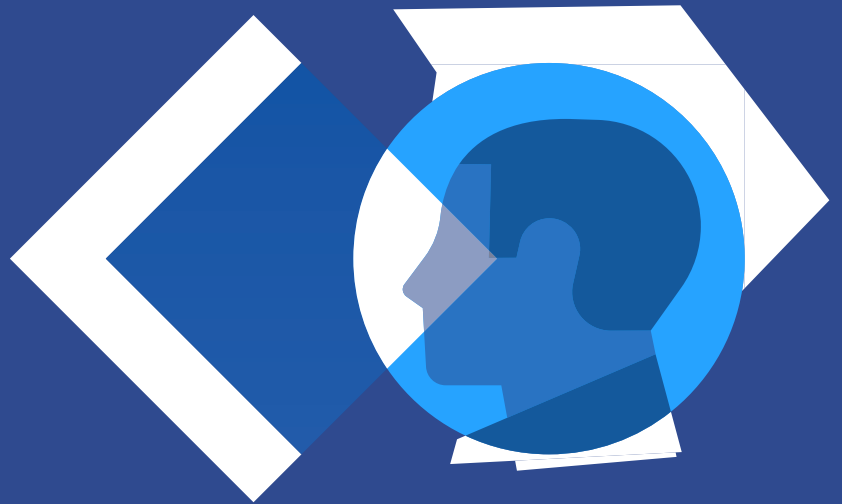




VOOR EEN DUIDELIJKE EN ONDERBOUWDE VISIE OP

Studies - Advies - Getuigenissen



Edito

Iedereen heeft het over soft skills. 97% van de recruiters zegt er zelfs rekening mee te houden bij aanwervingen. Min of meer intuïtief kent iedereen het belang ervan. Ze zijn van essentieel belang geworden voor de aanwerving van talent en de ontwikkeling van het potentieel.

Maar weten we altijd waar we het eigenlijk over hebben als we de term «soft skills» gebruiken? Bekijken we dit allemaal op dezelfde manier? Gebruiken we de juiste benaming? Hoe moeten ze gewaardeerd en geëvalueerd worden? Of hoe kunnen we ze ontwikkelen? Wat hebben we nodig om verder te komen in de kennis hierover? Welke specifieke kaders, modellen of tools hebben we nodig?

We hebben getracht u een volledig overzicht te geven van de belangrijkste vragen die soft skills ons allen vandaag stellen. We hebben HR-professionals en -deskundigen geïnterviewd, en we trachten u inzicht te geven in tools, een model en enkele bedenkingen. Zodat we samen kunnen toewerken naar een steeds groter zelfbewustzijn, wendbaarheid en creativiteit... in een open, complexe en opwindende wereld!



Dominique Duquesnoy,
CEO van PerformanSe

Les soft skills... wat zijn ze nu eigenlijk ?

Onder soft skills verstaan wij het geheel aan vaardigheden dat mensen helpt zich aan te passen aan hun omgeving, aan anderen en aan zichzelf, dankzij het gebruik van inter- en intrapersonlijke vaardigheden die eigen zijn aan elk individu.

Ondersteund door bepaalde cognitieve vaardigheden, komen soft skills vooral tot uiting in onze persoonlijkheidskenmerken, onze manier om met onze emoties om te gaan, complexe problemen op te lossen of te communiceren.

Soft skills hebben de bijzonderheid dat zij overdraagbaar zijn bij verschillende belangrijke situaties zoals bij het hebben van invloed, besluitvorming, efficiëntie of samenwerking.

Door hun dynamisch karakter kunnen zij zich gedurende het hele leven van het individu verder ontwikkelen.

Waarom zijn soft skills zo belangrijk geworden?

De prestaties van een organisatie worden vandaag duidelijk in verband gebracht met het engagement van haar teams. De steun voor projecten, de wil om deel te nemen, om zich in te zetten en om opdrachten uit te voeren die buiten het kader van het "voorgeschreven werk" vallen, zijn in hoge mate bepalend voor het algehele succes. Vanuit het standpunt van de organisatie is belangstelling hebben voor wat individuen nastreven en wat hen op natuurlijke wijze in beweging brengt, niet langer een triviale zaak. Een omgeving waarin aan de behoeften van mensen kan worden voldaan, is een omgeving waarin zij gelukkiger zullen zijn, en dus meer geëngageerd... en succesvoller!

Tegelijkertijd transformeren bedrijven zich in een steeds complexere, onstabiele en onzekere omgeving. De cyclus van strategische, tactische en politieke uitdagingen binnen ondernemingen versnelt als gevolg van veranderingen in wetgeving, samenleving en technologie, waardoor ook de beroepen ingrijpend veranderen. Naast zuiver technische vaardigheden worden ook bepaalde soft skills een vaste waarde: leervermogen, polyvalentie en wendbaarheid in

het bijzonder. En dat is niet verwonderlijk: naarmate de automatisering de mens vervangt bij een groot aantal taken waarbij repetitieve handelingen worden verricht, komt het individu vrij om zich te wijden aan taken die meer voldoening schenken. Creativiteit, emotionele intelligentie en cognitieve flexibiliteit worden dus ook steeds essentiëler voor een optimale complementariteit tussen mens en robotica.

Nood aan engagement, sterke transformaties, en dus de behoefte aan wendbaarheid, de bevrijding van potentieel door automatisering, en dus de mogelijkheid tot creativiteit... dit is de huidige context die bedrijven meer belang doet geven aan soft skills, de vaardigheden die nu zo'n sterke invloed hebben op vaardigheden en prestaties.



1. Soft skills en HR: sociale representaties en concrete

De term «soft skills» is uiteraard algemeen gangbaar geworden... maar in werkelijkheid bestaat er geen precieze officiële definitie van! Daarom wilden wij, bij PerformanSe, het concept uitdiepen door het vanuit verschillende gezichtspunten te bekijken...

Wij waren daarom geïnteresseerd in de sociale representaties die met de term «soft skills» worden geassocieerd, door HR-professionals, maar ook door mensen buiten de functie, om het beeld dat de verschillende betrokken stakeholders (met name recruiters en kandidaten) ervan kunnen hebben beter te begrijpen. Parallel daarmee hebben wij een zeer grote steekproef

van recruiters uit het bedrijfsleven diepgaand ondervraagd over welke vaardigheden ze verwachten, om een beter inzicht te krijgen in hun behoeften.

