



Business trends:
gevolgen voor
organisatie en werk

door Business Research Centre

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van Hogeschool Inholland en is tot stand gekomen naar aanleiding van een onderzoek van het Business Research Centre. Dit werd gepresenteerd tijdens het Symposium 'Business trends: gevolgen voor organisatie en werk' op 20 mei 2015 in Hogeschool Inholland Rotterdam.

Copyright © 2015 Hogeschool Inholland



Business trends: gevolgen voor organisatie en werk van P. Biemans, Ç. Gürkan, P.J. de Koning, D. Ropes is in licentie gegeven volgens een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie.

ISBN/EAN: 978-90-77812-49-5

Voorwoord

Voor u ligt de bundel 'Business trends: gevolgen voor organisatie en werk'. Deze bundel bevat de voorlopige resultaten van het onderzoek van het Business Research Centre (BRC) van Hogeschool Inholland naar ontwikkelingen in het economisch domein en de gevolgen voor organisatie en werk.

Het BRC is één van de onderzoeksgroepen van Inholland die praktijkgericht onderzoek uitvoert, waarbij de focus ligt op duurzame innovatie, organisatieontwikkeling, ondernemerschap en organiseren met de menselijke maat. Petra Biemans, lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, Gürkan Çelik, lector Crosscultureel Ondernemerschap, Peter de Koning, associate lector Governance, Finance & Accountancy en Donald Ropes, lector Intellectual Capital, vormen met zijn vieren de kern van deze onderzoeksgroep.

Het uitvoeren van dit onderzoek is van grote toegevoegde waarde geweest. In de eerste plaats inhoudelijk: de ontwikkelingen die gevonden zijn, hebben meer reliëf gekregen. Daarnaast levert het allerlei interessante vragen op voor vervolgonderzoek. En tot slot heeft de gezamenlijke uitvoering een belangrijke bijdrage geleverd aan de vorming van de onderzoeksgroep en de samenwerking tussen de betrokken lectoren. Eén van de geschetste ontwikkelingen is de toenemende noodzaak van multidisciplinariteit: complexe problemen vergen onorthodoxe oplossingen die gevonden kunnen worden in crossovers tussen (vak)disciplines. De installatie van onderzoeksgroepen en de uitvoering van dit onderzoek zijn wat mij betreft de eerste veelbelovende stappen die Inholland heeft gezet om hierop te anticiperen.

Mijn dank gaat uit naar het projectteam dat verantwoordelijk is voor dit onderzoek en deze publicatie. Samen met de vier bovengenoemde lectoren vormen Wiebo Spoelstra en Nikki Bosch dit team.

Ik wens u veel leesplezier!

Eric Westhoek

Directeur domein Business, Finance & Law
Vestigingsdirecteur Rotterdam
Hogeschool Inholland

Inhoud

Inleiding	5
Ontwikkeling: Arbeidsrelaties worden vluchtiger.	7
Ontwikkeling: Big Data worden bigger	9
Ontwikkeling: Crosscultureel organiseren en ondernemen	11
Ontwikkeling: De werknemer moet superman worden	13
Ontwikkeling: Doorlopende én doodlopende loopbanen.	15
Ontwikkeling: Flexibele organisatiegrenzen	17
Ontwikkeling: Grenzeloos ondernemen	19
Ontwikkeling: (Hyper)diversiteit wordt de norm	21
Ontwikkeling: IT is tikking.	23
Ontwikkeling: Omgaan met het 'Billie Turf effect'	25
Ontwikkeling: Onderwijs verschuift en verbreedt.	27
Ontwikkeling: Opkomst van de 'multimania' organisatie.	29
Ontwikkeling: Oplettend en loslatend leiderschap.	31
Ontwikkeling: Veranderend speelveld voor financials	33
Vooruitblik	35
Wat betekent dit voor u of uw organisatie?	37
Appendix 1: lijst van geïnterviewden	39

Inleiding

Aanleiding

Het huidige thema van het Business Research Centre (BRC) van Inholland 'duurzaam organiseren met een menselijke maat' dateert uit 2010 en is aan actualisering toe. Dit verkennende onderzoek genereert input voor een thema dat mogelijkheden biedt voor de ontwikkeling van een stevige onderzoeksagenda en tevens ruimte geeft voor crossovers met de andere profilerende thema's binnen Inholland: creatieve economie, gezonde samenleving en duurzame techniek en groen. Het onderzoek verschaft voorts inzicht in het verbeteren van het beroepenveld, het economisch en business onderwijs in de gehele breedte en de verschillende opleidingen binnen het domein Business, Finance & Law. Om richting te geven aan het onderzoek is de volgende centrale vraag geformuleerd: 'Welke ontwikkelingen in het economische werkveld doen zich voor en wat zijn de gevolgen hiervan voor organisatie en werk?'

