

Welke soft skills zijn belangrijk voor operationeel leidinggevenden?

Verkennd onderzoek bij cursisten van het veiligheidsinstituut aan de AP Hogeschool

Gert Vanthournout

Ellen de Bruyne

Siham Chaoui

Michiel Wellens

Heidi Nevelsteen

Stefaan Hendrickx

2025-03-14

Table of contents

1 Situering	1
2 Opzet	2
3 Overzicht soft skills	2
4 Respondentkenmerken	2
5 Belangrijkheid soft skills	3
5.1 Beschrijvende statistieken	3
5.2 Diverging barplot	4
6 Ranking van soft skills	5
6.1 Rangschikkingscores	5
6.2 Stacked barplot	6
7 Ontbrekende soft skills	7
8 Conclusies	8

1 Situering

De Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers (VCA) is een lijst met aandachtspunten en werkmethoden op het gebied van veiligheid en gezondheid. De VCA helpt werknemers en operationeel leidinggevenden in een risicovolle werkomgeving om veiliger en gezonder hun werk te doen. Via een VCA-certificaat tonen bedrijven, leidinggevenden en werknemers aan opdrachtgevers dat ze zich bewust zijn van de risico's die ze lopen tijdens hun werk én dat ze gepaste preventiemaatregelen kunnen nemen. Er bestaat een aparte certificering voor werknemers (VCA Basis) en voor operationeel leidinggevenden (VCA VOL).

In Vlaanderen organiseert Contractor Safety Management vzw de VCA-certificering. De organisatie is zich bewust van een belangrijke leemte in de huidige opleidingen: ze zetten sterk in op vaktechnische kennis, maar ze besteden onvoldoende aandacht aan de soft skills die essentieel zijn voor een veilige werkomgeving.

In het project **Veiligheid en leiderschap: Soft Skills voor operationeel leidinggevend** ontwikkelen het **Veiligheidsinstituut (VI)** en het **Kenniscentrum Onderzoek Levenslang Leren en Innoveren (OLLI)** van de AP Hogeschool samen een meetinstrument om soft skills bij operationeel leidinggevend in kaart te brengen. Ze baseren zich daarvoor op het bestaande instrument **Kickstart Your Soft Skills (KYSS)**. Het KYSS instrument vraagt werknemers zichzelf in te schatten op zestien soft skills. Het geeft werknemers ook feedback zodat ze zich verder kunnen ontwikkelen. OLLI, VDAB en Groep Intro ontwikkelden het instrument tussen 2018 en 2020 via een ESF-project. Nadien breidde OLLI de vragenlijst met dertien extra skills uit in opdracht van VDAB.

Het KYSS-instrument biedt een goed vertrekpunt, maar bevraagt soft skills los van een specifieke context. Door het instrument verder te concretiseren naar operationeel leidinggeven in de context van veiligheid en risicovolle werkomgevingen, kan het instrument een meer genuanceerde analyse maken. Maar dan is het wel belangrijk dat het de belangrijkste soft skills in deze context in kaart brengt.

2 Opzet

Om een idee te krijgen van welke soft skills het werkveld belangrijk vindt bij operationeel leidinggevend in de context van veiligheid en werken in een risicovolle werkomgeving, organiseerden OLLI en VI een bevraging bij cursisten van het veiligheidsinstituut. Daarbij vroegen we deelnemers om:

1. Voor twaalf soft skills (Tabel 1) aan te geven in welke mate ze deze belangrijk vinden.
2. Tien Soft skills te rangschikken van belangrijk naar minder belangrijk.
3. Aan te geven of er volgens hen nog cruciale soft skills voor leidinggevend ontbraken in onze opsomming van 12 soft skills (Tabel 1).
4. Een aantal achtergrondkenmerken aan te leveren (Functie, Aantal jaren ervaring, Leeftijd, Geslacht).

Het huidige rapport analyseert de resultaten van deze bevraging.

