

## QUINN-MODEL

In onze adviestrajecten en gesprekken met opdrachtgevers maken wij vaak gebruik van het zgn. Quinn-model. Een handig hulpmiddel om samen, met een zo objectief mogelijke blik, naar het bedrijf of afdeling te kijken en in beeld te brengen. Onderstaand vind u nadere informatie over dit model.

### Vier tegenstrijdige denkwijzen over management

Vrijwel iedereen die leiding geeft in een bedrijf of leiding ondergaat, heeft wel een mening over wat dé juiste manier is om andere mensen te managen. Een denkmodel over management, zou je kunnen zeggen. Volgens Quinn bepalen deze overtuigingen en standpunten in hoge mate hoe effectief we kunnen zijn als leidinggevende.

Onze denkmodellen over management helpen ons aan de ene kant om bepaalde mogelijkheden en kansen te zien, maar kunnen onze blik in andere gevallen ook weer belemmeren.

Het is van belang om te onderkennen dat er meerdere goede denkmodellen zijn. Meerdere goede manieren om naar de management-werkelijkheid te kijken.

In zijn boeken *Persoonlijk Meesterschap in Management* en *Handboek Managementvaardigheden*, zet Quinn op een rijtje wat de belangrijkste modellen zijn uit de 21e eeuw en hoe we hiervan als leidinggevendenden, verstandig gebruik kunnen maken.

Quinn onderscheidt:

1. Het rationeel doel model.
2. Het intern proces model.
3. Het human relations model.
4. Het open systeem model.

We moeten ons realiseren dat het er niet om te doen is om aan te geven welk model goed of fout is. Alle vier de modellen bevatten sterke en zwakke kanten. Het gaat vooral om de vraag of we als leidinggevendenden in staat zijn om gebruik te maken van meerdere denkmodellen in ons werk.

Bij elk van deze vier denkmodellen horen verschillende managementrollen. Iedere visie op hoe management er idealiter uit zou moeten zien, ieder denkmodel, vertaalt zich óók naar het gedrag van de manager zelf. Bij ieder model wordt telkens kort aangegeven welke twee managementrollen er bij passen.

#### **Rationeel doel model.**

Centrale gedachte hierbij is: ondernemen draait om productiviteit en winst. Deze doelen bereik je door een duidelijke richting aan te geven en te sturen op het gedrag van medewerkers.

Het rationeel doel model dateert uit het begin van de 20e eeuw. In die periode maakten de ideeën van Frederic Taylor een snelle opkomst door.

Bij het rationeel doel model horen twee typische managementrollen:

- De **producent** is taakgericht, zeer betrokken en zorgt ervoor dat ieder doel wordt gehaald. Koste wat het kost.
- De **bestuurder** heeft een visie, plannen en doelen. Hij of zij maakt de verwachtingen duidelijk, geeft instructies, organiseert en delegeert.

### **Intern proces model.**

Hierbij draait het vooral om stabiliteit en continuïteit in organisaties en staat de opvatting centraal dat je dit bereikt met behulp van routines en procedures.

Regels, structuren en tradities bepalen de gang van zaken in een bedrijf dat volgens dit model is ingericht. Dit wordt tegenwoordig vaak als negatief gezien.

Bij het intern procesmodel horen opnieuw twee management-rollen:

- De **coördinator** is een goede projectmanager, kan heldere taken ontwerpen en houdt verschillende zaken tegelijk in het oog. Hij houdt het bedrijf bij elkaar door zich te richten op de structuur van de onderneming en de verschillende processtromen daarbinnen.
- De **controleur** weet wat er gaande is in een bedrijf. Hij houdt zijn eigen functioneren voortdurend in de gaten, dat van de groep en van de organisatie als geheel. Een controleur inspecteert, analyseert en let op de details.

### **Human relations model.**

Oftewel het menselijke relaties-model. In dit denkmodel draait het om de motivatie en inzet van de medewerkers in een bedrijf. En deze factoren kunnen worden gestimuleerd door de betrokkenheid van mensen bij de organisatie te vergroten. Bijvoorbeeld door overleg en consensusvorming rond veranderprocessen.

Het human relations denkmodel ontwikkelde zich in de periode tussen 1925 en 1950. In toenemende mate kwamen managers erachter dat het simpelweg dicteren van het werk en de regels aan medewerkers niet meer voldeed. Mensen waren mondiger geworden en eisten een andere behandeling.

