

Het Management Skills Assessment Instrument (MSAI)

Het zelfbeoordelingsformulier

Het doel van deze evaluatie is om u te helpen bij het bepalen van de belangrijkste aandachtsvelden van uw leidinggevende vaardigheden. Wat zijn uw sterke punten als manager, en op welke gebieden kunt u wat verbetering gebruiken? De evaluatie brengt uw leidinggevende competenties in kaart op basis van factoren waarvan is gebleken dat ze leidinggevend succes voorspellen. Dat wil zeggen: alle competenties die in deze evaluatie zijn opgenomen worden geassocieerd met een hoog bestuurlijk en organisatorisch prestatieniveau – hoewel natuurlijk geen enkel persoon op alle competentiegebieden voldoende vaardigheden bezit. Uw profiel helpt u bij het identificeren van uw sterke punten en mogelijkheden. De evaluatie biedt u ook een profiel van de competenties die u nodig hebt om in de toekomst uw hoogste aspiraties waar te maken. Met andere woorden, het instrument helpt u uw huidige competenties te vergelijken met de competenties die vereist zijn om een zeer succesvol manager te worden.

Omdat het is gebaseerd op het model van concurrerende waarden, helpt het msai om een gemeenschappelijk idioom onder medewerkers te creëren, en het stelt hen in staat om op een eenvoudige manier en in duidelijke bewoordingen over gewenste resultaten te praten. Het biedt een manier om over de organisatiecultuur te praten, en over capaciteiten, prestaties, persoonlijke oriëntatie en veranderingsprocessen, die allemaal gebruikt kunnen worden om tot gewenste resultaten te komen.

De beste manier om bruikbare gegevens te krijgen is door het formulier volledig in te vullen, en vervolgens een aantal mensen uit uw organisatie – superieuren, collega's en ondergeschikten – het formulier in te laten vullen waarbij ze u beoordelen. Dit zorgt voor '360-graden-feedback' en stelt u in staat uw eigen waarnemingen met die van anderen te vergelijken. Dit proces is geautomatiseerd en kan worden aangevraagd, inclusief feedbackrapportage, via sherry.slade@b-d-s.com.

Het onderzoek neemt ongeveer 20 minuten in beslag.

Het Management Skills Assessment Instrument (MSAI)

Het zelfbeoordelingsformulier

Beschrijf uw gedrag als manager. Geef een cijfer dat volgens u past bij het gedrag dat u het grootste deel van de tijd vertoont, dus niet aan de hand van het gedrag dat u graag zou willen vertonen. Bent u niet zeker van een antwoord, geef dan een zo goed mogelijke schatting. Markeer uw cijfer op het antwoordformulier. Gebruik voor uw beoordeling de onderstaande schaal:

- 5 – Volstrekt mee eens
- 4 – Tamelijk mee eens
- 3 – Een beetje mee eens en/of een beetje mee oneens
- 2 – Tamelijk mee oneens
- 1 – Volstrekt mee oneens

Volstrekt mee eens
Tamelijk mee eens
Een beetje mee eens en/of
een beetje mee oneens
Tamelijk mee oneens
Volstrekt mee oneens

1. Wanneer mensen van mijn eenheid hun problemen aan mij voorleggen, communiceer ik op een ondersteunende manier
2. Ik moedig andere leden van mijn eenheid aan om nieuwe ideeën en werkwijzen te bedenken.
3. Ik motiveer en beziel anderen om hun werk nog beter te doen.
4. Ik houd goed in de gaten hoe mijn eenheid functioneert.
5. Ik begeleid mijn ondergeschikten regelmatig om hun managementvaardigheden te verbeteren, zodat zij betere resultaten kunnen bereiken.
6. Ik eis van mijn ondergeschikten dat zij keihard werken en een hoge productie leveren.
7. Ik stel ambitieuze doelstellingen vast, die mijn ondergeschikten uitdagen om prestaties te leveren die de normen overtreffen.
8. Ik zorg voor de middelen die nodig zijn om de vernieuwende ideeën van anderen te kunnen implementeren, of ik help hen die zelf te verwerven.
9. Wanneer iemand met een nieuw idee komt, verleen ik de nodige steun om het erdoor te krijgen.
10. Ik zorg ervoor dat alle medewerkers goed op de hoogte zijn van ons beleid, onze waarden en onze doelstellingen.