En we hebben ook de vergelijking gemaakt met de belangrijkste competenties van 2025, zoals gedefinieerd door het World Economic Forum...

Dit alles als een manier om zo dicht mogelijk bij de ware uitdagingen te komen, en de soms te vaak voorkomende denkpistes te overstijgen.

Soft skills : sociale representaties

Om de sociale representaties te begrijpen die geassocieerd worden met de term “soft skills”, hebben we 100 mensen - HR en niet-HR - geïnterviewd en hen gevraagd om de term vrij te associëren (we hebben de vraag gesteld zonder enige uitleg of commentaar) en minstens 5 woorden op te roepen die spontaan in hen opkwamen. Wij waren hierbij geïnteresseerd in de plaats (welke woorden komen eerst, tweede, enz.), herhalingen en verschillen.

Voor mensen binnen HR was het gamma aan geassocieerde woorden meer geconstrueerd en meer samenhangend, waarbij de “soft skills” als sociaal iets bekeken werden. Centraal in hun voorstelling stonden de twee hoofddimensies AGILITY en EMPATHIE.

Voor niet-HR-mensen was het gamma aan geassocieerde woorden breder, en de geassocieerde voorstelling logischerwijze vager. De kern van hun voorstelling draaide veeleer rond

het idee van AANPASBAARHEID (adaptability).

Het is geen verrassing dat er reële verschillen zijn tussen de twee populaties, maar er is ook een mogelijke overlapping in het algemene concept van AGILITY/ADAPTABILITY. Soft skills als flexibele competenties om beter om te gaan met verandering?

Opmerking: andere evident belangrijke dimensies zoals TEAM SPIRIT of COMMUNICATIE – die eveneens beschouwd worden als soft skills - verschijnen slechts in de periferie van de voorstellingen die met de term worden geassocieerd. Het is alsof de meer klassieke dimensies, die veel ouder zijn als het gaat over gewenste vaardigheden, niet zo gemakkelijk te koppelen zijn aan zo'n modern woord, dat als vanzelfsprekend geassocieerd wordt met de meest recente ontwikkelingen binnen organisaties...



Soft skills: de competenties die we zoeken

In een ander type onderzoek werden meer dan 1.300 HR-professionals bevestigd over de competenties die zij prioritair zoeken bij hun verschillende aanwervingen. Afhankelijk van de betrokken functie moesten zij tussen 12 en 15 "softe" vaardigheden kiezen uit een lijst van 40, gegroepeerd in 5 categorieën volgens het door PerformanSe ontwikkelde IDEAC®-model (Influence / Decision / Efficacy / Agility / Cooperation – cfr. blz.13).

Uiteindelijk zijn de 3 meest gevraagde soft skills STRATEGISCHE BETROKKENHEID (in de zin van inzicht in de uitdagingen van de onderneming), ORGANISATIE en TEAMGEEST, vóór EMPATHIE, CONFORMISME en BESCHIKBAARHEID. Opmerking: 5 soft skills uit de top 10 betreffen de categorie Cooperation.

Tegelijkertijd zijn de 3 minst gezochte vaardigheden: DELEGEREN, ZELFBEWUSTZIJN en VERANTWOORDELIJKHEID, vóór VISIE, VERTROUWEN IN ANDEREN en LEERGIERIGHEID. De verwachtingen zijn dus nog zeer klassiek. De

dimensies die gaan over engagement aan het project, groepsgevoel, organisatie en beschikbaarheid zijn nog steeds zeer overheersend. De meest persoonlijke kwaliteiten, zoals "Helderheid van zelfconcept" (zie blz. 14), zijn nog zeer secundair.

Wat tenslotte de studie over de sociale representatie betreft: AANPASSINGSVERMOGEN staat hier pas op nummer 10 van de 40. En het is de enige competentie in de top 10 die in de categorie AGILITY valt. Hoewel dit idee de kern vormt van het begrip "soft skills", lijkt de reële behoefte dus uiteindelijk genuanceerder te zijn, ten gunste van bredere en meer traditionele dimensies, zoals teamgeest, empathie of communicatie.

Les 10 tops

- #1. Strategische betrokkenheid
- # 2. Organisatie
- #3. Teamgeest
- # 4. Empathie
- #5. Conformisme
- # 6. Beschikbaarheid
- # 7. Leerstrategieën
- # 8. Communicatie
- #9. Complexe problemen oplossen
- #10. Aanpassingsvermogen

Les 10 flops

- #10. Resultaatsgerichtheid
- #9. Risico's nemen
- # 8. conceptualisatie
- # 7. Arbitrage
- # 6. Leergierigheid
- # 5. Vertrouwen op anderen
- # 4. Visie
- # 3. Verantwoording
- # 2. Bewustwording van iemands capaciteiten
- # 1. Delegatie



Het standpunt van de expert

3 vragen voor Alexandra Didry,
R&D Director bij PerformanSe

Wat is u als onderzoeker bijgebleven aan de studie over de sociale representatie van soft skills?

Wij stellen vast dat het enige echt duidelijke en gedeelde idee betrekking heeft op de dimensies agility/aanpassingsvermogen. Dit weerspiegelt ongetwijfeld het verband tussen de grote behoefte van organisaties van vandaag om zich aan te passen aan zeer veranderende omgevingen... en de ontwikkeling zelf van het concept van de soft skills. Voor het overige toont de studie - in de verschillen tussen de twee populaties - ook de noodzaak aan van een duidelijke uitleg van de woorden die worden gebruikt wanneer we het over soft skills hebben, als we binnen organisaties een echte gemeenschappelijke basis willen vinden. Bij aanwerving, bijvoorbeeld, is het belangrijk dat de recruiter en de kandidaat dezelfde taal spreken! Het is bijvoorbeeld niet zeker dat "agility" en "aanpassingsvermogen" ("adaptability") echt hetzelfde betekenen...

En aan de studie over de competenties die we zoeken?

De ontwikkeling van nieuwe gedragsvaardigheden is uiteraard van cruciaal belang geworden voor de organisaties van vandaag. Maar de vroegere behoeften zijn niet verdwenen! De behoefte aan organisatie, bijvoorbeeld, is nog steeds zeer aanwezig, en dat is logisch. De gezochte soft skills zijn aanvullende competenties, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking. Zij komen niet in de plaats van traditionele vaardigheden, maar vormen slechts een verrijking en aanvulling daarvan.

Onder de competenties van de toekomst - zoals beschreven door het World Economic Forum - merken wij op dat sommige niet zo duidelijk naar voren komen in de concrete behoeften...