Bij het human relations-model horen twee management-rollen:

- De **stimulator** moedigt onderling vertrouwen aan, stimuleert samenwerking, bouwt een team, laat medewerkers meepraten en lost conflicten tussen mensen op.
- De **mentor** richt zich op de ontwikkeling van zijn medewerkers. Hij of zij heeft mensenkennis, communiceert goed, is benaderbaar en eerlijk. Het gaat erom het beste in mensen naar boven te halen.

### **Open systeem model.**

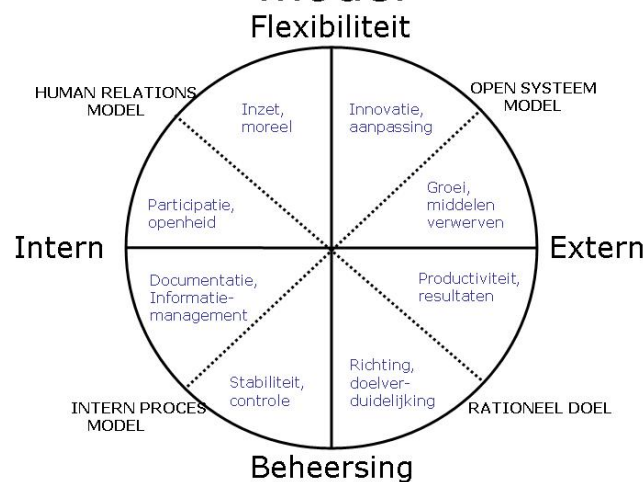
In dit denkmodel gaat het erom dat een bedrijf moet concurreren in een onvoorspelbare, complexe omgeving. Wil men de noodzakelijke middelen en mensen van buiten de organisatie verkrijgen, dan moet de nadruk worden gelegd op zaken als continue aanpassing aan de markt, op creativiteit en innovatie.

Het open systeem model dateert uit de periode 1950 tot 1975. In die tijd kregen Amerikaanse bedrijven bijvoorbeeld voor het eerst te maken met serieuze concurrentie uit het buitenland.

Bij het open systeem model worden twee management-rollen onderscheiden:

- De **innovator** richt zich op het mogelijk maken van aanpassingen en veranderingen. Hij herkent de veranderingen in de omgeving, belangrijke trends en kan goed omgaan met onzekerheid en risico's. Innovators zijn mensen met visie die behoeften constateren in de markt en een manier verzinnen om deze te vervullen.
- De **bemiddelaar** houdt zich vooral bezig met de relatie tussen een organisatie en de buitenwereld. Imago, presentatie en reputatie zijn belangrijke elementen. De bemiddelaar kan onderhandelen en weet hoe hij iets moet verkopen.

## Het concurrerende waarden- model



Het is niet zo dat het ene denkmodel beter of slechter is dan het andere. Het gaat het erom dat we onderkennen dat er meerdere modellen zijn en dat deze onderling gecombineerd kunnen worden. Hij noemt dat het 'concurrerende waarden' kader. Concurrerende waarden, want het rationeel doel model, het intern proces model, het human relations model en het open systeem model zijn in een aantal opzichten strijdig met elkaar.

Quinn maakt dit duidelijk door de denkmodellen te vergelijken aan de hand van een tweetal eenvoudige dimensies.

De eerste dimensie is: van flexibiliteit naar beheersing.

De tweede dimensie is: van intern naar extern gericht.

- Bij het rationeel doel model draait het om beheersing, gecombineerd met een externe gerichtheid.
- Bij het intern proces model gaat het om beheersing en *interne gerichtheid*.
- Bij het human relations model gaat het om *flexibiliteit* en interne gerichtheid.
- Het open systeem model draait om flexibiliteit en *externe gerichtheid*.

Omdat de werkelijkheid in organisaties vaak uit paradoxen bestaat, snelle veranderingen en complexe verbanden, is het van belang om als manager te kunnen schakelen tussen deze vier, vaak tegenstrijdige denkmodellen.

## Effectief leidinggeven: werken met concurrerende waarden

De vier rivaliserende denkmodellen op het gebied van management die worden onderscheiden:

- Het rationeel doel model.
- Het intern proces model.
- Het human relations model.
- Het open systeem model.

We willen graag dat onze organisaties flexibel zijn, maar ook beheersbaar. We willen extern gericht zijn, maar tegelijkertijd ook aandacht voor interne zaken houden. In de praktijk kan dat soms de nodige verwarring en chaos opleveren.

