



## RAPPORT QUINN MANAGEMENTROLLEN

---

Van:  
Administratienummer:  
Datum:  
Normgroep:

J. van de Doe  
A1234567  
28 May 2009  
selectie

---

Mevr. van den Consultant  
Consulente  
Orga Advies

---

## 1. Inleiding

---

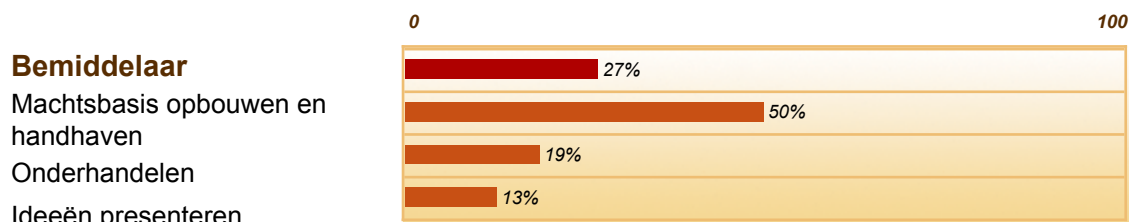
Het doel van dit rapport is inzicht te krijgen in uw managementrollen en vaardigheden. Daarbij is gebruik gemaakt van de theorie over managementrollen van Quinn, Faermann, Thompson en McGrath. Deze theorie is onder andere beschreven in het 'Handboek Managementvaardigheden, derde editie' (2003).

De theorie gaat uit van acht verschillende en soms tegengestelde rollen die een manager moet vervullen om effectief leiding te geven. Dit rapport geeft een indicatie in hoeverre u zich herkent in verschillende managementrollen. Elke rol is daarbij onderverdeeld in drie competenties of vaardigheden die bij die rol horen. Volgens de theorie van Quinn dient een manager alle acht managementrollen goed te beheersen om een effectieve manager te zijn. Dit rapport zou als uitgangspunt kunnen dienen om uw managementeffectiviteit te vergroten, door uw kwaliteiten goed in te zetten en minder ontwikkelde rollen verder te ontwikkelen.

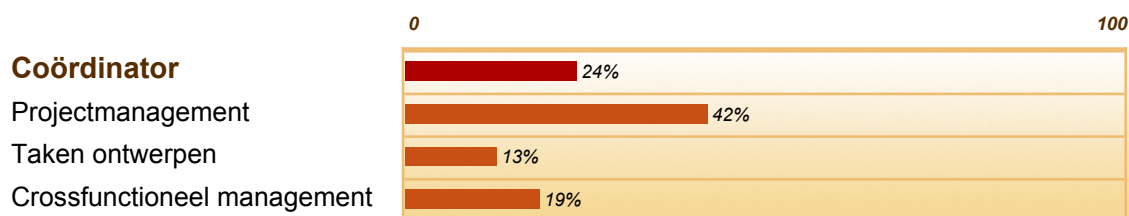
De opbouw van het rapport is als volgt: allereerst ziet u de rollen waar u de meeste voorkeur voor heeft. Als manager bent u geneigd deze rollen het meest aan te nemen. Ze passen echt bij u. Daarna treft u een overzicht van de scores op alle acht managementrollen. Deze scores worden aansluitend per rol uitgesplitst in de drie bijbehorende competenties en hun scores. Vervolgens volgt een beschrijving van alle acht rollen en tot slot wordt geëindigd met een grafische weergave van uw resultaten.

## 2. Resultaten

Uit de vragenlijst komen onderstaande rollen naar voren als de rollen waar uw voorkeur naar uitgaat. Ze passen echt bij u en vormen de kern van uw managementstijl. U zult de positieve kenmerken van deze rol vaak in uw huidige functie gebruiken, maar u loopt ook tegen enkele risicofactoren aan, waar u beducht op moet zijn.

