

## Gedragsniveaus Creativiteit

1.	A. Werkt routinematig en met bekende middelen.
	B. Doet alleen wat "gebruikelijk is".
	C. Valt stil/ stopt als beproefde oplossingen niet werken.
2.	A. Toont belangstelling voor andere benaderingswijzen.
	B. Combineert bestaande oplossingen, werkwijzen of methoden.
	C. Probeert nieuwe dingen uit.
3.	A. Gebruikt bekende hulpmiddelen op een nieuwe manier.
	B. Heeft oog voor en luistert naar alternatieve zienswijzen van anderen.
	C. Heeft meer dan één suggestie voor een aanpak.
4.	A. Past bestaande oplossingen voor bekende problemen aan voor andersoortige problemen.
	B. Komt met nieuwe ideeën die zijn gebaseerd op een combinatie van bestaande aanpakken.
	C. Zoekt bij tegenslagen nieuwe paden of bedenkt alternatieve oplossingen.
5.	A. Gaat actief in op alternatieve zienswijzen van anderen.
	B. Experimenteert met mogelijke oplossingen/ methoden.
	C. Stelt aannames en vanzelfsprekendheden ter discussie om nieuwe ideeën te kunnen genereren.
6.	A. Combineert eigen ideeën en die van anderen om tot vernieuwende voorstellen.
	B. Helpt anderen aan vernieuwende ideeën in situaties waar zij geen mogelijkheden meer zien.
	C. Komt met minder voor de hand liggende voorstellen voor de aanpak van problemen.
7.	A. Komt met ideeën die wezenlijk anders zijn dan tot nu toe door anderen waren bedacht.
	B. Is nieuwsgierig en onafhankelijk, stelt "onmogelijkheden" ter discussie.
	C. Laat zich niet remmen door bestaande normen, waarden, procedures of praktische beperkingen.
8.	A. Definieert de essentie van zaken vanuit verschillende invalshoeken.
	B. Creëert omstandigheden waarin creativiteit mogelijk wordt.

	C. Doorbreekt bestaande normen, waarden, procedures of praktische beperkingen.
9.	A. Stelt prikkelende vragen en stimuleert daarmee het denken buiten bestaande kaders.
	B. Genereert veel oorspronkelijke ideeën en oplossingen voor de meest ongewone situaties en problemen.
	C. Stelt (algemene) vanzelfsprekendheden ter discussie.

## Gedrag-niveaus Plannen & organiseren

1.	A. Werkt taken af zonder rekening te houden met een planning.
	B. Werkt aan de taken in willekeurige volgorde.
	C. Werkt zonder aanpassing door als het werk van anderen daardoor in het gedrang komt.
2.	A. Heeft hulp of een voorbeeld nodig voor het maken van een planning.
	B. Stemt het maken van een planning af met anderen.
	C. Werkt ordelijk en systematisch volgens het (door begeleiding) opgestelde stappen- of activiteitenplan.
3.	A. Inventariseert activiteiten die nodig zijn om het doel te bereiken.
	B. Heeft overzicht, stelt prioriteiten en toetst nauwkeurig de eigen voortgang.
	C. Organiseert het eigen werk zó dat de afspraken worden nagekomen.
4.	A. Maakt een (SMART) planning voor de werkzaamheden van zichzelf en anderen.
	B. Stelt concrete doelen, prioriteiten en acties op basis van - realistische – schattingen van tijd, capaciteit en middelen.
	C. Houdt op basis van de planning overzicht en bewaakt nauwkeurig de voortgang.
5.	A. Houdt bij de dagelijkse/ korte termijnplanning rekening met te verwachten verstoringen in de plannen (defecten, afwezigheid van personen en/of materiaal en dergelijke).
	B. Ziet ook niet alledaagse problemen aankomen en grijpt tijdig in.
	C. Stelt prioriteiten (belangrijkheid – urgentie) en waarschuwt als de planning uitloopt.

