

Soft skills voor toekomstig werk: welke ontwikkelingsnoden ervaren studenten en hoe zien werkgevers dit (anders)?

Mauro E. Kerckhof
Katrien Naessens
Korneel Holvoet
Dimitri Van Maele

VIVES University College voerde, in opdracht van het Europees Erasmus+ project COMPETE, een bevraging uit bij werkgevers en (ex-)studenten hoger onderwijs over hun visie op soft skills in de werkcontext. COMPETE wil inzetten op de ontwikkeling van soft skills in het hoger onderwijs. Een diversiteit aan zowel (ex-)studenten als werkgevers werden bevroegd. Beide groepen zijn overtuigd van het belang van de meeste soft skills. Probleemoplossend denken, communicatie, teamwerk en aanpassingsvermogen vinden ze de belangrijkste soft skills voor een afgestudeerde jongere. De (ex-)studenten ervaren vooral de behoefte aan de ontwikkeling van persoonlijke skills, zoals tolerantie voor stress. Werkgevers rapporteren eveneens de nood in te zetten op stresstolerantie. Daarnaast zien werkgevers vooral ruimte voor de ontwikkeling van probleemoplossend denken. Werkgevers evalueren deze soft skill bij een 'typische' net afgestudeerde werknemer vaak laag, terwijl ze het belang ervan net zeer hoog inschatten.

Inleiding

De arbeidsmarkt is voortdurend onderhevig aan verandering. Bijgevolg wijzigen ook de verwachtingen van werkgevers over de nodige bagage waarmee pas afgestudeerden het best de arbeidsmarkt betreden. Een beter zicht op de gevraagde vaardigheden binnen de arbeidsmarkt ten aanzien van pas afgestudeerden kan helpen om de afstemming te optimaliseren tussen wat aangeleerd wordt in het hoger onderwijs en de verwachtingen van werkgevers bij werknemers die net uit de schoolbanken komen. Bovendien bieden deze inzichten werkgevers de kans om pas afgestuurde werknemers passender te ondersteunen op de werkvloer in hun ontwikkelingsnoden.

Mauro E. Kerckhof is onderzoeker voor het expertisecentrum Sociale Innovatie aan Hogeschool VIVES en werkt als zelfstandig psychotherapeut. Katrien Naessens is projectleider HRM EC Sociale Innovatie VIVES. Korneel Holvoet is medewerker voor het expertisecentrum Sociale Innovatie aan Hogeschool VIVES. Dimitri Van Maele is onderzoeker voor het expertisecentrum Sociale Innovatie aan Hogeschool VIVES.

Momenteel zijn we volop getuige van de vierde industriële revolutie. Deze revolutie steunt grofweg op drie ingrijpende technologische evoluties (Wolffgramm & Corporaal, 2019): de ontwikkeling van nieuwe productietechnologieën zoals 3D-printing en robotica, de geavanceerde digitalisering van product- en procesinformatie (met behulp van sensor- en informatietechnologie) en tenslotte de technologische innovaties die een steeds sterkere integratie tussen de productieapparatuur en de mens mogelijk maken. Het effect van deze technologieën wordt verder versterkt door nieuwe mogelijkheden inzake dataopslag, sterkere software en sneller internet. De vierde industriële revolutie voert ons naar een wereld waar ‘Smart Industry’ (Actieagenda Smart Industry, 2014) of ‘Smart Manufacturing’ (Kang et al., 2016) de boventoon voert.

We kunnen moeilijk ontkennen dat de snelheid waarmee zaken vandaag de dag veranderen van een andere orde is dan in het verleden. We leven in een VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambigu)-wereld (Johansen & Euchner, 2013). Dit acroniem werd oorspronkelijk gebruikt in Amerikaanse militaire kringen om de wereld na de Koude Oorlog te beschrijven. Gaandeweg, en zeker sinds de economische crisis van 2008 en de verschillende sociale revoluties (e.g. de Arabische revoluties), werd het concept steeds vaker gebruikt in het bedrijfsleven (Bennett & Lemoine, 2014; Johansen & Euchner, 2013). De VUCA-wereld vormt een uitdaging voor bedrijven en werknemers die moeten functioneren en beslissingen nemen, zonder te kunnen steunen op duidelijke en stabiele informatie. Het impliceert eveneens dat geen enkel curriculum studenten nog de vaardigheden en kennis kan aanleren die ze nodig zullen hebben om de rest van hun leven inzetbaar te zijn (Shaffer & Zalewski, 2011).

De 4e industriële revolutie heeft een impact op jobs en de vaardigheden die bij werknemers verwacht worden (World Economic Forum, 2018). De bezorgdheid leeft dat nieuwe ontwikkelingen kunnen leiden tot een verlies in jobs (Frey & Osborne, 2017; Went, Kremer, & Knottnerus, 2015), maar tegelijkertijd kunnen ze ook een nieuwe invulling van bestaande functies in de hand werken. Het recente rapport “Humans wanted: Robots need you” (Manpower Group, 2019) benadrukt dat de uitdaging van de toekomstige werkvloer er niet in bestaat dat robots mensen gaan vervangen, maar dat robots eveneens deel zullen uitmaken van de werkvloer. Werknemers zullen andere taken en rollen op zich moeten nemen, die complementair zijn aan die van robots. En dat zal meer complexe vaardigheden vergen, zowel op technisch, cognitief als digitaal vlak. Ook sociale vaardigheden, zoals gevorderde communicatie, onderhandelen, leiderschap en aanpassingsvermogen zouden sterk aan belang winnen. Het MC Kinsey Instituut (Bughin, et al, 2018) voorspelt, onder invloed van verdere automatisering en artificiële intelligentie, een stijgende vraag naar sociale en emotionele vaardigheden (zoals leiderschap en projectmanagement), die niet geautomatiseerd kunnen worden.

21ste century skills, transferrable skills, life skills, soft skills?

Al sinds de jaren 90 is er aandacht voor de observatie dat jongeren onderwijs volgen in het heden, maar voorbereid moeten worden op het leven en werken in een (sterk) veranderende toekomst. Vanuit verschillende invalshoeken werd getracht om generieke vaardigheden die jongeren nodig zullen hebben in die toekomst te beschrijven en te definiëren. Dit heeft geleid tot een groot aantal overkoepelende begrippen die grotendeels dezelfde lading dekken: 21st century skills, life skills, transferrable skills, key competences, ... (Lippman, Ryberg, Carney, & Moore, 2015; voor een overzicht zie Cinque, 2016). In de onderwijswereld spreekt men vaak van 21st century skills en key competences. De term 21st century skills legt het accent op vaardigheden gerelateerd aan informatie- en communicatietechnologie, zoals ICT-geletterdheid. De term 'lifelong competences' en de acht sleutelcompetenties opgesteld door de Europese Unie, leggen de nadruk vooral op levenslang leren.

Vanuit werkgeversstandpunt wordt vandaag de dag vooral de term 'soft skills' gebruikt om deze generieke vaardigheden te omschrijven. Soft skills kunnen omschreven worden als een dynamische combinatie van cognitieve, meta-cognitieve, interpersoonlijke, intellectuele en praktische vaardigheden die mensen in staat stellen om zich aan te passen en zich zo te gedragen dat ze met de uitdagingen van hun professionele en dagelijkse leven kunnen omgaan (Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque, & Capasso, 2012). Soft skills onderscheiden zich van hard skills die op hun beurt verwijzen naar gespecialiseerde vaardigheden voor één functie. Soft skills worden gezien als vaardigheden die toepasbaar zijn binnen verschillende posities en vakgebieden (Lippman et al., 2015). Er is beperkte consensus over de terminologie en definitie van elke specifieke soft skill (Lippman et al., 2015) en de perceptie van wat een soft skill precies betekent, hangt deels ook af van de context (Schulz, 2008). Onderhandelen kan een hard skill zijn voor een diplomaat, maar een soft skill voor een ingenieur. Welk model men ook bekijkt, soft skills worden beschouwd als vaardigheden die mensen in staat stellen optimaal te functioneren en zich verder te ontwikkelen, zowel in de werk- als persoonlijke context.

Soft skills: de skills voor de toekomstige werknemer?

In de VUCA-wereld, waar zich een 4e industriële revolutie afspeelt, lijken soft skills steeds crucialer (Abidi, 2017). Werknemers hebben deze vaardigheden nodig om te kunnen blijven functioneren in een omgeving die getransformeerd wordt door technologische ontwikkelingen (Wolffgramm & Corporaal, 2019). De vraag naar soft skills bij bedrijven neemt dan ook toe (Balcar, 2014; Carnevale, 2013; Egger & Grossmann, 2004; Succi & Canovi, 2019). Ondanks dit toenemende belang van soft skills op de arbeidsmarkt, wordt een kloof gerapporteerd tussen enerzijds de verwachtingen van bedrijven op vlak van soft skills bij nieuwe werknemers en anderzijds de aanwezige skills bij afgestudeerde jongeren (King, 2003; The Manpower Group, 2013; Yunus & Li, 2005). Deze kloof veroorzaakt de meeste problemen in landen waar werkloosheid onder jongeren al hoog is, zoals in Griekenland en Italië. Volgens het rapport van McKinsey & Company (Mourshed, Patel, & Suder,

2014) wordt de grootste kloof ervaren bij het probleemoplossend denken en analyse, werkethiek en verbale communicatie. Veel rapporten vermelden een vaardigheidstekort in bepaalde soft skills en onderstrepen het belang van soft skills bij afgestudeerden, maar er is voor zover onze kennis reikt geen onderzoek dat de ontwikkelingsnood aan soft skills volgens zowel studenten als werkgevers systematisch in kaart heeft gebracht.

Het ontwikkelen van soft skills: taak van het hoger onderwijs?