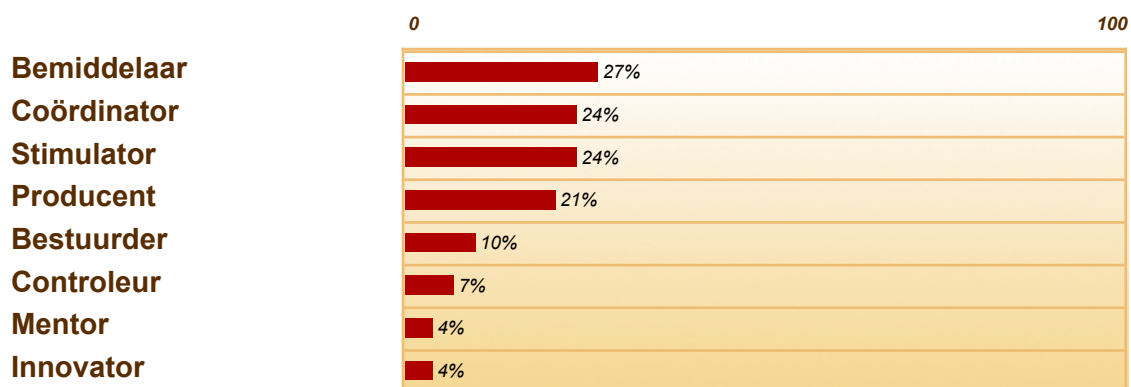


De bemiddelaar houdt zich vooral bezig met het handhaven van externe legitimiteit en het verkrijgen van productiemiddelen van buitenaf. Imago, presentatie en reputatie zijn belangrijk. Hij is politiek geslepen, bezit overredingskracht, heeft invloed en macht. De bemiddelaar ontmoet mensen van buiten de afdeling als vertegenwoordiger, onderhandelaar, verbindingspersoon, woordvoerder en verwerfer van productiemiddelen. Hij houdt zich tevens bezig met marketing. De bemiddelaar moet alert zijn dat hij niet verzand in opportunisme en te hoge aspiraties.



