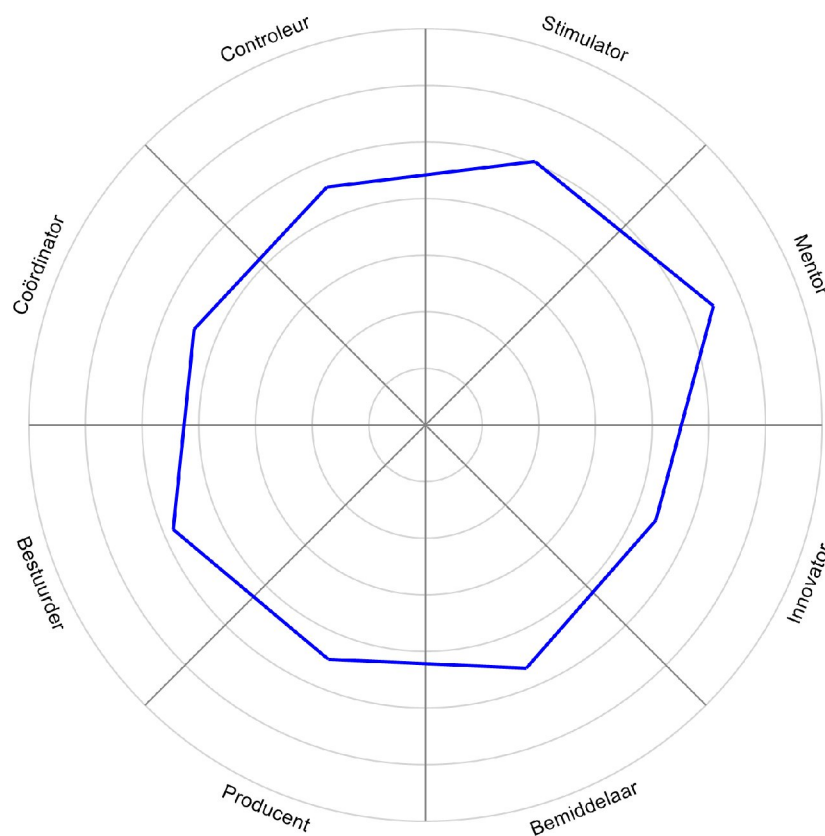
Analyse en interpretatie van 360TEST groep

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 (vak kundigheidsfase) 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
Coordinator	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.

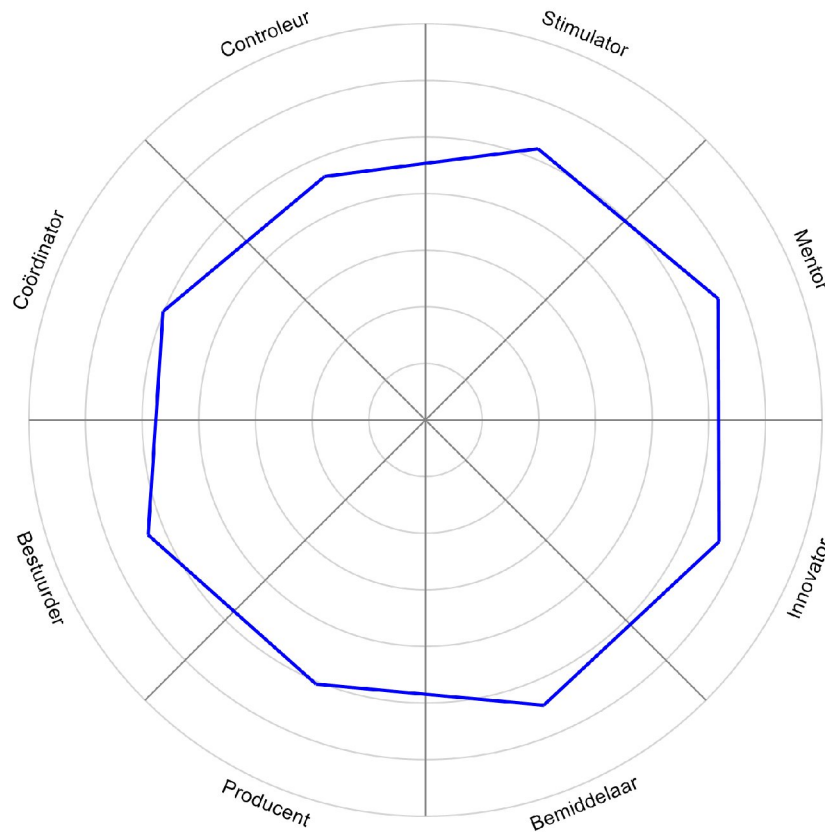
Conclusie: 2 personen scoren zichzelf beter op de Quinn-schaal dan anderen over hen. 1 persoon heeft een zelfscore die aanzienlijk lager scoort dan zijn omgeving. Dit kan een blinde vlek zijn, of een negatief zelfbeeld.

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)

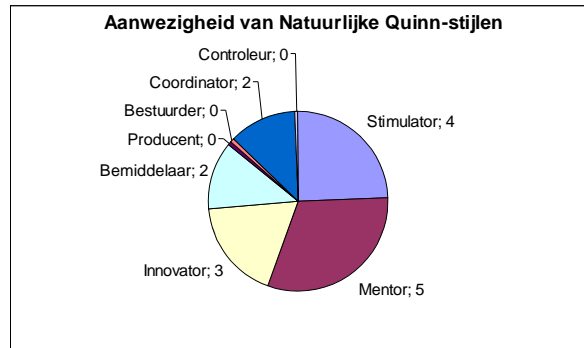
Conclusie: 2 personen scoren zichzelf beter op de Quinn-schaal dan anderen over hen. 1 persoon heeft een zelfscore die overeenkomt met de score van anderen over hem, en 1 persoon scoort zichzelf lager dan zijn omgeving.

