



Vlaanderen
is werk

WELKE COMPETENTIEVERSCHUIVINGEN VERWACHTEN ONZE VLAAMSE BEDRIJVEN?

**Overkoepelende analyse van elf studies over
toekomstige competentiebehoeften**

27 juni 2019

Auteurs:
Ariane Vanhove
Johan Desseyen

INHOUD

Kennisagenda Departement Werk en Sociale Economie.....	3
1 Elf focusstudies, met input van bijna 300 pionierende bedrijven.....	4
2 Onderzoek naar toekomstige competentienoden helpt passende opleidingen te ontwerpen.....	5
2.1 Interdisciplinair samenwerken	5
2.2 Bedrijfsvoering, financiële geletterdheid en zakelijk inzicht	6
2.3 Leervaardigheid	7
2.4 Organisatie- en planvaardigheid	8
2.5 Verantwoordelijkheid opnemen en dragen	8
2.6 Complexe probleemoplossing	9
2.7 Commerciële skills en klantenzorg	9
2.8 Benutten van digitale tools	10
2.9 Adaptatievermogen	10
2.10 Innovatievermogen	11
2.11 Coachend en overleggericht leidinggeven	11
3 Besluit.....	12
4 Samenvatting.....	12
5 Referenties.....	13

KENNISAGENDA DEPARTEMENT WERK EN SOCIALE ECONOMIE



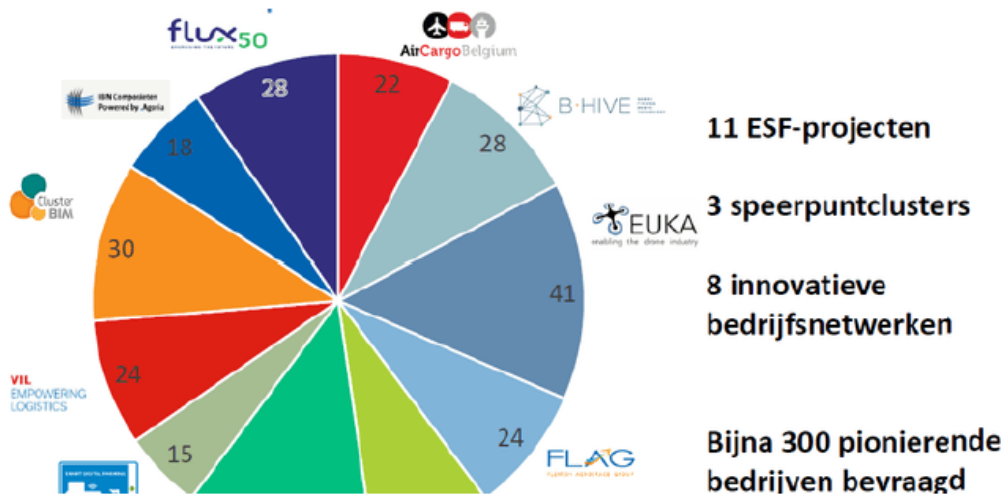
Om het arbeidsmarktbeleid beter te onderbouwen met data en wetenschappelijke inzichten, ontwikkelde het Departement Werk en Sociale Economie [een kennisagenda](#). De kennisagenda bevat 6 thema's waarrond het departement inzichten opbouwt op basis van bestaand en toekomstig onderzoek: welzijn en organisatie, leren, inclusieve samenleving, economie, omgeving en governance. Dit onderzoek kadert binnen het kennisdomein 'economie'.

Onderzoeksbureau MPIRIS voerde in opdracht van SYNTRA Vlaanderen een onderzoek uit om de competenties die in de toekomst nodig zijn, volgens bedrijven, in kaart te brengen.