Dat is waar. Dit geldt bijvoorbeeld voor innovatie of kritisch denken. Dit komt waarschijnlijk omdat sommige van deze vaardigheden van nature slechts relevant zijn voor kleine populaties binnen organisaties. Het nemen van risico's en innoveren, bijvoorbeeld, is niet, of slechts in beperkte mate, van toepassing op de meer uitvoerende functies. Maar waarschijnlijk ook... omdat we nog een lange weg te gaan hebben! We zien hier dat het bedrijf nog steeds gemakkelijk meer "conformiteit" en "beschikbaarheid" eist dan "creativiteit" en "kritisch denken"...

10 belangrijkste vaardigheden in 2025 ?

- # 1. Analytisch denken en innovatie
- # 2. Leerstrategie
- # 3. Complexe problemen oplossen
- # 4. Kritisch denken en analyseren
- # 5. creativiteit
- # 6. Leiderschap en sociale invloed
- # 7. Gebruik van technologie
- # 8. Technologie-ontwikkeling en programmering
- # 9. Stresstolerantie en flexibiliteit
- # 10. Redeneren en ideevorming

* Source : World Economic

“ Soft skills bevorderen het beter samenleven binnen het bedrijf



Feedback van Delphine de Mailly Nesle, Head of People Strategy & Leadership Development bij BNP Paribas Personal Finance.

Als HR-professional zijn soft skills altijd een prioriteit geweest voor Delphine de Mailly Nesle. Zij is ervan overtuigd dat gedragsvaardigheden tegenwoordig een concurrentieverschil vormen tussen gelijksoortige bedrijven.

Hoe moeten soft skills worden gedefinieerd ?

Soft skills omvatten alle vaardigheden die geen verband houden met deskundigheid en technische kennis. Dat wil zeggen alle professionele en menselijke gedragingen: intermenselijke vaardigheden, communicatie, respect voor anderen, omgang met anderen, enz. Mijns inziens zorgen ze voor een beter samenleven binnen het bedrijf.

Waarom zijn soft skills een belangrijk onderdeel van uw HR-aanpak ?

Naast de deskundigheid van de werknemers hebben bedrijven vooral behoefte aan interacties tussen de werknemers. Ik geloof in collectieve intelligentie. Ik ben er altijd van overtuigd geweest dat $1+1=3$. In de capaciteit om met elkaar te communiceren, zit voor mij ook het vermogen om samen te werken en samen zin te geven

aan het werk. Cross-functionaliteit, samenwerking en co-constructie zijn factoren die het verschil maken. Dit toont het vermogen tot interactie met alle soorten gesprekspartners aan: bottom up, top down, zijwaarts, zelfs tussen verschillende landen. Dit alles komt de wendbaarheid en aanpassingsvermogen ten goede.

« Naast de deskundigheid van werknemers hebben bedrijven vooral behoefte aan de interacties tussen werknemers. »

Wanneer heeft BNP Paribas Personal Finance soft skills als een probleem geïdentificeerd ?

BNP Paribas Personal Finance heeft altijd aandacht besteed aan gedragsvaardigheden. Maar in de praktijk kwam dit wellicht niet tot uiting in de besluitvorming. Tegenwoordig benoemt de HR-afdeling een manager niet meer systematisch om zijn of haar deskundigheid, maar om zijn of haar leiderschap. Het is een langdurende transformatie, maar het ontwikkelt zich gestaag. Ondanks hun kennis en kunde zijn experts niet noodzakelijk goede leiders. Zeker omdat werknemers steeds veeleisender worden, vooral jongeren. Als zij niet in hun leider geloven, als de leider hen niet als persoon aanspreekt, aarzelen zij niet om naar een ander bedrijf te gaan. Maar bedrijven hebben een probleem met het werven van talent. Het is gemakkelijk om als werkgever marketingcampagnes te doen en mooie beloften te doen, maar het moet wel dagelijks in de realiteit worden omgezet.

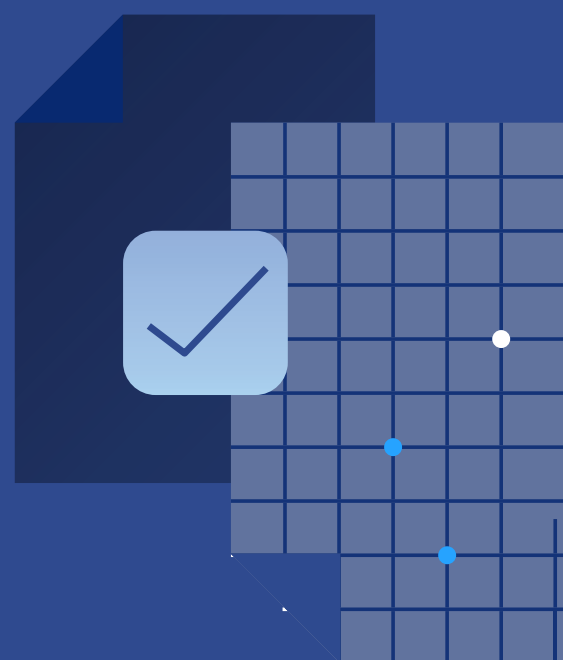
Heeft BNP Paribas Personal Finance een benchmark voor zijn soft skills ?

Op groepsniveau beschikken wij over een catalogus van zowel harde als soft skills, die wordt gebruikt om de competenties voor elke functie te inventariseren. De kandidaten worden uitgedaagd door tests en praktijkoefeningen die het mogelijk maken hun reacties en gedrag te beoordelen.

Wij hebben ook veel opleidingsprogramma's die ons personeel in staat stellen de veranderingen in ons bedrijf te volgen en zich eraan aan te passen.

Bij het opzetten van een developmentprogramma voor het personeel toets ik mijn persoonlijke overtuigingen altijd af aan de realiteit ter plaatse, om te voorkomen dat het programma volledig losstaat van de werkelijke behoeften. Anders is het gedoemd te mislukken. Er zijn echter altijd voldoende overeenstemmingen geweest om weloverwogen en eerlijke keuzes te kunnen maken.

« Cross-functionaliteit, samenwerking, co-constructie zijn factoren die het verschil maken. »





2. Evaluatie van soft skills

Gedragcompetenties zijn een van de belangrijkste elementen in de vorming van de individuele identiteit, met name door het vermogen tot aanpassing en het ontwikkelingspotentieel. Daarom worden ze ook beschouwd als een essentiële factor voor professioneel succes en worden ze in aanmerking genomen bij aanwervings-, mobiliteits- of loopbaanbegeleidingsprocessen.

