

VRAGENLIJST COMPETENTIES

Inleiding

De voor u liggende vragenlijst brengt de managementstijl in kaart. Het doel van deze vragenlijst is inzicht te verwerven in het feitelijke en dus zichtbare handelen van de manager. Het betreft hier geen beoordeling van het functioneren, maar de vragenlijst moet inzicht geven in de ontwikkelingsmogelijkheden van de manager.

Deze vragenlijst wordt ingevuld door een aantal mensen, die zich richten op één manager. Zo krijgt de manager informatie over zijn ontwikkelingsmogelijkheden. Op grond hiervan kan hij voor zichzelf een individueel ontwikkelingsplan opstellen voor de komende periode en daarmee de kwaliteit van zijn performance verbeteren.

U begrijpt dat deze manager er bij gebaat is dat u eerlijke, oprechte antwoorden verstrekt, die zoveel mogelijk zijn gebaseerd op wat u in de werkelijkheid ziet.

Voor alle duidelijkheid, zoek niet te veel de nuancering! Een spontane beantwoording van de vragen heeft de voorkeur! U moet maar denken 'de eerste gedachte is vaak de beste'.

Anonimiteit is gewaarborgd. De beantwoording van de vragenlijst is door de manager niet te herleiden naar de invuller.

Instructie

Elke vraag biedt u 6 antwoordmogelijkheden, te weten Nooit, Zelden, Soms, Vaak, Meestal en Altijd. U kunt per vraag maar één antwoord geven.

Bijvoorbeeld:

Vraag: Is zeer kritisch op het eigen werk op basis van duidelijke kwaliteitseisen.

Antwoord: Zelden.

Verklaring: Dit betekent dat u de manager in zijn dagelijks functioneren zelden duidelijk hoort maken welke kwaliteitseisen hij zichzelf stelt en zijn eigen werk daarop kritisch beoordeelt.

Alle vragen worden door u beantwoord en u maakt altijd een keuze uit de 6 antwoordmogelijkheden.

N.B. Bij bepaalde vragen kan het voorkomen dat u denkt 'ik kan dat ook niet zien, want zo werk ik niet met hem samen'. In dat geval geeft u het antwoord Nooit of Zelden.

Namens de manager danken wij u voor uw eerlijke feed-back.

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
1	Probeer niet alles zelf te doen, maar geeft ook zaken uit handen						
2	Besprekt en maakt afspraken met zijn medewerkers over de wijze waarop zij hun deskundigheid verder kunnen uitbouwen en hun performance kunnen verbeteren.						
3	Laat opvattingen van anderen zwaar wegen bij de keuzes die hij maakt in zijn manier van werken.						
4	Stimuleert anderen tot initiatieven om veranderingen door te voeren waardoor beter ingespeeld wordt op de wensen van de klanten.						
5	Besteedt tijd en aandacht om zich een duidelijk beeld te vormen van de kwaliteiten van zijn medewerkers.						
6	Geeft duidelijk en eerlijk aan welke mogelijkheden hij in zijn medewerkers ziet ten aanzien van groei en ontwikkeling binnen zijn functie.						
7	Ziet erop toe dat veranderingen altijd bekeken worden op de effecten die ze voor klanten hebben.						
8	Kiest bij voorkeur doelstellingen met een hoog uitdagend karakter.						
9	Motiveert mensen om samen te werken teneinde resultaat te boeken.						
10	Neemt actie om eigen koninkrijkjes te voorkomen.						
11	Stimuleert anderen bij het bereiken van de hoogst mogelijke kwaliteitsnormen.						
12	Is zeer kritisch op het eigen werk op basis van duidelijke kwaliteitseisen.						
13	Geeft duidelijk aan welke doelen met welk uiteindelijk resultaat nagestreefd worden.						
14	Schat de betekenis van informatie en de consequenties daarvan op langere termijn voor organisatie-onderdelen goed in.						
15	Toont respect voor de opvattingen van de ander en geeft ook duidelijk blijk van oprechte belangstelling.						
16	Is realistisch in het inschatten van de langere termijn effecten op basis van een veelheid van informatie.						