Stijlen van leidinggeven binnen 360TEST – 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 360TEST 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 360TEST Groep. 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 ondervertegenwoordigde 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 360TEST groep 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?

Werkmethodieken

Organisatieniveau

Beleg een Directiedialoog waarin de Visie op leiderschap binnen de 360TEST groep door de directie (evt. aangevuld met medewerkers) wordt verhelderd. Probeer hierbij antwoorden te formuleren op de volgende vragen:

1. Welke visie, strategie en doelstellingen hebben wij?
2. a. Welke huidige Interne-Externe Oriëntatie hebben wij?
b. Welke huidige Beheersing-Flexibiliteit Oriëntatie hebben wij?
3. Welke oriëntaties hebben wij nodig om in de toekomst succesvol te blijven?
4. Wat betekent dit voor de Quinn-rollen die binnen onze organisatie nodig zijn?
5. Schrijf gezamenlijk een korte, wervende tekst van een half A4 waarin de “360TEST groep-Leidinggevende van de Toekomst” beschreven wordt in termen van Quinn.

Teamniveau

Werk in kleine teams (teams zoals die ook in werkelijkheid gelden). Start en begeleid een discussie met de onderstaande centrale vragen.

Eigen teamanalyse: wat betekent deze score voor ons?

1. Hoe zijn de Quinn-rollen over het team verdeeld?
2. Wat is de meerwaarde hiervan?
 - Welke rollen zijn “concurrerend”
 - Welke voorbeelden uit de praktijk kun je bedenken waarin dit spanningsveld bleek
 - Vanuit welke waarden en criteria kun je verklaren dat dit spanningsveld ontstond?
3. Welke Quinn-rollen moeten wij verder ontwikkelen om het team evenwichtiger te maken?

Teamanalyse gekoppeld aan de Doelstellingen en Visie van de organisatie

1. Je krijgt een korte beschrijving van de “360TEST-leidinggevende van de Toekomst”. Lees deze eerst.
2. Koppel jouw huidige Quinn Teamanalyse aan het verhaal dat je zojuist gelezen hebt. Wat betekent dit voor de richting waarin jouw team zich moet ontwikkelen?
3. Hoe kun je dat vormgeven?

Individueel niveau

Houd een coachingsgesprek met de leidinggevende. Onderstaand staan de belangrijkste coachingsvragen.

- 1 Herken jij je in de Quinn-score?
Wat zijn jouw 2 natuurlijke (best-scorende) stijlen?
Waar kijk je van op?
- 2 Welke verschillen tussen eigen evaluatie en de evaluatie door anderen zijn er?
Wat betekent dit voor jezelf?
- 3 Wat is de kracht van jouw leiderschapsrollen?
Omschrijf hoe je deze kracht eerder heb toegepast
Wat is een valkuil bij jouw leiderschapsrol?
Kun je een persoon noemen die jouw “concurrerende waarden” heeft?
Hoe kunnen jullie elkaar versterken?
- 4 In welke vaardigheden ga je je verder bekwamen? Hoe?

Aanvullende oefeningen

Uitdagingen van Quinn

Het raamwerk van Quinn weerspiegelt de complexiteit waarmee mensen in organisaties in de werkelijkheid worden geconfronteerd. Het dient als hulpmiddel om het denken te verbreden en keuzemogelijkheden en effectiviteit te vergroten. Dat kan echter slechts dan plaatsvinden als je drie uitdagingen onder ogen ziet:

Uitdaging 1

Zowel de kracht als de zwakheden van elk van de vier kwadranten dien je naar waarde in te schatten; Maak een lijstje met krachten en beperkingen van elk kwadrant

Uitdaging 2

De vaardigheden en de kennis die verbonden zijn met elk kwadrant dien je te verwerven en te gebruiken; Neem de drie vaardigheden per Leiderschapsrol door en scoor uzelf per vaardigheid op een schaal van 1 tot 7.

Uitdaging 3

Op dynamische wijze dien je de vaardigheden en de kennis in ieder kwadrant te integreren met de situaties die je in je organisatie tegenkomt. Op welke wijze ga je je ontwikkelgebieden ontginnen?

Werkschema voor zelfverbetering

1. Leer jezelf kennen
 - a. Doe de 360-graden Quinn-test
 - b. Schrijf een evaluatie over jezelf in elke rol
 - c. Bespreek je vaardigheden met mensen die eerlijk hun mening geven
2. Ontwikkel een strategie om te veranderen
 - a. Houd een dagboek bij
 - b. Identificeer de gebieden die verbetering behoeven
 - c. Bepaal rolmodellen voor de zwakke gebieden
 - d. Lees relevante boeken/ volg cursussen/ laat je coachen
3. Implementeer de verandering
 - a. Weer eerlijk over de kosten van de verbetering
 - b. Ontwikkel een systeem dat je steunt in sociaal opzicht
 - c. Evalueer en wijzig je strategie voortdurend

Heronderzoek van je profiel

Halverwege het verandertraject is het tijd om de tussenbalans op te maken. Wat heb je geleerd, waar heb je je op ontwikkeld? De start is het doel van de organisatie, maar uiteindelijk is de vraag of je de juiste vaardigheden hebt geleerd én in de praktijk brengt.

Beantwoord de vragen uit de Quinn-test nogmaals en bestudeer jouw profiel. Geef antwoord op de volgende vragen, uitgaande van het laatste profiel:

1. Wat waren mijn sterkste en zwakste punten aan het begin?
2. Hoe zie ik mijzelf anders op dit moment?