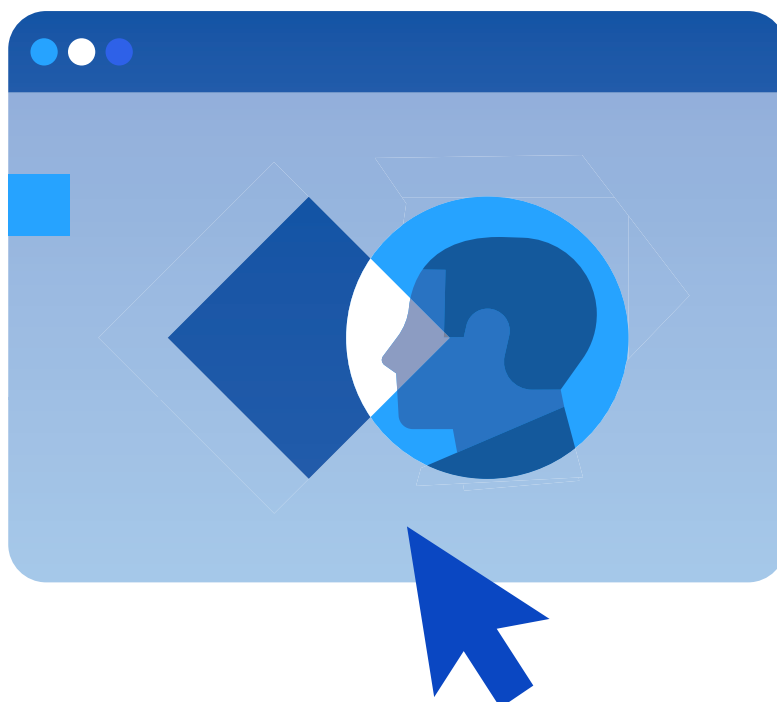
Dit immateriële kapitaal van het individu, dat evolueert en vele facetten heeft, is echter moeilijk te vatten. De meting ervan impliceert dus noodzakelijkerwijs specifieke tools om de verschillende verschijningsvormen ervan te vatten en te interpreteren en een kader te bieden dat het mogelijk maakt de verworven kennis te plaatsen in de tijd en in relatie tot de beroepscontext....

De behoefte aan een specifiek evaluatiemodel

Organisatienoden veranderen...

Tijdens een rekruteringsfase zijn ondernemingen in de eerste plaats op zoek naar resources om de productiecapaciteit van hun bedrijf te handhaven en/of te verhogen. Ze zijn dus eerder geïnteresseerd in hard skills (kennis en know-how), alsook in de capaciteiten van de kandidaat om onmiddellijk operationeel te zijn. Ze proberen de professionele prestaties van de kandidaat te voorspellen vanuit een korte termijnperspectief. Maar heel vaak worden ze, in een instabiele wereld, al snel geconfronteerd met een nieuw "glazen plafond". De kandidaat of werknemer past zich niet aan aan de manier waarop het bedrijf werkt. Hij/zij begrijpt de bedrijfscultuur niet, gaat niet doeltreffend met anderen om, ontwikkelt geen nieuwe competenties, brengt geen nieuwe ideeën voort, zetten zich niet in buiten het voorgeschreven kader... en presteert daardoor minder goed. Want al te vaak is bij de beslissing niet echt rekening gehouden met menselijke factoren. En de competenties die adaptieve prestaties en contextuele prestaties voorspellen worden onderschat...

Tegelijkertijd moeten organisaties regelmatig noodgedwongen hun personeelsbestand kwantitatief aanpassen om het hoofd te bieden aan groei, aan jobs die zullen verdwijnen of aan strategische veranderingen die een herverdeling van resources met zich meebrengen. Tegelijkertijd verwachten ze, kwalitatief gezien, dat de teams steeds flexibeler werken, zich meer inzetten en beter samenwerken. Die permanente veranderingen, de verandering van jobs en de evolutie van de wijze waarop het werk wordt verricht, vereisen dus een vernieuwing van het conceptuele kader van de studie van arbeidsprestaties en hoe deze te evalueren.



... het ideale evaluatiemodel?

Een relevant model voor de evaluatie van soft skills moet daarom in de eerste plaats bepaalde factoren van personologie (wetenschap van de menselijke persoon) in kaart brengen. De analyse van de psychologische factoren die bepalend zijn voor de prestaties op het werk en met name degene die betrekking hebben op de relatie tussen het individu en de onderneming, verdient de nodige aandacht. Gezien de subjectiviteit van percepties bij de vorming van het zelfvertrouwen en het gevoel van efficiëntie, lijkt het van belang ook rekening te houden met de invloeden van:

- het individu zelf, met inbegrip van persoonlijkheidskenmerken en denkpatronen uit eerdere ervaringen,
- andere betrokkenen, zoals de N+1, collega's of HR-professionals,
- de structuur, d.w.z. de bedrijfscultuur.

Het succes van de evaluatie van soft skills hangt af van de vaststelling van een kader dat een nauwkeurige, precieze en duidelijke beschrijving van de betrokken gedragscompetenties mogelijk maakt. Het belangrijkste doel van het model is immers een bemiddelingsinstrument te verschaffen. De aanpak moet het mogelijk maken de competenties op een eenvoudige manier te beschrijven, zodat het zowel voor HR als voor de managers begrijpelijk is... die niet noodzakelijk experts in personologie zijn !

Een loutere opsomming van kwaliteiten die in een kandidaat worden gezocht, is dan ook niet de juiste methodologie. Het is noodzakelijk om de definitie van soft skills te formaliseren op een manier die bruikbaar, overdraagbaar, objectief en algemeen aanvaard is. Een model dat tegemoetkomt aan de huidige

noden kan gebaseerd zijn op 5 principes:

- Een structurerend principe, omdat het de basis legt voor een objectieve evaluatie.
- Het principe van algemeen begrip van de competenties: door alle stakeholders te betrekken bij het ontwikkelen ervan
- Communicatieprincipe: omdat het de noodzakelijke competenties in kaart brengt en het mogelijk maakt daarover objectief, intern of extern, te communiceren.
- Traceerbaarheidsprincipe: omdat het de mogelijkheid biedt een besluitvormingsproces te organiseren en te onderbouwen.
- Principe van billijkheid: omdat elke kandidaat/collega door alle actoren in hetzelfde aanwervings- of ontwikkelingsproces aan de hand van dezelfde criteria moet worden beoordeeld.