	Volstrekt mee eens	Tamelijk mee eens	Een beetje mee eens en/of een beetje mee oneens	Tamelijk mee oneens	Volstrekt mee oneens
11. Ik zorg ervoor dat anderen een duidelijk beeld hebben van de plaats die hun taak inneemt tussen die van anderen in de organisatie.					
12. Ik vorm samenhangende teams van mensen die zich ergens voor willen inzetten.					
13. Ik geef mijn ondergeschikten geregeld feedback over hun prestaties.					
14. Ik verwoord een duidelijke visie op wat in de toekomst kan worden bereikt.					
15. Ik bevorder een gevoel van competitie dat mijn medewerkers helpt beter te presteren dan medewerkers van andere eenheden.					
16. Ik zorg ervoor dat in mijn eenheid regelmatig rapporten en beoordelingen worden uitgebracht.					
17. Ik interpreteer en vereenvoudig complexe informatie zodanig dat anderen daar uit wijs kunnen worden en dat die informatie overal in de organisatie kan worden verspreid.					
18. Ik bevorder in mijn groep de effectieve uitwisseling van informatie en probleemoplossingen.					
19. Ik bevorder in mijn eenheid een rationele, systematische analyse van besluiten (bijvoorbeeld door logische analyse van onderdelen van problemen), om zodoende de complexiteit van belangrijke kwesties te verminderen.					
20. Ik zorg ervoor dat andere mensen in mijn eenheid gelegenheid krijgen voor persoonlijke groei en ontwikkeling.					
21. Ik schep een werksfeer waarin participatie en betrokkenheid bij beslissingen worden gestimuleerd en beloond.					
22. Als groepslid geef ik leiding en zorg ik ervoor dat voldoende aandacht wordt geschonken aan zowel de taakvervulling als de interpersoonlijke verhoudingen.					
23. Wanneer ik anderen vertel dat ze iets niet goed doen, bevorder ik daarmee eerder een verbetering van hun functioneren dan afweer en boosheid.					
24. Ik geef anderen taken en verantwoordelijkheden die hun kansen bieden voor persoonlijke groei en ontwikkeling.					
25. Ik help anderen actief zich voor te bereiden op hogere functies in de organisatie.					
26. Ik kom regelmatig met nieuwe, creatieve ideeën voor processen, producten of procedures voor mijn organisatie.					
27. Ik laat de mensen in mijn eenheid steeds opnieuw weten wat mijn toekomstvisie is, en versterk die ook.					
28. Ik help anderen zich een nieuwe toekomst voor te stellen die zowel kansen als waarschijnlijkheden inhoudt.					
29. Ik ben voortdurend bezig met verbetering van de processen om resultaten te behalen.					

