



Competentie monitor Procurement private markt 2021

Di-Mens

Februari 2021

Inhoud

Onderzoek.....	pag 3
Respondenten.....	pag 4
Resultaten.....	pag 6
Conclusie.....	pag 12
Bijlage 1: Top-40 competenties Procurement 2021.....	pag 13
Bijlage 2: Top-40 competenties Procurement Strategisch 2021.....	pag 14
Bijlage 3: Top 40 competenties Procurement Operationeel/Tactisch 2021.....	pag 15

Onderzoek

Procurement management in Nederland noemt al jaren “juiste” competenties van procurementprofessionals als een van de belangrijkste voorwaarden om te ontwikkelen. Wat zijn dan die competenties en welke ontwikkelingen zien we hierin? Na in 2013 en 2017 meegewerkt te hebben aan een marktconsultatie over dit thema, heeft Di-Mens dit jaar aan meer dan 1000 Procurement directeuren/managers in de private sector in Nederland gevraagd wat men in 2021 de belangrijkste competenties voor Procurementprofessionals vindt op “operationeel/tactisch-” en op “strategisch” niveau.

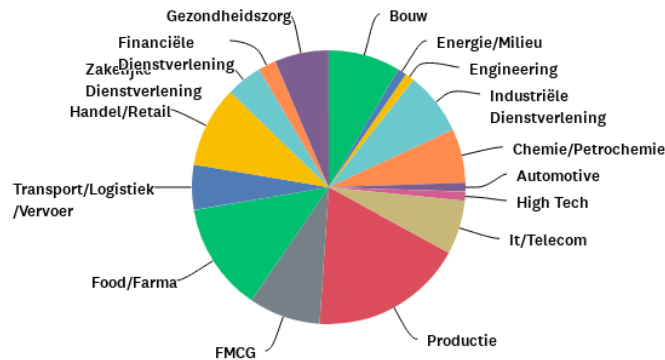
Naast enige kwalificatievragen hebben de respondenten de 4-8 belangrijkste competenties, uit een lijst van 44, benoemd op zowel “operationeel tactisch niveau” als op “strategisch niveau”. De antwoorden zijn 100% anoniem gegeven en het onderzoek is onder zowel Engels- als Nederlandstalige Directeuren/Managers Procurement gehouden. Het onderzoek levert een “Top-40 competenties Procurement 2021” op. Deze top-40 is uitgesplitst in een “Top-40 competenties Procurement Operationeel/Tactisch 2021” en een “Top-40 competenties Procurement Strategisch 2021”.

Uiteindelijk hebben wij 124 reacties ontvangen, wat neerkomt op een response van meer dan 12%. Waar het aantal respondenten het mogelijk maakt, gaan wij dieper in op de resultaten op strategisch niveau per branche, spend categorie en spend volume waar dit substantiële verschillen laat zien. Wij beperken ons hierbij tot het “strategisch” niveau, omdat m.n. de ontwikkeling van “Strategisch Procurement” als belangrijk thema wordt gezien.

Wellicht dat deze benchmark de Directeur/Manager Procurement ondersteunt in het ontwikkelen van het gedrag en positie van Procurement als basis voor het zetten van de volgende stap.

Respondenten

V1 In welke branche werkt u



V1 laat zien hoe de respondenten over de verschillende branches zijn verdeeld. Omdat niet alle branches voldoende resultaten hebben opgeleverd zullen we onderzoeksresultaten koppelen aan geclusterde branches en benoemen wanneer er duidelijke verschillen in de scores waarneembaar zijn.

De volgende clusters zijn hiervoor gedefinieerd;

Cluster 1 **Projectmatig industrieel**; Bouw, Engineering, Industriële dienstverlening

Cluster 2 **Kapitaalintensieve dienstverlening**; Energie/milieu, Chemie/Petrochemie, It/telecom, Transport/logistiek/vervoer, Gezondheidszorg

Cluster 3 **Supplychain**; Automotive, High tech, Productie, FMCG, Food/Farma

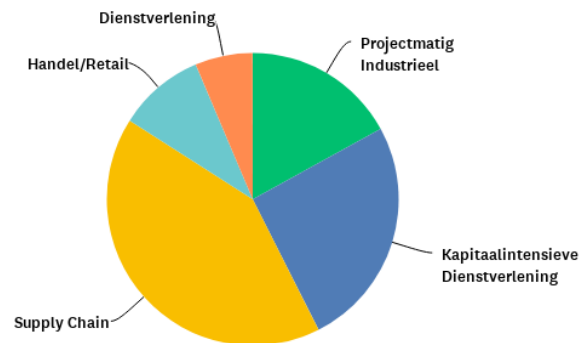
Cluster 4 **Handel**; Handel/Retail

Cluster 5 **Dienstverlening** ; Zakelijke dienstverlening, Financiële dienstverlening

Het criterium waarnaar gekeken is bij de indeling in clusters, is de mate waarin Procurement directe impact heeft op geleverde producten en diensten door de organisatie. Dit is afgeleid van de spend verdeling over de verschillende categorieën per branche. Hoe directer de categorie aan het product of de dienst die aan de eindklant geleverd wordt gekoppeld kan worden, des te groter de schijnbare impact op het resultaat. .