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
17	Geeft duidelijk aan waar de grenzen liggen van uw verantwoordelijkheid						
18	Stimuleert en begeleidt anderen om betere prestaties te leveren.						
19	Probeert nieuwe kennis en informatie uit om te ontdekken wat de praktische bruikbaarheid ervan is.						
20	Past zijn werkwijze en aanpak aan aan zich wijzigende situaties.						
21	Weet anderen te bewegen zijn opvattingen over te nemen en uit te dragen.						
22	Vormt zich een realistisch oordeel ook al is de informatie onvolledig en op onderdelen tegenstrijdig.						
23	Bekijkt per situatie welk doel en welke verantwoordelijkheid hij voor zichzelf kiest.						
24	Stelt voor zichzelf en anderen pittige, maar realistische prestatienormen vast.						
25	Legt snel verbanden tussen een grote verscheidenheid aan informatie uit diverse terreinen om zo de oorzaak van een probleem te vinden.						
26	Weet bij anderen draagvlak en acceptatie te krijgen voor een bepaald plan of een bepaalde aanpak.						
27	Komt met ideeën op basis van kansen die hij ziet.						
28	Speelt in op marktontwikkelingen waarbij een bepaald afbreukrisico aanwezig is.						
29	Neemt bij afwijkingen van de planning maatregelen die tot bijsturing leiden.						
30	Zoekt voortdurend naar mogelijkheden om extra service te verlenen aan klanten.						
31	Brengt zijn opvattingen met kracht en 'impact'.						
32	Gaat soepel om met reacties van anderen ook als ze niet overeenkomen met de eigen denkbeelden.						

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
33	Legt voortdurend de meetlat voor zijn eigen functioneren, maar ook die van anderen op een hoger niveau.						
34	Is duidelijk in het aangeven van de randvoorwaarden waarbinnen de gevraagde resultaten gerealiseerd kunnen worden (Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie) .						
35	Weet zijn kijk op zaken boeiend te verwoorden.						
36	Gaat gemakkelijk een gesprek aan en toont daarbij oprechte interesse voor de ander.						
37	Is in staat een aannemelijke schets te geven hoe het bedrijf en de markt er over 3 jaar uitzien.						
38	Weet duidelijk en aannemelijk te maken waarom hij bepaalde effecten verwacht van bepaalde werkwijze en/of aanpak.						
39	Vraagt bij nieuwe informatie vooral door op het nut en de praktische consequenties ervan.						
40	Bouwt zijn betoog logisch en gestructureerd op.						
41	Spreekt collega's en medewerkers expliciet aan op de verantwoordelijkheid die zij hebben.						
42	Maakt duidelijk dat zijn acties voor andere personen bepaalde voordelen maar ook nadelen hebben.						
43	Stelt zijn gedrag bij als zich een nieuwe kans voordoet om zijn doel te bereiken.						
44	Weet goed in te schatten of er voldoende bereidheid is bij medewerkers of zij een bepaalde verantwoordelijkheid willen en kunnen dragen.						
45	Neemt zelf initiatief om zijn deskundigheid te vergroten middels opleiding, training en congressen.						
46	Geeft bij verandering in prioriteiten de consequenties aan naar de geplande activiteiten.						
47	Grijpt adequaat in zodra bepaalde ontwikkelingen niet volgens plan verlopen.						
48	Weet anderen duidelijk te maken welke stappen genomen moeten worden om het gestelde doel te realiseren.						

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
49	Voert regelmatig begeleidingsgesprekken in de vorm van coaching om de medewerker te stimuleren en te ondersteunen in zijn ontwikkeling en groei.						
50	Betrekt medewerkers in het meedenken over verbeteringen binnen andere disciplines.						
51	Bundelt deskundigheid door projectgroepen op te starten om bepaalde doelen te realiseren.						
52	Geeft duidelijk aan welke taken bij welke verantwoordelijkheid horen						
53	Voert veranderingen en vernieuwingen door die direct gerelateerd zijn aan bepaalde klantbehoeftes en/of marktontwikkelingen.						
54	Weet altijd wel een manier te vinden om het probleem waar hij tegenaan loopt op te lossen.						
55	Geeft duidelijk aan op basis waarvan hij tot een bepaalde beoordeling is gekomen.						
56	Bespreekt concrete situaties in het perspectief van de doelen op langere termijn.						
57	Geeft duidelijk aan op welke behoeftes hij bij de ander tracht aan te sluiten.						
58	Maakt de achtergrond en het doel van de gestelde opdrachten duidelijk.						
59	Weet realistische inschattingen te maken van de mogelijke consequenties van bepaalde werkwijze en/of plannen.						
60	Weet binnen de eigen organisatie duidelijk te maken wat klanten wensen en hoe daarop kan worden ingespeeld.						
61	Geeft duidelijk aan welke eisen hij aan het uit te voeren werk stelt.						
62	Verstrekt aan het betreffende organisatie-onderdeel relevante informatie die hem op andere plekken ter ore is gekomen.						
63	Past nieuwe informatie en kennis direct toe in zijn dagelijkse praktijk van werken.						
64	Grijpt in wanneer er onduidelijkheid bestaat bij zijn medewerker.						