1 ELF FOCUSSTUDIES, MET INPUT VAN BIJNA 300 PIONIERENDE BEDRIJVEN

Van november 2017 tot maart 2019 werden in Vlaanderen elf focusstudies uitgevoerd naar toekomstige competentienoden in verschillende sectoren en ecosystemen¹. Met de steun van het Europees Sociaal Fonds (ESF) en de Vlaamse overheid onderzochten drie speerpuntclusters (Flanders' FOOD, Flux50, VIL) en acht innovatieve bedrijfsnetwerken (Air Cargo Belgium, B-Hive, Cluster BIM, EUKA, Flag, Groen Licht Vlaanderen, IBN Composieten, Smart Digital Farming) de impact op jobs en competenties van digitalisering, automatisering en van andere trends die de activiteiten van hun bedrijven hertekenen. Via deze studies werden bijna 300 pionierende bedrijven uit de clusters en netwerken bevraagd naar hun verwachtingen.

Daarin kwamen Vlaamse vestigingen van multinationals aan het woord, maar evengoed kmo's en start-ups. Niet hun schaal, maar wel hun toekomstgerichtheid of voorloperspositie maakte hen tot een goedgeplaatste bron om zicht te krijgen op de evoluties die onze arbeidsmarkt te wachten staan. Figuur 1 geeft weerhoeveel bedrijven er per focusstudie zijn betrokken in de prognoses. Het totaal aantal bevraagde bedrijven komt daarmee op bijna 300².



¹ Ecosysteem is een term uit de ecologie waarmee bedoeld wordt dat de natuur bestaat uit samenhangende systemen die elkaar beïnvloeden of in evenwicht houden.

² Met speciale dank aan de promotoren van de elf focusstudies om hun resultaten ter beschikking te stellen voor de analyse.

2 ONDERZOEK NAAR TOEKOMSTIGE COMPETENTIENODEN HELPT PASSENDE OPLEIDINGEN TE ONTWERPEN

De elf focusstudies waarop deze overkoepelende analyse steunt, passen in een strategie om - via proactief onderzoek naar toekomstige competentienoden – de groei van de Vlaamse economie en de afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te optimaliseren. Doel is om kennis te delen zodat de beleidsmakers en arbeidsmarkt- en onderwijsactoren tijdig anticiperen op de veranderende vraag naar competenties. Maar ook bedrijven kunnen reskilling programma's opzetten om te vermijden dat hun medewerkers straks de juiste competenties missen.

Uit de overkoepelende analyse blijkt dat in de toekomst de volgende elf competenties verschuiven en (nog) belangrijker worden voor alle ondernemers en hun medewerkers van de onderzochte sectoren.

2.1 INTERDISCIPLINAIR SAMENWERKEN

Interdisciplinair samenwerken is een competentie die in tien van de elf focusstudies naar voren komt als een nieuwe verwachting van bedrijven, of minstens als een verwachting die meer op de voorgrond treedt. De oplossingen die bedrijven aan hun klanten bieden, worden steeds meer opgebouwd vanuit verschillende technologieën en zijn het resultaat van het samenleggen van expertises en perspectieven uit diverse domeinen. Als individu, of als homogeen team met vergelijkbare achtergrond, wordt het onmogelijk de specialistische kennis te bezitten om de geavanceerde oplossingen die de markt vraagt, te ontwerpen, te produceren en te vermarkten. Een andere verklaring voor de toenemende vraag naar medewerkers die interdisciplinair kunnen samenwerken, ligt in de globalisering. Bedrijven beantwoorden de globaliseringstrend met verdere internationalisering.

Om toegevoegde waarde te putten uit de samenwerking met collega's en partners die een andere scholing of ervaring genoten, of in een andere cultuur geworteld zijn, zullen medewerkers bruggen moeten slaan voorbij discipline, culturele en talige barrières. Medewerkers zullen meer tijd moeten investeren in het overleg met 'andersgestemden', en zullen zich vooral ook moeten kunnen openstellen voor bijdrages van specialisten waarmee ze weinig gemeen hebben. Heel wat bedrijven zien heil in gemengde teams waarin specialisten in diverse domeinen, of met uiteenlopende achtergronden, aangevuld worden met zogenaamde holisten die een oppervlakkig inzicht hebben in de diverse specialismen. Zo een holist is dan een "facilitator" die experts met een diverse achtergrond met elkaar kan verbinden en zorgt voor de onderlinge dialoog bij deze gemengde teams. Dat impliceert veranderingen in organisatiestructuren, maar ook in de context waarin experts verwacht worden te werken.