	Volstrekt mee eens	Tamelijk mee eens	Een beetje mee eens en/of een beetje mee oneens	Tamelijk mee oneens	Volstrekt mee oneens
30. Ik zet mijn eenheid aan tot concurrentieprestaties van topklasse waar het gaat om dienstverlening en/of producten.					
31. Door andere mensen in mijn eenheid meer zeggenschap over hun eigen taakuitvoering te geven, bevorder ik de totstandkoming van een motiverend werkklimaat dat op alle betrokkenen een bezielende werking heeft.					
32. Ik heb voortdurend en regelmatig persoonlijk contact met mijn interne en externe klanten.					
33. Ik zorg ervoor dat wij vaststellen in hoeverre wij tegemoetkomen aan de verwachtingen van onze klanten.					
34. Ik zorg ervoor dat mijn mensen ervaringen opdoen die hen helpen bij hun socialisatie en hun integratie in de cultuur van onze organisatie.					
35. Ik vergroot de competitie in mijn eenheid door anderen te stimuleren diensten en/of producten te leveren die voor de klanten een prettige verrassing zijn omdat ze hun verwachtingen overtreffen.					
36. Ik heb een controlesysteem ingevoerd om ervoor te zorgen dat de kwaliteit, de dienstverlening, de kostenbeheersing en de productiviteit van mijn eenheid op het gewenste peil blijven.					
37. Ik coördineer regelmatig met managers in andere eenheden van mijn organisatie.					
38. Ter bevordering van de coördinatie zorg ik er in mijn organisatie voor dat de verspreiding van informatie niet beperkt blijft tot de grenzen van de functiegebieden.					
39. Ik werk met meetsystemen die voortdurend zowel de werkprocessen als de resultaten meten.					
40. Ik laat de mensen in mijn eenheid exact en duidelijk weten wat ik van hen verwacht.					
41. Ik zorg ervoor dat alles wat wij doen erop is gericht onze klanten beter van dienst te zijn.					
42. Ik bevorder in mijn eenheid een sfeer van agressiviteit en intensiteit.					
43. Ik houd voortdurend de sterke en zwakke kanten van onze beste concurrenten in de gaten, en laat mijn eenheid weten hoe wij er ten opzichte van hen voor staan.					
44. Ik bevorder in mijn eenheid een werkklimaat waarin voortdurend wordt gestreefd naar verbetering.					
45. Ik heb een duidelijke strategie ontwikkeld om mijn eenheid te helpen mijn toekomstvisie op succesvolle wijze te verwezenlijken.					
46. Wanneer ik mijn toekomstvisie ter sprake breng, verwoord ik de verbeeldingskracht en de emotionele betrokkenheid van anderen.					
47. Ik bevorder een werkomgeving waarin zowel collega's als ondergeschikten van elkaar leren en elkaar helpen bij hun ontwikkeling.					
48. Ik luister aandachtig en onbevooroordeeld naar anderen wanneer die met ideeën komen, ook al ben ik het er niet mee eens.					

	Volstrekt mee eens			
		Tamelijk mee eens		
			Een beetje mee eens en/of een beetje mee oneens	
				Tamelijk mee oneens
				Volstrekt mee oneens
49.	Wanneer ik de leiding heb over een groep, zorg ik voor samenwerking tussen de groepsleden en voor een positieve oplossing van conflicten.			
50.	Ik bevorder vertrouwen en openheid door mensen die met hun zorgen of problemen bij mij aankloppen, te tonen dat ik hun zienswijze begrijp.			
51.	Ik schep een werkmilieu waarin experimenten en creativiteit worden erkend en beloond.			
52.	Ik zet iedereen in mijn omgeving ertoe aan alles wat zij doen voortdurend te verbeteren en op peil te houden.			
53.	Ik stimuleer al mijn mensen voortdurend kleine verbeteringen aan te brengen in de manier waarop zij hun werk doen.			
54.	Ik zorg ervoor dat mijn eenheid voortdurend informatie verzamelt over de behoeften en voorkeuren van onze klanten.			
55.	Ik betrek de klanten bij de planning en de beoordelingen van mijn eenheid.			
56.	Ik zorg in mijn eenheid voor ceremoniën en beloningen die de waarden en de cultuur van onze organisatie ten goede komen.			
57.	Ik handhaaf een formeel systeem voor de verzameling van informatie afkomstig van andere eenheden dan die van mij, en voor onze reactie daarop.			
58.	Ik vorm bij belangrijke organisatorische kwesties teams of taakgroepen met leden van verschillende functiegroepen.			
59.	Ik help mijn medewerkers bij hun streven naar verbetering in alle aspecten van hun bestaan, en niet alleen voor handelingen die met hun werk te maken hebben.			
60.	Ik schep een werksfeer waarin de mensen in mijn eenheid streven naar hogere prestatie-niveaus dan die van de concurrentie.			

MSAI scoresleutel

Schaal	Items
Hiërarchie	
Acculturatiemanagement	10,11,34,40,56
Managen van het controlesysteem	4,16,19,36,39
Managen van coördinatie	17,37,38,57,58
Markt	
Concurrentiemanagement	15,30,35,43,60
Bezielen van werknemers	3,6,7,31,42
Managen van klantenservice	32,33,41,54,55

Familie

Managen van teams	12,18,21,22,49
Managen van interpersoonlijke relaties	1,13,23,48,50
Managen van de ontwikkeling van anderen	5,20,24,25,47

Adhocratie

Innovatiemanagement	2,8,9,26,51
Toekomstmanagement	14,27,28,45,46
Managen van continue verbetering	29,44,52,53,59