De kwaliteit van de vaardigheden en kennis van afgestudeerde jongeren vormt een belangrijk debatsonderwerp binnen het hoger onderwijs. Afgestudeerden zouden een gebrek hebben aan de soft skills die nodig zijn op de huidige arbeidsmarkt en die essentieel zijn om hun individuele flexibiliteit te vergroten (Crossman & Clarke, 2010). Werkgevers verwijten het hoger onderwijs te nadrukkelijk academische doelen na te streven en zich daarbij te weinig te richten op de arbeidsmarkt en de ontwikkeling van deze soft skills (Hurrell, 2016). Sommige bedrijven verwachten misschien te veel van pas afgestudeerden uit het hoger onderwijs, waarbij ze het belang van hun eigen vormingsrol onderschatten. Ten slotte kan de verantwoordelijkheid ook bij de afgestudeerden zelf gelegd worden in termen van onvoldoende aandacht en belang te hechten aan het ontwikkelen van soft skills tijdens hun opleiding.

Deze studie – onderzoeksvraag

De focus in deze studie ligt op soft skills als trainbare vaardigheden en niet op onderliggende persoonlijke kenmerken of attitudes zoals werkethiek. Soft skills kunnen zowel via informele als formele activiteiten ontwikkeld worden, en zowel binnen het hoger onderwijs als op de werkvloer zelf. Soft skills kunnen onderwezen worden via allerlei methodieken: workshops, practica, training sessies, projecten, bezoeken aan bedrijven, studiedagen, individuele taken of groepsprojecten (Cinque, 2016). Recent is er ook meer aandacht voor de ontwikkeling van soft skills zoals teamwork, communicatie of onderhandelen via serious games (zie voor een review Romero, Usart, & Ott, 2015). Belangrijk is dat soft skills aangeleerd worden in een competitieve of collaboratieve omgeving, waar men kan leren van elkaar en waar men geconfronteerd wordt met authentieke, complexe en realistische problemen (Cinque, 2016).

VIVES University College voerde, in opdracht van het Europees Erasmus+ project COMPETE, een bevraging uit bij laatstejaarsstudenten en recent afgestudeerde studenten (hierna verkort tot (ex-)studenten) en werkgevers over hun visie op soft skills. We wilden zicht krijgen op welke soft skills het belangrijkste zijn in de ogen van werkgevers en (ex-)studenten zelf. Daarnaast brachten we de vaardigheid van afgestudeerden in kaart volgens werkgevers en (ex-)studenten. De combinatie van deze resultaten (belang en vaardigheid) werd gebruikt om te bepalen bij welke soft skills van net afgestudeerden de behoefte om ze verder te ontwikkelen het grootst is volgens zowel werkgevers als (ex-)studenten.

Drie onderzoeksvragen onderbouwen de voorliggende studie:

- Wat is de visie van net afgestudeerde en laatstejaarsstudenten op het belang van verschillende soft skills voor het vinden en uitoefenen van een job, en hoe vaardig schatten ze zichzelf erop in?
- Wat is de visie van werkgevers op het belang van soft skills bij net afgestudeerde werknemers én hoe aanwezig schatten ze die vaardigheden in bij een ‘typische’ net afgestudeerde werknemer?
- Voor welke soft skills is de ontwikkelingsbehoefte het grootst volgens werkgevers en (ex-)studenten?

Methoden

Opbouw van COMPETE soft skills framework

Het COMPETE soft skills raamwerk werd opgebouwd vanuit een vergelijking van drie soft skills modellen: het eLene4Work kader (“The eLene4work project,” n.d.), het competentiemodel gebruikt door UNIR (“UNIR La universidad en internet,” n.d.) en het raamwerk van het Europees project MODES (Haselberger et al., 2012). Gezien de exploratieve aard van het onderzoek kozen we ervoor om een breed raamwerk te construeren. De vier categorieën uit eLene4work (sociaal, persoonlijk, methodologisch, digitaal) werden gebruikt als basis. Alle soft skills die in twee van de modellen voorkwamen werden automatisch geïnccludeerd. Voor de overige soft skills bekeken we of de soft skill al omvat was in een andere skill of alsnog geïnccludeerd moest worden in onze taxonomie. Dit resulteerde uiteindelijk in een structuur met 20 soft skills (tabel 1, zie bijlage), die we beschouwen als trainbare vaardigheden. Over de mate waarin deze 20 soft skills aan te leren zijn bestaat overigens discussie. Indien we soft skills definiëren als gedragscompetenties dan bevat elke competentie een combinatie van een vaardigheid, kennis en attitude. In dit onderzoek lag de focus primair op de vaardigheidscomponent, en slechts in mindere mate op gerelateerde kennis en attitudes.

Vragenlijst en participanten

Het Erasmus+ project COMPETE zal primair inzetten op de ontwikkeling van soft skills in het hoger onderwijs. Er werd daarom een diverse steekproef van zowel werkgevers als studenten bevestigd, zodat de ontwikkelingsbehoefte van bepaalde soft skills niet specifiek is voor één studierichting of één sector. Onderliggende assumptie is dat er voor een aantal soft skills een algemene ontwikkelingsbehoefte zal bestaan. Dit betekent niet dat er daarnaast geen ontwikkelingsbehoeftes kunnen zijn voor specifieke soft skills in bepaalde sectoren of studierichtingen.

Een online vragenlijst werd ontwikkeld en vertaald in het Spaans, Italiaans, Nederlands, Engels, Litouws en Frans. Deze online vragenlijst werd verspreid via de projectpartners. Laatstejaarsstudenten en recent afgestudeerde studenten werden uitgenodigd via de hogeronderwijsinstellingen die aan COMPETE participeren (via e-mail of een berichtje op de website). Werkgevers

werden gecontacteerd via het netwerk van de projectpartners (bv. Facebook post, e-mails, telefonisch). Om een diversiteit aan werkgevers te bereiken, werden vooraf targets bepaald voor elk type sector (e.g. non-profit sector). Daarnaast werd gezocht naar een balans in de grootte van ondernemingen: zowel startende ondernemingen als multinationale ondernemingen werden geïncludeerd. Partners namen in eerste instantie contact op met de HR-dienst (indien de organisatie een HR-dienst had) of de directie. Er werd specifiek beroep gedaan op respondenten die betrokken zijn bij de selectie en evaluatie van werknemers.

Naast een aantal demografische vragen bestond de vragenlijst voor zowel (ex-)studenten als werkgevers uit vragen rond het belang van soft skills en de ingeschatte aanwezigheid van de soft skills bij afgestudeerden. Het invullen van de vragenlijst nam gemiddeld ongeveer 10 minuten in beslag. Alle deelnemers werden geïnformeerd over het doel van de studie en gaven hun informed consent. In totaal participeerden 184 werkgevers en 274 (ex-)studenten uit zes Europese landen (België, Italië, Spanje, Griekenland, Litouwen en Denemarken).

KENMERKEN WERKGEVERS

De gemiddelde leeftijd van de 184 respondenten bedraagt 41 jaar (SD=10,3). Werkgevers zijn gerekruteerd in Italië (37,5%), België (19,5%), Spanje (17,6%), Griekenland (16,5%), Denemarken (4,6%) en Litouwen (4,2%). Iets meer dan de helft van de participanten zijn vrouwen (56,0%). Ongeveer de helft van de deelnemers werkt in de profit sector (19,6% productie/ontwikkeling, 35,3% diensten), 27,7% in de non-profit sector, 13% in staatsbedrijven of publieke diensten en 4,3% in andere organisaties. Een diversiteit aan sectoren is bevraagd. Het sterkst vertegenwoordigd zijn onderwijs (21,2%), consulting (13,6%), technologie (12,5%), voeding (8,2%) en gezondheidszorg (8,2%); 36,4% duidde de categorie 'andere' aan (waaronder design, cultuur en kunst). De grootte van de bedrijven varieert van klein (<50 werknemers, 40,8%), gemiddeld (50-250 werknemers, 21,7%) tot groot (> 250 werknemers, 36,4%). Ongeveer een derde van de bedrijven omschrijft zichzelf als een coöperatieve onderneming, en een vijfde als multinationale onderneming. De meerderheid van de participanten werkt als HR-manager (35,3%) of directeur/CEO (23,4%). Andere deelnemers omschrijven hun functie als projectmanager of coördinator, personeelsdienst en directeur of chef. Daarnaast omschrijven enkelen hun functie als psycholoog, trainer en opleider.

KENMERKEN (EX-)STUDENTEN

De gemiddelde leeftijd van de 274 deelnemende (ex-)studenten bedraagt 27 jaar (SD=8). De meerderheid identificeert zich als vrouw (63,6%) en is op het moment van afname nog aan het studeren (81,4%). Bijna de helft van de (ex-)studenten heeft de Belgische nationaliteit (44,7%), gevolgd door de Italiaanse (19,7%), de Spaanse (11,0%), de Griekse (9,0%) en de Litouwse nationaliteit (7,1%).

De helft van de studenten volgt een professionele bachelor, terwijl een derde met een academisch bachelor of master bezig is. De meeste studenten volgen een opleiding binnen de sociale wetenschappen (57,7%), gevolgd door

21,8% in toegepaste wetenschappen (bv. industriële wetenschappen), 11,3% humane wetenschappen, 4,4 % formele wetenschappen (bv. wiskunde) en 1,7% natuurwetenschappen. In de groep die al afgestudeerd is, heeft 42,4% een academische bachelor behaald, 30,3% een academische master en 12,1% een professionele bachelor. De academische discipline die het meest vertegenwoordigd was is bij de afgestudeerden is de menswetenschappen (bv. antropologie, religie, rechten, filosofie) met 40,9%. Verder zijn 30,3% van de studenten afgestudeerd in sociale wetenschappen, 9,1% in toegepaste wetenschappen, 6,1% in formele wetenschappen en 4,5% in natuurwetenschappen.