Fundamenteel is de bereidheid om de eigen expertise en inzichten te delen, ook met diegenen waarmee men misschien weinig affiniteit heeft. De capaciteit om persoonlijke, specialistische kennis te verwerven, zal slechts gewaardeerd worden als men tegelijk ook de capaciteit heeft om die kennis uit te wisselen. Oplossingen zoekt men in de co-creatie. Bijgevolg wordt het formeel kunnen ondersteunen van samenwerkingen ook een belangrijke nieuwe competentie.

Hoe meer samengewerkt wordt tussen medewerkers van verschillende bedrijven, hoe groter de vraag naar afsprakenkaders. Een afsprakenkader kan ook het opstellen van formele contracten inhouden, waarin



verwachtingen en verantwoordelijkheden wederzijds geëxpliciteerd worden. De vraag naar deskundigheid in samenwerkingsvormen, contracten en intellectuele eigendom wordt groter.

Om toegevoegde waarde te leveren zullen medewerkersbruggen moeten slaan voorbij disciplinaire, culturele en talige barrières.

2.2 BEDRIJFSVOERING, FINANCIËLE GELETTERDHEID EN ZAKELIJK INZICHT

In acht van de elf studies geven de bevroegde ondernemingen aan dat competenties gerelateerd aan bedrijfsvoering, en in het bijzonder aan zakelijk inzicht en financiële geletterdheid, aan belang zullen toenemen. Deze toenemende nood wordt vanuit twee onafhankelijke logica's onderbouwd.

Ten eerste zorgen de technologie-gedreven innovatie en de nieuwe meerwaardeketens³ voor meer ingrijpende veranderingen in het product- en dienstenaanbod van bedrijven. Het opstellen van businesscases voor vernieuwende producten en diensten, alsook het experimenteren met nieuwe businessmodellen om de innovaties in de markt te zetten, vragen een dieper zakelijk inzicht dan wanneer men enkel de toegevoegde waarde moet begroten van kleinere product- en serviceoptimalisaties.

De innovaties dagen het 'business as usual'-concept uit, en vragen meer strategische keuzes: Hoe profileren we ons als bedrijf in de markt? Hoe positioneren we dit product naar klanten toe? Hoe fundamenteeler de onderneming haar aanbod verandert, hoe vaker en scherper de onderneming zich met zo'n strategische vragen geconfronteerd ziet. Maar ook de concurrenten wijzigen hun aanbod.

Een voorbeeld daarvan zijn de 'as a service'-modellen waarbij ondernemingen een dienst – een toegevoegde waarde - in plaats van een product verkopen.

Bijvoorbeeld, in het model 'Light as a service', verkoopt men geen lampen maar een service 'verlichting' die onder meer inhoudt dat het bedrijf gedurende een bepaalde tijd ook kapotte lampen vervangt. Andere voorbeelden van producten die intussen als dienst worden verkocht, zijn Health as a service en Mobility as a service.

Deze nieuwe businessmodellen steunen op een andere propositie, vragen een andere verkoopargumentatie en creëren bijgevolg ook nieuwe competentieverwachtingen bij het verkoopsteam. 'As a service'-oplossingen vragen in tegenstelling tot enkelvoudige productverkoop, typisch geavanceerdere financiële argumentaties. Kunnen inspelen op het financiële discours van de financiële directeur wordt belangrijker dan de klant te overtuigen met superieure productkenmerken.

³ Een meerwaardeketen wordt gevormd door een groep ondernemingen die - in complementariteit - samen een oplossing voor een klant realiseren. Een keten bestaat bijvoorbeeld uit een grondstoffenfabrikant, een producent/verwerker, een groothandel en een detailhandel. Samen vormen ze een keten waarin een meerwaarde gecreëerd wordt.

De tweede logica die het groeiend belang aan zakelijk inzicht verklaart, kadert in de toenemende vraag naar wendbaarheid, en het kunnen bijdragen tot verbetervoorstellen.
Om gericht optimalisatievoorstellen te kunnen doen, is het essentieel om het bredere plaatje te zien, om inzicht te hebben in hoe het netto resultaat tot stand komt.