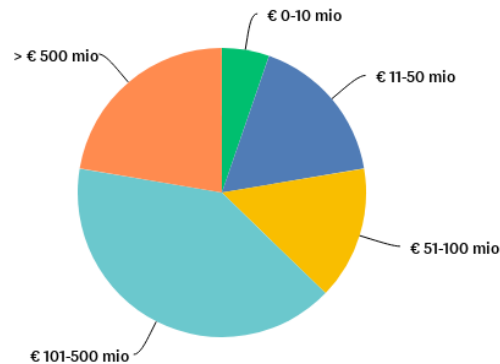
Het clusteren van de branches leidt tot de onderstaande verdeling van respondenten.

V1 In welke branche werkt u

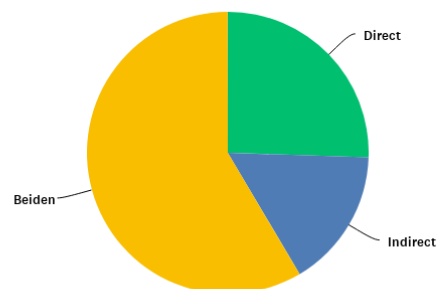


Overige kwalificaties:

V2 Wat is uw spendverantwoordelijkheid

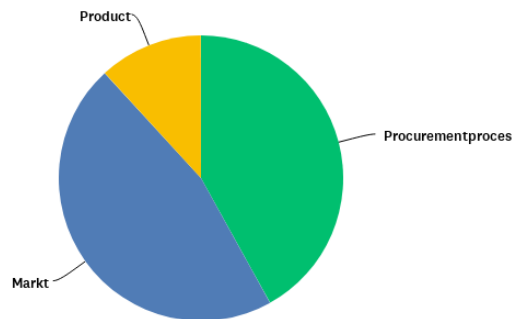


V3 Welke kwalificatie heeft de spend waarvoor u verantwoordelijk bent?



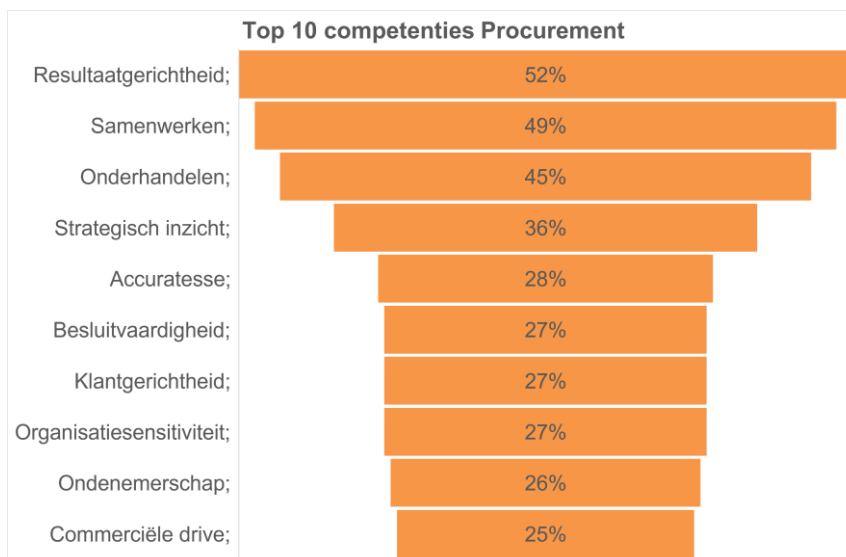
Resultaten

V6 Weke kennis vindt u het belangrijkste bij aanname van procurementprofessionals



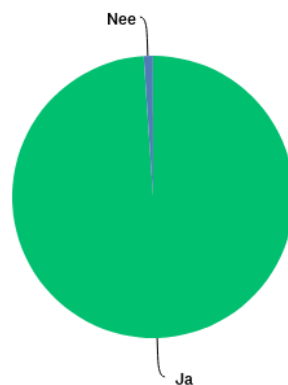
Bij aanname van procurementprofessionals vindt het management marktkennis het belangrijkste, op de voet gevolgd door kennis van het procurementproces. Productkennis wordt als minst belangrijk ervaren. Eigenlijk geldt deze verhouding voor alle segmenten. Uitzonderingen zijn “Handel” en “Dienstensector” waar kennis van de markt substantieel hoger scoort. T.o.v. 2017 hebben kennis van het product en van het procurementproces stuivertje gewisseld. Ervaring als procurementprofessional lijkt dus weer belangrijker te worden. De zij-instromer staat minder hoog op het verlanglijstje.

Hier het antwoord op de vraag: “Wat zijn dan die competenties?” Onderstaand de top 10 competenties Procurement 2021.



