

# 1. INITIATIEF

Uit eigen beweging mogelijkheden signaleren, creëren en ernaar handelen.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

## JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Komt uit eigen beweging met een idee, voorstel of oplossing.

Start uit zichzelf iets nieuws op (heeft geen aansporing nodig van anderen).

Onderzoekt vooraf de mogelijkheden.

Wacht niet op een vraag naar het ondernemen van actie.

Trekt ongevraagd werkzaamheden en verantwoordelijkheden naar zich toe.

## MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Signaleert kansen en mogelijkheden om het bereiken van het doel te bevorderen.

Onderneemt direct actie om het proces op gang te brengen.

Zet ideeën om in concrete acties.

Speelt direct in op omgevingsfactoren.

Gaat proactief aan de slag met opgepikte signalen.

## SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Is actief betrokken bij discussies en besprekingen en neemt het woord.

Maakt proactief voorstellen en plannen om de koers te bepalen.

Steekt actief energie in het opbouwen en onderhouden van een netwerk van invloed.

Creëert kansen en mogelijkheden om het bereiken van het doel te bevorderen.

Haakt met plannen en strategieën in op toekomstige ontwikkelingen en lange termijn kansen.

## 2. BESLUITVAARDIGHEID

Het nemen van beslissingen door een oordeel te geven of door actie te ondernemen, ook wanneer belangrijke informatie ontbreekt of onvolledig is.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Brengt ongevraagd de eigen mening naar voren.

Grijpt in als problemen zich voordoen.

Hakt, indien nodig, zelfstandig de knoop door.

Kan beslissingen uitleggen en motiveren.

Stelt lastige beslissingen niet uit.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Zet voor- en nadelen op een rij, om een beslissing te kunnen nemen.

Neemt verantwoordelijkheid over gemaakte besluiten (wijst niet naar anderen).

Neemt beslissingen wanneer informatie ontbreekt terwijl de situatie hier om vraagt.

Onderneemt actie wanneer de dagelijkse gang van zaken daarom vraagt.

Stelt de juiste prioriteiten in het nemen van besluiten.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Verzamelt grondige informatie om besluiten toe te lichten aan medewerker / team / organisatie. Is bereid beslissingen te nemen waarvan de gevolgen niet compleet te overzien zijn, wanneer de tijd hierom vraagt.

Neemt beslissingen die van invloed zijn op de koers van de organisatie.

Stelt zich aanspreekbaar en transparant op in het besluitvormingsproces.

Neemt verantwoordelijkheid voor belangrijke keuzes die gemaakt moeten worden, laat deze niet aan anderen over.

### 3. FLEXIBILITEIT

Kan door veranderen van gedrag doelgericht en effectief optreden onder verschillende en onverwachte omstandigheden.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

#### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Vat afwijking van de normale situatie op als een uitdaging.

Komt in actie wanneer een gekozen stijl of aanpak geen effect meer heeft.

Past het gedrag aan bij veranderende omstandigheden.

Stemt het eigen gedrag af op die van de ander.

Improviseert bij onverwachte situaties.

#### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Past het gedrag aan als hij/zij onder druk wordt gezet.

Past zich gemakkelijk aan aan andere culturen.

Kan door het tonen van ander gedrag een andere reactie bewerkstelligen bij de ander.

Verandert van benaderingswijze bij weerstand(en).

Kan zich soepel opstellen bij onverwachte wendingen.

#### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Laat zien op verschillende niveaus (operationeel, tactisch, strategisch) te kunnen communiceren.

Stemt de eigen gedragsstijl af op die van de ander, om te komen tot een optimale samenwerking.

Wijkt gemakkelijk van een voorgenomen plan of methode af, indien het doel dat nodig maakt.

Is bereid tijdelijke oplossingen aan te dragen, om in de toekomst met betere oplossingen te komen.

Speelt flexibel in op organisatieontwikkelingen.

## 4. STRESSBESTENDIGHEID

In staat zijn onder stressvolle omstandigheden effectief te blijven functioneren.

*Ontwikkelaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Blijft effectief werken onder (tijd)druk en in hectische situaties.

Houdt het overzicht wanneer de zaken anders lopen dan verwacht.

Blijft emoties en zenuwen beheersen bij spanningen.

Herstelt snel na tegenslag of teleurstelling.

Gaat beheerst om met kritiek (laat zich er niet door uit evenwicht brengen).

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Blijft kalm bij onverwachte en onvoorziene situaties.

Blijft gestructureerd werken wanneer meerdere mensen een beroep op hem/haar doen.

Blijft rustig in geval van conflicten binnen de groep.

Blijft tactvol communiceren bij weerstand en confrontaties. Is in staat om anderen richting te geven bij tegenslagen en conflicten

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Houdt bij crisissituaties het overzicht en is in staat om de juiste prioriteiten te stellen.

Kan sterke emoties van zichzelf en anderen hanteerbaar maken door ze in de juiste context te plaatsen.

Vertoont voorbeeldgedrag door in roerige tijden en bij tegenvallende resultaten richting te geven aan anderen in de organisatie.

Is in staat tot relativeren, door situaties en gebeurtenissen in het juiste perspectief te zien.

Voorziet werkdruk en regelt tijdig extra ondersteuning of faciliteiten.

## 5. AMBITIE

Het tonen van gedrag dat erop gericht is om steeds beter te worden of hogerop te komen; investeren in de eigen ontwikkeling om dit te bereiken.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Is tevreden met zijn huidige situatie, maar toont zich bereid te investeren in de eigen ontwikkeling.

Spreekt de wens uit in de toekomst meer verantwoordelijkheden te willen.

Streeft naar zelfstandigheid en verantwoordelijkheid binnen de eigen functie.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Neemt soms initiatief tot het uitvoeren van andere werkzaamheden.

Boekt of creëert ruimte in de organisatie voor ontwikkeling van de eigen functie.