VRAGENLIJST

De (ex-)studenten beoordeelden in hoeverre ze akkoord gingen met de uitspraken over hun vaardigheid in de 20 soft skills op een Likert schaal (1 = 'helemaal niet akkoord' tot 7 = 'helemaal akkoord'). Als hulp werden bij elke beschrijving van de soft skill minimaal twee concrete voorbeelden gegeven. Het label van de soft skills (e.g. teamwerk) werd niet vermeld, zodat de student wel degelijk de concrete vaardigheid moest beoordelen en niet het overkoepelende concept waarnaar de soft skill verwijst. Een voorbeeld voor de bevraging van de soft skill 'teamwerk':

"Ik kan samenwerken in een team om collectieve doelstellingen te bereiken.

*Ik moedig stillere groepsleden aan om bij te dragen

*Ik ben bereid om in te binden op mijn eigen visie om tot consensus te komen"

Daarnaast werden (ex-)studenten gevraagd om het belang van elke soft skill te beoordelen ('Hoe belangrijk denk je dat elk van onderstaande vaardigheden zijn voor jou om een job te vinden en deze job uit te oefenen?') op een Likert schaal (1= 'helemaal niet belangrijk' tot 5 = 'heel belangrijk'). De soft skills (bv. 'onderhandelen') werden telkens verduidelijkt aan de hand van hun omschrijving.

De werkgevers werden op hun beurt gevraagd om de soft skills van een 'typische' net afgestudeerde werknemer in hun bedrijf te beoordelen. De vragenlijst was gelijkaardig aan deze voor de (ex-)studenten, met dat verschil dat de stellingen startten met "De werknemer kan...". Daarnaast beoordeelden werkgevers eveneens op een 5-punt schaal (1= niet belangrijk tot 5=heel belangrijk) hoe belangrijk ze elke soft skill vonden bij een afgestudeerde die komt solliciteren voor een job in hun organisatie.

Statistische analyses

De data van de (ex-)studenten en werkgevers werden descriptief geanalyseerd. Om de ontwikkelingsbehoefte in beeld te brengen, werden de relatieve competentiescores (verschil t.o.v. gemiddelde soft skill competentie) en relatieve belangrijkheidscores (verschil t.o.v. gemiddelde score voor soft skill belangrijkheid) van (ex-)studenten en werkgevers weergegeven in een tweedimensionale matrix.

Post-hoc werden non-parametrische toetsen en stapsgewijze meervoudige lineaire regressie gebruikt om vertekening op de resultaten na te gaan door kenmerken van de steekproef ex-studenten (e.g. gender, studierichting, nationaliteit) en van de steekproef werkgevers (e.g. sector, functieprofiel, nationaliteit).

Resultaten

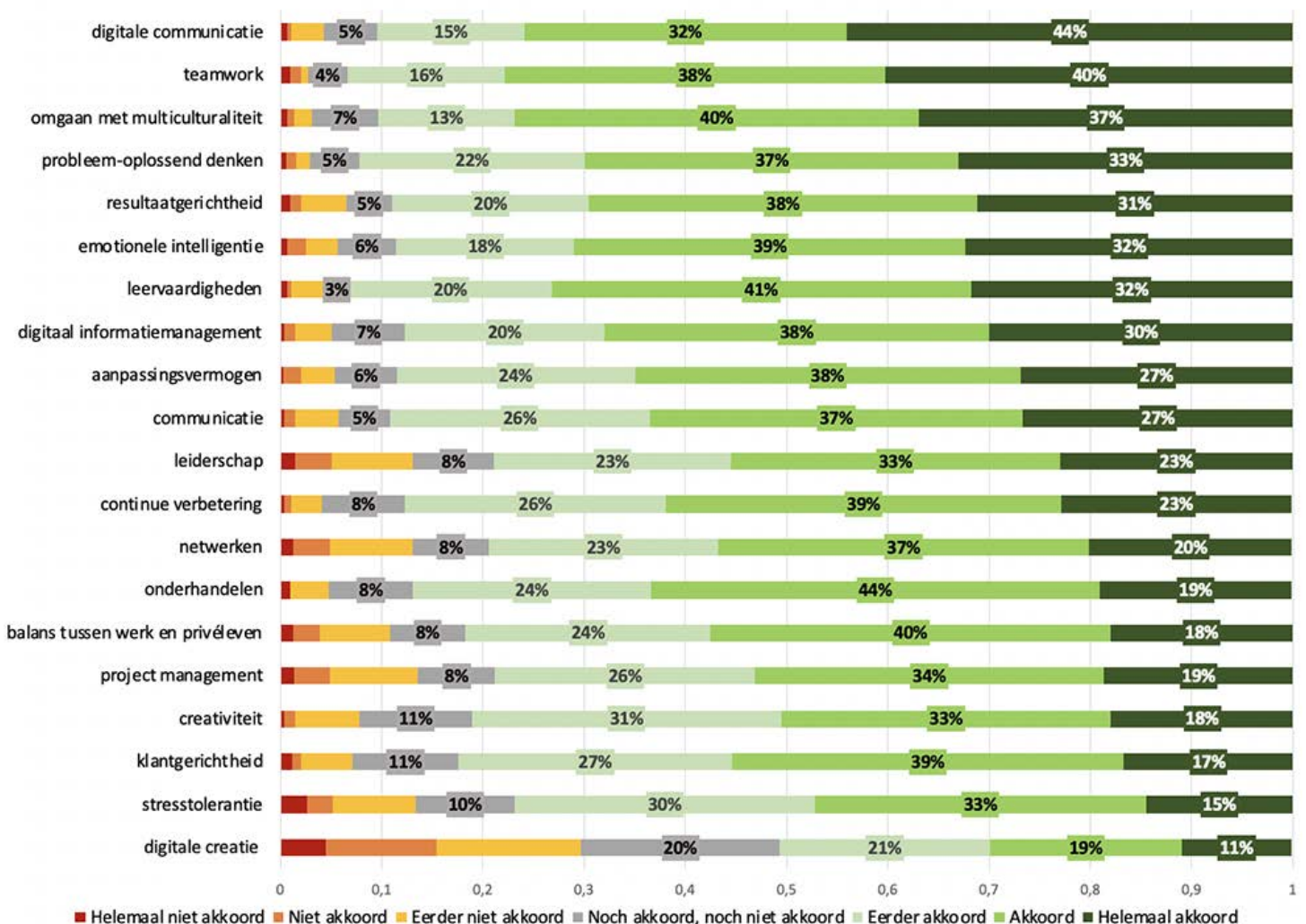
Visie van de (ex-)studenten

De (ex-)studenten maakten een inschatting van hun eigen vaardigheden in 20 soft skills die werden beschreven en gestaafd met concrete voorbeelden, daarnaast gaven ze hun visie op hoe belangrijk ze elk van deze soft skills achten om een job te kunnen vinden en uit te oefenen.

ZELF-EVALUATIE VAN SOFT SKILLS

Figuur 1 geeft een overzicht van hoe de (ex-)studenten de eigen soft skills evalueren. Hier blijkt dat ze oordelen dat ze tot op zekere hoogte bijna alle soft skills bezitten; tussen de 77% en 94% van de (ex-)studenten gaat 'eerder akkoord' tot 'helemaal akkoord' met de aanwezigheid van soft skills bij henzelf. Uitzondering hierop is digitale inhoudscreatie, waar een derde van de (ex-)studenten aangeeft dat ze deze vaardigheid niet bezitten.

In welke mate gaan (ex-)studenten akkoord met de aanwezigheid van soft skills bij zichzelf?

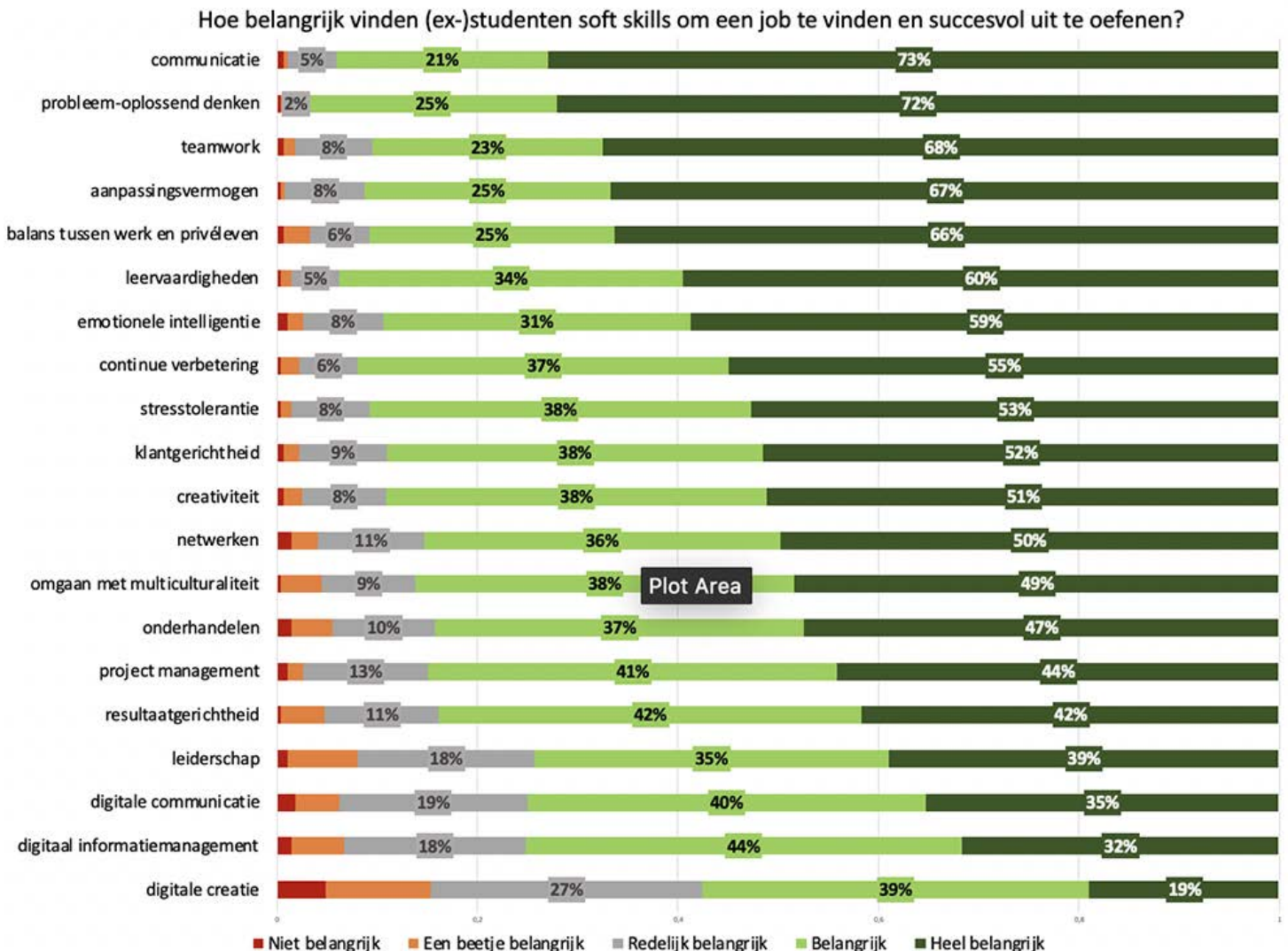


Figuur 1. Zelf-evaluatie van soft skills door (ex-)studenten

Verder zien we dat (ex-)studenten zichzelf het meest vaardig beschouwen in de soft skills digitale communicatie, teamwerk en omgaan met multiculturaliteit. Hun vaardigheden op vlak van digitale inhoudscreatie, tolerantie voor stress, klantgerichtheid, creativiteit en project management scoren ze het laagst.