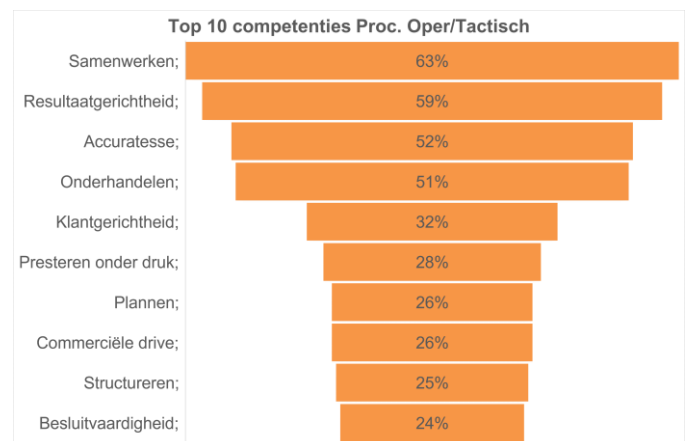
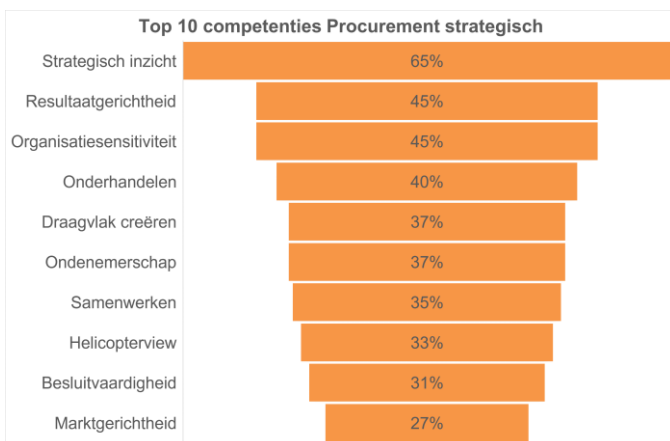
Het betreft hier de totaalresultaten van strategisch en operationeel/tactisch niveau samen. De top 3 is dezelfde top-3 als in 2017. Die zitten schijnbaar stevig in het zadel. Wel zien we dat meer operationele competenties de overhand hebben gekregen t.o.v. de conceptuele competenties. Zo zijn “Marktgerichtheid” en “Analyseren & oordeelsvorming” uit de top-10 verdwenen. Hiervoor zijn “Accuratesse” en “Besluitvaardigheid” in de plaats gekomen. De duikeling van “Analyseren & oordeelsvorming” van plek 4 in 2017 naar plek 22 vandaag mag opvallend genoemd worden. Zie Bijlage 1 voor de totale lijst.

V9 Ziet u een verschil in competentieprofiel tussen operationeel/tactisch en strategisch?



Het is duidelijk dat het Management Procurement unaniem een verschil ziet tussen het profiel van professionals op “operationeel/tactisch” niveau en op “strategisch” niveau. Dit was al zo in 2017, maar nu nog meer uitgesproken.

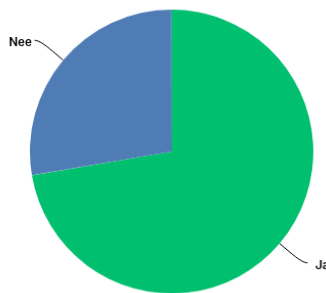
Hieronder kunt u zien hoe die verschillende profielen worden gedefinieerd. De top-10 “Strategisch” en “Operationeel/tactisch” naast elkaar



Buiten de algemene top 3 procurement competenties is alleen “Besluitvaardigheid” een overeenkomst tussen beide lijsten. Het is niet vreemd dat 7 van de 10 “operationeel/tactische” competenties operationeel zijn. Bij “strategisch” zien we de conceptuele competentie “Strategisch inzicht” dominant bovenaan staan. Andere 2 conceptuele competenties zijn “Helicopterview” en “Marktgerichtheid”. Wel zien we dat in de hele top-40 lijst “Strategisch”, “Operationele kracht” en “Interpersoonlijke kracht” meer punten scoren dan “Persoonlijke kracht” en “Conceptuele kracht”.

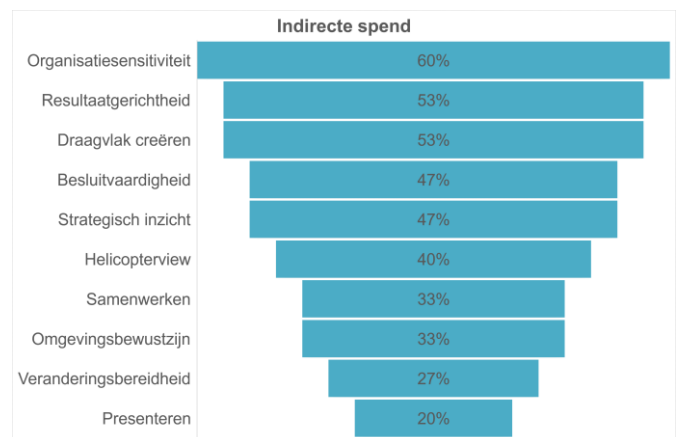
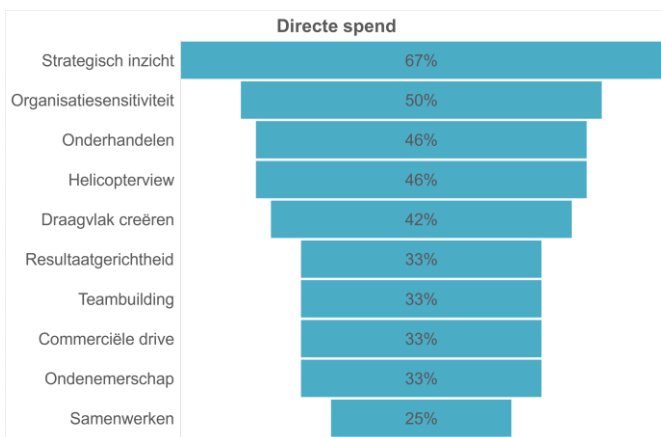
Omdat m.n. de ontwikkeling van “Strategisch Procurement” als een belangrijk thema wordt gezien zullen we ons bij het uitsplitsen van de resultaten per segment alleen richten op de verschillen in competenties op “Strategisch niveau”.