Zorgt dat persoonlijke bijdragen aan resultaten zichtbaar zijn.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Maakt zelf een concreet plan voor persoonlijke ontwikkeling of loopbaan.

Neemt initiatief tot gesprekken over loopbaanmogelijkheden.

Zorgt dat persoonlijke bijdragen aan resultaten zichtbaar zijn.

Verlegt consequent zijn eigen grenzen.

## 6 ZELFSTANDIGHEID

Laten zien voor de eigen opvattingen en principes te staan en zich niet te laten beïnvloeden door anderen.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Vertrouwt op eigen oordelen.

Draagt een eigen onderbouwde mening uit.

Gaat het gesprek aan bij meningsverschillen.

Wijkt van procedures en regels af indien dit in eigen ogen noodzakelijk is.

Neemt zelfstandig beslissingen.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Brengt voorstellen en opvattingen naar voren die afwijken van het beleid.

Steekt zijn nek uit door een minderheidsstandpunt in te nemen.

Onderneemt acties die gebaseerd zijn op eigen overtuigingen.

Doorbreekt routines en gewoonten om aan te tonen dat er ook andere mogelijkheden zijn.

Blijft bij het genomen standpunt bij bezwaren of weerstand.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Heeft originele of gedurfde ideeën, waar anderen nog niet van overtuigd zijn.

Neemt uit eigen overtuiging afwijkende standpunten in, ook als dit commotie kan veroorzaken.

Behoudt de juiste professionele afstand tot belanghebbende partijen.

Houdt onder druk vast aan het eigen oordeel.

Beveelt op allerlei manieren een concept of werkwijze aan totdat er voldoende draagvlak is om het uit te voeren.

## 7. DOORZETTINGSVERMOGEN

Gedurende een langere periode actief zijn als de omstandigheden daarom vragen.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Kan zich blijven concentreren zonder vermoeidheid en aandacht verlies.

Verdeelt de eigen energie goed en efficiënt.

Is na intensieve en langdurige inspanning niet opgebrand.

Ziet niet op tegen extra werk en inspanning.

Straalt enthousiasme uit na een dag hard werken.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Is aan het einde van eentonige en langdurige bijeenkomsten nog fit en alert.

Geeft niet op bij het omgaan met problemen en blijft zoeken naar oplossingen.

Laat extra energie zien voor een belangrijke prestatie.

Handelt na een zware werkdag zaken nog nauwkeurig af.

Houdt aanhoudende belasting vol.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Blijft actief bij zware tegenslagen.

Ziet na zware teleurstellingen toch weer nieuwe mogelijkheden.

Blijft actief bij emotioneel belastende situaties.

Kan zijn energie verdelen over verschillende activiteiten.

Laat zien de eigen emoties die veel energie kosten te beheersen.

## 8. RESULTAATGERICHTHEID

Het tonen van gedrag dat gericht is op het daadwerkelijk realiseren van de beoogde doelstellingen en resultaten.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Maakt duidelijke afspraken over de te realiseren doelen.

Zorgt dat hij/zij weet welke bijdrage er wordt verwacht.

Geeft tijdig aan wanneer er knelpunten optreden bij het realiseren van de doelen.

Is vasthoudend bij verstoringen en tegenslagen.

Zorgt voor voortgang in het proces.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Stelt voor zichzelf uitdagende en ambitieuze (maar haalbare) doelstellingen op.

Maakt afspraken over de wijze waarop doelen behaald moeten worden.

Mobiliseert mensen en middelen om doelen te behalen.

Toetst en borgt de naleving van afspraken.

Zoekt naar oplossingen voor obstakels, die het behalen van het doel belemmeren.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Stelt visionaire doelstellingen op en definieert daarbij wat meetbare resultaten op langere termijn moeten zijn.

Stimuleert de organisatie en haar mensen om resultaatgericht te werken.

Faciliteert anderen en neemt obstakels voor anderen weg, zodat gemeenschappelijke doelen kunnen worden bereikt.

Stuurt tijdig bij door de strategie te veranderen, wanneer de resultaten of doelen niet behaald dreigen te worden.

Onderzoekt mogelijke afbreukrisico's van opdrachten voordat deze worden geaccepteerd.



## 9. LEERBEREIDHEID

Inzicht krijgen in de eigen sterkten en zwakten door kennis, kunde en vaardigheden eigen te maken en in de praktijk toe te passen.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Heeft een realistisch beeld van de eigen sterke en zwakkere punten en kan deze benoemen.

Past opgedane kennis toe in de praktijk.

Toont nieuwsgierigheid en leergierigheid om de huidige kennis en het functioneren te verbeteren.

Laat actief blijken te willen groeien in kennis en ervaring.

Durft fouten te maken om ervan te leren en daardoor te kunnen groeien.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Formuleert doelstellingen voor de eigen ontwikkeling.

Staat open voor feedback op het eigen functioneren.

Past nieuwe inzichten en kennis toe om het eigen functioneren te verbeteren.

Zoekt situaties, taken en opdrachten die geschikt zijn om relevante ervaringen op te doen.

Volgt trainingen, leest vakliteratuur en/of benut andere media om zichzelf en de eigen vaardigheden te ontwikkelen.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Leert van ervaringen, markt en omgeving en integreert deze in zijn ontwikkelingsplan.

Vraagt bij het krijgen van feedback naar concrete voorbeelden en gaat met suggesties ter verbetering aan de slag.

Evalueert zelf de eigen aanpak en wat daarin anders of beter zou kunnen.

Zoekt de eigen grenzen op om te kunnen groeien.

Schept mogelijkheden voor anderen om zich te kunnen ontwikkelen.

## 10. INZET

Het tonen van bereidheid zich volledig in te zetten om prestatie te leveren en successen te boeken.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Laat zien de gestelde doelen te willen bereiken.

Spant zich volledig in om een optimaal resultaat te kunnen behalen.

Onderneemt uit eigen beweging meer dan gevraagd.