Als medewerkers ook begrijpen hoe de verandering het bedrijf vooruit helpt, vergroot het de kans dat ze de verandering omarmen. In tijden waarin medewerkers hun job ingrijpend zien veranderen – ook op punten waaruit ze veel voldoening halen – kan zakelijk inzicht helpen om een dreigend verlies aan betrokkenheid te counteren.

2.3 LEERVAARDIGHEID

Ook leervaardigheid wordt in acht van de elf studies genoemd als een competentie die in de toekomst belangrijker wordt. Met leervaardigheid wordt verwezen naar de capaciteit om nieuwe kennis en vaardigheden vlot te kunnen verwerven. Juist omdat jobs sneller evolueren, wordt deze competentie cruciaal.

De verwachting is dat medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen. Naarmate taken geautomatiseerd worden en minder tijd vergen, vullen nieuwe verantwoordelijkheden de vrijgekomen tijd in. Om deze nieuwe verantwoordelijkheden op te nemen, moeten medewerkers hun vaardigheden wel verbreden.

Daarnaast zullen medewerkers een grotere verscheidenheid aan kennisdomeinen moeten kunnen opvolgen. De verklaring hiervoor ligt in de toenemende interactie tussen disciplines en technologieën. Ook in overgangperiodes waarin bestaande en nieuwe technologieën naast elkaar lopen, zal men de eigen kennis- en vaardigheden dienen bij te werken.

Bovendien evolueren kennisvelden sneller dan ooit tevoren en maakt de toenemende concurrentie dat het snel kunnen inspelen op deze veranderingen nog essentiëler wordt dan vroeger. De competentie om snel evoluties op te pikken en op te volgen, met een minimum aan inspanning, wordt dus cruciaal. Het zal erop aankomen om te weten welke bronnen aan te spreken, maar ook om nieuwe en krachtigere leermiddelen (onder andere ook Augmented Reality, Virtual Reality en online media) efficiënt te kunnen benutten.

Een belangrijke tool hiervoor is een kennismanagementsysteem op team- of organisatieniveau. Snel kunnen achterhalen welke kennis al aanwezig is bij wie, en hoe bepaalde kennis kan bijdragen tot een bepaald bedrijfsdoel, kan de efficiëntie van de leerinspanning enorm verhogen en zo het gewenste rendement veilig stellen.



2.4 ORGANISATIE- EN PLANVAARDIGHEID

Hoewel heel wat studies de komst van performantere planningsassistentie-technologie aankondigen, suggereren toch zeven van de elf focusstudies dat er de komende jaren meer organisatie- en planvaardigheid van de medewerkers verwacht zal worden. Ook hier dragen opnieuw verschillende onafhankelijke evoluties bij tot deze conclusie.

Ten eerste zullen leidinggevenden minder taakgericht leiding geven (zie ook verder) en zal het bepalen van prioriteiten, alsook het toewijzen van tijden middelen meer en meer gedelegeerd worden naar de teams, of de teamleden zelf. Combineer de expliciete evolutie naar meer zelforganisatie meteen breder en gevarieerder pakket aan taken en verantwoordelijkheden, en het wordt duidelijk dat het coördineren en afstemmen van al die verschillende verwachtingen een expliciete uitdaging wordt.

Daarbij komt dat de projecten zelf waartoe medewerkers bijdragen, complexer worden en meer verschillende expertises vergen. Er zal dus vaker samengewerkt worden met meer partners. Projectmedewerkers die de innovatie willen binnenhalen, zullen niet langer zomaar kunnen terugvallen op gestandaardiseerde en beproefde projectmodellen. Doelstellingen en initieel voorziene tijdspaden zullen, in overeenstemming met agile (wendbaarheid)-principes, regelmatig worden herzien.