Methode

Om de centrale vraag te beantwoorden is er besloten een kwalitatief onderzoek uit te voeren. In totaal zijn 58 semigestructureerde interviews afgenomen met mensen uit verschillende disciplines en sectoren: wetenschappers, ondernemers, politici, mensen uit profit, non-profit en de overheid (zie Appendix 1). Alle interviews zijn getranscribeerd en bestudeerd. Daarnaast hebben de beroepenveldcommissies van Finance en Business Studies, lectoren en medewerkers van andere domeinen van Inholland hun input gegeven tijdens vier expertmeetings waarin focusgroep interviews zijn gehouden; aan hen werden de voorlopige bevindingen voorgelegd. Ruim 100 deskundigen hebben zo inhoudelijk bijgedragen aan dit onderzoek.

Resultaten

Een degelijke analyse van deze enorme dataset gaat maanden duren. Een eerste indruk van de resultaten is weergegeven in deze bundel. Er zijn vooralsnog 14 ontwikkelingen gevonden waarvoor een trendkaart is opgesteld. Deze zijn tot stand gekomen nadat we vanuit onze eigen expertise (gebaseerd op eigen onderzoek, onderzoek van anderen en vakliteratuur) naar de data gekeken hebben en terugkerende thema's hebben gesignaleerd.

Reflectie en vervolg

De uitvoering van het onderzoek was een boeiende zoektocht en we hebben met veel plezier samengewerkt. Er is al veel werk verricht, toch is er ook nog het nodige te doen. De volgende stap is om de data nog grondiger te analyseren en de onderzoeksagenda aan te scherpen. Ook willen we nog een nieuw thema voor het BRC formuleren. Wij verheugen ons erop om dit met elkaar en samen met de onderzoeksdocenten op te pakken en de resultaten ervan te delen met het werkveld.

Ontwikkeling: Arbeidsrelaties worden vluchtiger



Relaties in de professionele wereld worden vluchtiger. Arbeidsrelaties tussen werknemer en werkgever blijven mede daardoor veranderen.

Van werknemer naar zzp'er. Een scenario dat veel geschetst is, is de trend dat men alleen op basis van periodecontracten gaat werken. Arbeidskrachten worden alleen ingehuurd door organisaties wanneer er een vraag is vanuit de klant. Werknemers worden ingezet vanuit een *just in time* perspectief. Om hiermee om te kunnen gaan moet de werknemer een 'BV Ik' worden. Dat betekent dat ze veel voorzieningen zelf moeten regelen: werk, pensioen, verzekering et cetera. Dit zal voor individuen een grote uitdaging zijn. *(Vraag: hoe kun je als werknemer effectief omgaan met het balanceren tussen eigen belang en het belang van de organisatie? Een respondent heeft deze nieuwe competentie 'organisatiebewustheid' genoemd: balanceren tussen deze twee belangen. Op dit moment moet dit uitgewerkt worden voor werknemers én organisaties, maar het wordt meer en meer een verantwoordelijkheid voor de individuele werknemer.)*

Van werknemer naar projectmedewerker. Voorheen zorgde de organisatie voor een structuur waarbinnen de werknemer opereert. Men werkte bij één of twee verschillende afdelingen en dat was 'mobiliteit'. Deze structuur verdwijnt en verschuift naar het concept van een projectorganisatie waarin medewerkers steeds vaker fungeren als projectmedewerkers en aan het werk zijn in verschillende projecten. Iedereen binnen de organisatie wordt geacht om mobiel te zijn - een 'BV Ik', maar dan binnen de eigen organisatie. Relaties tussen medewerkers, binnen teams, afdelingen, worden vluchtiger. *(Dit roept een aantal vragen op over het leer- en verandervermogen van de mens: hoe zorg je dat je je vakkennis bijspijkt en effectief toepast in projectorganisaties? Hoe help je teams snel een gedeelde visie en vertrouwen te ontwikkelen als relaties vluchtig zijn?)*