Probeert zichzelf en anderen te overtreffen.

Streeft naar een betere prestatie dan gemiddeld.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Stelt zichzelf en anderen ambitieuze doelen, waarbij er moeite gedaan moet worden om deze te behalen.

Trekt extra werkzaamheden en verantwoordelijkheden naar zich toe.

Zoekt steeds weer uitdagingen en benadert problemen als kansen voor verbetering.

Is bereid over te werken en zo nodig thuis te werken.

Staat klaar om extra inspanning te leveren als die gevraagd wordt.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Zoekt voortdurend de eigen grenzen op.

Herkent en gebruikt kansen om zichzelf verder te ontwikkelen.

Kan gedurende een lange periode bovengemiddeld actief zijn wanneer de situatie dat vraagt.

Inspireert anderen met voorbeeldgedrag bij het stellen van eisen en verbeteren van prestaties.

Waardeert en beloont prestaties van anderen die beter zijn dan verwacht.

## 11. NAUWKEURIGHEID

Aandacht hebben voor details, effectief kunnen omgaan met gedetailleerde informatie.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Kan zich langdurig concentreren op details.

Documenteert op dusdanige wijze dat het overzichtelijk en gemakkelijk te vinden is.

Blijft onder druk aandacht besteden aan details van het werk.

Werkt nauwkeurig, ordelijk en systematisch.

Behoudt bij routinematig werk zorgvuldigheid en nauwkeurigheid.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Herkent slordigheden en fouten in het eigen werk.

Signaleert gedetailleerde kansen om de kwaliteit te verhogen.

Kan accuraat en foutloos werken. Stimuleert anderen om alert te zijn op details en kwaliteit.

Stelt gedetailleerde procedures en richtlijnen op om de kwaliteit te borgen.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Draagt het belang van gedetailleerd werken uit en zorgt ervoor dat dit door anderen gedeeld wordt.

Stelt gedetailleerde kwaliteitseisen en –normen op en maakt deze duidelijk aan anderen.

Doet gedetailleerd onderzoek naar het kwaliteitsniveau van de werkzaamheden.

Gebruikt de juiste details om zaken te veranderen.

Controleert op detailniveau of het werk voldoet aan de kwaliteitseisen.

## 12. ORGANISATIESENSITIVITEIT

Het inleven in de verhoudingen binnen de organisatie en weten hoe daarbinnen te manoeuvreren om doelen te bereiken.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Begrijpt de eigen positie binnen de formele en informele structuur van de organisatie.

Snapt waarom zaken binnen de organisatie op een bepaalde wijze gebeuren en worden besloten.

Houdt bij acties en beslissingen rekening met de effecten voor collega's.

Is op de hoogte van formele en informele communicatiekanalen in de organisatie.

Treedt tactvol op in gevoelige situaties.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Houdt bij beslissingen rekening met de organisatiecultuur.

Herkent de invloed van het eigen handelen op andere onderdelen van de organisatie.

Begrijpt hoe bepaalde afdelingen of personen te beïnvloeden zijn om gestelde doelen te bereiken.

Benut de informele beïnvloedingscircuits binnen de organisatie.

Speelt relevante informatie aan de juiste personen binnen de organisatie door.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Heeft zicht op de machtsverhoudingen binnen de organisatie.

Handelt op basis van krachtenvelden zowel binnen als buiten de organisatie.

Begrijpt welke effecten veranderingsprocessen hebben op de gehele organisatie.

Lobbyt bij de juiste personen om draagvlak te vinden voor de eigen ideeën.

Trekt aan de juiste touwtjes in situaties met belangentegenstellingen of potentiële conflicten.

## 13. KLANTGERICHTHEID

De (interne) klant centraal stellen door wensen en behoeften te onderzoeken en hiernaar te handelen zonder het eigen zakelijk belang tekort te doen.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Onderzoekt de behoeften en verwachtingen van de ander.

Kan zichzelf en de organisatie presenteren.

Licht de ander in over oplossingen die aansluiten bij zijn behoeften en verwachtingen.

Onderneemt direct actie indien de ander niet tevreden is.

Doet meer dan dat de ander verwacht.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Laat duidelijk merken de behoeften en verwachtingen van de ander te begrijpen.

Kan zichzelf en de organisatie presenteren op het niveau van de ander(en).

Denkt zowel gevraagd als ongevraagd mee met de ander.

Komt met oplossingen die inspelen op de behoeften en verwachtingen van de ander.

Is open en eerlijk wanneer er geen oplossingen zijn voor de behoeften van de ander.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Legt zijn strategieën uit op specifieke behoeften en verwachtingen van de ander.

Bouwt relaties op met verschillende stakeholders binnen de organisatie van de ander.

Komt met nieuwe aanpakken en ideeën waarmee de ander zijn (toekomstige) doelstellingen kan realiseren.

Stimuleert en faciliteert anderen om actief klantgericht te handelen.

Maakt zichtbaar tijd en middelen vrij om de klanttevredenheid te verhogen.

## 14. KWALITEITGERICHTHEID

Het nauwkeurig werken, waarbij de aandacht is gericht op de totale kwaliteit en details.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Houdt zich aan de voorgeschreven kwaliteitseisen.

Controleert of het eigen werk aan de voorgeschreven kwaliteitsnormen voldoet.

Vraagt feedback over de kwaliteit van het werk.

Herstelt fouten als deze aan het licht komen.

Onderneemt actie om de kwaliteit van het eigen werk te borgen.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Geeft helder en expliciet aan welke kwaliteit verwacht wordt.

Stimuleert anderen rekening te houden met de kwaliteit.

Gebruikt feedback om zaken te veranderen zodat de kwaliteit gewaarborgd is.

Controleert of het werk van anderen en/of team voldoet aan de gestelde kwaliteitsnormen.

Stimuleert anderen en/of het team aandacht te geven aan kwaliteitsaspecten van het geleverde werk.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Activeert anderen en/of team om de kwaliteit van diensten, producten en/of werkprocessen te verbeteren.