2.5 VERANTWOORDELIJKHEID OPNEMEN EN DRAGEN

Bij de beschrijving van de toenemende verwachtingen op het vlak van leervaardigheid werd al aangestipt dat veel medewerkers hun verantwoordelijkheid zien uitbreiden. De automatisatie maakt tijd vrij, waardoor medewerkers ook schakels van de meerwaardeketen waarvoor ze voorheen geen verantwoordelijkheid droegen, nu wel moeten beheren of minstens monitoren. In het voorgaande stuk over organisatie- en planningsvermogen werd eveneens verwezen naar bijkomende verantwoordelijkheden, met leidinggevenden die niet langer taakgericht zullen aansturen, maar teams meer autonomie zullen geven om naar eigen inzicht de organisatie en planning van het werk in te vullen. Elk van die scenario's vraagt niet alleen een technische bekwaamheid om aan die bijkomende verwachtingen te voldoen, maar evengoed de competentie om met toenemende verantwoordelijkheden om te gaan en er rekenschap voor te kunnen afleggen.

Deze competentie wordt nog crucialer wanneer vaker samengewerkt wordt met externen waarmee concrete en meetbare afspraken worden gemaakt of wanneer de technologie de traceerbaarheid van interventies verhoogt.

Goede afspraken bevorderen weliswaar de samenwerking, en de traceerbaarheid van interventies draagt wel bij aan een positieve leercurve, maar zeverhogen ook de zichtbaarheid van tekortkomingen en de opspoorbaarheid van schuld. Dit soort neveneffecten kunnen onverwachte weerstanden uitlokken bij de medewerkers. Daarom is het niet alleen van belang om na te gaan of medewerkers beschikken over de nieuwe vereiste technische bekwaamheden, maar ook of ze er de verantwoordelijkheid voor kunnen dragen, of er daarentegen door de stress onder door dreigen te gaan.

Een ander voorbeeld van hoe verantwoordelijkheid van medewerkers bijna ongemerkt zal toenemen, is wanneer digitalisering en automatisering de tussenliggende verwerkingsstappen door collega's overbodig zal maken. De gate-keeperfunctie die ze vervulden, zal daarmee immers ook verdwijnen.



De technologie zal toelaten dat wat de medewerker op de werkvloer (of de werf) digitaal registreert, onmiddellijk – dus zonder bijkomende interventie van een collega – terecht komt bij een leidinggevende, een partner of bij klanten.

Een laatste voorbeeld van een dergelijke evolutie die in verschillende focusstudies naar voren komt, is de toenemende verwachting om maatwerk te leveren en nieuwe oplossingen aan de klant aan te bieden. Medewerkers zullen minder kunnen terugvallen op voorbeelden, sjablonen of andere beproefde recepten. Ze zullen vaker zelf keuzes moeten maken en beslissingen nemen die nog niet eerder gedocumenteerd zijn.

2.6 COMPLEXE PROBLEEMOPLOSSING

De vaak gehoorde verwachting dat in de toekomst de cognitieve lat voor medewerkers hoger gelegd wordt, wordt bevestigd in negen van de elf focusstudies. ‘Complexe probleemoplossing’ zal verschillende vormen aannemen zoals het filteren van waardevolle informatie uit een data-overload ,het beheren van de eigen toegenomen verantwoordelijkheden, of het werken en creëren zonder hulp van standaarden en sjablonen.

Parameters die de waarde van een oplossing meten, zullen bij meer veelzijdigere en gepersonaliseerde klantoplossingen opnieuw bepaald moeten worden. Ook dat veronderstelt een probleemoplossend vermogen.

Om interventies te automatiseren, zullen medewerkers bekwaam moeten zijn om systemen te ontwerpen die in staat zijn een variatie aan cases te verwerken. Ongeacht de diversiteit in specifieke toepassingen in elk van deze voorbeelden, gaat het telkens om complexe probleemoplossingen waarvoor de medewerkers een beroep moet kunnen doen op sterke analytische vaardigheden en abstractievermogen.

2.7 COMMERCIEËLE SKILLS EN KLANTENZORG

Commerciële competenties zijn voor bedrijven altijd essentieel geweest. De focusstudies tonen echter aan dat de commerciële verwachtingen ook evolueren doorheen de tijd.

Mede door de toenemende complexiteit van klantoplossingen zullen uitvoerende en technische profielen meer contact hebben met klanten. Bijgevolg zullen deze profielen aan hogere commerciële verwachtingen moeten voldoen dan vandaag.