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
65	Weet uit een verscheidenheid aan informatie en signalen die gegevens te halen die hij specifiek nodig heeft.						
66	Stemt plannen en acties af met die organisatie-onderdelen die de gevolgen en effecten daarvan ervaren.						
67	Toont aandacht voor hetgeen de klant belangrijk vindt.						
68	Toont begrip voor omstandigheden die tegenvallen en neemt initiatieven om de voortgang op peil te houden.						
69	Is bereid, in ruil voor een betere aanpak, de eigen oorspronkelijke aanpak te herzien.						
70	Reageert direct zodra er zich afwijkingen van de planning voordoen.						
71	Verwoord op heldere wijze welke verantwoordelijkheid en bevoegdheid wordt verstrekt.						
72	Wijzigt zijn aanpak als hij merkt dat hij op de bestaande manier zijn doel niet bereikt.						
73	Komt met voorstellen om op basis van een analyse van marktontwikkelingen veranderingen aan te brengen.						
74	Stelt duidelijke eisen aan de gewenste prestatie die hij van zijn medewerker verwacht.						
75	Gaat een extra gesprek aan zodra hij merkt dat de ander zich door zijn optreden of acties tekort gedaan voelt.						
76	Weet gericht die informatie op te sporen die nodig is om de oorzaak van het probleem te vinden.						
77	Laat anderen duidelijk weten welke ideeën en motieven aan zijn gedrag ten grondslag liggen.						
78	Stimuleert samenwerking binnen projectteams en tussen afdelingen.						
79	Treedt anderen met zelfvertrouwen tegemoet.						
80	Hanteert in vergelijkbare situaties een consequente en voor ieder herkenbare gedragslijn.						

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
81	Geeft anderen duidelijk feedback als hij ontevreden is over de kwaliteit van het werk.						
82	Weet verschillende partijen goed op een lijn te krijgen.						
83	Is goed in staat de samenhang aan te geven tussen diverse functiegebieden en zo mogelijke problemen te voorspellen.						
84	Verzorgt de voortgangsinformatie die duidelijk de feitelijke stand van zaken aangeeft.						
85	Durft beslissingen te nemen ook al beschikt hij niet over alle gewenste informatie.						
86	Stelt zijn doel bij als het oorspronkelijk beoogde doel niet haalbaar blijkt.						
87	Schept de voorwaarden waardoor de medewerker zijn taken optimaal kan uitvoeren.						
88	Komt gemaakte afspraken na.						
89	Geeft bij verandering van geplande activiteiten duidelijk aan wat de nieuwe taakstelling is.						
90	Weet voor partijen duidelijk te maken waarin hun gemeenschappelijk belang ligt.						
91	Trekt duidelijk zijn grenzen in hetgeen wel/niet kan en komt daar ook voor uit.						
92	Past zich, bij gewijzigde omstandigheden, uitstekend aan om zo toch zijn doel te bereiken.						
93	Weet mensen te motiveren bij tegenslag door duidelijk te maken hoe het gestelde doel bereikt kan worden.						
94	Speelt in op het belang en de sterktes van de ander om zo betrokkenheid te krijgen.						
95	Maakt mensen enthousiast om zich in te zetten voor een gemeenschappelijk doel.						
96	Blijft kalm en zoekt alternatieven als een bepaalde werkwijze niet werkt.						