Zorgt dat bij beleidsvoorstellen rekening wordt gehouden met de kwaliteitsnormen van de organisatie.

Stelt systemen en procedures voor die gericht zijn op het verhogen van de kwaliteit.

Maakt middelen en tijd vrij binnen de organisatie zodat gewerkt kan worden aan kwaliteitsvraagstukken.

Signaleert kansen en mogelijkheden om de kwaliteit te verhogen.

## 15. ONDERNEMERSCHAP

Het signaleren van kansen en mogelijkheden in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten, en hierop inspelen.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Herkent en benut kansen en mogelijkheden om nieuwe activiteiten te ontwikkelen.

Maakt een inschatting van de winstgevendheid van activiteiten.

Bedenkt nieuwe ideeën voor producten of diensten.

Neemt gecalculeerde risico's, probeert nieuwe benaderingen uit.

Bouwt een zakelijk netwerk op.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Pakt zaken proactief aan om er een zakelijk succes van te maken.

Kan de kansen en risico's van activiteiten benoemen.

Is grensverleggend bezig, binnen de aanwezige financiële en commerciële kaders.

Verbeterd de bedrijfsresultaten door het bewaken van de kosten.

Kan het geloof in eigen product, idee of dienst onder de aandacht brengen en op anderen overbrengen.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Is in staat om een plan te ontwikkelen dat bijdraagt aan het succes van de organisatie.

Speelt proactief in op in- en externe marktontwikkelingen.

Is in staat om te gaan met financiële druk en onzekerheid.

Kan omgaan met tegenslagen en verlies onder ogen zien, om vervolgens weer vol goede moed verder te gaan.

Is in staat een netwerk van relaties op te bouwen en in stand te houden, die nuttig kunnen zijn voor het eigen succes en dat van de organisatie.

## 16. OVERTUIGINGSKRACHT

Meningen, visies en ideeën op een zodanige manier naar voren brengen, dat het door anderen wordt geaccepteerd en overgenomen.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Brengt voorstellen met enthousiasme naar voren.

Zorgt ervoor dat argumenten voor de ander te begrijpen zijn.

Toetst of een argument of boodschap als bedoeld is overgekomen.

Brengt argumenten stellig naar voren.

Heeft een goede onderbouwing om zaken aannemelijk te krijgen.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Laat de ander de mogelijkheden en voordelen van voorstellen inzien.

Sluit met argumenten aan op de motieven van de ander.

Pakt tegenargumenten op en weerlegt deze zo nodig waardoor de ander deze accepteert.

Onderbouwt voorstellen vooral door argumenten en voordelen waar de ander gevoelig voor is.

Buigt weerstand om naar voordelen voor de eigen standpunten.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Gebruikt diverse gespreksvaardigheden en stijlen om anderen te overtuigen.

Voert een gestructureerd betoog, waarin de argumenten gedoseerd en met de juiste timing naar voren worden gebracht.

Is voorbereid op de mogelijke tegenargumenten en bezwaren.

Lobbyt bij de juiste personen om draagvlak voor de eigen voorstellen te vergroten.

Zorgt voor een goede sfeer tijdens het gesprek en wint daardoor vertrouwen.



## 17/18. STURING GEVEN AAN GROEPEN / INDIVIDUEN

Richting en sturing bieden aan anderen door doelen te formuleren, de voortgang te bewaken en medewerkers te stimuleren, motiveren en corrigeren.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Helpt medewerker/team om het proces effectief te laten verlopen.

Geeft medewerker/team duidelijke doelen en resultaatgebieden.

Geeft medewerker/team instructies en aanwijzingen hoe het werk uitgevoerd moet worden.

Weet medewerker/team te motiveren.

Spreekt medewerker/team aan op hun functioneren.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Profileert zich indien nodig als leider van een team.

Toetst kwaliteiten en competenties van medewerker/team zodat doelstellingen worden behaald.

Zet kwaliteiten en competenties van medewerker/team effectief in, zodat de doelstellingen worden behaald.

Vertaalt de strategie en organisatiedoelen naar praktisch uitvoerbare plannen.

Stuurt bij wanneer er spanningen zijn of doelen niet behaald dreigen te worden.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Draagt de gewenste cultuur uit.

Heeft natuurlijk overzicht op medewerker/team.

Besprekt strategie, missie en visie met de teamleden, om deze gezamenlijk te vertalen naar concrete doelen.

Inspireert medewerker/team om zichzelf te ontwikkelen (eigenaarschap).

Zet medewerker/team in op basis van performance en potentieel.

## 19.COACHEN VAN MEDEWERKERS

Ondersteuning, waardering en erkenning geven aan medewerkers. De begeleiding van medewerkers afstemmen op wat ieder individu afzonderlijk nodig heeft. Feedback geven die medewerkers helpt bij het verbeteren van hun competenties.

*Ontwikkelaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Complimenteert de ander.

Laat de ander meedenken.

Geeft opbouwende feedback op gedrag en prestaties.

Kan zich inleven in de situatie van de ander.

Stimuleert de ander om een bijdrage te leveren.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Geeft de ander inzicht in de sterke punten en ontwikkelpunten.

Heeft een duidelijk beeld van de ontwikkelbehoefte van de ander.

Geeft tips, aanwijzingen en adviezen om effectiviteit te vergroten.

Geeft opdrachten die anderen aanzet tot leren.

Stimuleert anderen om zelf met oplossingen te komen.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Stimuleert anderen in het opstellen van hun eigen loopbaantraject en ontwikkelingsplan.

Biedt een veilige omgeving waarin de ander zijn ontwikkelingen en grenzen kan verkennen.

Helpt de ander om te experimenteren met gedrag.

Ondersteunt de ander in het realiseren van zijn ontwikkelplan.

Herkent talenten bij de ander en stimuleert deze kwaliteiten.