V4 Vindt u dat er verschil in gewenste competenties is tussen directe en indirecte spend



Bijna driekwart van de respondenten ziet een verschil in het gewenste profiel van de procurementprofessional actief in directe spend en indirecte spend op “strategisch” niveau.

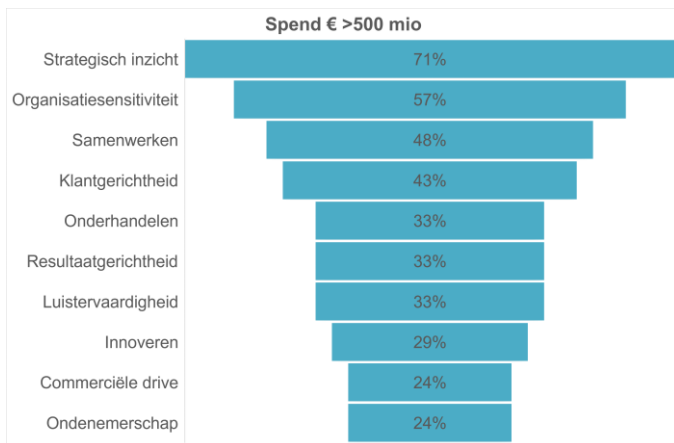
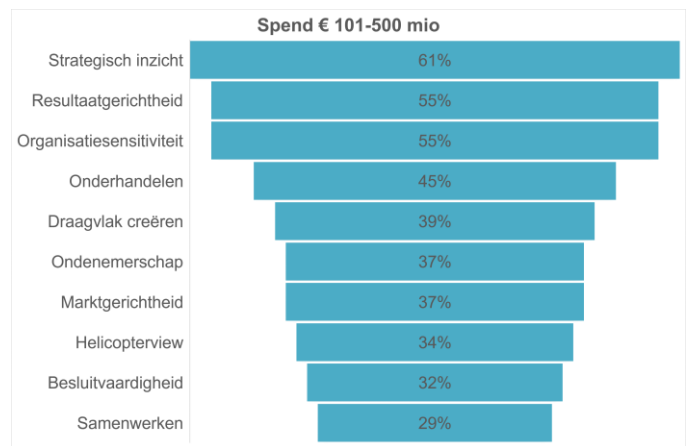
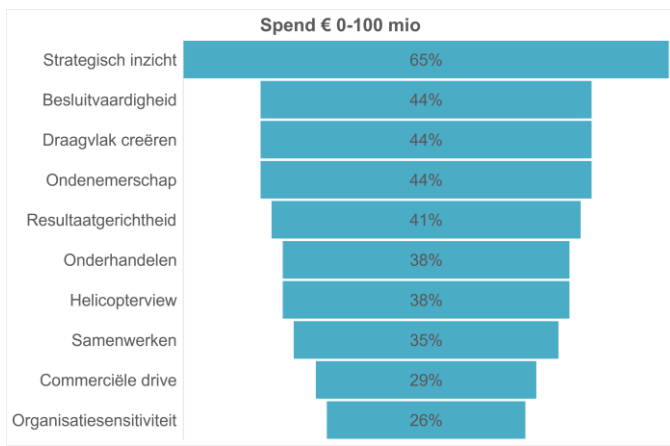
Hierbij de verschillen:



We zien dat 6 van de beide top-10 competenties overeenkomen, echter wel met een ander gewicht. “Onderhandelen”, “Teambuilding”, “Commerciële drive” en “Ondernemerschap” zien we wel bij directe spend en niet bij indirecte spend. Andersom zien we “Presenteren” “Veranderingsbereidheid”,

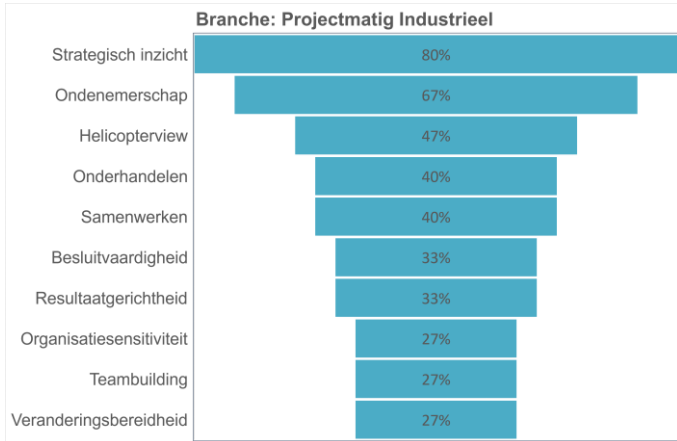
“Omgevingsbewustzijn” en “Besluitvaardigheid” niet bij directe spend. Misschien kunnen we zeggen dat in het geval van directe spend meer een beroep wordt gedaan op business gerelateerde competenties en bij indirecte spend op stakeholdermanagement gerelateerde competenties.