6.	A. Plant voor een langer termijndoel (> 6 maanden) en vertaalt dat in concrete stappen voor betrokkenen.
	B. Maakt een overzicht van benodigdheden (budgetten, mensen, informatie en middelen).
	C. Past doorlopend de planning aan op de beschikbare en benodigde middelen.
7.	A. Regelt en wijst middelen en randvoorwaarden efficiënt toe binnen het vakgebied/ team.
	B. Ondersteunt anderen bij de planning en organisatie van hun projecten/activiteiten.
	C. Stemt doelen van diverse groepen/afdelingen op elkaar af.
8.	A. Voorziet de invloed van ontwikkelingen op het eigen (vak)gebied en past plannen tijdig aan.
	B. Stemt doelen en activiteiten van diverse organisatieonderdelen op elkaar af.
	C. Legt relaties tussen werkzaamheden van verschillende onderdelen binnen de organisatie en stemt de planning van eigen projecten hierop af.
9.	A. Inventariseert de randvoorwaarden voor complexe lange termijnprojecten.
	B. Zorgt voor een optimale verdeling van middelen en randvoorwaarden over verschillende doelen.
	C. Stelt bestaande randvoorwaarden bij als dit noodzakelijk is om doelstellingen te behalen.

## Gedragsniveaus Presentatievaardigheid

1.	A. Visuele effecten overheersen, gebruikte hulpmiddelen leiden af van de boodschap.
	B. De relatie tussen de “presentatiehulpmiddelen” en wat er gezegd wordt is niet duidelijk.
	C. De presentatie kent vele haperingen.
2.	A. Hulpmiddelen ondersteunen het verhaal (duidelijke relatie tussen “beeld en geluid”).
	B. De structuur van de presentatie wordt in het begin aangegeven of wordt snel duidelijk.
	C. Spreekt rustig (niet te snel).
3.	A. Spreekt bij de presentatie verstaanbaar (volume, articulatie).
	B. Formuleert in goed Nederlands.

	C. Hoofd- en bijzaken zijn duidelijk gescheiden.
4.	A. Kijkt de toehoorders aan tijdens de presentatie. B. Laat merken dat de tijd in de gaten wordt gehouden door te versnellen, delen over te slaan, vragen te parkeren en dergelijke. C. Biedt op passende momenten ruimte voor het stellen van vragen /geeft vooraf aan wanneer vragen gesteld kunnen worden.
5.	A. De opbouw van de presentatie is logisch (geen onbegrijpelijke wendingen). B. De duur van presentatie valt binnen de toegewezen/ afgesproken tijd. C. Verheldert de boodschap met aansprekende vergelijkingen, voorbeelden of metaforen.
6.	A. Handhaaft de structuur van de presentatie bij reacties of vragen van de toehoorders. B. Nodigt tijdens een presentatie het publiek uit vragen te stellen of reacties te geven. C. Toetst tijdens de presentatie of het verhaal nog gevolgd wordt en de boodschap duidelijk is.
7.	A. Controleert vooraf de gebruikte hulpmiddelen en past die zo nodig aan (eventueel ten overstaan van de zaal). B. Heeft interactie met het publiek en verwerkt reacties en vragen in de presentatie. C. Reageert effectief op onverwachte gebeurtenissen (stroomuitval, verstoringen etc.).
8.	A. Reageert zonder bedenktijd en overtuigend op onverwachte en lastige vragen. B. Beheerst afwisselende presentatievormen. C. -
9.	A. - B. - C. -

## Gedragsniveaus Probleemanalyse

1.	A. Werkt (bijna) alleen met direct beschikbare informatie en gaat direct tot actie over
----	---

	B. Behandelt alle informatie als relevant (ook meningen en veronderstellingen).
	C. Geeft alle informatie gelijk gewicht/ belang.
2.	A. Raadpleegt meer bronnen voor relevante informatie.
	B. Ordent beschikbare informatie om tot inzicht in een probleem te komen.
	C. Maakt in de informatie een onderscheid tussen feiten, meningen en veronderstellingen.
3.	A. Gaat na of de problemen zich eerder hebben voorgedaan.
	B. Onderscheidt hoofd- en bijzaken.
	C. Maakt onderscheid tussen oorzaken en gevolgen en checkt veronderstellingen.
4.	A. Zoekt eerst naar de grote lijnen in de informatie en op basis daarvan gericht naar aanvullende informatie.
	B. Stelt gerichte vragen om een situatie of een probleem helder te krijgen.
	C. Benoemt inconsistenties in informatie of geeft aan welke informatie ontbreekt.
5.	A. Stelt vragen om het probleem achter het probleem te identificeren (wie, wat waar, waarom, hoe, wanneer, waarmee).
	B. Omschrijft duidelijk de kern van probleem en situatie.
	C. Bakent het probleem af en formuleert het probleem als een vraag voordat gezocht wordt naar oplossingen.
6.	A. Checkt of het beschreven probleem wel echt een probleem is of dat andere zaken spelen.
	B. Is kritisch naar beschikbare informatie.
	C. Legt verbanden tussen afzonderlijke kwesties/ zaken.
7.	A. Ondersteunt collega's bij het analyseren van een probleem en doet suggesties.
	B. Ordent de informatie en benoemt trends, effecten en risico's.
	C. Legt verbanden met andere situaties in eigen of andere organisaties.