## 20. ONDERHANDELINGSVAARDIGHEID

In staat zijn wederzijdse belangen en standpunten af te tasten om tot een voor alle partijen geaccepteerde overeenkomst te komen.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Bepaalt de eigen doelstelling voor de onderhandelingsituatie.

Zoekt naar het gezamenlijke belang tijdens de onderhandeling.

Doet tegemoetkomingen, zonder de eigen doelstelling daarbij los te laten.

Spreekt uit wanneer de grens is bereikt.

Houdt vast aan het eigen doel (voorkomt dat hij/zij snel toegeeft).

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Onderzoekt de belangen en doelen van de andere partij(en).

Bepaalt vooraf de eigen doelen, grenzen en mogelijke concessies.

Analyseert de situatie en onderzoekt wat een realistisch en haalbaar resultaat is.

Creëert win/win situaties door met de juiste argumenten te komen.

Gaat na of de andere partij het eindresultaat begrijpt en daadwerkelijk accepteert.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Weet de belangen en doelen van de andere partij(en) volledig in kaart te brengen.

Stuurt het onderhandelingsproces tactvol en houdt het initiatief in handen.

Gebuikt in een overlegproces verschillende onderhandelingsvormen.

Kan op alle niveaus (operationeel, tactisch, strategisch) onderhandelen.

Creëert voor anderen duidelijkheid betreffende de onderhandelingsruimte.

## 21. STRATEGIE EN VISIE

Het afstand nemen van de dagelijkse praktijk en een beeld en strategie ontwikkelen voor de lange termijn.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Is op de hoogte van de visie, missie en strategie van de organisatie.

Weet visie, missie en strategie te vertalen naar het dagelijks werk.

Verdiept zich in ontwikkelingen die van invloed zijn op het eigen vakgebied.

Overziet mogelijkheden en uitdagingen voor nu en in de toekomst.

Neemt de tijd om zich een beeld te vormen van de toekomst.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Draagt een inspirerende visie op het werk en de toekomst van de organisatie uit.

Houdt met acties in het hier en nu, rekening met de effecten op de langere termijn.

Ontwikkelt beleid- en werkplannen voor de langere termijn.

Is voorbereid op kansen en mogelijkheden die in de toekomst kunnen ontstaan.

Vertaalt trends en ontwikkelingen in het vakgebied naar ideeën en voorstellen voor de organisatie.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Gaat uit van sterktes en zwaktes van de organisatie bij het bepalen van lange termijn doelen.

Houdt rekening met te verwachte ontwikkelingen, waardoor er richting gegeven kan worden aan de te varen koers.

Houdt bij het ontwikkelen van een strategie rekening met mogelijke afbreukrisico's.

Vertaalt de grote lijnen voor de toekomst naar soms ingrijpende beslissingen en acties voor de organisatie.

Stimuleert en faciliteert anderen om bij te dragen aan lange termijn beleidsvorming

## 22. OORDEELSVORMING

Feiten en meningen met relevante criteria tegen elkaar afwegen om tot realistische beoordelingen te komen.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Onderscheidt meningen en feiten van elkaar.

Weegt voor- en nadelen tegen elkaar af.

Kan de eigen mening goed onderbouwen.

Kan duidelijk aangeven hoe tot een oordeel is gekomen.

Trekt pas conclusies wanneer voldoende informatie beschikbaar is (doet geen aannames).

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Maakt een afweging van kosten en baten bij het nemen van besluiten.

Geeft op basis van observaties sterke en zwakke punten aan.

Kan een oordeel duidelijk beargumenteren en het afwegingsproces beschrijven.

Betrekt haalbaarheid en mogelijke neveneffecten in de overwegingen.

Ontwikkelt een onafhankelijk oordeel over mogelijke oplossingen.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Laat zich niet beïnvloeden en is kritisch naar informatie.

Overziet de gevolgen van oordelen en conclusies voor de gehele organisatie en haar medewerkers.

Heroverweegt beslissingen indien omstandigheden of ontwikkelingen daartoe aanleiding geven.

Zorgt ervoor dat de juiste instanties en de juiste mensen betrokken worden om een oordeel te kunnen vormen.

Is in staat nieuwe informatie op waarde te beoordelen en op basis hiervan beslissingen te nuanceren of aan te passen.

## 23. PROBLEEMANALYSE

Situaties en problemen op grondige wijze onderzoeken, ontleden, er verbanden tussen leggen en logische conclusies te trekken.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.

Onderzoekt online naar ontbrekende gegevens om een zo compleet mogelijk beeld van de situatie te krijgen.

Stelt vragen bij onduidelijkheden om de situatie helder te krijgen.

Weet feitelijke informatie te scheiden van meningen of veronderstellingen.

Laat middels doorvragen merken niet alles voor waar aan te nemen.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Bepaalt eerst de hoofdlijnen en detailleert later.

Toetst beweringen, meningen en veronderstellingen.

Overziet de consequenties van bepaalde keuzes.

Brengt complexe of tegenstrijdige informatie terug tot kernonderwerpen.

Legt verbanden en ziet overeenkomsten tussen verkregen informatie.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Legt verbanden met vraagstukken in de markt of in andere organisaties.

Weet vlot en objectief 'de vinger op de zere plek te leggen'.

Baseert conclusies niet op aannames maar op feiten.

Maakt de juiste inschatting(en) van ontwikkelingen die gevolgen hebben op langere termijn.

Maakt de juiste conclusies en neemt hierover besluiten.

## 24. CREATIVITEIT

Het ontwikkelen van inventieve, originele en nieuwe oplossingen en ideeën.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Komt met nieuwe ideeën.

Durft buiten bestaande kaders te denken.

Kijkt verder dan de meest voor de hand liggende oplossing.

Zoekt naar (betere) alternatieven voor de huidige aanpak.

Werkt ideeën uit tot een eindproduct/dienst.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Stelt bestaande denk- en oplossingskaders ter discussie.