3 Overzicht soft skills

Tabel 1 geeft een overzicht van de twaalf soft skills die we in dit onderzoek bevroegen.

4 Respondentkenmerken

In totaal vulden 40 cursisten de bevraging in. Tabellen 2 t/m 5 tonen de kenmerken van de deelnemers. Uit Tabel 2 blijkt dat 60% van de respondenten de functie van preventieadviseur heeft. Tabel 3 en Tabel 4 tonen dat onze respondenten gelijkmatig verdeeld zijn over de verschillende categorieën voor werkervaring en leeftijd. Tabel 5 laat zien dat mannen het grootste deel van onze steekproef vormen.

Functie_eenvoudig	Aantal	Percentage
Geen preventieadviseur	16	40%

Functie_eenvoudig	Aantal	Percentage
Preventieadviseur	24	60%

Ervaring	Aantal	Percentage
1 tot 3 jaar	7	18%
4 tot 7 jaar	7	18%
8 tot 15 jaar	8	20%
Meer dan 15 jaar	8	20%
Minder dan 1 jaar	9	22%
NA	1	2%

Leeftijd	Aantal	Percentage
18-25	2	5%
26-35	11	28%
36-45	15	38%
46-55	10	25%
> 55	2	5%

Geslacht	Aantal	Percentage
Man	26	65%
Vrouw	13	32%
Zeg ik liever niet	1	2%

5 Belangrijkheid soft skills

We vroegen deelnemers om voor de twaalf soft skills uit Tabel 1 aan te geven in welke mate deze belangrijk zijn voor operationeel leidinggevend. Daartoe scoorden respondenten deze soft skills op een vijf puntenschaal (0= Helemaal niet belangrijk, 4 = Heel belangrijk). We analyseerden de resultaten via *beschrijvende statistieken* en via *diverging barplots*.

5.1 Beschrijvende statistieken

Het *gemiddelde* toont welke soft skills respondenten het belangrijkste vinden. De scores variëren tussen 0 en 4. In Tabel 6 zijn de vaardigheden van hoog naar laag gesorteerd op gemiddelde score. Bovenaan staan soft skills die belangrijker worden ingeschat dan die onderaan. De *standaarddeviatie* geeft de mate van meningsverschil aan: hoe hoger de waarde, hoe groter de verdeeldheid.

Respondenten beschouwen Voorbeeldgedrag stellen, Communiceren, Coachen en Situationeel bewustzijn als de belangrijkste vaardigheden. Voorbeeldgedrag stellen en Coachen

vertonen bovendien de kleinste standaarddeviatie, wat wijst op brede consensus. Daarentegen scoren Flexibiliteit, Omgaan met diversiteit en Zelfstandig werken lager, hoewel hun gemiddelden nog steeds boven de 3 liggen. De hogere standaarddeviaties bij deze skills duiden op uiteenlopende meningen.

Soft skill	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Voorbeeldgedrag stellen	3.80	0.46
Communiceren	3.70	0.56
Coachen	3.67	0.47
Situationeel bewustzijn	3.65	0.58
Samenwerken	3.50	0.60
Team aansturen	3.45	0.78
Zorgvuldig werken	3.40	0.67
Plannen en organiseren	3.30	0.88
Opvolgen	3.28	0.68
Zich flexibel opstellen	3.20	0.72
Omgaan met diversiteit	3.20	0.82
Zelfstandig werken	3.00	0.82