In hoeverre heeft de hoogte van de spend invloed op het gewenste competentieprofiel

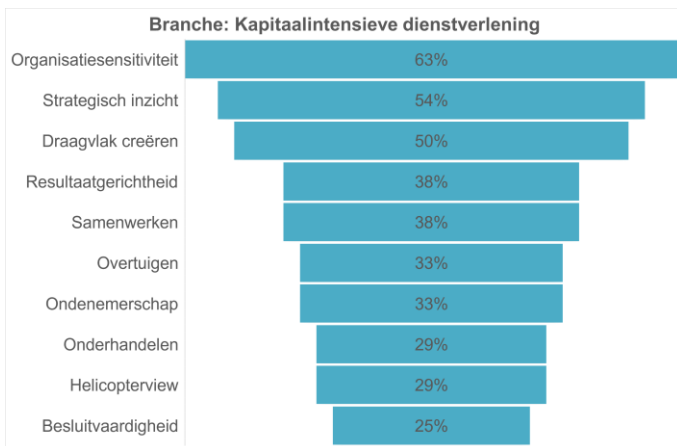


6 van de top-10 competenties komen bij alle spendvolumes voor. Ook hier uiteraard wel met een verschillend gewicht. Bij een spend van € 101-500 mio is “Marktgerichtheid” exclusief benoemd in de top-10 en bij een spend € > 500 mio zijn “Innoveren” en “Luistervaardigheid” exclusief benoemd.

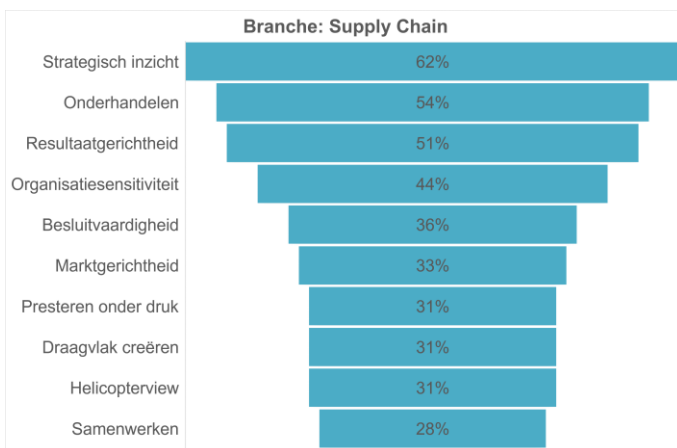
De resultaten per branche zijn geclusterd en leveren de volgende plaatjes op:



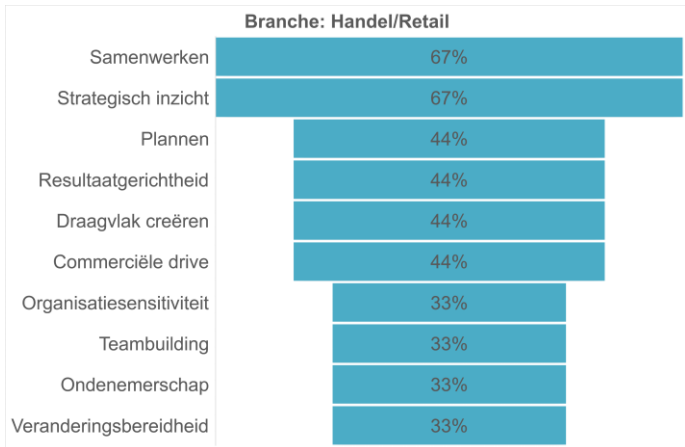
- Bouw
- Engineering
- Industriële Dienstverlening



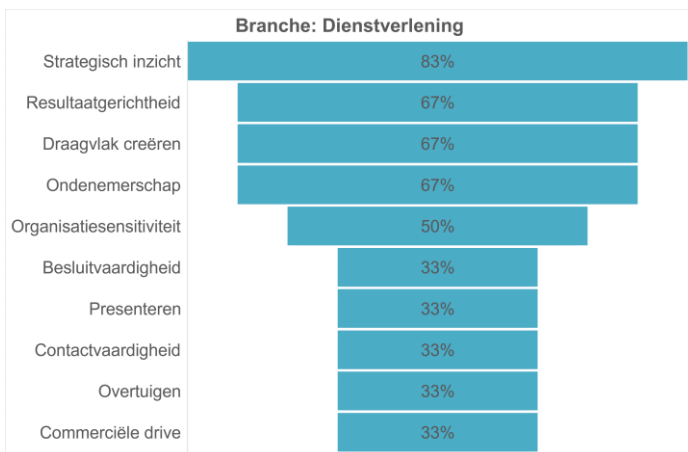
- Energie/Milieu
- Chemie/Petrochemie
- It/Telecom
- Transport/Logistiek/Vervoer
- Gezondheidszorg



- Automotive
- High Tech
- Productie
- FMCG
- Food/Farma



- Handel/Retail



- Zakelijke Dienstverlening
- Financiële Dienstverlening

Slechts de competenties “Strategisch inzicht”, “Resultaatgerichtheid” en “Organisatiesensitiviteit” komen bij alle brancheclusters in de top-10 voor. Uniek bij de branchecluster “Supply chain” is de competentie “Onderhandelen” die ontbreekt en de competenties “Marktgerichtheid” en “Presteren onder druk” die hier als enige in de top-10 worden genoemd. Bij “Handel/retail” wordt als enige cluster “Besluitvaardigheid” niet benoemd en “Plannen” juist wel. “Dienstverlening noemt als enige cluster “Samenwerken” niet, maar als enige juist wel “Presenteren” en “Contactvaardigheid”.