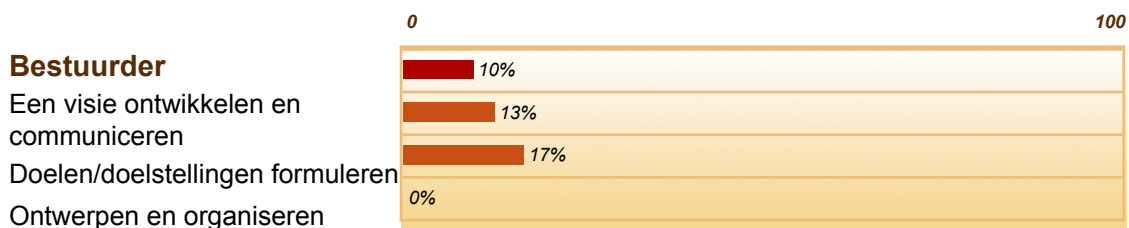
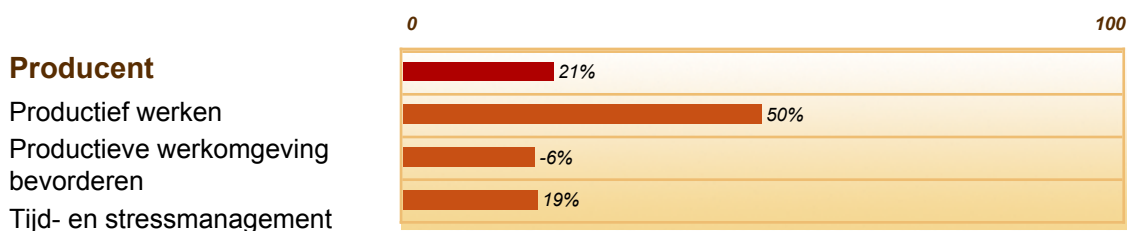
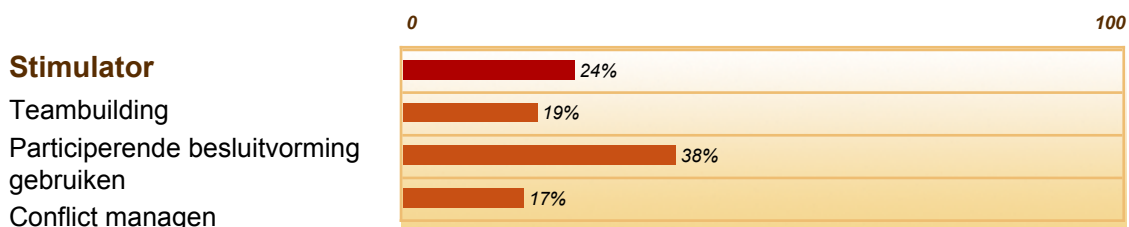
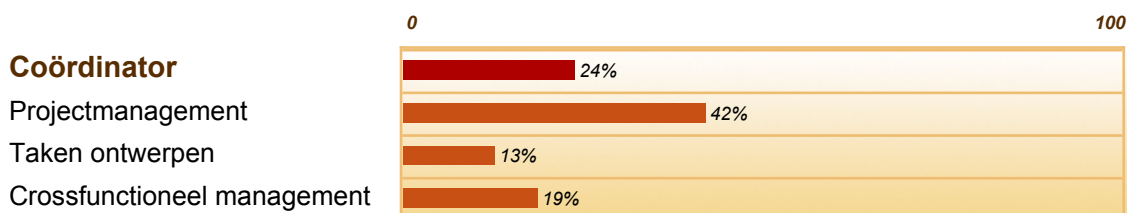
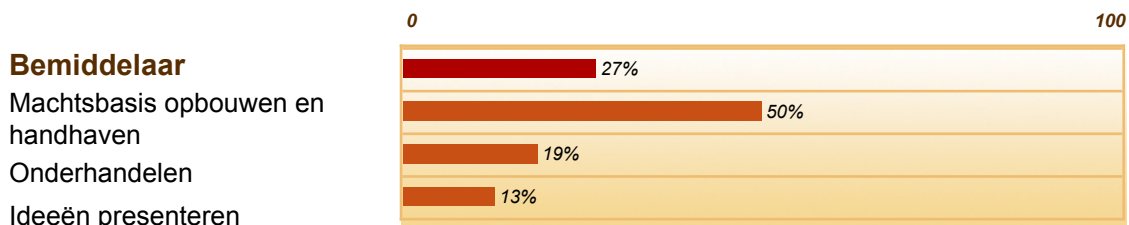
De coördinator onderhoudt structuur van en de stroming in het systeem. Hij is betrouwbaar en men kan op hem bouwen. Hij is gericht op taakverlichting zoals het regelen, organiseren en coördineren van inspanningen van het personeel, het omgaan met crises en aandacht voor technologische, logistieke en huishoudelijke kwesties. Het gevaar schuilt in het feit dat de coördinator teveel kan blijven hangen in vastgeroeste patronen, waarvan hij niet wil afwijken. Hierdoor kan vooruitgang belemmerd worden.