De constructie van een model brengt op natuurlijke wijze een kwaliteitsverhoging tot stand, omdat het elke actor dwingt zijn of haar eigen percepties van competenties te verduidelijken, ze te vergelijken met die van anderen en ze te rechtvaardigen. Zo kan er een gemeenschappelijke en objectieve visie ontstaan over de gewenste competenties en kan er een evaluatiesysteem opgezet worden dat door iedereen ondersteund wordt. Terwijl technische vaardigheden objectief kunnen worden gevalideerd, vereisen gedragsvaardigheden een validatiemethodologie die het gebruik van een betrouwbaar evaluatie-instrument impliceren, dat gebruik maakt van een gemeenschappelijke taal. Hoe kunnen we zonder dit model anders technici, managers, managers en anderen laten samenwerken, die elk een andere betekenis hebben ontwikkeld voor hetzelfde woord ?



Het IDEAC® model ontwikkeld door PerformanSe

IDEAC®, het resultaat van verscheidene jaren onderzoek, is een integratief model van soft skills dat gebaseerd is op twee belangrijke inspiratiebronnen :

- Resultaten uit prospectieve studies over de belangrijkste soft skills van de toekomst,
- De noden van organisaties op het gebied van de evaluatie en ontwikkeling van competenties.

Het model werd ontworpen om zich te kunnen aanpassen aan de nieuwe uitdagingen van de professionele wereld (complexiteit en verandering) en om een uniek perspectief te bieden op de belangrijkste dimensies in een professionele setting. Vijf hoofddimensies werden weerhouden (Influence - Decision - Efficacy - Agility - Cooperation), die een solide en originele basis vormen voor de beschrijving van de manier waarop een individu zijn/haar beroepsactiviteiten uitvoert.

- INFLUENCE: om een relatie met anderen op te bouwen om hen aan zich te binden,

op te leiden of met hen samen te werken

- DECISION: om informatie van verschillend abstractieniveau en uitdagingen in een complexe omgeving te initiëren, te evalueren, en te synthetiseren
- EFFICACY: om het behalen van doelstellingen en organisatorische efficiëntie te optimaliseren, met behulp van methoden en tools
- AGILITY: voor alle competenties die de aanpassing aan een snel veranderende omgeving en het omgaan met onzekere werksituaties bevorderen
- COOPERATION: om efficiënt teamwerk en vlotte intermenselijke betrekkingen te vergemakkelijken

Hoe gebruik je een evaluatie- en feedbackinstrument?

De meest gebruikelijke manier om de kenmerken van een «persoonlijkheid» te ontdekken en te begrijpen is ongetwijfeld het interview, d.w.z. een narratieve benadering via verbalisering. De eerste vereiste die van een instrument voor de evaluatie van soft skills wordt verwacht, is dan ook dat het door middel van een gesprek verrijkt, verrast en de ontdekking van anderen stimuleert. In dit opzicht zullen tools die zich beperken tot het geven van «scores», hoe relevant die ook mogen zijn, altijd zeer relatief zijn. Bovendien zullen zij altijd een raadsel blijven voor de persoon die wordt geëvalueerd.

De tool moet de zelfreflectie ondersteunen zonder overdreven kritisch te zijn of overdreven welwillend. Hoe meer een individu een duidelijke visie heeft op zichzelf, zijn resources en zijn meerwaarde, des te nauwkeuriger zal deze persoon kunnen aarden in een veranderende omgeving. Het is dus belangrijk op het werk echt te reflecteren, en dus over zichzelf te kunnen praten, en hiervoor de nodige tijd te nemen. Hoe meer het individu kan nadenken over wat hij/zij doet - alleen, met z'n tweeën of in een groep – hoe doeltreffender deze persoon zal zijn.

Aangezien reflecteren altijd interessanter wordt door er een iemand anders bij te betrekken, is het feedbackgesprek - dat gebaseerd is op de resultaten van de evaluatie - een ideaal moment om een kader voor bespreking en inzicht te bieden, waarbij de werknemer over zichzelf kan spreken om inzichten te bevorderen. Wat het doel ook is - aanwerving, ontwikkeling, carrièreplanning - het feedbackgesprek kan en moet een echt moment van 'leren over zichzelf' zijn.

Wat als we een nieuwe terminologie zouden ontwikkelen om mensen hun functioneren te omschrijven?

Nieuwe uitdagingen... nieuwe terminologie ?

In een snel veranderende wereld worden een reëel begrip van zichzelf en van de verwachtingen die men van de job heeft, ook verklarende factoren voor het functioneren van iemand. Hoe meer duidelijkheid het individu heeft hierover, hoe effectiever hij of zij zal zijn. Duidelijkheid van de eigen visie en kwaliteit van de inzet worden zo sleutelementen, die moeten worden gedefinieerd, gecontroleerd en begrepen... Daarom is het zo belangrijk voor PerformanSe om in het bijzonder twee nieuwe concepten te ontwikkelen, die we "Psychologisch contract" en "Duidelijkheid van het zelfconcept" genoemd hebben.

Psychologisch contract

De betrokkenheid van werknemers is nog nooit zo sterk van belang geweest als vandaag de dag. Om aan de productiviteitseisen te voldoen, de bestaande menselijke resources kwantitatief te optimaliseren, maar ook om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de wijziging van beroepen en de technologische, wettelijke en sociale veranderingen.

Lange tijd was de betrokkenheid van werknemers bij organisaties gebaseerd op een stabiel psychologisch contract tussen werknemer en werkgever, dat hen aan elkaar verbond, de een omwille van de werkzekerheid, de ander omwille van de loyaliteit. Het is daarom van essentieel belang te begrijpen hoe elk individu zich nu opstelt inzake zijn/haar functie, engagement, mate van inspanning, gevoeligheid voor waarden en normen van de organisatie en bereidheid om aan zelfreflectie te doen.

Het psychologisch contract verwijst dus naar de impliciete elementen van de schriftelijke en formele arbeidsovereenkomst. Het beschrijft de stilzwijgende, psychologische en dus evoluerende dimensies van een

arbeidsverhouding. Het moet een beter inzicht mogelijk maken in soorten meerwaarde en engagement, persoonlijke visie over de toekomst met het bedrijf, en de ontwikkelingsstrategieën van het individu op het werk.