Conclusie

De top-3 competenties voor procurementprofessionals staat als een huis.

1. Resultaatgerichtheid
2. Samenwerken
3. Onderhandelen

Waar we in 2017 de ontwikkeling zagen dat competenties uit de categorieën “conceptuele kracht” en “persoonlijke kracht” hoger op de prioriteitenlijsten kwamen te staan, zien we nu dat dit tot staan is gebracht. Sterker competenties uit de categorieën “operationele kracht” en “interpersoonlijke kracht” winnen weer terrein. Misschien heeft dit te maken met de huidige tijd, waar veel operationeel/tactische uitdagingen de boventoon voeren en strategische ontwikkeling op de lange baan geschoven wordt.

Wel wordt nog duidelijker dan 4 jaar geleden dat het management een verschil ziet in de profielen op “operationeel/tactisch” niveau en op “strategisch” niveau. Hier ligt de belangrijkste waterscheiding in het veld van procurementprofielen. Daarnaast zien we wel degelijk steeds meer nuance in de competentieprofielen o.b.v. branche, spendcategorieën en spendvolume. De basis voor Procurement als containerbegrip in de definitie van profielen lijkt hiermee te wankelen. Wellicht opent dit de weg naar meer specifieke profielen, die het succes en de ontwikkeling van Procurement ondersteunen.

Opvallend is de revival van “kennis van het procurementproces” ten koste van productkennis in de “kennis prioriteitenlijst” bij aanneme van procurementprofessionals. Dit kan de zij-instroom van de juiste competentieprofielen bemoeilijken.

Kortom vanuit het perspectief van competentieprofielen lijkt de ontwikkeling van “strategisch procurement” pas op de plaats te maken. Wel is er steeds meer bewustzijn over de specifieke profielen noodzakelijk om de specifieke doelstellingen te halen. Procurement komt dus steeds dichterbij de “juiste” competenties op de juiste plek, wat als belangrijke voorwaarde voor succes wordt gezien.

Top-40 competenties Procurement 2021

Resultaatgerichtheid; Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten, vasthoudendheid tonen bij tegenslagen	52%	Luistervaardigheid; Belangrijke informatie oppikken uit mondelinge communicatie, doorvragen ter verduidelijking	12%
Samenwerken; In samenspel met anderen een effectieve bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk doel	49%	Kwaliteitsgerichtheid; Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen	12%
Onderhandelen; In een situatie met een gemeenschappelijk doel, maar verschillende deelbelangen, komen tot overeenstemming	45%	Creativiteit; Met originele oplossingen komen voor problemen. Nieuwe werkwijzen bedenken en alternatieve invalshoeken kiezen	11%
Strategisch inzicht; Lijnen uitzetten voor de organisatie	36%	Innoveren; Mogelijkheden zien om veranderingen en verbeteringen in de praktijk te brengen	11%
Accuratesse; Effectief hanteren van gedetailleerde gegevens en consequent letten op details	28%	Teambuilding; De samenwerking binnen het team stimuleren om gemeenschappelijke doelen te bereiken	11%
Besluitvaardigheid; Zelf beslissingen nemen, hiernaar handelen en knopen durven doorhakken	27%	Veranderingsbereidheid; Omgaan met veranderingen, zich kunnen verplaatsen in het algemene belang en daarnaar willen handelen	10%
Klantgerichtheid; Identificeren van wensen en behoeften van de klant en hiero handelend inspelen	27%	Dienstverlenend; Erop gericht zijn anderen te ondersteunen in hun doelen	10%
Organisatiesensitiviteit; Onderkennen wat de invloed is van de eigen beslissingen of activiteiten op andere delen van de org.	27%	Stressbestendigheid; Spanning aankunnen	8%
Ondenemerschap; Nieuwe mogelijkheden zien en/of creëren binnen bestaande of nieuwe kaders	26%	Plichtsbefef; Commitment tonen aan gemaakte afspraken	8%
Commerciële drive; De wil en de kracht tonen om business te genereren	25%	Drive; Gedrevenheid	8%
Draagvlak creëren; Zich een voorstelling maken van wat er bij anderen leeft en hen betrekken bij veranderingen	24%	Omgevingsbewustzijn; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de omgeving en deze effectief benutten voor de eigen organisatie	8%
Marktgerichtheid; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de ontwikkelingen in de markt	22%	Aanpassingsvermogen; Handelen doelmatig afstemmen op verschillende personen	8%
Presteren onder druk; Effectief blijven presteren bij hoge werkdruk, tegenslag of teleurstelling	21%	Presenteren; Het eigen verhaal zo vertellen dat een effectieve overdracht van informatie plaatsvindt	7%
Structureren; Structuur aanbrengen, doorvoeren en vasthouden in de dagelijkse gang van zaken	18%	Assertiviteit; Effectief voor zichzelf opkomen	7%
Helicopterview; Overzicht houden over de situatie en afstand nemen om overzicht te creëren	18%	Motiveren; Medewerkers stimuleren om gewenst gedrag te vertonen of gewenste activiteiten te ondernemen	6%
Plannen; Werkzaamheden op een systematische wijze opzetten en inroosteren, prioriteiten stellen	18%	Delegeren; Werk overdragen aan anderen op een begrijpelijke, gestructureerde en controleerbare wijze	5%
Contactvaardigheid; In staat zijn om effectief contact te leggen met anderen	17%	Zelfontwikkeling; Zich bewust zijn van eigen sterke en zwakke punten; bewust aan de eigen ontwikkeling werken	4%
Overtuigen; Met argumenten en zeggingskracht ideeën en meningen presenteren zodat instemming verkregen wordt	16%	Sturen; Richting geven aan anderen, de leiding nemen	4%
Integriteit; Algemeen aanvaarde normen naleven in activiteiten die met de functie te maken hebben	15%	Dynamiek; Levendige en enthousiaste stijl van handelen	3%
Initiatief; Kansen zien en tot actie overgaan	15%	Sensitiviteit; Herkennen van en inspelen op beweegredenen, motieven en gevoelens van anderen	3%
Flexibiliteit; Eigen gedrag of benadering kunnen veranderen om een vastgesteld doel te bereiken	15%	Onderzoeken van drijfveren; Het perspectief van anderen achterhalen	3%
Analyseren en oordeelsvorming; Erop gericht zijn zaken systematisch te onderzoeken	13%	Feedback geven; Medewerkers kader bieden door hen een oordeel over hun prestaties te geven	2%