BELANG VAN SOFT SKILLS

De 20 geselecteerde soft skills worden door een meerderheid van de (ex-)studenten als belangrijk tot heel belangrijk beoordeeld. Ze evalueren communicatie, probleemoplossend denken en teamwerk als het belangrijkste. Daarnaast hechten ze eveneens veel belang aan aanpassingsvermogen, balans tussen leven en werk, en leervaardigheden. Meer dan 90% van de (ex-)studenten beoordeelt deze zes soft skills als belangrijk tot heel belangrijk. De digitale vaardigheden en leiderschap worden in vergelijking met de andere skills als minder belangrijk geëvalueerd.



Figuur 2. Belangrijkheid van soft skills volgens (ex-)studenten

Visie van de werkgevers

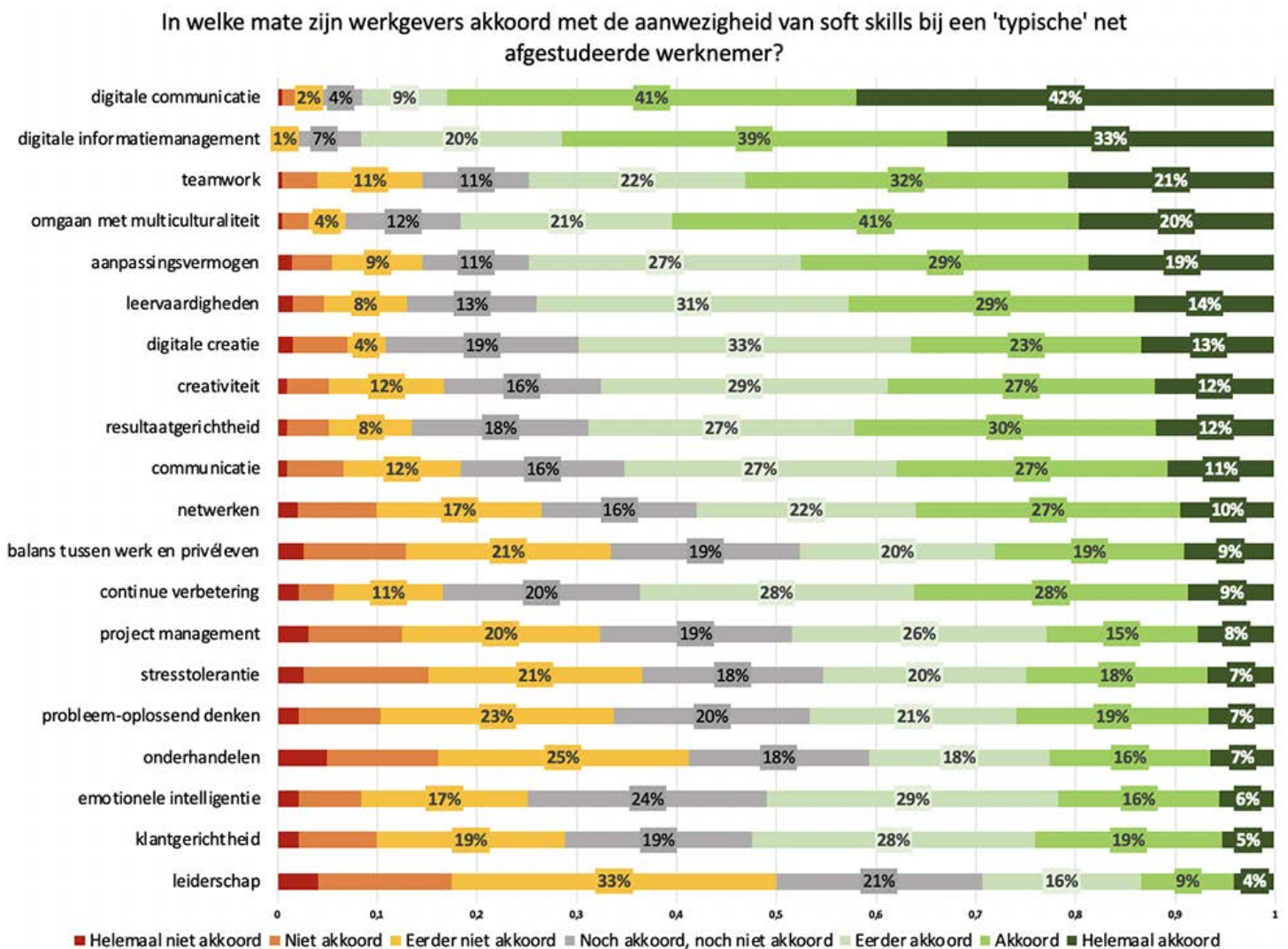
De werkgevers maakten een inschatting van de vaardigheden van een 'typisch' net afgestudeerde voor elk van de 20 beschreven soft skills, daarnaast

beoordeelden ze het belang dat ze hechten aan deze soft skills bij een afgestudeerde persoon die in hun organisatie komt solliciteren.

EVALUATIE VAN DE SOFT SKILLS VAN WERKNEMERS

Figuur 3 visualiseert de evaluatie van de soft skills bij een 'typische' net afgestudeerde werknemer volgens de werkgevers. Werkgevers rapporteren de hoogste gemiddelde vaardigheidsscore voor digitale communicatie, digitaal informatiemanagement en teamwerk. Meer dan 60% van de werkgevers gaat 'eerder akkoord' tot 'helemaal akkoord' met de beweringen over continue verbetering, communicatie, creativiteit, resultaatgerichtheid, digitale inhoudscreatie, leervaardigheden, teamwerk en aanpassingsvermogen. Meer dan 80% van de werkgevers gaat 'eerder akkoord' tot 'helemaal akkoord' met omgaan met multiculturaliteit, en meer dan 90% met digitaal informatiemanagement en digitale communicatie.

Meer dan 30% van de werkgevers gaat 'eerder niet akkoord' tot 'helemaal niet akkoord' met de aanwezigheid van de volgende vaardigheden bij pas afgestudeerden: leiderschap, onderhandelen, tolerantie voor stress, probleemoplossend denken, balans tussen leven en werk, en project management.