Zuivere sales profielen volstaan niet langer om de verwachtingen van de klanten te capteren. Medewerkers die traditioneel geen klanten te woord staan, en dus geen specifiek commercieel profiel hebben, zullen worden betrokken bij klantoplossingen. Ook die profielen zullen zich nieuwecompetenties moeten aanmeten, zoals het zich empathisch opstellen om zich in te leven in de klantverwachtingen, het adequaat benutten van communicatiekanalen, het te woord staan van de klant in een aangepaste taal in plaats van het vertrouwde specialistische jargon.

Ook digitalisering en automatisering scheppen nieuwe commerciële verwachtingen waarin de menselijke interactie met de klant het verschil maakt. Als bijvoorbeeld de klantadministratie geautomatiseerd wordt, treedt de klantenzorg op de voorgrond. Dankzij de vrijgekomen tijd kan dan meer geïnvesteerd worden in de menselijke relatie met klanten, het pro-actief benaderen, het snel detecteren van hun behoeften etc.



Ook vernieuwingen in het bedrijfsaanbod zorgen voor een toenemende aandacht voor de relationele aspecten van een klantrelatie. 'As a service'-oplossingen betreffen typisch lange-termijnengagements. Parallel dient ook een lange-termijn-relatie met de klant opgebouwd te worden.

Om gericht te kunnen innoveren, gepersonaliseerde oplossingen te kunnen aanbieden en de nieuwe technologische en andere mogelijkheden optimaal te kunnen vertalen in het bedrijfsaanbod, wordt vertrouwdschap met de toepassingsmarkten nog belangrijker. Verkopers zullen minder overtuigen vanuit hun aanbod, maar des te meer door te begrijpen wat de klant wil of vraagt. De specifieke vragen van de klant zullen bijgevolg ook een grotere impact hebben op het werk van de productontwikkelaars en productmanagers.

2.8 BENUTTEN VAN DIGITALE TOOLS

Het kunnen omgaan met digitale tools en interfaces is een voor de hand liggende (nieuwe) competentie die in zeven van de elf focusstudies expliciet aangehaald wordt.

In productieomgevingen neemt elektronica meer en meer de plaats in van mechanica, worden 'knoppen' vervangen door touchscreens, pc's en mobile devices. Medewerkers zullen zich deze digitale bedieningen moeten eigen maken en met vertrouwen door de schermen en menu's kunnen navigeren.

Ook de communicatiemediën ondergaan een drastische evolutie. De uitdaging ligt in het adequaat kunnen inzetten van de nieuwe media, en meer concreet, in het kunnen kiezen van het juiste medium in functie van de toepassing. Een chatconversatie past bijvoorbeeld in andere omstandigheden dan mailverkeer, maar vraagt ook een ander taalregister en heeft een andere dynamiek. Ondernemingen verwachten efficiëntie te winnen door adequaat te kunnen wisselen tussen media.

Naast het kunnen hanteren van digitale tools op zich zal ook de interactie tussen mens en machine in toenemende mate een uitdaging vormen. Het goed kunnen samenwerken met een cobot⁴ en het passend kunnen inspelen op Artificial Intelligence-gedreven beslissingshulpen, worden nieuwe competenties.

Ook modelleer- en simulatiesoftware zullen in de nabije toekomst vaker tot het dagelijks instrumentarium van de professional behoren. Medewerkers -in allerlei sectoren - zullen deze software in toenemende mate moeten kunnen gebruiken voor presentatie- en ontwerpdoeleinden.

2.9 ADAPTATIEVERMOGEN

De vele veranderingen die de focusstudies documenteren, vragen niet alleen de ontwikkeling van specifieke competenties om aan die nieuwe verwachtingen te voldoen, maar ook de flexibiliteit om zich te kunnen aanpassen, of te kunnen omschakelen. Wanneer medewerkers verwacht worden meer verantwoordelijkheden te combineren, zullen ze over de mentale flexibiliteit moeten beschikken om met korte, tot zeer korte, intervallen te wisselen tussen taken en contexten.