Duidelijkheid van zelfconcept

Zelfkennis is een proces, en dus niets statisch dat voor eens en voor altijd is gedefinieerd. Daarom is het relevant de persoon ook te ondervragen over wat hij/zij over zichzelf gelooft en te meten in hoeverre hij/zij in staat is zichzelf in de loop van de tijd op een duidelijke, samenhangende en stabiele manier te definiëren.

Zelfkennis staat niet los van prestaties op het werk. Hoe meer een persoon een duidelijke visie heeft van wie hij of zij is, hoe meer deze visie zijn of haar relaties en verbintenissen positief zal beïnvloeden, en hoe meer hij of zij in staat zal zijn keuzes te maken doordat er minder twijfel zal zijn. Het gevoel zichzelf goed te kennen beïnvloedt het optimisme om een doel te bereiken en vergemakkelijkt het vermogen om vertrouwen in zichzelf te hebben en zich flexibel aan te passen.

Geïnteresseerd zijn in de helderheid van het zelfbeeld stelt ons in staat de manier te begrijpen waarop het individu zich opstelt tegenover nieuwe ervaringen, complexe of kritieke situaties. Is in een wereld die steeds instabieler wordt, het vermogen om zichzelf nauwkeurig te beschrijven en zichzelf grondig te kennen niet de meest doorslaggevende factor om prestaties te verklaren ?



“ Het standpunt van de expert

4 vragen aan Xabi Borteyrou,
Doctor en Professor in Arbeidspsychologie
aan de Universiteit van Parijs.

Wat denk je van het concept van het psychologisch contract ?

Dit is een zeer interessant concept... maar het is vaag en moeilijk te vatten voor HR-professionals vandaag, ook al zijn die impliciete elementen van de arbeidsovereenkomst potentieel zeer verklarend voor de tevredenheid, het engagement en de loyaliteit aan het werk !

Maar hoe zou u het definiëren ?

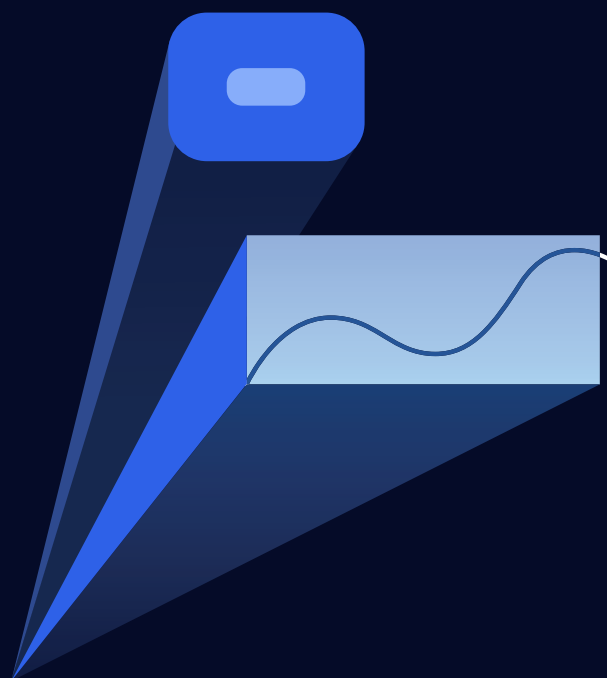
Het is een individuele constructie, een overtuiging, een reeks overtuigingen. Hoe bekijk ik het contract dat ik heb/zal ondertekenen? Wat ik geef, wat ik wil ontvangen, waar ik bereid ben me voor in te zetten, wat ik geloof dat mij in ruil toekomt? En aangezien het een overtuiging is, kan het natuurlijk veranderen met de tijd, vooral in het begin van een werkrelatie...

Hoe is het psychologisch contract opgebouwd ?

Er is een contract vóór de aanwerving, dat gebaseerd is op ideeën en verwachtingen die iemand op voorhand heeft. Er is ook een contract tijdens de aanwervingsfase, dat bestaat uit uitgesproken verlangens en motivaties die vaak overdreven worden, en vervolgens een echt contract dat wordt getoetst aan de feiten, waarin meer objectieve dimensies worden vermengd met meer emotionele dimensies. Enerzijds zijn er transactionele elementen, gebaseerd op gesprekken over wederzijdse belangen, en anderzijds relationele elementen, gebaseerd op zaken als loyaliteit, billijkheid, enz.

Hoe kan dit concept concreet gebruikt worden in het bedrijfsleven ?

Het concept van het psychologisch contract stelt ons in staat ons meer bewust te worden van de impliciete dimensies van het arbeidscontract. Het herinnert ons eraan dat de gesprekken niet beperkt kunnen blijven tot feitelijke elementen en het zorgt voor verduidelijking, explicitering en verbalisering van verwachtingen en aannames. Aangezien het de hele tijd evolueert dient het ook regelmatig opnieuw besproken te worden. Hoe meer de elementen van het contract op het werk duidelijk zijn en gedeeld worden, hoe beter we bijvoorbeeld misverstanden en gevoelens van teleurstelling kunnen voorkomen. En hoe beter we onnodige conflicten, engagementsproblemen en verloop op het werk kunnen terugdringen.



“

Kijk naar de kandidaat volgens diens toekomstig potentieel



La Redoute

Feedback van David Lamy, Directeur Personeelszaken bij La Redoute

Sinds 2005 beoordeelt David Lamy gedragsvaardigheden bij zowel de aanwerving van talent als carrièremangement. Vandaag de dag past hij deze benadering nog steeds toe op de teams van La Redoute.

Waarom hecht u een bijzonder groot belang aan de beoordeling van soft skills ?

Het begon allemaal in mijn vorige job. Toen een werknemer het goed deed op het werk, boden we hem de mogelijkheid om sales unit manager te worden. Op dat moment begonnen we onze eerste tegenslagen te ervaren. Wij probeerden te begrijpen waarom een goede werknemer met een geweldige klantenservice geen goede leider kon worden. En we realiseerden ons dat we een evaluatieprobleem hadden: we keken naar de vaardigheden van de huidige functie en niet naar het potentieel voor de toekomstige positie: mentale flexibiliteit, teamleiderschap, communicatie... Wat voor oplossing heeft u gebruikt ?