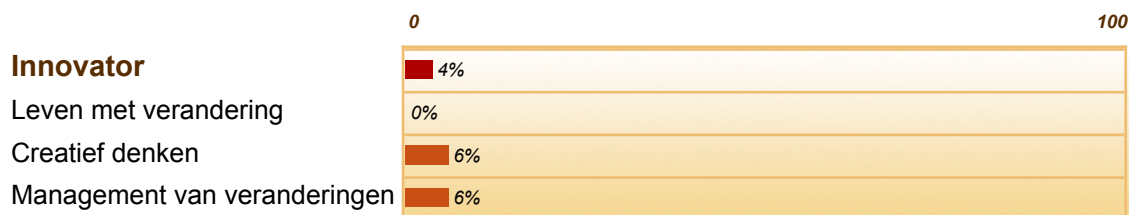
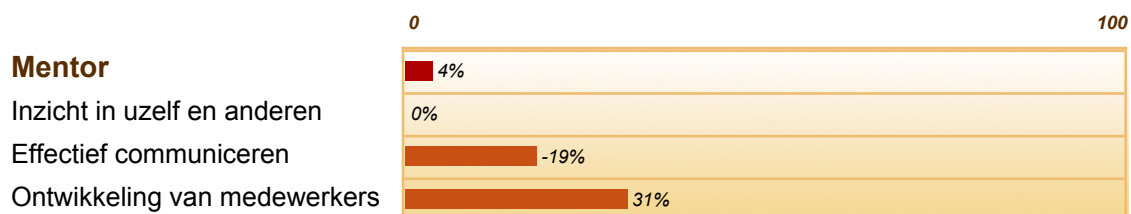
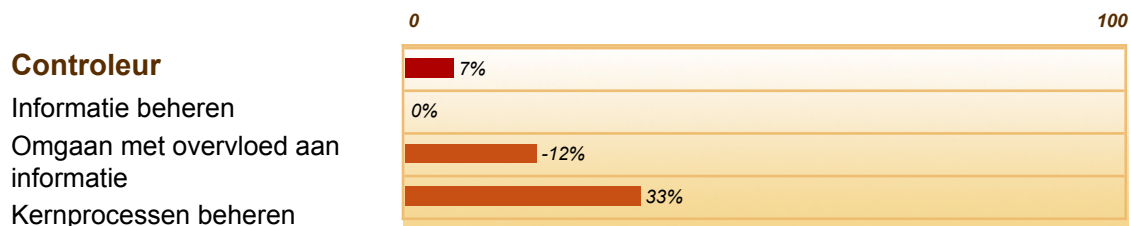
Hieronder ziet u een overzicht van uw scores op de acht verschillende managementrollen, in volgorde van hoogste score (meeste voorkeur) naar laagste score (minste voorkeur).



### 3. Managementrollen en competenties

Hieronder ziet u per rol uitgesplitst hoe u scoort op de verschillende competenties die bij elke rol horen. Het kan zijn dat bepaalde vaardigheden die bij een rol horen u beter liggen dan de andere. Wanneer u een rol verder wilt ontwikkelen, dan kan het zinvol zijn juist naar de vaardigheden te kijken.





## 4. Beschrijving alle rollen

---

Hieronder ziet u een beschrijving van alle acht rollen staan, in volgorde van hoogste score (meeste voorkeur) naar laagste score (minste voorkeur).

### **Bemiddelaar**

De bemiddelaar houdt zich vooral bezig met het handhaven van externe legitimiteit en het verkrijgen van productiemiddelen van buitenaf. Imago, presentatie en reputatie zijn belangrijk. Hij is politiek geslepen, bezit overredingskracht, heeft invloed en macht. De bemiddelaar ontmoet mensen van buiten de afdeling als vertegenwoordiger, onderhandelaar, verbindingspersoon, woordvoerder en verwerper van productiemiddelen. Hij houdt zich tevens bezig met marketing. De bemiddelaar moet alert zijn dat hij niet verzand in opportunisme en te hoge aspiraties.

### **Coördinator**

De coördinator onderhoudt structuur van en de stroming in het systeem. Hij is betrouwbaar en men kan op hem bouwen. Hij is gericht op taakverlichting zoals het regelen, organiseren en coördineren van inspanningen van het personeel, het omgaan met crises en aandacht voor technologische, logistieke en huishoudelijke kwesties. Het gevaar schuilt in het feit dat de coördinator teveel kan blijven hangen in vastgeroeste patronen, waarvan hij niet wil afwijken. Hierdoor kan vooruitgang belemmerd worden.

### **Stimulator**

De stimulator moedigt samenwerking aan, brengt samenhang en teamwork tot stand, lost conflicten tussen personen op. Hij is procesgeoriënteerd. Verder bemiddelt de stimulator bij geschillen tussen personen en maakt hij gebruik van technieken om conflicten te reduceren. Ook draagt hij bij aan de ontwikkeling van samenhang en moreel, verzamelt informatie en brengt participatie tot stand, en bevordert probleemoplossingen door de groep zelf. Zijn stimulatie tot interactie en zijn democratische houding kan echter leiden tot onproductieve discussies, wat de productie vertraagt.