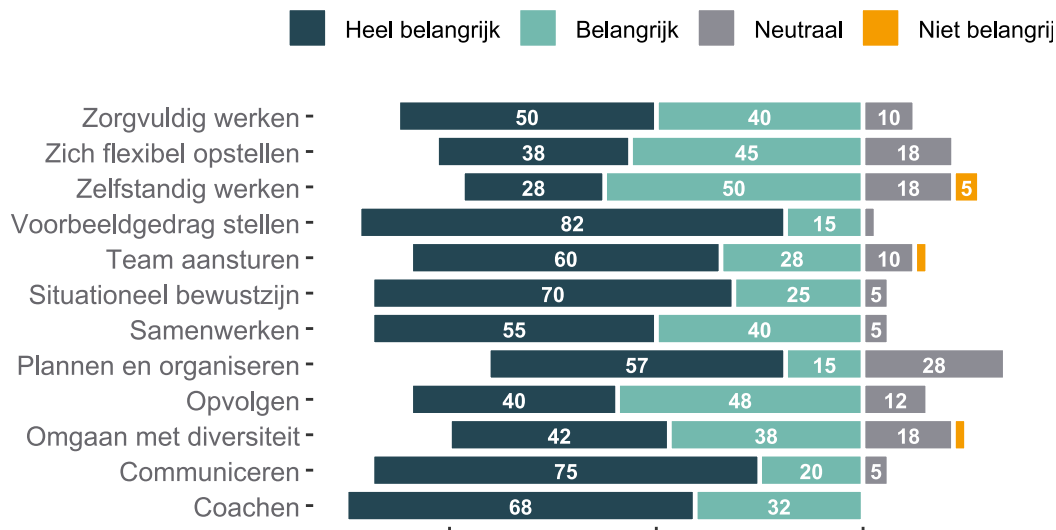
5.2 Diverging barplot

Diverging barplots (Figuur 1) visualiseren per soft skill het percentage respondenten per antwoordoptie. Positieve antwoordopties ('Belangrijk' en 'Heel belangrijk') worden links van een denkbeeldige verticale as weergegeven in blauwtinten; minder positieve antwoordopties ('Neutraal' en 'Niet belangrijk') staan rechts in grijs en oranje. Niemand koos voor 'Helemaal niet belangrijk.'

Coachen wordt unaniem positief beoordeeld (Figuur 1). Slechts 2% beoordeelt Voorbeeldgedrag stellen als neutraal. Zelfstandig werken krijgt de minste 'Heel belangrijk'-scores en de meeste 'Niet belangrijk'-stemmen. Opvallend is dat bijna 30% neutraal staat tegenover Plannen en organiseren als skill voor operationeel leidinggevend.

Figuur 1 bevestigt het belang van Coachen, Communiceren, Voorbeeldgedrag stellen en situationeel bewustzijn als belangrijkste skills voor operationeel leidinggevend.

Als hoe belangrijk ervaren cursisten specifieke soft skills



Figuur 1: Diverging barplot belangrijkheid soft skills

6 Ranking van soft skills

In de eerste oefening scoorden cursisten het belang van 12 soft skills voor de rol van operationeel leidinggevenden. Cursisten hoefden bij deze oefening geen rekening te houden met een rangschikking tussen soft skills. In de vervolgoefening moesten ze een duidelijke rangorde aangeven. Deelnemers rangschikten tien soft skills van meest belangrijk (1) tot minst belangrijk (10). Via *rangschikkingsscores* en via een *stacked barplot* krijgen we inzicht in de rangorde die cursisten aan de soft skills gaven.

6.1 Rangschikkingsscores

We maakten voor elke soft skill de som van de scores die alle deelnemers gaven. Een lagere *rangschikkingsscore* duidt op een hogere positie in de rangschikkinglijst. Voor het gemak rangschikten we de gegevens in Tabel 7 van belangrijk naar minder belangrijk. Soft skills met scores die in elkaars buurt liggen, zoals Samenwerken (219) en Team aansturen (222) kunnen we beschouwen als even belangrijk.

Uit de bevraging blijkt dat de soft skills Communiceren, Situationeel bewustzijn en Voorbeeldgedrag stellen de top 3 uitmaken. Communiceren steekt daar met een duidelijk lagere rangschikkingsscore bovenuit.

Onderaan rangschikken cursisten Omgaan met diversiteit en Zelfstandigheid als minst belangrijke skills voor operationeel leidinggevenden.