Ik besloot de rekruteringsstest die we gebruikten voor externe werknemers toe te passen voor interne doorgroeimogelijkheden. Zo kregen we een meer holistisch beeld van onze werknemer en konden we beter voorspellen in hoeverre hij in zijn/haar toekomstige omgeving zou kunnen presteren. Eerder hadden we op enigszins empirische wijze de belangrijkste competentiegebieden gedefinieerd die een gepromoveerde werknemer succesvol maakten in zijn of haar nieuwe leidinggevende functie.

Kunnen we het doel van dit evaluatieproces nader toelichten ?

Dankzij regelmatige evaluaties kunnen we in een zeer vroeg stadium vaststellen wie de soft skills heeft verworven die nodig zijn om in een nieuwe leidinggevende functie te slagen, en wie nog moet bijleren. Voor deze laatste hebben we gesprekken opgezet om hen te ondersteunen bij de ontwikkeling van gedragsvaardigheden, met het idee dat ze over 3, 6 of 12 maanden daadwerkelijk gepromoveerd zouden kunnen worden tot winkelmanager. De groeivoorzichten maakten de boodschap geloofwaardig en motiveerden de betrokkenen. Een voordeel dat niet alle organisaties hebben.

« Dankzij de regelmatige evaluatie kunnen we al in een heel vroeg stadium vaststellen wie de soft skills heeft verworven die nodig zijn om in een nieuwe managementfunctie te slagen, en wie nog moet bijleren. »

Past u vandaag de dag dezelfde principes toe bij La Redoute ?

Ik ben er niet zo'n voorstander van om een evaluatie op basis van geleverde prestaties als enige parameter te nemen. Het is onderworpen aan bias, en is bovendien gericht op technische vaardigheden. Ik heb voorgesteld deze aanpak aan te vullen met een tool waarmee we de kandidaat kunnen bekijken op basis van zijn of haar vastgestelde potentieel om in de toekomst verantwoordelijkheden op zich te nemen. Op die manier hebben we een 360-gradenbeeld van

de vaardigheden waarover wij beschikken en degene die wij in de toekomst nodig zullen hebben, om de opvolging in de verschillende managementfuncties te verzekeren. Wij hebben gewerkt aan het opzetten van een benchmark van een tiental belangrijke competenties. De keuze is gemaakt door succesvolle managers te interviewen die zelf de belangrijkste vaardigheden van hun functie beschreven.

Welke frequentie beveelt u aan als het gaat over evaluaties ?

Vandaag gebeurt de evaluatie slechts één keer per jaar. Onze ambitie is om de komende 12 maanden een feedbackcultuur te ontwikkelen. Met andere woorden, om op ieder moment te kunnen gaan samenzitten en de voorbije periode met de werknemer te bespreken. Het doel is de werknemer te helpen vooruitgang te boeken en zijn of haar sterke punten te identificeren. Dit impliceert dat de feedback zo snel mogelijk moet kunnen gegeven worden om zinvol te zijn. Dit verklaart waarom ik geen fan ben van jaarlijkse evaluaties. Voor mij zijn voortdurende evaluatie en feedback veel krachtiger voor een betere ontwikkeling.

« Wij hebben een 360-gradenbeeld van de vaardigheden waarover wij beschikken en die wij in de toekomst nodig zullen hebben om de opvolging op de verschillende managementposities te verzekeren. »



3. Development van soft skills

Aangezien soft skills in het hedendaagse bedrijfsleven van essentieel belang zijn - met name om samenwerking en aanpassingsvermogen te vergemakkelijken - rijst natuurlijk de vraag hoe ze kunnen worden geïdentificeerd, hoe ze kunnen worden gemeten ... maar ook hoe ze kunnen worden ontwikkeld.

Of beter nog, als we ervan uitgaan dat hun ontwikkeling bijna natuurlijk is, hoe kunnen we dan hun ontwikkeling versnellen voor steeds meer individuele groei en collectieve prestaties...

Hoe kunnen we de juiste context scheppen om hen te laten boosten, zodat teams hun potentieel ten volle kunnen ontplooiën?

Hieronder alvast enkele ideeën die gehaald zijn uit wetenschappelijke studies en meningen van deskundigen.

Voorwaarden voor de ontwikkeling van soft skills

Hoewel er bepaalde factoren zijn die leiden tot interindividuele verschillen in de verwerving van deze “zachte” competenties, kunnen zij metertijd worden geconsolideerd tot zij deel gaan uitmaken van gewoonten en nieuwe, stabiele eigenschappen worden. Maar hun geleidelijke verwerving vereist een combinatie van overtuigd zijn, herhaaldelijke inspanningen en een stimulerende omgeving...

Zwitserse onderzoekers hebben drie noodzakelijke voorwaarden voor verandering vastgesteld:

- Beschouw verandering als wenselijk. Of verandering een doel op zich is of een middel om andere doelen te bereiken is niet belangrijk... alleen de wens om te veranderen telt! Het verlangen om te veranderen volgt vaak op het besef dat “het nu noodzakelijk is om te veranderen”.
- Beschouw de verandering als haalbaar. Wetende dat de mate van haalbaarheid natuurlijk een individuele perceptie is...
- Doe bewuste en opzettelijke pogingen om dit te bereiken door herhaling en ervaring (zelfdiscipline).

Volgens dit model zijn de eerste twee voorwaarden noodzakelijk om een gedragsverandering op gang te brengen, terwijl de derde essentieel is voor de handhaving ervan in de tijd. Het potentieel voor succesvolle verandering hangt dus sterk samen met de motivatie van individuen en hun vermogen tot zelfregulering. Dit impliceert ook het vermogen om situaties waarin deze vaardigheden aan bod komen te herkennen, en de vooruitgang ervan te stimuleren door zich aan te passen waar nodig.

Naast deze individuele factoren zijn er ook

omgevingsfactoren die de ontwikkeling van nieuwe gedragsvaardigheden vergemakkelijken - of juist niet. Daarvan kunnen de volgende als essentieel worden beschouwd:

- Steun van het management, in een relatie die gekenmerkt wordt door vertrouwen in de werknemer, alsook of de manager zelf doet wat hij/zij verwacht van de werknemer (“lead by example”).
- Een organisatiecultuur die leren, initiatiefname en het recht om fouten te maken stimuleert.





Julhiet  sterwen

De visie van een deskundige

5 vragen aan Luc Tardieu, Partner bij Julhiet Sterwen, leider van de Leiderschap en Management Community.

Kunnen we volgens u de soft skills van iedereen ontwikkelen ?