Bouwt voort op originele zienswijzen, benaderingen en ideeën.

Kan bestaande structuren en werkwijzen loslaten.

Combineert bestaande en nieuwe ideeën en oplossingen tot een uniek idee of concept.

Zet nieuwe ideeën en oplossingen in gang.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Maakt anderen enthousiast voor nieuwe ideeën.

Speelt met nieuwe ideeën in op huidige/toekomstige marktontwikkelingen.

Weet door prikkelende inzichten anderen aan te zetten tot meedenken.

Heeft bij een vraag direct meerdere ideeën paraat.

Komt met onconventionele oplossingen, die voor anderen (nog) onuitvoerbaar lijken.

## 25. PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN

Breder of dieper inzicht krijgen in situaties door zaken in een breder perspectief te zien en verbanden te leggen met andere informatie.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Kan een beeld vormen van de grote lijnen van een situatie, idee of probleem.

Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie.

Is in staat om een situatie, idee of probleem vanuit verschillende invalshoeken te bekijken.

Bedenkt zelfstandig structurele oplossingen.

Ziet in wat de mogelijke consequenties zijn van de oplossingen.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Plaatst een situatie, idee of probleem in een ruimere context dan het eigen vakgebied.

Weet algemene conclusies te trekken uit specifieke voorvallen, gebeurtenissen en situaties.

Kan snel een grote hoeveelheid onsamenhangende informatie verwerken tot een overzichtelijk beeld.

Ziet grotere lijnen van vraagstukken en situaties en kan ze daardoor op een hoger abstractieniveau brengen.

Overziet gevolgen op lange termijn.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Integreert complexe ontwikkelingen tot een nieuw concept.

Ziet verbanden en verschillen tussen de huidige situatie(s) en situatie(s) die zich al eerder hebben voorgedaan.

Heeft inzicht in onderliggende belangen en invloeden.

Heeft inzicht in de gevolgen van besluiten of acties.

Kijkt over de grenzen van het eigen vakgebied.



## 26. LEERVERMOGEN

Nieuwe informatie in zich opnemen, dit verwerken en effectief toepassen.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Begrijpt instructies en past deze correct toe.

Past praktische kennis toe in de praktijk.

Past theoretische kennis (opgedaan in een cursus of opleiding) toe in de praktijk.

Leert van fouten en past het geleerde toe.

Pikt informatie op tijdens gesprekken die nuttig zijn voor de eigen ontwikkeling(en).

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Verdiept zich grondig in zaken die te maken hebben met de eigen rol/functie.

Weet gekregen feedback te benutten om zich verder te ontwikkelen.

Is in staat zelfstandig complexe informatie tot zich te nemen en deze te integreren in de eigen werkwijze.

Leert als gevolg van het experimenteren met gedrag.

Benut nieuw opgedane kennis voor de eigen ontwikkeling(en).

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Heeft een groot referentiekader en kan van daaruit zaken onthouden en interpreteren.

Begrijpt complexe informatie en benut deze voor de eigen ontwikkeling(en).

Is in staat eigen gedrag te veranderen op basis van leerervaringen.

Benut maatschappelijke en marktontwikkelingen voor de eigen ontwikkeling(en).

Benut de mogelijkheden van digitalisering voor de eigen ontwikkeling(en).

## 27. PLANNEN & ORGANISEREN

Het bepalen van doelen en prioriteiten en daarbij aangeven welke acties, middelen en tijd nodig zijn om de doelen te kunnen bereiken.

*Ontwikkelbaarheid = gemakkelijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Formuleert concrete en uitvoerbare doelen.

Organiseert het werk van het begin tot eind in stappen en activiteiten.

Maakt inschattingen betreffende de benodigde capaciteit en middelen.

Stelt prioriteiten in de werkzaamheden.

Kijkt vooruit om planningen bij te kunnen stellen.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Zet beleids- en strategische plannen om naar concrete uitvoerbare actieplannen.

Maakt een efficiënte tijd- en uitvoeringsplanning (wie, wat en wanneer).

Zet beschikbare middelen optimaal in.

Schept randvoorwaarden om zichzelf en anderen ordelijk en efficiënt te kunnen laten functioneren.

Reageert adequaat wanneer er een complicatie optreedt in het realiseren van het einddoel.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Organiseert het proces voor het bepalen van de strategie en de toewijzing van middelen, mensen en kapitaal om deze uit te kunnen voeren.

Zet veranderingsprocessen op hoofdlijnen uit, met een globale tijdsfasering.

Brengt mogelijke knelpunten voor de planning in kaart.

Is voorbereid op ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het einddoel en de weg daarnaar toe.

Geeft in de dagelijkse gang van zaken aandacht aan de juiste prioriteiten.

## 28. DELEGEREN

Het overdragen van (een deel van) een bevoegdheid of verantwoordelijkheid.

*Ontwikkelbaarheid = gemakkelijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Draagt taken die anderen kunnen doen zoveel mogelijk over.

Biedt duidelijke instructies over de werkzaamheden die worden overgedragen.

Geeft duidelijk aan wat er van de ander wordt verwacht.

Houdt grip en vraagt om terugkoppeling bij overgedragen werkzaamheden.

Houdt rekening met de tijd van de ander bij het overdragen van werkzaamheden.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Weet de ander te motiveren om werkzaamheden uit te voeren.

Draagt zaken aan de juiste personen over, houdt rekening met de competenties en drijfveren van de ander.

Grijpt tijdig in als deadlines van overgedragen werkzaamheden niet gehaald worden.

Geeft duidelijk aan hoe ruim de beslissingsbevoegdheid is van de ander.

Gebruikt delegeren als een vorm om anderen te ondersteunen in hun ontwikkeling.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Biedt bij delegeren mogelijkheid tot ondersteuning aan.

Draagt belangrijke werkzaamheden over, ook wanneer daar een bepaalde status aan verbonden is.