Als men in de toekomst meer en meer werkt aan oplossingen waarbij verschillende disciplines en benaderingen gecombineerd worden, zal men – meer dan vandaag - moeten kunnen schakelen tussen deze invalshoeken. Het ontdekken van symbiose en relaties, vragen mentale openheid.

⁴ Een cobot is een collaborative robot die gemaakt is om (veilig) samen te werken met mensen.

Zowel in projectwerk als op organisatieniveau zullen medewerkers vaker uitgedaagd worden om het roer om te gooien en zich te oriënteren op nieuwe doelstellingen, onder meer door agile (wendbare) benaderingen en snellere innovatiecycli.

2.10 INNOVATIEVERMOGEN

Innovatievermogen kan als specifiek voorbeeld van adaptatievermogen gelden, maar de nadruk die deze verwachting krijgt in negen van de elf focusstudies als toekomstige competentieverwachting, verzoekt om een aparte behandeling.

Het is duidelijk dat er in de toekomst vaker, en van meer medewerkers zal verwacht worden dat ze actief bijdragen tot optimalisaties en vernieuwingen. Drie elementen werken dit in de hand, met name de nieuwe mogelijkheden door onder andere technologie, de complexiteit van de oplossingen die een loutere top-down strategie fruikt, en de tijd die vrijkomt door automatisering. Ook de toegenomen concurrentie zal de nood aan innovatie verder doen stijgen. Bovendien volgen vernieuwingen elkaar sneller op waarbij elke vernieuwing een eigen optimalisatie vraagt.

Om te kunnen bijdragen tot optimalisaties en vernieuwingen, zal men het probleemoplossingsvermogen moeten combineren met creativiteit. Het zich kunnen inbeelden van onbestaande situaties, van combinaties die nooit eerder zijn beproefd, het kunnen vooruitdenken over wat nog niet is (pro-activiteit) en het bedenken van oplossingen 'outside the box', zijn kwaliteiten die daartoe bijzonder gewaardeerd zullen worden.

2.11 COACHEND EN OVERLEGGERICHT LEIDINGGEVEN

Omdat de studies meestal op sectorspecifieke of vaktechnische profielen inzoomen, komen de veranderende en nieuwe verwachtingen ten aanzien van leidinggevers in veel studies niet expliciet aan bod. Toch vallen de veranderende verwachtingen ten aanzien van leidinggevers nadrukkelijk op als een dominante uitdaging.

Er wordt verwacht dat de stijl van de leidinggevende evolueert van taakgericht naar coachend. In plaats van een opdracht Topdown toe te wijzen, zal hij of zij als coach vooral moeten inspireren, motiveren en het rendement van de medewerkers verhogen.

Leidinggevers zullen in een veranderende maatschappelijke context hun gezag niet langer kunnen ontlenen aan hun hiërarchische positie. Ook voortbouwen op alleen domeinexpertise of ervaring zal niet langer volstaan om succesvol te zijn. Wat wel belangrijk wordt, is de mate waarin leidinggevers erin slagen anderen kennis te doen delen en te laten samenwerken.

De rol van de leidinggevende blijft zeker doorslaggevend, ook in de context van zelforganiserende en -sturende teams. Meer nog, in transitieperiodes zal sterk leiderschap meer dan ooit nodig zijn om medewerkers doorheen de ingrijpende veranderingen te begeleiden.



Ook de toenemende concurrentiedruk zal het maximale renderen van medewerkers aan belang doen winnen. Suboptimale prestaties zetten immers de duurzaamheid van de activiteit steeds sneller onder druk.

Ook goede, constructieve werkrelaties worden als het resultaat van een sterk leiderschap beschouwd. In die zin zullen sterke leiders ook een elementaire rol spelen in de 'war on talent' die zich steeds prominenter zal manifesteren.

De leiders van morgen zullen afgerekend worden op de mate waarin ze anderen kennis doen delen en laten samenwerken.

3 BESLUIT

De overkoepelende analyse gebaseerd op elf focusstudies toont aan dat elf competenties duidelijk cruciaal zijn voor de toekomstige competitiviteit van onze Vlaamse bedrijven.