Skill	Rangschikkingsscore
Communiceren	129
Situationeel bewustzijn	152

Skill	Rangschikkingscore
Voorbeeldgedrag stellen	165
Coachen	198
Samenwerken	219
Team aansturen	222
Plannen en organiseren	226
Flexibiliteit	269
Omgaan met diversiteit	303
Zelfstandigheid	317

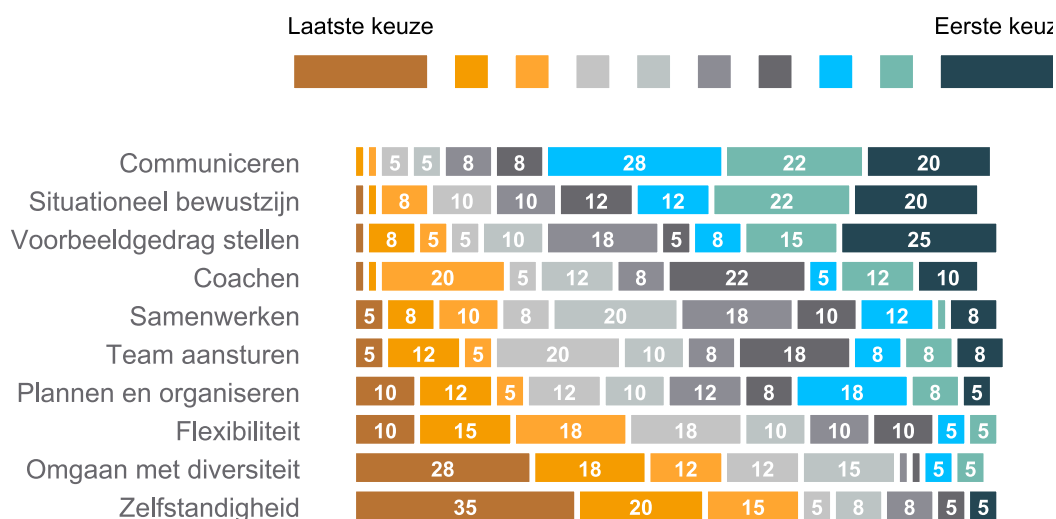
6.2 Stacked barplot

Een rangschikkingscore alleen geeft geen duidelijk beeld over de mate waarin cursisten verschillen in hun rangschikking. Een *stacked barplot* kan ons hierbij helpen. Die visualiseert het percentage cursisten dat een specifieke ranking aan een soft skill geeft. De som van alle balken komt zo op 100% uit. De blauwe balken samen geven het percentage cursisten weer dat een skill in zijn of haar top 3 van belangrijkste skills plaatst. De oranje balken samen tonen het aandeel cursisten dat een skill in haar of zijn top 3 van minst belangrijke skills opnam.

De resultaten tonen dat 1 op 4 cursisten Voorbeeld gedrag stellen als belangrijkste skill identificeerden voor operationeel leidinggevenden. Communiceren springt eruit: 70% plaatst deze skill in de top drie. Voorbeeldgedrag stellen en Situationeel bewustzijn volgen met respectievelijk 58% en 54%.

Onderaan observeren we dat cursisten Zelfstandigheid het vaakst als minst belangrijke skill naar voor schuiven (35%) en dat de skill ook bij 70% in de top 3 van minst belangrijke skills staat. In mindere mate zien we een zelfde trend voor Omgaan met diversiteit (28% en 58%).

Welke skills vinden cursisten belangrijk?



Figuur 2: Stacked barplot prioriteiten soft skills

7 Ontbrekende soft skills

Voor onze bevraging vertrokken we hoofdzakelijk vanuit bestaande soft skills in het KYSS-instrument. We lieten deelnemers aan de bevraging echter ook de mogelijkheid om ontbrekende soft skill naar voren te schuiven. Veertien cursisten maakten gebruik van deze mogelijkheid. Tabel 8 geeft een overzicht van de suggesties die cursisten maakten.