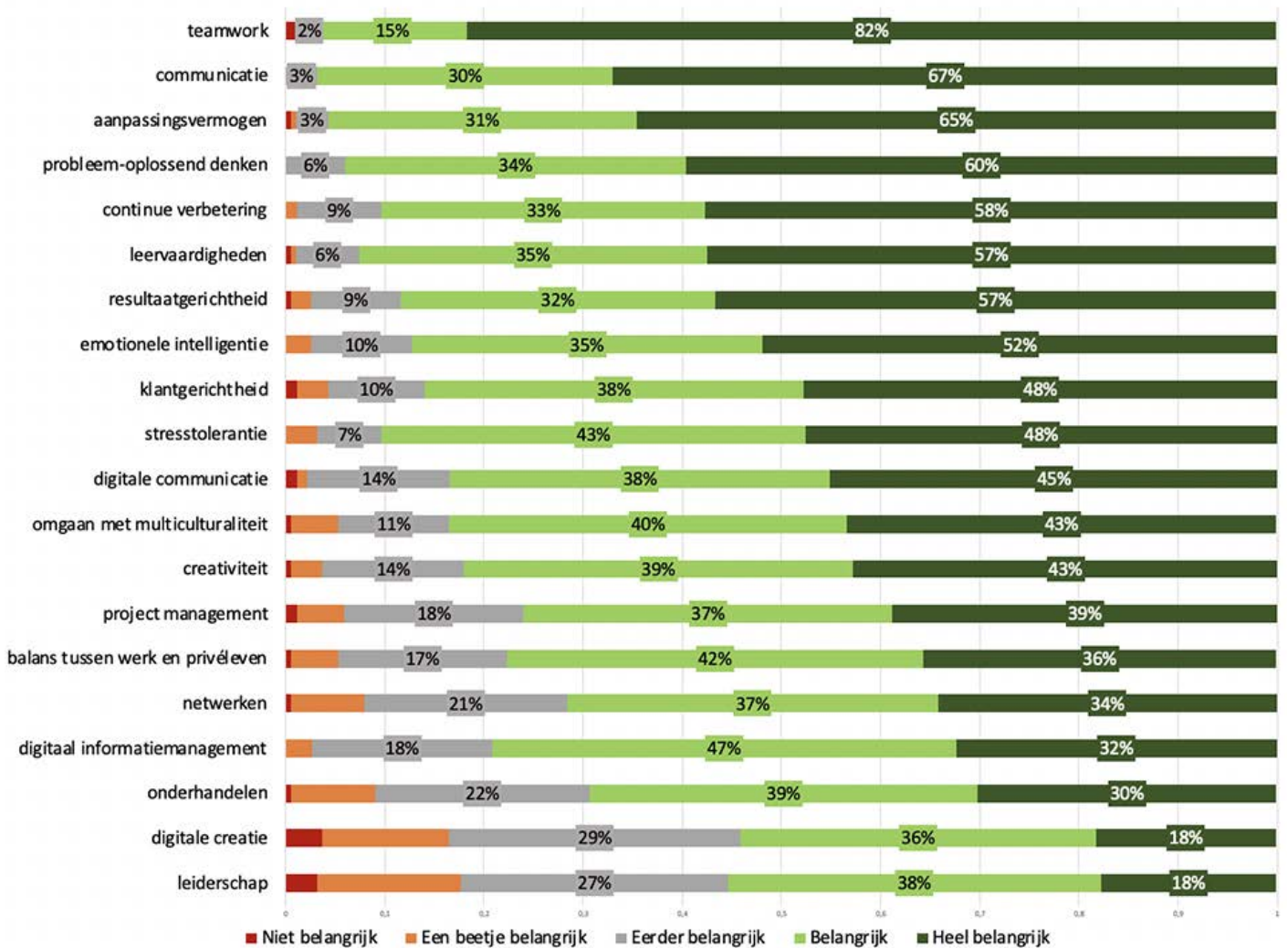


Figuur 3. Evaluatie van soft skills bij een 'typische' net afgestudeerde werknemer

BELANG VAN SOFT SKILLS

Alle soft skills worden door minstens de helft van de werkgevers als 'belangrijk' tot 'heel belangrijk' geëvalueerd. De softs skills teamwork, communicatie, aanpassingsvermogen en probleemoplossend denken worden het vaakst als 'heel belangrijk' gescoord, door meer dan 60% van de respondenten. Leiderschap, digitale creatie en onderhandelen worden het minst vaak als 'heel belangrijk' gezien. Slechts zelden (0-5%) wordt geantwoord dat een soft skill 'niet belangrijk' zou zijn bij een net afgestudeerde werknemer. Voor de soft skills digitale informatiemanagement, tolerantie voor stress, emotionele intelligentie, continue verbetering, probleemoplossend denken en communicatie is dit 0%.

Hoe belangrijk vinden werkgevers soft skills bij een net afgestudeerde werknemer?



Figuur 4. Belangrijkheid van soft skills bij net afgestudeerde werknemers volgens werkgevers

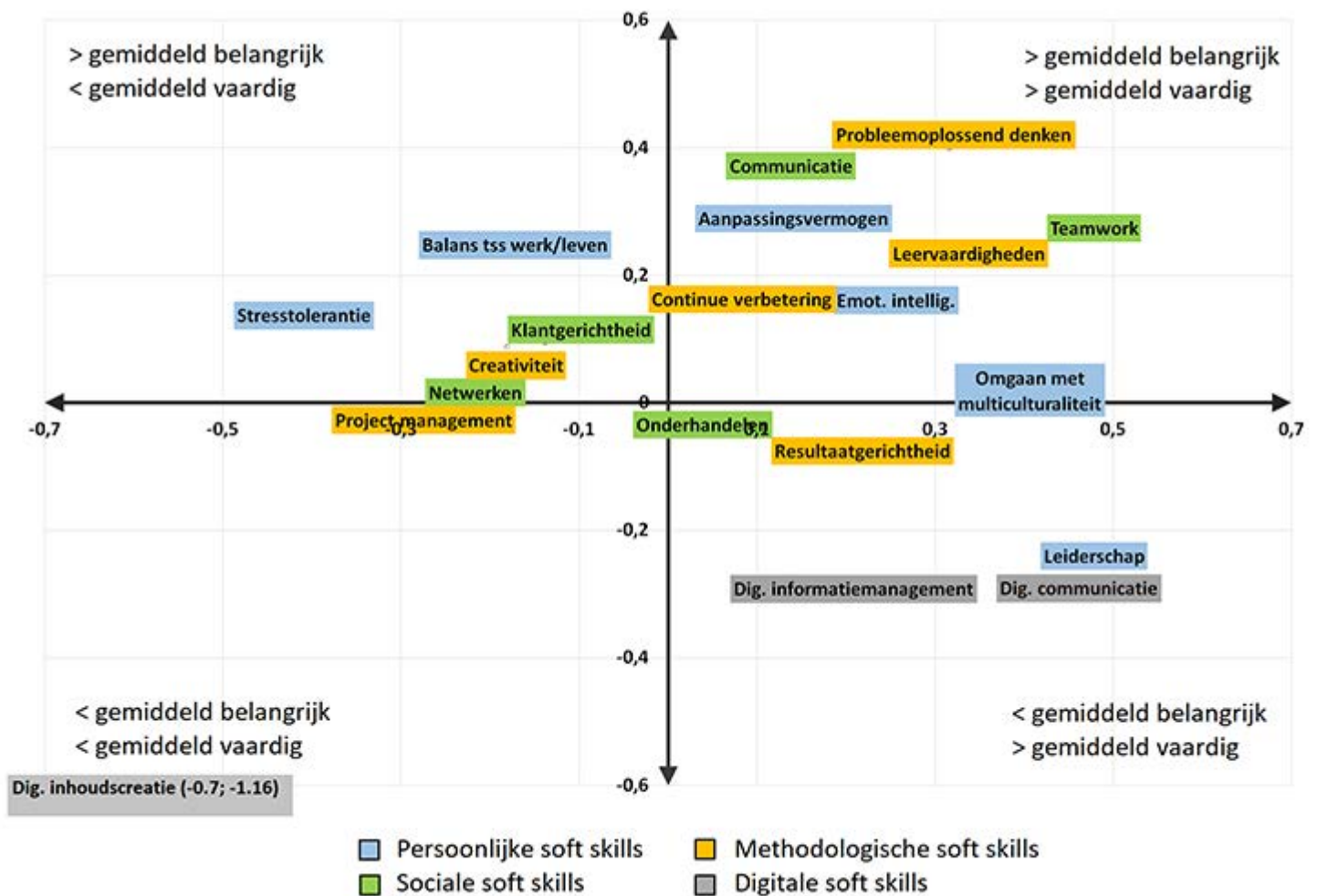
Matrix van ontwikkelingsnoden

Om de ontwikkelingsnood in kaart te brengen, werden de relatieve vaardigheidsscores (verschil t.o.v. gemiddelde score) en relatieve belangrijkheidsscores visueel gerepresenteerd in een tweedimensionale matrix. Figuur 5 toont de matrix met de data door de (ex-)studenten: de x-as geeft de relatieve vaardigheidsscores van de (ex-)studenten weer, terwijl de verticale as de relatieve

belangrijkheidsscores weergeeft. Figuur 6 illustreert de matrix op basis van de data van de werkgevers: de x-as geeft de beoordeling van de vaardigheid van een 'typische' net afgestudeerde werknemer door de werkgevers weer, terwijl de y-as het relatieve belang toont dat werkgevers aan de verschillende soft skills hechten. In het kwadrant links van boven liggen de skills waarvoor de ontwikkelingsbehoefte het grootst is: relatief belangrijke skills waarop de vaardigheid gemiddeld genomen lager gescoord wordt.

VOLGENS DE (EX-)STUDENTEN

In het kwadrant links bovenaan liggen de soft skills die hoger dan gemiddeld belangrijk gevonden worden, en waarop (ex-)studenten zich lager dan gemiddeld evalueren. Stresstolerantie en 'balans tussen werk en leven' liggen in dit kwadrant het verst verwijderd van de gemiddelde scores. Iets dichterbij het gemiddelde bevinden zich de soft skills klantgerichtheid, creativiteit en netwerken.