Top-40 competenties Procurement 2021

Strategisch

Strategisch inzicht; Lijnen uitzetten voor de organisatie	65%	Structureren; Structuur snbrengen, doorvoeren en vasthouden in de dagelijkse gang van zaken	12%
Resultaatgerichtheid; Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten, vasthoudendheid tonen bij tegenslagen	45%	Luistervaardigheid; Belangrijke informatie oppikken uit mondelinge communicatie, doorvragen ter verduidelijking	12%
Organisatiesensitiviteit; Onderkennen wat de invloed is van de eigen beslissingen of activiteiten op andere delen van de org.	45%	Omgevingsbewustzijn; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de omgeving en deze effectief benutten voor de eigen organisatie	12%
Onderhandelen; In een situatie met een gemeenschappelijk doel, maar verschillende deelbelangen, komen tot overeenstemming	40%	Motiveren; Medewerkers stimuleren om gewenst gedrag te vertonen of gewenste activiteiten te ondernemen	11%
Draagvlak creëren; Zich een voorstelling maken van wat er bij anderen leeft en hen betrekken bij veranderingen	37%	Delegeren; Werk overdragen aan anderen op een begrijpelijke, gestructureerde en controleerbare wijze	10%
Ondernemerschap; Nieuwe mogelijkheden zien en/of creëren binnen bestaande of nieuwe kaders	37%	Plannen; Werkzaamheden op een systematische wijze opzetten en inroosteren, prioriteiten stellen	10%
Samenwerken; In samenspel met anderen een effectieve bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk doel	35%	Flexibiliteit; Eigen gedrag of benadering kunnen veranderen om een vastgesteld doel te bereiken	10%
Helicopterview; Overzicht houden over de situatie en afstand nemen om overzicht te creëren	33%	Kwaliteitsgerichtheid; Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen	6%
Besluitvaardigheid; Zelf beslissingen nemen, hiernaar handelen en knopen durven doorhakken	31%	Aanpassingsvermogen; Handelen doelmatig afstemmen op verschillende personen	6%
Marktgerichtheid; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de ontwikkelingen in de markt	27%	Integriteit; Algemeen aanvaarde normen naleven in activiteiten die met de functie te maken hebben	6%
Commerciële drive; De wil en de kracht tonen om business te genereren	25%	Accuratesse; Effectief hanteren van gedetailleerde gegevens en consequent letten op details	5%
Klantgerichtheid; Identificeren van wensen en behoeften van de klant en hiero handelend inspelen	23%	Sturen; Richting geven aan anderen, de leiding nemen	5%
Overtuigen; Met argumenten en zeggingskracht ideeën en meningen presenteren zodat instemming verkregen wordt	23%	Onderzoeken van drijfveren; Het perspectief van anderen achterhalen	5%
Teambuilding; De samenwerking binnen het team stimuleren om gemeenschappelijke doelen te bereiken	17%	Assertiviteit; Effectief voor zichzelf opkomen	5%
Presteren onder druk; Effectief blijven presteren bij hoge werkdruk, tegenslag of teleurstelling	14%	Stressbestendigheid; Spanning aankunnen	5%
Veranderingsbereidheid; Omgaan met veranderingen, zich kunnen verplaatsen in het algemene belang en daarnaar willen handelen	14%	Sensitiviteit; Herkennen van en inspelen op beweegredenen, motieven en gevoelens van anderen	4%
Presenteren; Het eigen verhaal zo vertellen dat een effectieve overdracht van informatie plaatsvindt	13%	Drive; Gedrevenheid	3%
Contactvaardigheid; In staat zijn om effectief contact te leggen met anderen	13%	Dynamiek; Levendige en enthousiaste stijl van handelen	3%
Initiatief; Kansen zien en tot actie overgaan	13%	Dienstverlenend; Erop gericht zijn anderen te ondersteunen in hun doelen	2%
Analyseren en oordeelsvorming; Erop gericht zijn zaken systematisch te onderzoeken	13%	Zelfontwikkeling; Zich bewust zijn van eigen sterke en zwakke punten; bewust aan de eigen ontwikkeling werken	2%
Creativiteit; Met originele oplossingen komen voor problemen. Nieuwe werkwijzen bedenken en alternatieve invalshoeken kiezen	13%	Plichtsbefef; Commitment tonen aan gemaakte afspraken	1%
Innoveren; Mogelijkheden zien om veranderingen en verbeteringen in de praktijk te brengen	13%	Feedback geven; Medewerkers kader bieden door hen een oordeel over hun prestaties te geven	1%