Ja, natuurlijk! In feite ontwikkelen ze zich op natuurlijke wijze. We leren voortdurend, passen ons voortdurend aan. De vraag die rest is dus - zowel voor individuen als voor organisaties - hoe hun ontwikkeling kan worden versneld.

Hoe kunnen wij hun ontwikkeling positief beïnvloeden ?

Eerst en vooral moet je een duidelijk beeld hebben van wat de soft skills zijn... Wat zijn de noodzakelijke soft skills? Wat verwacht de organisatie van mij? Wat bedoelen we als we het bijvoorbeeld hebben over "samenwerking", "leiderschap" of "wendbaarheid"? Organisaties die de soft skills van hun teams willen bevorderen, moeten hen een nauwkeurige benchmark bieden. Met openheid en welwillendheid, omdat de bereidheid hiertoe niet kan afgedwongen worden. Bovendien is er meer dan één manier om vooruitgang te boeken in deze subtiele, zeer persoonlijke dimensies die continu lichtjes in beweging zijn...

Wat zijn de beste manieren om het individu vooruit te helpen ?

Ik geloof dat het van essentieel belang is iedereen een ruime keuze aan mogelijkheden te bieden. Want de ene competentie is niet de andere, het ene individu is niet het andere, en de ene context is niet de andere. De ontwikkeling van "soft skills" kan het resultaat zijn van opleiding, maar ook van coaching,

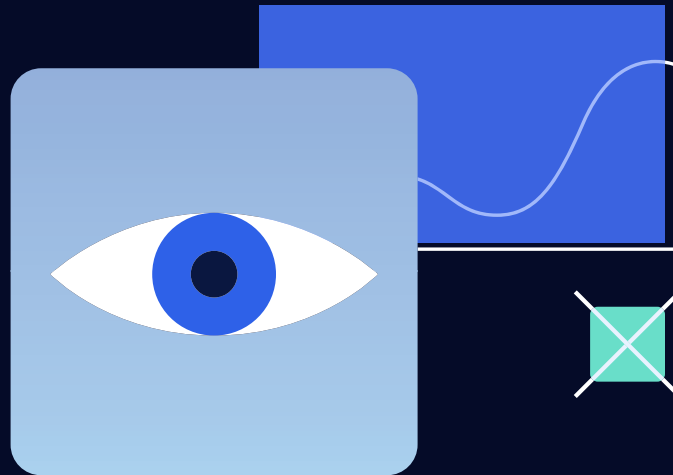
mentoring, tutoring, co-developmenttechnieken, enz. Hoe gevarieerder de mogelijkheden, hoe meer iedereen zijn weg zal kunnen vinden.

Maar hoe meten we de doeltreffendheid van deze verschillende mogelijkheden ?

Dat is een goede vraag! Omdat organisaties niet blindelings budgetten kunnen investeren zonder een minimum aan garantie op succes. Dit pleit voor een zeer duidelijke operationele setting, zo sterk mogelijk in lijn met de werkelijke professionele situaties waarin de soft skills zullen worden gebruikt. Leren is altijd effectiever als het rechtstreeks betrekking heeft op de persoon in kwestie.

En hoe kunnen we het individu aanmoedigen om zich in te zetten voor die zelfontwikkeling ?

Niets kan worden gedaan zonder een echte individuele behoefte. Het is mogelijk iemand op te leiden die bijvoorbeeld niet heel erg gemotiveerd is om software te leren. Maar je kunt het aanpassingsvermogen niet ontwikkelen van iemand die dat niet wil, die het belang er niet van inziet, die de betekenis er niet van inziet. Dit impliceert ook een evolutie van de psychologische contracten tussen het individu en de organisatie. Het zal niet langer - zoals in het recente verleden - gaan om "loyaliteit" tegenover "zekerheid", maar eerder om zoiets als "aanpassingsvermogen" tegenover "individuele groei"...



“ Conclusie

In een wereld die steeds opener, mobieler en onzekerder wordt, zijn soft skills duidelijk een waarde, een belangrijke troef voor iedereen binnen de organisaties van de toekomst. Dit betekent dat wij ons werkelijk bewust moeten worden van hun belang, en ons gezamenlijk moeten inzetten om hen te ontwikkelen.

Om dit te bereiken is het volgens ons van essentieel belang een echt gemeenschappelijke taal rond soft skills te ontwikkelen, met een gedeelde woordenschat, nauwkeurige benchmarks en consistente metingen.

Maar het is ook van groot belang een gedeelde visie over de concrete voordelen op te bouwen en uit te dragen, zodat iedereen het zinvol vindt zich hiervoor in te zetten. Op dezelfde manier dat organisaties moeten zorgen voor een open omgeving die ruimte biedt voor expressie en leren.

Want de uiteindelijke doelstelling is cruciaal, namelijk die van individuele en collectieve prestaties in een steeds veeleisender wereld. Maar het gaat er ook om de jonge generatie, en meer diverse werknemers te verwelkomen, en daarnaast iedereen de kans geven zich te ontwikkelen. Het is een kwestie van integratie én behoud van talent.

De XXIe eeuw wordt de eeuw van de soft skills.

Let's get prepared for this together!



Als testontwikkelaar en expert in psychometrie is PerformanSe specialist in de evaluatie en ontwikkeling van soft skills. Al meer dan 30 jaar baseert PerformanSe haar expertise op de kennis van het individu in een professionele context, in de overtuiging dat deze kennis essentieel is en een hoge bijdrage levert aan de prestaties van het bedrijf.

Met een breed scala aan assessmentoplossingen en consultancy helpt PerformanSe jaarlijks meer dan 1.500 klanten in wereldwijd met hun rekruteringsprojecten, talent management en individuele en collectieve developmentsprojecten.



Parlons RH is het toonaangevende redactie- en digitale marketingbureau dat zich toelegt op HR-directors en hun partners (HR-dienstverleners, HR-wervings- en adviesbureaus, HRIS-ontwikkelaars, HR-startups, enz.).

Parlons RH stelt hen in staat om de integratie van sociale media in hun marketingstrategie (bedrijfsmerk, werkgeversmerk) te optimaliseren en verbetert de zichtbaarheid en het imago van hun HR-aanbod op verschillende vlakken van Human Resources en management: rekrutering, employee experience, opleiding, evaluatie, verloning, mobiliteit, opvolging, payroll, timemanagement, outplacement, coaching, HR-communicatie, employer brand, enz.

Bedankt aan iedereen die heeft bijgedragen aan deze whitepaper blanc



Université de Paris

julhiet  sterwen



La Redoute