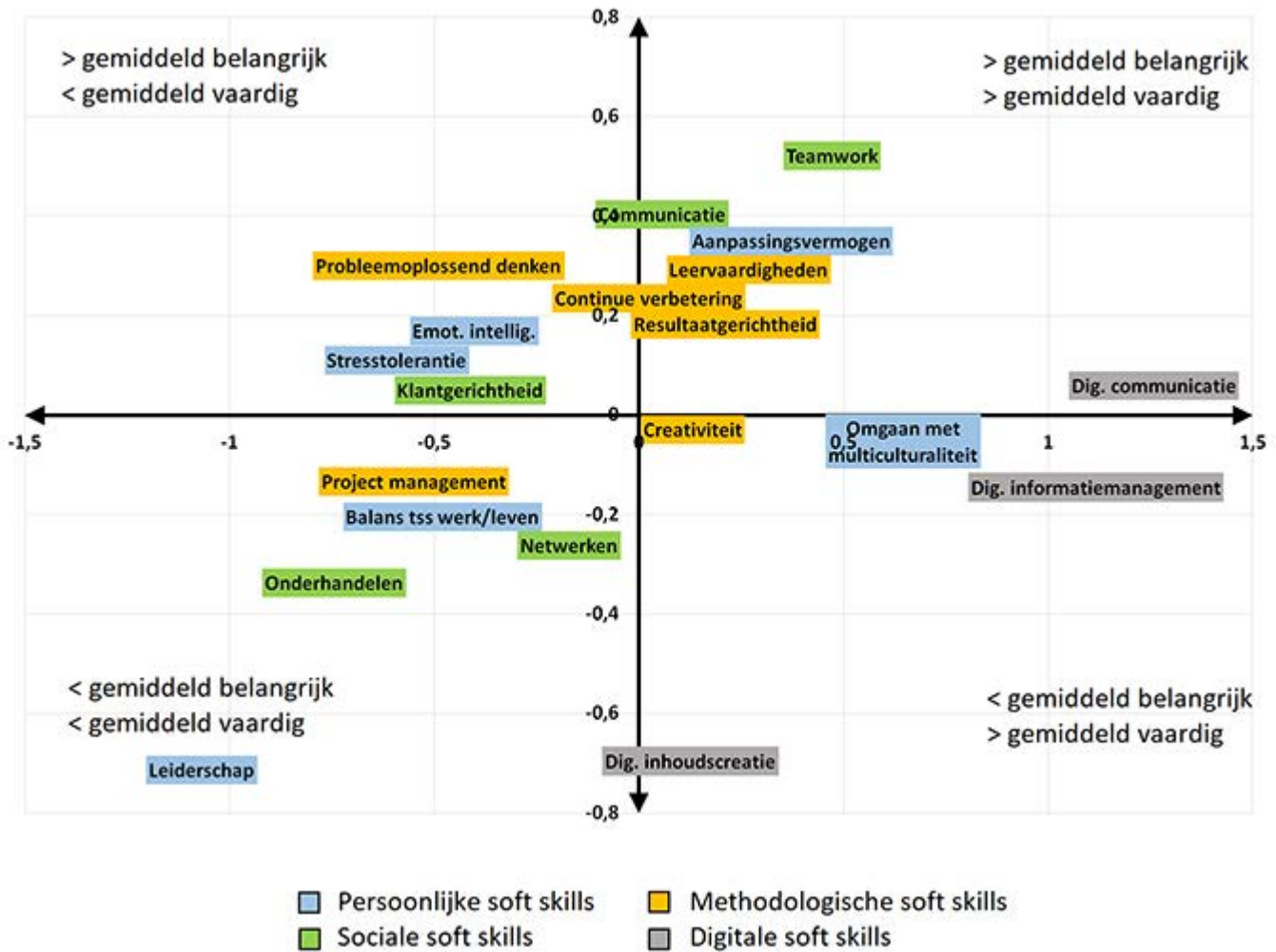


Figuur 5. Matrix van relatieve belangrijkheid en zelf-inschatting vaardigheid soft skills door (ex-)studenten

VOLGENS DE WERKGEVERS

In het kwadrant links bovenaan situeren zich de soft skills die de werkgevers relatief belangrijk vinden en waarop ze een 'typische' net afgestudeerde rela-

tief minder competent inschatten: probleemoplossend denken, emotionele intelligentie, stresstolerantie en klantgerichtheid.



Figuur 6. Matrix van relatieve belangrijkheid en relatieve vaardigheid soft skills gescoord door werkgevers

Post-hoc analyses (ex-)studenten

Er zijn geen significante verschillen in gemiddelde belang- en vaardigheidsscores tussen studenten en net afgestudeerden. Dit suggereert dat de grotere aanwezigheid van studenten ten opzichte van afgestudeerden deze resultaten niet vertekend hebben. Studierichting draagt niet significant bij aan het voorspellen van de belangrijkheidsscores of vaardigheidsscores van (ex-)studenten, wanneer gecontroleerd voor gender en leeftijd. Dit weerspiegelt dat de grotere groep van (ex-)studenten uit de sociale wetenschappen de gevonden resultaten niet vertekend heeft. Studierichting had een significant effect op de vaardigheidsscores voor digitale inhoudscreatie, na controle op gender en leeftijd (Adjusted $R^2=0,05$). Studenten uit toegepaste wetenschappen ($p<0,05$, Beta=0.15) en formele wetenschappen ($p<0,05$, Beta=0.167) scoorden zichzelf significant hoger op digitale inhoudscreatie dan studenten uit de sociale wetenschappen. De sterke aanwezigheid van studenten uit sociale wetenschappen in onze steekproef kan de vaardigheidsresultaten op digitale inhoudscreatie daardoor licht vertekend hebben.

Post-hoc analyses van werkgevers

Er is geen significante invloed van gender, nationaliteit, sector, aantal werknemers in een bedrijf of functieprofiel van de respondent op de vaardigheidsscores gegeven door werkgevers. Op vlak van belangrijkheidscores, toonde een stapsgewijs meervoudige regressiemodel aan dat werkgevers in de sector onderwijs meer belang hechten aan soft skills dan in andere sectoren. Aangezien de sector onderwijs 21,2% van de steekproef uitmaakt, is een vertekening op de eindresultaten niet aannemelijk.

Discussie

Door onder andere de razendsnelle technologische ontwikkelingen wordt onze samenleving in steeds sterkere mate volatiel, onzeker, complex en ambigu (VUCA-wereld). Vanzelfsprekend laten deze ingrijpende veranderingen ook hun sporen na op de aard en de noden van de arbeidsmarkt. Om tegemoet te komen aan de noden van de 21e-eeuwse arbeidsmarkt dienen jongeren, die vandaag en in de nabije toekomst in het hoger onderwijs afstuderen, andere skills te bezitten dan vroeger het geval was. Automatisatie zorgt ervoor dat meer complexe cognitieve en digitale vaardigheden gevraagd worden bij nieuwe werknemers (Bughin et al., 2018). Daarnaast winnen soft skills opvallend aan belang, onder andere omdat menselijke soft skills zoals leiderschap (nog) moeilijk geautomatiseerd kunnen worden (Bughin, et al., 2018).

Uit onze bevraging blijkt duidelijk dat niet enkel werkgevers maar ook (ex-)studenten zich bewust zijn van het belang van soft skills om een job succesvol te kunnen uitoefenen. Werkgevers en (ex-)studenten zien dezelfde vier soft skills als het belangrijkste: teamwerk, communicatie, probleemoplossend denken en aanpassingsvermogen. Het belang van digitale skills wordt ten opzichte van de andere skills als lager gepercipieerd. Toch worden ook digitale skills nog steeds als redelijk belangrijk gescoord door de meerderheid van de (ex-)studenten.

Dit onderzoek toont dat (ex-)studenten net als werkgevers soft skills als (heel) belangrijk zien om succesvol te zijn op de arbeidsmarkt. Wanneer studenten echter gevraagd werd om het belang van soft skills af te wegen ten opzichte van hard skills, blijken studenten soft skills minder belangrijk te vinden dan werkgevers (Succi & Canovi, 2019). Een verklaring hiervoor zou erin kunnen bestaan dat studenten weliswaar het belang van soft skills inzien, maar verwachten dat de nadruk van de arbeidsmarkt primair nog steeds op hun aangeleerde hard skills ligt. Terwijl werkgevers misschien net meer aandacht geven aan soft skills bij het aannemen van een nieuwe werknemer, omdat ze veronderstellen dat hard skills reeds aanwezig zijn doordat het onderwijs hier primair op inzet. Verdere bewustwording in het hoger onderwijs over het belang dat werkgevers aan soft skills hechten kan deze balans doen keren.

Het belang van enkele gelijkaardige soft skills (met uitzondering van de digitale skills) werd bevraged in een groep business-studenten door Succi &

Canovi (2019). Verschillend van hun onderzoek, lag onze focus op het in kaart brengen van de ontwikkelingsnood door zowel belang als vaardigheid te bevragen bij (ex-)studenten en werkgevers. Ondanks de verschillen tussen beide steekproeven (e.g. andere studierichtingen, nationaliteiten en sectoren in ons sample), waren de resultaten voor het belang van soft skills gelijklopend. In beide bevragingen identificeerden werkgevers en (ex-)studenten teamwerk en communicatie als de belangrijkste soft skills, terwijl aan leiderschap minder gewicht werd toegekend.

Digitale communicatie, teamwerk en het omgaan met multiculturaliteit worden door zowel werkgevers als (ex-)studenten gezien als de soft skills waarin afgestudeerden het meest vaardig zijn. Verder valt op dat (ex-)studenten zichzelf positief evalueren op zo goed als alle opgelijste soft skills, uitgezonderd voor digitale creatie. Werkgevers tonen meer variatie in hun beoordelingen van de vaardigheid van de soft skills dan de (ex-)studenten. Meer dan een derde van de werkgevers beoordeelt een 'typisch' net afgestudeerde werknemer eerder niet of helemaal niet vaardig in leiderschap, onderhandelen, tolerantie voor stress, probleemoplossend denken, balans tussen werk en leven, en project management.

Werkgevers en (ex-)studenten ervaren dezelfde nood aan de ontwikkeling van stresstolerantie. Niettegenstaande tolerantie voor stress in de literatuur naar soft-skills vooralsnog niet vaak wordt aangehaald, is het een vaardigheid die in een VUCA-wereld, met veel onzekerheid en ambiguïteit, niet kan ontbreken. De (ex-)studenten ervaren naast stresstolerantie ook de behoefte aan de ontwikkeling van een andere persoonlijke skill: balans tussen werk en privéleven. Werkgevers ervaren de grootste ontwikkelingsbehoefte voor de skill probleemoplossend denken, een bevinding die eveneens gedeeld wordt door het World Economic Forum (World Economic Forum, 2018). Probleemoplossend denken belandt bij de studenten bij de soft skills waarop ze zichzelf reeds relatief competent evalueren. Naast probleemoplossend denken en stresstolerantie, is er volgens de werkgevers een behoefte aan ontwikkeling van emotionele intelligentie en klantgerichtheid bij afgestudeerden.

Verder valt op dat zowel (ex-)studenten en werkgevers minder behoefte ervaren aan de ontwikkeling van digitale vaardigheden. Digitale informatie-management en digitale communicatie worden door de werkgevers zelfs het meest positief geëvalueerd. Op digitale inhoudscreatie schatten de (ex-)studenten zichzelf het minst competent in, maar deze skill wordt als minder belangrijk beschouwd door zowel (ex-)studenten als werkgevers. Daarnaast beschouwen werkgevers de skills leiderschap en onderhandelen als minder belangrijk. Terwijl (ex-)studenten leiderschap eveneens als minder belangrijk beoordelen, beschouwen ze zichzelf hierin wel als relatief competent.