We moeten deze vier modellen uit het concurrerende waarden-kader leren zien als onderdelen van een groter begrip, namelijk van het begrip organisatie-effectiviteit.

De vier denkmodellen vertegenwoordigen de verborgen waarden die we hanteren in organisaties, in management, in projecten. Maar al te vaak zitten we vast in één denkmodel. Iedereen heeft een favoriete benadering, waar men in de praktijk, onwillekeurig, vaak gebruik van maakt.

Maar als we alléén ons eigen model zien en niet de keuzemogelijkheden die de andere denkmodellen aanreiken, dan verminderen we daarmee onze potentiële effectiviteit als manager. Daardoor wordt onze organisatie minder effectief.

Dit thema speelt overigens een centrale rol in het werk van Quinn. De effectiviteit van een organisatie begint volgens hem bij de effectiviteit van de leidinggevendenden. Verandering en groei beginnen op het persoonlijke, individuele niveau.

Hoe groter de zogenaamde *gedragscomplexiteit* van de directeur of leidinggevende, hoe beter de prestaties van het bedrijf. Ongeacht de grootte van het bedrijf of allerlei factoren in de markt.

Als wij onze effectiviteit willen verbeteren, moeten we drie uitdagingen aangaan:

1. We moeten zowel de kracht als de zwakheden van alle vier de modellen leren kennen
2. We moeten de vaardigheden, die horen bij de genoemde modellen en de managementrollen, leren en gebruiken.
3. We moeten leren om de juiste vaardigheden in de juiste situaties te gebruiken.

Het gaat erom dat we niet blijven hangen in de vraag wat nu precies waar is en wat niet, maar dat we naar een hoger niveau transformeren als leidinggevende.

Een niveau van waaraf we de goede en slechte kanten van verschillende managementbenaderingen leren zien en ook kritisch kunnen reflecteren op ons eigen gedrag.

De sterktes en zwaktes van de vier denkmodellen:

- Het rationeel doel model heeft als onder meer als voordeel dat er duidelijkheid is en dat de productiviteit wordt gestimuleerd. Nadelen zijn dat we kunnen doorschieten in dogmatiek en onszelf en anderen uitputten.
- Het intern proces model heeft onder meer als voordeel dat er sprake is van continuïteit, van goede verslaglegging en stabiliteit. Nadelen zijn dat we kunnen doorschieten in steriele procedures en vastgeroeste organisatie-rituelen.

- Het human relations model heeft onder meer als voordeel dat er openheid is, dat mensen zich kunnen ontwikkelen. Aan de andere kant is er het risico van oeverloze discussies en te veel individualisme.
- Het open systeem model heeft onder meer als voordeel dat organisaties zich makkelijk aanpassen aan veranderingen in de omgeving en groeien. Het risico van dit denkmodel is dat er te vroeg, te veel wordt veranderd en dat opportunisme hoogtij viert.

Door de vier modellen afwisselend te gebruiken houden we de organisatie in balans. We zorgen voor een creatieve spanning tussen de verschillende management-benaderingen.

De eerste stap is jezelf beter leren kennen. We moeten leren hoe goed of slecht we eigenlijk zijn in de acht verschillende management-rollen die we hiervoor noemden.

- Zijn we vooral een bestuurder of producent: de rollen die horen bij het rationeel doel model?
- Of zijn we meer een controleur of coördinator, de rollen die horen bij het intern proces model?
- Zijn we vooral een mentor of stimulator, de rollen die horen bij het human relations-model?
- Of zijn we meer een bemiddelaar of innovator, de rollen die horen bij het open systeemmodel?

Dit zelfinzicht is de eerste stap op weg naar groei. Daarbij hoort volgens Quinn dat we ons ook door anderen in ons bedrijf laten beoordelen. Ook al kan dat soms pijnlijk zijn.

Een tweede stap is, indien gewenst en/of noodzakelijk het ontwikkelen van een veranderstrategie. Daarbij kunnen we kijken hoe we in de praktijk reageren op verschillende situaties en analyseren welke managementrollen bij ons verbetering behoeven.

De derde stap op weg naar meesterschap in management is het doorvoeren van de veranderstrategie. Volgens Quinn is het daarbij vooral van belang om een klankbord te zoeken. Dat mag iemand binnen het bedrijf zijn of erbuiten, zolang u hem of haar maar regelmatig spreekt.