Ondanks de diversiteit in onderzochte sectoren en de variaties in benaderingen worden dezelfde fundamentele verschuivingen gedetecteerd. De resultaten illustreren bovenal een brede maatschappelijke nood aan deze competenties. Het is duidelijk dat we hierop moeten anticiperen, hoewel niemand de precieze toekomstscenario's kent.

De uitdaging bestaat erin om het aanscherpen van deze skills te koppelen aan reële praktijk. Een theoretische cursus "Leervaardigheid", "Verantwoordelijkheid opnemen en dragen" of "Interdisciplinair samenwerken" zal wellicht niemand wild enthousiasmeren. Het koppelen van deze skills aan de ontwikkeling van technische skills zal wellicht eerder werken. Het duale leersysteem biedt hier zeker mogelijkheden. Laat ons de uitdaging samen aangaan.

4 SAMENVATTING

- Mpiris voerde samen met SYNTRA Vlaanderen een onderzoek uit naar de competenties die in de toekomst nodig zijn, volgens bedrijven.
- Uit het onderzoek blijkt dat 11 competenties (nog meer) cruciaal zullen zijn in de toekomst:
 1. Interdisciplinair samenwerken
 2. Bedrijfsvoering, financiële geletterdheid, zakelijk inzicht
 3. Leervaardigheid
 4. Organisatie- en planvaardigheid
 5. Verantwoordelijkheid opnemen en dragen
 6. Complexe probleemoplossing
 7. Commerciële skills en klantenzorg

8. Benutten van digitale tools
9. Adaptatievermogen
10. Innovatievermogen
11. Coachend en overleggericht leidinggeven

5 REFERENTIES

- Albertyn, M. (2018). Competentieprognose voor de logistiek. VII.
- Decock, J. & Desseyn, J. (2019). Luchtvracht Hogerop. Air Cargo Belgium i.s.m. Mpiris bvba en JODEC Consult.
- de Boer, C. & Desseyn, J. (2019). Rapportage Scope Voedingsindustrie . Flanders' FOOD en Alimento i.s.m. Mpiris bvba.
- de Boer, C., Desseyn, J. & Kochman, K. (2018). Talent Hive. Competentieprognose voor het bank- en verzekeringsecosysteem. B-Hive i.s.m. Mpirisbvba.
- Desseyn, J. (2019). FLAG Competentieprognose. FLAG vzw i.s.m. Mpiris bvba.
- Desseyn, J., Esser, A., de Boer, C. (2019). Digitale transformatie van de bouw. Cluster BIM.
- Ectors, I. (2018)..ESF studie. Competentienoden Vlaamse Drone-industrie. Verslag diepte-interview. EUKA.
- Esser, A., Kochman, K. & Desseyn, J. (2018). Competentieprognose voor de verlichtingssector. Vzw Groen Licht Vlaanderen i.s.m. Mpiris bvba.
- Gielen, R. (2018). ESF Project 7261. Studie competentienoden Vlaamse Drone-Industrie. Desk research – literatuur en sectorstudie. EUKA.
- Gielen, R. (2018). ESF Project 7261. Studie competentienoden Vlaamse Drone-Industrie. Online bevraging EUKA-leden. EUKA.
- Hustinx, W. (2018). Competentieanalyse Drones in Vlaanderen. EUKA.
- Hustinx, W. (2018). Competentieanalyse Drones in Vlaanderen – deel 2. EUKA.
- Vandorpe, S. & Desseyn, J. (2019). Competentieprognosestudie IBN Composieten. IBN Composieten i.s.m. Mpiris bvba.
- Van der Straten, M. (2019). Competentieprognoses Energie-efficiënte gebouwen. Flux50 i.s.m. Volta en Mpiris bvba.
- Vanderplanken, K. (2018). ESF-SCOPE Competentieprognose 2018. Tussentijds rapport. Analyse van de toekomstige competentienoden.

Colofon

Samenstelling

Vlaamse overheid
Departement Werk en Sociale Economie
Koning Albert II-laan 35 bus 20
1030 Brussel
02 553 42 56
beleid.wse@vlaanderen.be
<https://www.vlaanderen.be/departement-wse>

Verantwoordelijke uitgever

Dirk Vanderpoorten
Secretaris-generaal

Uitgave

juni 2019