De ruimere vertegenwoordiging van sociale richtingen in onze steekproef, kan een invloed gehad hebben op de bevinding dat (ex-)studenten zichzelf lager inschatten in vaardigheid op digitale creatie. Studenten uit sociale richtingen schatten hun vaardigheid op digitale creatie significant lager in dan

studenten uit formele en toegepaste wetenschappen. De bevinding dat relatief minder belang werd gehecht aan digitale skills werd niet vertekend door studierichting in onze steekproef. De resultaten rond vaardigheid en belangrijkheid van soft skills bij (ex-)studenten zijn niet vertekend door de verdeling studenten versus pas afgestudeerden die bevroegd werden. Het zou kunnen dat het verschil tussen beide groepen in onze steekproef beperkt was doordat er ook studenten uit praktijkgerichte opleidingen bevroegd zijn die reeds heel wat stage-ervaring hebben opgelopen. Om na te gaan of langdurige ervaring op de werkvloer een effect heeft op de visie van jongeren ten opzichte van het belang en hun zelfinschatting van soft skills, zou een cohort te jongeren longitudinaal opgevolgd kunnen worden.

Dit onderzoek verschaft ons een interessant beeld van het belang van soft skills, de noden van de arbeidsmarkt en (ex-)studenten wat betreft soft skills, en de vermeende aanwezigheid ervan bij net afgestudeerden. Toch moeten we ons bewust zijn van een aantal beperkingen van dit onderzoek. Ondanks de aandacht voor diversiteit, zijn de kenmerken van de steekproef van (ex-)studenten en werkgevers beïnvloed door de partners betrokken in het project en derhalve niet volledig representatief (bv. op vlak van studierichtingen). Dit beperkt de generaliseerbaarheid van onze resultaten. Daarnaast werd in het kader van de grootschaligheid van de bevraging, gebruikgemaakt van subjectieve beoordelingen van soft skills aan de hand van niet gevalideerde schalen gebaseerd op eerdere studies. Een meer objectieve meting van soft skills, vereist een combinatie van assessment methoden (Aspin & Chapman, 2000). Een alternatieve piste zou erin kunnen bestaan om in toekomstig onderzoek zelfbeoordeling aan te vullen of te vervangen door gebruik te maken van informant en of peer-beoordelingen. Verder beoordeelden de werkgevers een 'typische' afgestudeerde werknemer, terwijl er natuurlijk variatie zit in de soft skills vaardigheden van afgestudeerden. De inschatting van werkgevers kan derhalve ook meer vatbaar zijn voor vooroordelen dan indien de beoordeling over een concreet persoon zou gaan.

Naast het voordeel dat er een diversiteit aan landen betrokken zijn, en de resultaten op die manier niet specifiek zijn voor één land, heeft internationaal onderzoek ook enkele beperkingen. De vertaling van de vragenlijst brengt het risico met zich mee dat men in andere landen soft skills anders interpreteert, dit werd vermeden door aan alle deelnemers dezelfde omschrijving en concrete voorbeelden van elke soft skill te geven. Op deze manier schakelden we een andere interpretatie van een soft skill uit als gevolg van andere taalachtergronden. Daarnaast zijn er verschillen in hoe het hoger onderwijs er structureel uitziet tussen landen, waardoor verschillen tussen nationaliteiten ook beïnvloed kunnen zijn door de manier waarop het hoger onderwijs systeem er georganiseerd wordt (bv. in Griekenland is alle hoger onderwijs universitair).

Deze survey opent heel wat deuren voor vervolgonderzoek. Toekomstig onderzoek zou meer diepgaand kunnen onderzoeken of er verschillen zijn tussen studierichtingen en sectoren in hun visies op soft skills. Bijkomend

kwalitatief onderzoek zou ons cruciale inzichten kunnen verschaffen in de redenen waarom bepaalde soft skills meer of minder belangrijk geacht worden door (ex-)studenten en werkgevers. Het is bijvoorbeeld niet ondenkbaar dat werkgevers bij het werven van nieuwe werknemers meer waarde hechten aan de aanwezigheid van soft skills die ze als minder trainbaar beschouwen, zoals emotionele intelligentie en leervaardigheid. Het kunnen uitoefenen van leiderschap is dan weer een skill die minder belangrijk zou kunnen zijn bij wie net een carrière start in een nieuwe job. Zowel werkgevers als studenten beschouwen leiderschap, in onze opinie, als een vaardigheid die eerder ontwikkeld wordt tijdens de professionele loopbaan. De onderliggende redenen blootleggen waarom werkgevers en studenten een bepaalde ontwikkelingsnood ervaren, kan helpen om het hoger onderwijs, maar ook studenten en werkgevers, te motiveren in te zetten op de ontwikkeling van die soft skills.

Implicaties voor de HRM-praktijk

Het belang van soft skills op de arbeidsmarkt wordt niet alleen ingezien door werkgevers maar eveneens door studenten en recent afgestudeerde studenten. Dit biedt alvast opportuniteiten om in te zetten op training van soft skills op de werkvloer. Naast het formeel onderwijs, vindt namelijk heel wat leren informeel plaats op de werkvloer (cfr. 70:20:10 model, McCall Jr, 1988). De (ex-)studenten ervaren vooral een behoefte aan de ontwikkeling van persoonlijke skills, zoals stresstolerantie en balans tussen werk en privéleven. Werkgevers rapporteerden vooral een nood aan de ontwikkeling van probleemoplossend denken, emotionele intelligentie en eveneens stresstolerantie. Deze behoeftes zijn bevindingen op groepsniveau. In de praktijk kan het aangegeven zijn om de soft skills van individuele medewerkers objectief in kaart te brengen en specifiek in te zetten op de ontwikkeling van de skills waarop men lager scoort. Naast assessment door anderen, kunnen werknemers ook hun eigen soft skills evalueren via de zelf-evaluatietool ontwikkeld in het kader van Elene4work (Elene4work, n.d.). Er bestaan verschillende initiatieven om studenten of werknemers zelf de ontwikkeling van hun soft skills in handen te geven, zoals het gebruik van MOOC's (e.g. <http://elene4work.eu>) of serious games (Romero et al., 2015).

Tolerantie voor stress en balans tussen werk en privéleven zijn de twee soft skills waarbij de ontwikkelingsbehoefte volgens de (ex-)studenten het grootst is. Beide skills lijken minder vanzelfsprekend aan te leren binnen een academische setting waarin van (stressvol) professioneel werk nog geen sprake is. Werkgevers kunnen hier dus een grotere rol in opnemen. Een goed praktijkvoorbeeld is de evidence-based app en boardgame Working Stress gericht op gezondheidswerkers ("Working Stress: Improve your wellbeing," 2020). Stresstolerantie en balans tussen werk en privéleven hangen sterk samen met de preventie van burn-out en het concept van werkbaar werk. Zou de nieuwe generatie studenten zich meer bewust zijn van de gevaren van burn-out en de negatieve impact die stress kan hebben? Ondanks dat we stressbestendigheid op individueel vlak als trainbare soft skill beschouwen, is het toch belangrijk dat werkgevers ook aandacht hebben voor andere factoren, zoals taakeisen en regelmogelijkheden, die een rol spelen in de preventie van stress en burn-out (Karasek Jr, 1979).

Het belang van soft skills staat hoog aangeschreven door de (ex-)studenten, tegelijk schatten ze zichzelf positief in op bijna alle bevraagde vaardigheden. Dit kan ervoor zorgen dat (ex-)studenten minder gemotiveerd zullen zijn om soft skills verder te trainen. Een belangrijke eerste stap kan zijn om het zelfbewustzijn van de eigen soft skills te vergroten (Succi & Canovi, 2019). Het inzetten op reflectie over de eigen soft skills kan studenten en afgestudeerden helpen om een genuanceerd beeld te verwerven van hun sterktes en zwaktes. Dit sluit aan bij enkele bevindingen van het eLene4work Erasmus+ Project dat inzet op de ontwikkeling van soft skills via Mooc's (massive open online course). Sommige studenten scoorden zichzelf lager op de post-test dan voor de start van de Mooc's. De onderzoekers verklaren deze bevinding door de observatie dat de studenten beter in staat werden om hun eigen soft skill-niveau in te schatten. Dit wijst erop dat een deel van de studenten door training een meer realistisch/objectief beeld verkreeg. Het ontvangen van concrete feedback op prestaties door derden kan het zelfbewustzijn van soft skills vergroten (Giambatista & Hoover, 2014).

Conclusie

Deze online bevraging bij 274 (ex-)studenten en 184 werkgevers uit zes Europese landen kadert binnen het Erasmus+ project COMPETE. De doelstelling van COMPETE is om de ontwikkeling van soft skills binnen het hoger onderwijs te verbeteren. Uit de resultaten van onze diverse steekproef kunnen we concluderen dat enkele soft skills (communicatie, teamwerk, probleemoplossend denken en aanpassingsvermogen) door bijna alle participanten als cruciaal worden gezien voor succes op de arbeidsmarkt. De analyse van belang- en competentiescores toont dat zowel (ex-)studenten als werkgevers een behoefte ervaren aan de ontwikkeling van stresstolerantie. Werkgevers ervaren bovendien op de eerste plaats de behoefte aan de ontwikkeling van probleemoplossend denken bij een 'typisch' net afgestudeerde.

Eindnoot

COMPETE! (COMPetences for Effective labour markeT Entry!) werd mogelijk gemaakt door steun van de Europese Commissie.

SUMMARY

As part of the European Erasmus+ project COMPETE, a survey was conducted among 184 European employers and 274 (graduate) students about their views on soft skills in the work context. Soft skills gain in importance for future graduates who will work in the VUCA-world. A world that is continually and rapidly changing because of technological developments such as automation and robotics. Companies increasingly expect graduate students to possess soft skills when entering the labour market. This study explored which soft skills employers and (graduate) students experience most need to develop to be successful in the labour market.

According to our results, both (graduate) students and employers are convinced of the importance of soft skills. Problem-solving, communication, teamwork and adaptability are seen as the most important soft skills for young graduates when entering the labour market. Personal skills, such as tolerance to stress and work/life balance, were lacking most according to (graduate) students. They were found important by (graduate) students but they scored themselves relatively low in ability. Employers agreed on the necessity to develop tolerance to stress, however they mostly reported the need to further invest in problem-solving skills.