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
97	Zoekt de juiste functionarissen op om zich op de hoogte te stellen over de stand van zaken op momenten die 'kritisch' zijn.						
98	Onderhoudt veelvuldig contact met klanten en onderzoekt de mogelijkheden om de organisaties beter op elkaar af te stemmen.						
99	Corrigeert duidelijk naar anderen als de grenzen van het toelaatbare zijn bereikt c.q. worden overschreden.						
100	Weet anderen enthousiast te krijgen voor zijn opvattingen.						
101	Houdt zich voortdurend op de hoogte van de voortgang van de werkzaamheden.						
102	Zorgt dat medewerkers ook de kwaliteiten van anderen (in- en extern) benutten.						
103	Probeert op verschillende manieren acceptatie te krijgen.						
104	Zorgt dat mensen hun krachten bundelen bij het stellen van doelen.						
105	Durft ideeën op tafel te leggen zonder deze vooraf op acceptatie te toetsen.						
106	Trekt duidelijk de consequenties uit beslissingen door afspraken te maken over hetgeen gedaan gaat worden.						
107	Houdt consequent vast, werkt gestaag aan het concretiseren van het toekomstperspectief van het bedrijf.						
108	Onderneemt snel zelf actie om kansen die hij ziet te toetsen.						
109	Verstrekt collega's en medewerkers in begrijpelijke taal wat de 'spelregels' zijn om bepaalde werkzaamheden uit te voeren.						
110	Geeft ruimte voor eigen inbreng, zodat de capaciteiten van de medewerker tot zijn recht komen.						
111	Draagt betere alternatieven aan ter vervanging van bestaande werkwijze.						
112	Gaat op signalen van anderen in door belangstelling te tonen voor de achtergrond van hun reacties en opvattingen.						

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
113	Houdt consequent vast aan de voorgenomen stappen en laat zich niet afleiden door ongeduld en opportunisme.						
114	Trekt graag nieuwe verantwoordelijkheden en taken naar zich toe.						
115	Weet uit een hoeveelheid informatie en signalen goed de vinger te leggen op het probleem dat er speelt.						
116	Signaleert voortijdig mogelijke problemen en knelpunten.						
117	Realiseert zich goed de consequenties voor de anderen en houdt daar duidelijk rekening mee.						
118	Weet onder hoge werkbelasting de juiste prioriteiten te stellen in het soort werk dat eerst gedaan moet worden.						
119	Weet helder aan te geven welke consequenties bepaalde actuele acties, besluiten en ontwikkelingen kunnen hebben op de langere termijn.						
120	Neemt nieuwe informatie gemakkelijk in zich op.						
121	Laat door de keuzes die hij maakt duidelijk zien welke beslissing hij heeft genomen.						
122	Weet op de juiste momenten een besluit te nemen waardoor hij geen onnodig tijdverlies lijdt.						
123	Weet duidelijk te bepalen welke afdelingen betrokken moeten worden bij de uitvoering van bepaalde werkzaamheden.						
124	Neemt initiatieven waardoor het bedrijf zich duidelijker kan onderscheiden van zijn concurrenten.						
125	Weet de juiste mensen tot actie te stimuleren om zijn ideeën te concretiseren.						
126	Verrast anderen regelmatig door zijn originaliteit waarmee hij het probleem weet op te lossen.						
127	Stelt opdrachten die hij aan medewerkers geeft bij zodra de omstandigheden zich wijzigen.						
128	Trekt snel de praktische consequenties uit nieuwe informatie.						

		Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Meestal	Altijd
129	Zorgt ervoor dat de medewerker binnen zijn functie voldoende ontwikkelingsmogelijkheden krijgt						
130	Brengt zijn argumenten met verve.						
131	Weet anderen voor wat betreft positie en belang in hun waarde te laten.						
132	Stemt acties met betrokken personen af voordat hij ze uitvoert.						
133	Peilt met zekere regelmaat welke behoeftes en wensen de medewerkers hebben ten aanzien van hun verdere ontwikkeling en loopbaan.						
134	Houdt zich aan zijn planning en het gestelde doel.						
135	Geeft mensen die verantwoordelijkheid die ze ook daadwerkelijk aankunnen.						
136	Stimuleert anderen een actieve rol en bijdrage te leveren in het vinden van de juiste oplossingen.						
137	Daagt de bestaande situatie uit door het doen van verbeteringsvoorstellen.						
138	Weet op begrijpelijke wijze aan te geven welke stappen moeten worden doorlopen om langere termijn doelen te realiseren.						
139	Weet duidelijk te maken welke informatie hij wel/niet zinvol acht.						
140	Hanteert verschillende argumenten om anderen mee te krijgen voor het plan of idee.						
141	Presenteert zijn opvattingen vanuit een persoonlijke overtuiging en geloof.						
142	Laat duidelijk merken dat hij de verantwoordelijkheid en belangen van andere afdelingen respecteert.						
143	Geeft in zijn plannen duidelijk aan wat de consequenties voor andere personen zijn.						
144	Weet ook in minder overzichtelijke situaties een besluit te nemen.						