Durft risico's aan te gaan die verbonden zijn aan delegeren.

Biedt de ander beslissingsruimte en middelen om de overgedragen werkzaamheden te realiseren.

Doet afstand van de eigen bevoegdheden indien dit de effectiviteit ten goede komt.

## 29. VOORTGANGSCONTROLE

Processen, taken en activiteiten monitoren en bewaken en zo nodig bijstellen om de doelen te bereiken.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Heeft overzicht over lopende zaken en zorgt dat deadlines gehaald worden.

Schept orde en regelmaat in het werk.

Controleert de voortgang en onderneemt actie indien de planning niet wordt gerealiseerd.

Beheert de tijd met betrekking tot het vastgelegde tijdspad in de planning.

Speelt in op mogelijke verstoringen van de voortgang door voorzorgsmaatregelen te nemen.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Formuleert concrete doelstelling in de vorm van meetbare resultaten.

Stelt procedures op om de voortgang van eigen en gedelegeerde werkzaamheden te controleren.

Organiseert follow-up activiteiten voor uitgezette activiteiten.

Anticipeert op knelpunten en belemmeringen in samenhang met andere processen, projecten of afdelingen.

Komt met voorstellen om bij te sturen.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Zorgt dat hij/zij goed geïnformeerd is over de voortgang van zaken.

Bewaakt of de organisatie zich op de uitgezette koers bevindt.

Onderneemt actie wanneer de voortgangsinformatie ontoereikend is of achterwege blijft.

Stelt benchmarks op om de voortgang van activiteiten te kunnen vergelijken.

Stelt meetbare kwaliteitsnormen op en controleert in hoeverre deze normen worden gehaald.

## 31. GESPREKSVAARDIGHEID

Het op begrijpelijke en duidelijke wijze mondeling overbrengen van standpunten, feiten en ideeën.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Weet zich verstaanbaar (spreektempo, articulatie, volume) uit te drukken.

Spreekt met enthousiasme.

Gebruikt woorden die voor anderen goed te begrijpen zijn.

Geeft tijdens een gesprek een goede inleiding en afsluiting.

Kan ideeën goed onder woorden brengen (beschikt over een grote woordenschat).

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Is in staat een helder en samenhangend betoog te houden.

Geeft samenvattingen om misverstanden in de communicatie te voorkomen.

Is in staat abstracte informatie te vertalen naar concrete voorbeelden.

Drukt gedachten begrijpelijk en duidelijk uit.

Zorgt ervoor dat hij/zij voor iedereen te volgen is, qua structuur en inhoud.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Is in staat de kern van een complexe zaak beknopt en duidelijk over te brengen.

Weet door de manier van communiceren de aandacht van de toehoorders vast te houden.

Is in staat om de communicatie af te stemmen op verschillende gedragsstijlen.

Gebruikt metaforen, vergelijkingen en voorbeelden om het betoog te ondersteunen.

Weet anderen te inspireren bij het overbrengen van standpunten, feiten en ideeën.

## 32. LUISTERVAARDIGHEID

Het kunnen filteren van belangrijke en relevante informatie uit de mondelinge communicatie met anderen.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Geeft de ander ruimte om te spreken (onderbreekt niet en laat de ander uitspreken).

Vraagt door op verkregen informatie (verbaal).

Vat de boodschap van de ander samen.

Reageert op informatie die de ander geeft.

Laat non-verbaal blijken dat er geluisterd wordt.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Onderzoekt suggesties en hints. Vraagt door op non-verbale signalen.

Laat door vragen blijken dat hij de ander begrijpt.

Vat de kern en essentie van het verhaal van de ander samen.

Toetst of de samenvatting van de verkregen informatie klopt.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Koppelt terug op het niveau van de gesprekspartner.

Luistert 'tussen de regels door', door verborgen boodschappen op te pikken.

Pikt signalen op over hoe de inhoud van de boodschap moet worden opgevat.

Komt terug op informatie die eerder in het gesprek aan de orde is geweest.

Speelt proactief in op informatie van 1 of meerdere gesprekspartners.

## 33. PRESENTATIEVAARDIGHEID

Het helder presenteren van ideeën en feiten, gebruik makend van terzake doende middelen. Presentatie afstemmen op de behoeften van het publiek.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Spreekt duidelijk en verstaanbaar in correct Nederlands.

Formuleert goed lopende zinnen.

Praat rustig en maakt gebruik van pauzes.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Gebruikt intonatie en lichaamshouding ter ondersteuning van zijn verhaal.

Toetst of de ander de boodschap heeft begrepen.

Past het taalgebruik aan de toehoorders aan.

Mondelinge en non-verbale boodschap ondersteunen en versterken elkaar.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Legt ingewikkelde zaken mondeling goed uit, desnoods op verschillende manieren.

Brengt complexe boodschappen mondeling over bij mensen met (deels) dezelfde achtergrond.

Houdt in het brengen van een mondelinge boodschap rekening met reacties van de ontvanger.

## 34. SENSITIVITEIT

In staat zijn signalen van anderen aan te voelen en daar adequaat op in te spelen.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Voelt de gevoelens van een ander aan en houdt hier rekening mee.

Begrijpt dat het eigen gedrag effect heeft op de ander.

Reageert op non-verbale signalen van de ander.

Toont zich betrokken naar de situatie van de ander, door op belangrijke gebeurtenissen te reageren.

Vraagt door op opmerkingen van emotionele aard.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Onderkent gevoeligheden, emoties, twijfels en irritaties van anderen en maakt ze bespreekbaar door ze te benoemen.

Gaat op zoek naar onderliggende problemen, redenen en oorzaken voor iemands gevoelens, gedragingen of belangen.

Heeft tijdens de interactie aandacht voor een goede sfeer en een goede relatie met de ander.

Houdt in de communicatie rekening met de gevoelens van anderen.

Geeft blijk van interesse in wat anderen te zeggen hebben.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Creëert een sfeer van gemeenschappelijkheid, ook bij tegenstellingen.