Literatuur

- Abidi, D. (2017). Fostering Organizational Capabilities through Soft Skills: A Strategic Imperative for a VUCA World.
- Actieagenda Smart Industry. (2014). Actieagenda Smart Industry.
- Aspin, D. N., & Chapman, J. D. (2000). Lifelong learning: concepts and conceptions. *International Journal of Lifelong Education*, 19(1), 2–19.
- Balcar, J. (2014). Soft skills and their wage returns: Overview of empirical literature. *Review of Economic Perspectives*, 14(1), 3–15. <https://doi.org/10.2478/revecp-2014-0001>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes : Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bughin, et al, T. (2018). *“Skill shift – Automation and the future of the workforce.”* McKinsey & Company, (May).
- Carnevale, A. P. (2013). 21st Century Competencies for College and Career Readiness. *Career Development Quarterly*, 5–9.

- Cinque, M. (2016). *“Lost in translation”*. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389–427. [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)
- Crossman, J. E., & Clarke, M. (2010). International experience and graduate employability: Stakeholder perceptions on the connection. *Higher Education*, 59(5), 599–613. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9268-z>
- Egger, H., & Grossmann, V. (2004). Noncognitive Abilities and Within-Group Wage Inequality (No. No. 1024).
- Elene4work. (n.d.). self-evaluation tool. Retrieved from <http://elene4work.eu/project-outputs/self-evaluation-tool>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Giambatista, R. C., & Hoover, J. D. (2014). An exploration of overconfidence in experiential learning of behavioral skills among MBA students. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 41(0).
- Haselberger, D., Oberheumer, P., Perez, E., Cinque, M., & Capasso, D. (2012). Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions. In *Handbook of ModEs Project, Life Long Learning Programme*.
- Hurrell, S. A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human Relations*, 69(3), 605–628. <https://doi.org/10.1177/0018726715591636>
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 56(1), 10–15. <https://doi.org/10.5437/08950308X5601003>
- Kang, H. S., Lee, J. Y., Choi, S., Kim, H., Park, J. H., Son, J. Y., ... Noh, S. Do. (2016). Smart manufacturing: Past research, present findings, and future directions. *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing - Green Technology*, 3(1), 111–128. <https://doi.org/10.1007/s40684-016-0015-5>
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285–308.
- King, Z. (2003). New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 5–26.

- Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., & Moore, K. A. (2015). Workforce Connections: Key “soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields. Washington, DC: Child Trends.
- Manpower Group. (2019). Humans Wanted: Robots need you. 2019 Skills Revolution 4.0, 1–12. Retrieved from https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/84b36237-eb5e-460b-bd52-35c28ab187a9/MPG_WEF_SkillsRevolution_4.0_paper_lo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=URL&CACHEID=84b36237-eb5e-460b-bd52-35c28ab187a9
- McCall Jr, M. W. (1988). Developing Executives Through Work Experiences. *Human Resource Planning*, 11(1).
- Mourshed, M., Patel, J., & Suder, K. (2014). Education to Employment: Getting Europe’s Youth into Work, 118. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Romero, M., Usart, M., & Ott, M. (2015). Can serious games contribute to developing and sustaining 21st century skills? *Games and Culture*, 10(2), 148–177. <https://doi.org/10.1177/1555412014548919>
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills : Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, 146–155.
- Shaffer, L. S., & Zalewski, J. M. (2011). Career Advising in a VUCA Environment. *NA-CADA Journal*, 31(1).
- Succi, C., & Canovi, M. (2019). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers’ perceptions. *Studies in Higher Education*, 0(0), 1–14. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- The eLene4work project. (n.d.).
- The Manpower Group. (2013). The talent shortage continous. How the ever changing role of HR can bridge the gap., 16.
- UNIR La universidad en internet. (n.d.). Retrieved from <https://www.unir.net/>
- Went, R., Kremer, M., & Knottnerus, A. (2015). De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk. Den Haag: WRR/ Amsterdam University Press.
- Wolffgramm, M. R. Corporaal, S. (2019). Chapter two future of work: how technology will impact the workplace and hr. In *Human Resource Management at the Crossroads: Challenges and Future Directions* (pp. 7–18).

Working Stress: Improve your wellbeing. (2020). Retrieved from <https://workingstress.co.uk/>

World Economic Forum. (2018). The future of jobs report 2018. Geneva: World Economic Forum.

Yunus, K., & Li, S. (2005). Matching job skills with needs. *Business Times*, 1.

Bijlage

Soft skill	Omschrijving	Concrete voorbeelden
Sociaal		
Teamwork	Samenwerken in een team om collectieve doelstellingen te bereiken	Ik moedig stillere groepsleden aan om bij te dragen Ik ben bereid om in te binden op mijn eigen visie om groep consensus te bekomen
Communicatie	Ideeën, informatie en meningen helder en overtuigend overbrengen zowel schriftelijk als mondeling	Ik pas mijn boodschap aan op maat van de persoon die ik wil bereiken Ik heb aandacht voor de lichaamstaal van de perso(nen) naar wie ik mijn boodschap richt
Onderhandelen	Verschillende betrokken partijen aanzetten om een onderlinge overeenkomst te sluiten	Ik zorg ervoor dat de noden van beiden begrepen worden Ik probeer de dingen te bekijken vanuit het perspectief van de ander(en) en hun noden in acht te nemen
Klantgerichtheid	De noden van bestaande en toekomstige klanten herkennen, begrijpen en ze tevreden stellen	Ik betrek klanten bij de ontwikkeling van realistische doelstellingen en deadlines (or time frames) Ik stel vragen om de noden en/of verwachtingen van klanten te leren kennen
Netwerken	Een netwerk van contacten opbouwen en onderhouden met als doelstelling om de best mogelijke resultaten te bereiken voor de organisatie	Ik heb vertrouwen in hoe ik een conversatie kan opstarten met het doel om een netwerk op te bouwen Ik kan relaties opbouwen met externe organisaties
Persoonlijk		
Emotionele intelligentie	Adaptief omgaan met de eigen emoties en de emoties van anderen	Ik kan herkennen hoe mijn gevoelens mijn prestaties beïnvloeden Ik heb aandacht voor de emoties van anderen en kan goed luisteren
Aanpassingsvermogen	Openheid tonen voor veranderingen, ambiguïteit verdragen en gemakkelijk van de ene taak naar de andere overschakelen	Ik sta open om oude gewoontes in vraag te stellen en te innoveren Ik daag traditionele ideeën over hoe dingen moeten gebeuren uit
Tolerantie voor stress	Stressvolle omstandigheden verdragen zonder dat de kwaliteit van de taken eronder gaat lijden	Ik kan symptomen van chronische stress herkennen Ik kan technieken toepassen om stress te beheersen
Balans tussen werk en privé	Op een succesvolle manier omgaan met conflicten tussen het persoonlijk leven en het werk	Ik kan een balans in het besteden van tijd aan verschillende betekenisvolle aspecten van mijn persoonlijk leven Ik kan technieken en benaderingen gebruiken om mijn werkbelasting te verbeteren
Leiderschap	Het leiderschap van een groep op zich nemen en anderen motiveren en gidsen	Ik weet dat verschillende situaties verschillende leiderschapsstijlen vereisen Ik kan belangrijke kwaliteiten en gedragingen van effectieve leiders beschrijven
Omgaan met multiculturaliteit	Taken uitvoeren in een multiculturele omgeving	Ik ben gevoelig voor de culturele context waarin ontmoetingen plaatsvinden Ik heb respect voor waardesystemen die verschillen van mijn eigen waarden. Ik hou van crossculturele uitwisseling

Methodologisch		
Creativiteit	Nieuwe mogelijkheden en oplossingen ontdekken door verder dan de huidige ideeën te kijken	Ik kan op een creatieve manier antwoorden op problemen en mogelijkheden Ik kan ideeën of oplossingen transformeren in geheel nieuwe vormen
Probleem-oplossend denken	Uitdagende problemen oplossen in complexe en realistische contexten	Wanneer ik informatie verzamel over iets, dan exploreer ik oplossingen die elders in het verleden reeds gewerkt hebben Ik zoek altijd de oorzaken van problemen zodat ik kan begrijpen wat er gaande is
Leervaardigheden	Nagaan wat men verder nog moet leren en het eigen leren organiseren	Ik weet welke leerstrategieën voor mij het best werken Ik kan mijn leernoden herkennen
Projectmanagement	Projecten plannen, implementeren en meten op een tijdsbewuste en efficiënte wijze	Ik kan project management tools en technieken toepassen Ik kan tijd en financiële middelen effectief managen
Continue verbetering	De job uitvoeren onder kwaliteitsnormen en continu de job verbeteren	Ik kan doelstellingen en indicatoren bepalen Ik kan bepalen welke taken nodig zijn om de doelstellingen te behalen
Resultaatgerichtheid	Zich oriënteren op de resultaten of doelstellingen die nagestreefd worden	Ik gebruik tools om te zorgen dat projecten op koers blijven Ik gebruik meetinstrumenten om het bereiken van doelstellingen en uitkomsten in kaart te brengen
Digitaal		
Digitaal informatiemanagement	Op een effectieve manier werken met digitale informatie	Ik pas zoekstrategieën aan voor een specifieke applicatie of zoekmachine Ik vergelijk, contrasteer en integreer informatie van verschillende bronnen
Digitale communicatie	Digitale media gebruiken om boodschappen te versturen naar verschillende doelgroepen in diverse situaties	Ik bewerk informatie om te kunnen communiceren via email, via slides in een presentatie, blog,... Ik kan vanop een afstand samenwerken met anderen
Digitale creatie	Digitale inhouden en media outputs creëren, herwerken en programmeren, en omgaan met intellectuele rechten en licenties	Ik kan beoordelen welke software/applicatie het best werkt om een bepaald type inhoud te creëren Ik kan visuele representaties creëren (e.g. diagrammen, infographics) via digitale media

Tabel 1. Overzicht soft skills