Top-40 competenties Procurement 2021

Operationeel/tactisch

Samenwerken; In samenspel met anderen een effectieve bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk doel	63%	Draagvlak creëren; Zich een voorstelling maken van wat er bij anderen leeft en hen betrekken bij veranderingen	11%
Resultaatgerichtheid; Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten, vasthoudendheid tonen bij tegenslagen	59%	Stressbestendigheid; Spanning aankunnen	11%
Accuratesse; Effectief hanteren van gedetailleerde gegevens en consequent letten op details	52%	Organisatiesensitiviteit; Onderkennen wat de invloed is van de eigen beslissingen of activiteiten op andere delen van de org.	10%
Onderhandelen; In een situatie met een gemeenschappelijk doel, maar verschillende deelbelangen, komen tot overeenstemming	51%	Overtuigen; Met argumenten en zeggingskracht ideeën en meningen presenteren zodat instemming verkregen wordt	10%
Klantgerichtheid; Identificeren van wensen en behoeften van de klant en hiero handelend inspelen	32%	Creativiteit; Met originele oplossingen komen voor problemen. Nieuwe werkwijzen bedenken en alternatieve invalshoeken kiezen	10%
Presteren onder druk; Effectief blijven presteren bij hoge werkdruk, tegenslag of teleurstelling	28%	Innoveren; Mogelijkheden zien om veranderingen en verbeteringen in de praktijk te brengen	10%
Plannen; Werkzaamheden op een systematische wijze opzetten en inroosteren, prioriteiten stellen	26%	Aanpassingsvermogen; Handelen doelmatig afstemmen op verschillende personen	9%
Commerciële drive; De wil en de kracht tonen om business te genereren	26%	Assertiviteit; Effectief voor zichzelf opkomen	9%
Structureren; Structuur aanbrengen, doorvoeren en vasthouden in de dagelijkse gang van zaken	25%	Strategisch inzicht; Lijnen uitzetten voor de organisatie	8%
Besluitvaardigheid; Zelf beslissingen nemen, hiernaar handelen en knopen durven doorhakken	24%	Veranderingsbereidheid; Omgaan met veranderingen, zich kunnen verplaatsen in het algemene belang en daarnaar willen handelen	6%
Integriteit; Algemeen aanvaarde normen naleven in activiteiten die met de functie te maken hebben	24%	Zelfontwikkeling; Zich bewust zijn van eigen sterke en zwakke punten; bewust aan de eigen ontwikkeling werken	6%
Contactvaardigheid; In staat zijn om effectief contact te leggen met anderen	22%	Teambuilding; De samenwerking binnen het team stimuleren om gemeenschappelijke doelen te bereiken	4%
Flexibiliteit; Eigen gedrag of benadering kunnen veranderen om een vastgesteld doel te bereiken	19%	Dynamiek; Levendige en enthousiaste stijl van handelen	3%
Kwaliteitsgerichtheid; Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen	18%	Helicopterview; Overzicht houden over de situatie en afstand nemen om overzicht te creëren	3%
Dienstverlenend; Erop gericht zijn anderen te ondersteunen in hun doelen	18%	Omgevingsbewustzijn; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de omgeving en deze effectief benutten voor de eigen organisatie	3%
Initiatief; Kansen zien en tot actie overgaan	17%	Sturen; Richting geven aan anderen, de leiding nemen	2%
Ondernemerschap; Nieuwe mogelijkheden zien en/of creëren binnen bestaande of nieuwe kaders	16%	Feedback geven; Medewerkers kader bieden door hen een oordeel over hun prestaties te geven	2%
Marktgerichtheid; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de ontwikkelingen in de markt	16%	Sensitiviteit; Herkennen van en inspelen op beweegredenen, motieven en gevoelens van anderen	2%
Plichtsbesef; Commitment tonen aan gemaakte afspraken	14%	Delegeren; Werk overdragen aan anderen op een begrijpelijke, gestructureerde en controleerbare wijze	1%
Analyseren en oordeelsvorming; Erop gericht zijn zaken systematisch te onderzoeken	14%	Presenteren; Het eigen verhaal zo vertellen dat een effectieve overdracht van informatie plaatsvindt	1%
Luistervaardigheid; Belangrijke informatie oppikken uit mondelinge communicatie, doorvragen ter verduidelijking	13%	Motiveren; Medewerkers stimuleren om gewenst gedrag te vertonen of gewenste activiteiten te ondernemen	1%
Drive; Gedrevenheid	12%	Onderzoeken van drijfveren; Het perspectief van anderen achterhalen	0%