Kan zich verplaatsen in de situatie, gevoelens en beweegredenen van de ander.

Is voorbereid op mogelijke reacties van anderen op het eigen gedrag, acties en opmerkingen.

Vermijdt het betrekken van persoonlijke zaken, wanneer deze niet relevant zijn voor de situatie.

Heeft respect voor andere waarden, normen en standpunten



## 35. SAMENWERKING

Samen met anderen effectief willen en kunnen bijdragen aan een gezamenlijk belang.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Denkt en werkt actief mee om het gezamenlijke doel te bereiken.

Wisselt informatie, kennis en ideeën uit met anderen in het kader van het gemeenschappelijke doel.

Komt afspraken met anderen na, in het kader van het te bereiken doel.

Komt met voorstellen hoe een gezamenlijk resultaat behaald kan worden.

Draagt bij aan een positieve en plezierige sfeer in de groep.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Stelt gezamenlijk belang boven eigen belang.

Verstrekt tijdig informatie die van belang kan zijn om het gezamenlijke resultaat te bereiken.

Onderkent de bijdrage van andere disciplines en vakgebieden en benut deze door collega's uit te nodigen een bijdrage te leveren.

Draagt bij aan het aanpakken van conflicten, problemen en spanningen in het team.

Benoemt in teams gemeenschappelijke drijfveren om de teamgeest en het belang van een gezamenlijk resultaat te versterken.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Doet persoonlijke concessies als het er om gaat tot een gezamenlijk resultaat te komen.

Laat anderen inzien dat hun bijdrage noodzakelijk is om tot een goed resultaat te komen.

Moedigt anderen aan om samen te werken en hun ideeën te delen.

Maakt optimaal gebruik van de deskundigheid en de talenten van anderen.

Ziet mogelijkheden om met andere organisaties (of zelfs concurrenten) gezamenlijk op te trekken en zaken op te zetten.

## 36. OPTREDEN

Een krachtige, professionele indruk maken op anderen.

*Ontwikkelaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Gedraagt zich passend.

Kleding en uiterlijke verzorging zijn passend.

Heeft een ontspannen houding.

Houdt de juiste afstand tot gesprekspartners.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Weet de aandacht van de ander vast te houden.

Komt zelfverzekerd over.

Heeft kennis van zaken, toont zich deskundig.

Weet een goede relatie op te bouwen.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Weet een eerste contact altijd tot een vervolg uit te bouwen.

Wekt een krachtige, professionele indruk.

Weet anderen op voorhand te overtuigen door zijn manier van optreden.

Trekt door zijn professionaliteit de aandacht van anderen.

## 37. RELATIEBEHEER

Het op constructieve wijze aangaan en onderhouden van relaties.

*Ontwikkelbaarheid = gemiddeld*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Bouwt een extern netwerk van contacten op.

Komt gemaakte afspraken na.

Gaat zorgvuldig om met gegevens van relatie.

Is attent naar relaties en houdt bij wat externe relaties interesseert.

Ontwikkelt en onderhoudt goede relaties met collega's in andere werkmaatschappijen.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Bouwt een persoonlijke band op met relaties.

Toont doorzettingsvermogen in het onderhouden van relaties.

Neemt initiatief tot het hebben van regelmatig contact met relaties.

Signaleert problemen bij relaties.

Voelt zich verantwoordelijk voor relaties.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Zoekt ook zonder directe aanleiding contact met relaties.

Is strategisch en doelgericht in het onderhouden van relaties.

Verkrijgt informatie en medewerking via netwerk van contacten.

Heeft een goede verstandhouding met externe partners, door een persoonlijke relatie op te bouwen en tijdig juist te informeren.

Kent de sterke punten van relatie en weet deze op de juiste wijze te benutten.

## 38 . SOCIABILITEIT

Het gemakkelijk contact leggen en onderhouden met mensen van verschillende aard en uiteenlopend niveau.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Stelt zich spontaan op in het sociale contact. Stapt uit eigen beweging op onbekenden af.

Schept sfeer door gebruik te maken van humor.

Houdt het gesprek op gang, heeft gespreksonderwerpen paraat.

Voelt zich zichtbaar op zijn/haar gemak in het contact met anderen.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Legt contacten binnen en buiten de organisatie, die nuttig zijn voor de eigen positie.

Toont oprechte belangstelling voor anderen.

Is toegankelijk voor anderen in sociale situaties.

Brengt personen met elkaar in verbinding, die iets voor elkaar zouden kunnen betekenen.

Mengt zich in gezelschap en stelt zich contact zoekend op.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Bouwt en onderhoudt een uitgebreid netwerk van zowel formele als informele aard.

Zorgt ervoor op de hoogte te zijn van belangrijke personen en netwerken die relevant zijn voor de functie en organisatie.

Legt contacten met personen van diverse niveaus en achtergronden.

Kan over een breed aantal onderwerpen meepraten en gebruikt dit om gesprekken aan te gaan.

Zoekt actief de samenwerking met interne en externe partners.

## 39. ASSERTIVITEIT

Het opkomen voor zichzelf op een rustige doch efficiënte wijze, zonder weerstand op te roepen.

*Ontwikkelbaarheid = moeilijk*

### JUNIOR GEDRAGSKENMERKEN

Komt op verzoek voor zijn mening uit.

Luistert naar kritiek van anderen.

Komt op voor eigen standpunten.

### MEDIOR GEDRAGSKENMERKEN

Reageert op kritiek van anderen.

Komt ook in een groep op voor zijn mening.

Heeft een persoonlijk standpunt.

### SENIOR GEDRAGSKENMERKEN

Heeft een duidelijk persoonlijk standpunt en komt hier ronduit voor uit.

Verkondigt onomwonden eigen standpunten in de groep en verdedigt met verve zijn mening.

Aanvaardt kritiek en nodigt anderen uit om kritiek te uiten.