Id	Suggesties
7	Vraag regelmatig feedback aan mensen op "de vloer" en laat zien dat er iets met die feedback gedaan wordt. Op deze manier gaat iedereen zich meer verantwoordelijk EN betrokken voelen. Mensen moeten elkaar durven aanspreken over onveilig en/of ongezond gedrag.
10	In het algemeen verantwoordelijkheid en besluiten nemen.
11	Gedrag van anderen kunnen kaderen. Wanneer je je alles persoonlijk aantrekt, dan hou je het niet lang vol.
13	Een cultuur kunnen creëren waarbij mensen constructieve feedback kunnen geven en openstaan voor de feedback van anderen.
15	Inlevingsvermogen. Structuur en orde. Goed geheugen.
16	prioriteiten stellen op een professionele werkplek maar toch rekening houden met je collega's/werknemers op sociaal vlak
17	Empathisch vermogen hebben en ontvankelijk zijn voor opmerkingen en kritiek. Respectvolle omgaan met medewerkers.
20	Leidinggeven op een menselijke manier

Id	Suggesties
27	Kritisch durven kijken naar behaalde resultaten om daaruit te leren. Dingen durven benoemen om ze bespreekbaar te maken.
28	Netwerken binnen de organisatie maar ook daarbuiten zodoende te leren van hoe anderen het hebben opgelost.
31	Digital skills - Digitaal mee zijn - uploaden van documenten - Overweg kunnen met administratieve taken die ook mee bij het taken pakket horen. onmogelijk voor iedere leidinggevende een secretaresse te voorzien
33	Detectie van psychosociale risico's en weten naar wie er moet worden doorverwezen
39	Lead by example! Zelf goed en veilig voorbeeld geven.
40	bereikbaar en empathisch zijn, zodat werknemers hun ervaringen, grieven, ... komen delen én je daar als leidinggevende niet direct negatief op reageert

Er komen minstens twee skills meermaals voor bij de suggesties van cursisten. Een eerste skill heeft te maken met *Vragen en geven van feedback*. De suggesties van cursisten tonen aan dat deze skill onvoldoende vervat zit in skills als coachen, communiceren of Samenwerken en apart aan bod moet komen. Daarnaast komt ook de skill *Empathy of Inlevingsvermogen* als suggestie aan bod. Deze skill benadrukt de sociaal-emotionele vaardigheden die een operationeel leidinggevende volgens cursisten dient te bezitten.

8 Conclusies

We voerden een verkennend onderzoek uit bij 40 cursisten van het Veiligheidsinstituut en we vroegen hen naar het belang van verschillende soft skills in de rol van operationeel leidinggevenden. Uit de bevraging blijkt dat cursisten het cruciaal vinden dat operationeel leidinggevenden in staat zijn om te communiceren en voorbeeldgedrag te stellen. Daarnaast moeten operationeel leidinggevenden zich bewust zijn van hun omgeving zodat ze pro-actief op risico's kunnen inspelen. Cursisten beoordeelden alle twaalf soft skills in onze bevraging als relevant. De vaardigheden die het minst belangrijk werden geacht, waren het omgaan met diversiteit en het zelfstandig kunnen werken. Naast de skills die reeds deel uitmaakten van de bevraging vestigden cursisten de aandacht op twee extra vaardigheden: Feedback geven en zich Empathisch kunnen inleven.

Onderzoekers bij OLLI en het VI zullen de gegevens uit deze bevraging gebruiken om te beslissen welke soft skills ze zullen opnemen in het meetinstrument dat ze ontwikkelen in het kader van de cursus VCA voor operationeel leidinggevenden. De volgende stappen in dit project zijn het ontwikkelen van het daadwerkelijke meetinstrument en het testen ervan bij operationeel leidinggevenden.