### **Producent**

De producent is taakgeoriënteerd en gericht op werk. Hij laat een grote betrokkenheid zien, is gemotiveerd, energiek en laat een grote persoonlijke inzet zien. De producent wordt geacht verantwoordelijkheid te accepteren, opdrachten tot een goed einde te brengen en voortdurend een hoge productiviteit aan de dag te leggen. Dit brengt meestal met zich mee dat medewerkers moeten worden gemotiveerd om de productie te verhogen en gestelde doelen te bereiken. Stereotypen voor deze rol hebben vaak een fanatiek verlangen om een of ander doel te bereiken. De producent moet er echter op toezien dat hij zijn medewerkers niet uitput door de hoge inspanning die hij van hen vereist.

### **Bestuurder**

De bestuurder maakt verwachtingen duidelijk via processen als planning en het stellen van doelen. Hij is een gedecideerd initiator die problemen definieert, alternatieven selecteert, aangeeft wat moet worden nagestreefd, rollen en taken definieert, regels en beleid opstelt en instructies geeft. Vaak zijn bestuurders competitief ingestelde, snel handelende beslissers, die hun verwachtingspatroon duidelijk stellen. Hun mensen weten precies wat ze te doen staat. Typische bestuurders stellen dat mensen soms gewoon gecommandeerd moeten worden of zelfs moeten worden ontslagen. Hierdoor kan de bestuurder nogal gevoelloos en hard overkomen.

### **Controleur**

De controleur weet wat er gaande is op de afdeling. Hij gaat na of mensen zich aan de regels houden en let erop dat productiedoelen gehaald worden. De controleur kent alle feiten en details en kan goed analyseren. Hij laat grote ijver zien bij het afhandelen van de administratie, het bestuderen van en reageren op routine-informatie, het houden van inspectierondes en het maken van overzichten, rapporten en andere documenten. De controleur moet echter waken voor onpersoonlijke en saaie procedures en het negeren van mogelijkheden.

### **Mentor**

De mentor houdt zich bezig met de ontwikkeling van mensen door een zorgzame en meelevende benadering. Hij is behulpzaam, zorgzaam, gevoelig, benaderbaar, open en rechtvaardig. De mentor luistert, ondersteunt rechtvaardige verzoeken, uit zijn waardering, geeft complimenten en handelt naar het principe 'eer aan wie eer toekomt'. Mensen zijn in zijn visie productiemiddelen die moeten worden ontwikkeld. De mentor helpt bij het ontwikkelen van vaardigheden, biedt mogelijkheid tot scholing en training en maakt plannen voor individuele ontwikkeling. De mentor loopt het risico dat hij te toegeeflijk kan zijn en dat hij zijn verantwoordelijkheden afschuift.

### **Innovator**

De innovator maakt aanpassing en verandering mogelijk en schenkt aandacht aan de veranderende omgeving. Hij herkent belangrijke trends, maakt zich een voorstelling van en anticipeert op veranderingen die nodig zijn, en tolereert onzekerheid en risico's. Hij gaat af op feiten, ideeën en intuïtief inzicht. De innovator is creatief en met een droom, hij kan toekomst zien. Hij kan zich innovaties voorstellen, deze op enthousiasmerende manier inkleden en kan anderen ervan overtuigen dat ze noodzakelijk en wenselijk zijn. De innovator is meestal iemand met een visie en hij is bereid risico's te nemen bij het verwezenlijken van deze visie. Hij moet wel waken dat deze risico's niet leiden tot desastreuze experimenten: niet teveel energie verspillen aan zaken die niet te realiseren zijn.

## 4. Grafische weergave

In deze grafiek ziet u twee lijnen. De ene lijn geeft uw voorkeur weer ten aanzien van de verschillende rollen; welke rollen neemt u het liefst aan en welke rollen hebben juist minder uw voorkeur? De andere lijn geeft de rangorde aan hoe belangrijk u de verschillende rollen vindt. Hoe meer een lijn dichterbij het middelpunt van de cirkel komt, des te minder voorkeur u voor die rol heeft, of des te minder belangrijk u die rol vindt. Per rol krijgt u dus een beeld van uw voorkeur om die rol aan te nemen, afgezet tegen hoe belangrijk u diezelfde rol vindt.