8.	A. Plaatst het probleem in een ruimere context dan het eigen vakgebied door vergelijkingen te trekken met situaties in andere organisaties of branches.
	B. Betreft ook verschillende belangen en oordelen van anderen in de analyse.
	C. Brengt complexe, soms tegenstrijdige, informatie terug tot de kern.
9.	A. Bekijkt bij verschillende problemen naar gemeenschappelijke oorzaken.
	B. Benoemt de grote lijnen en tilt vraagstukken naar een hoger abstractieniveau.
	C. Betreft inzicht in (onderliggende) belangentegenstellingen/ politiek strategische elementen in de analyse.

## Gedragsniveaus Resultaatgerichtheid

1.	A. Werkt de taken klakkeloos af zoekt niet naar een betere werkwijze.
	B. Werkt door met gebrekkig materiaal.
	C. Protesteert bij – terechte - opmerkingen over de kwaliteit van het werk.
2.	A. Krijgt de taken af binnen de voorziene tijd als er niets tussenkomt.
	B. Behaalt de afgesproken (tussen)resultaten maar corrigeert onvolkomenheden pas nadat daarop is gewezen.
	C. Onderneemt geen actie als de eigen resultaten te laat of onvolledig of niet goed zijn.
3.	A. Ziet eigen fouten en neemt actie om die te herstellen, vraagt aan anderen wat nog meer mogelijk is om de fout op te lossen.
	B. Vraagt bij een opdracht naar doelstellingen en gewenste (deel)resultaten.
	C. Geeft aan hoe de (tussen)resultaten voldoen aan wat werd afgesproken.
4.	A. Maakt voor een (omvangrijke) opdracht een actieplan met taken, tijd, mensen en middelen.
	B. Benoemt na afloop van een overleg wat de (SMART) afspraken zijn of vraagt ernaar.
	C. Spreekt anderen persoonlijk aan op het (niet) nakomen van afspraken.
5.	A. Onderneemt actie wanneer resultaten tegenvallen, ongeacht de oorzaak en/of de persoon, (gepast of ongepast, als er maar iets gebeurt – zie ook inlevingsvermogen).
	B. Geeft tips aan anderen over hun werk(wijze) zodat beter werk wordt afgeleverd.

	C. Komt de afspraken na of trekt tijdig aan de bel (bijzondere omstandigheden daargelaten).
6.	A. Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen bereikt worden.
	B. Evalueert regelmatig de stand van zaken en spreekt anderen tijdig aan op onvolkomenheden.
	C. Grijpt in wanneer resultaten dreigen tegen te vallen en doet dit tactvol maar effectief.
7.	A. Mobiliseert mensen en middelen, overtuigt zo nodig anderen (in de hiërarchie, collega's).
	B. Bespreekt behaalde resultaten van medewerkers/collega's en ondersteunt hen bij het opstellen van een actieplan voor een aankomende periode.
	C. Houdt teamleden op de hoogte over de mate waarin doelstellingen zijn bereikt.
8.	A. Maakt concrete afspraken met alle betrokkenen voor het bereiken van de gestelde doelen.
	B. Grijpt in wanneer resultaten van het organisatieonderdeel tegenvallen.
	C. Ontwikkelt samenwerkingsverbanden om resultaat te bereiken.
9.	A. Benadrukt en ondersteunt het belang van het continu verbeteren van resultaten.
	B. Ziet erop toe dat in elke context (meetbare) doelen worden gesteld.
	C. Grijpt in wanneer resultaten van de organisatie tegenvallen.