Van functie naar rollen. Dat functies worden vervangen door rollen is ook regelmatig gezegd. In projectorganisaties wordt verwacht dat men allerlei verschillende rollen vervult. Maar die rollen zijn tijdelijk en daarmee ook de relaties die vanuit die rol worden ontwikkeld. Op enig moment is men bijvoorbeeld de projectmanager, wat een bepaalde relatie veronderstelt. In een andere situatie heeft men meer een inhoudelijke rol. *(Vraag: hoe richt je je werkrelaties in als de rollen en verhoudingen telkens veranderen? Wat betekent dat voor een werknemer en de organisatie?)*

Toelichting

Alle organisaties moeten snel inspelen op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen in de markt. Om dit te kunnen doen, hebben ze telkens nieuwe kennis en competenties nodig. Opleiden van vaste medewerkers kost veel tijd en geld. Sommige, vooral kleine organisaties, willen niet gebonden zijn aan vaste medewerkers. Ze willen competente mensen en hun kennis inhuren. Andere organisaties willen juist wel een vaste groep werknemers. Om toch wendbaar te zijn, richten ze zich in als projectorganisaties. Verbindingen met en tussen mensen en langetermijnprocessen zoals innovatie en duurzaamheid worden hierdoor een uitdaging.

Ontwikkeling: Big Data worden bigger



Big Data zijn een trendbreuk en bieden eindeloze mogelijkheden voor onder andere marketing en nieuwe verdienmodellen. Het is in toenemende mate mogelijk om consumenten werkelijk op persoonlijk en op groepsniveau te benaderen en zelfs hun gedragingen te voorspellen en hun wensen te kennen.

Big Data worden alleen maar 'bigger'. Er komen meer en meer mogelijkheden voor dataverzameling: apparaten worden met sensoren uitgerust om data te verzamelen: 'passieve datacollectie'. Bijvoorbeeld een koelkast: hoe vaak wordt deze geopend? Welke producten zitten er in en hoe vol is deze op bepaalde dagen? *(Vraag: hoe worden deze data gebruikt om bruikbare producten en / of diensten te ontwikkelen?)*

Big Data zijn subjectief. De gebruiker moet de data vertalen en begrijpen. De goede informatie uit de data halen is nog niet makkelijk, vooral als deze 'passief' verzameld zijn. Managementinformatie heeft vaak een vertaalslag nodig om het te begrijpen. Organisaties kunnen een strategie ontwikkelen op basis van data alleen. *(Vraag: hoe geef je de vertaling vorm? Hoe moet je de uitkomsten duiden? Hoe zorg je dat je probleem opgelost wordt?)*

Big Data zeggen niet alles. Data lijken objectief, maar dat hoeft niet zo te zijn. Als beslissingen uitsluitend op basis van data worden genomen, zonder dat de achtergronden of betekenissen bekend zijn, kan dat tot onjuistheden leiden. De data moeten op de juiste waarde geschat worden. *(Vraag: hoe zorg je dat de juiste analysevragen gesteld worden? En dat data op de juiste wijze geïnterpreteerd worden en dat beslissingen op de juiste gronden worden genomen?)*

Big Data veranderen de verdienmodellen. Big data staan centraal in nieuwe verdienmodellen omdat ze snelle en adequate analyses op het gebied van afnemersgedrag mogelijk maken. Banken en retailers zien in Big Data nieuwe mogelijkheden voor verdienmodellen. Vertalen van de data vraagt een vrij hoog cognitief niveau van denken. *(Vraag: kunnen en willen ondernemers en studenten dit?)*

Big Data is watching you. Er is veel informatie beschikbaar. Alles is ergens vastgelegd en die informatie blijft beschikbaar. De consument, de burger, moet beschermd worden. *(Vraag: hoe ga je om met privacyregels? Hoe bewaak je je reputatie - blijft een fout je niet je hele leven achtervolgen? Hoe repareer je je reputatie?)*

Toelichting

Er is een toenemende hoeveelheid informatie die opgeslagen wordt en waarmee met behulp van algoritmes allerlei voorspellingen gedaan kunnen worden. Het wordt steeds belangrijker om te leren om de juiste vragen te stellen aan deze data om er gerichte informatie uit te halen en algoritmes te maken om tot betekenisvolle voorspellingen te komen. Dit biedt de mogelijkheid om te anticiperen op zaken die mis kunnen gaan. Er zit ook een schaduwkant aan: hoe voorkom je mogelijk misbruik van al deze data? Hoe ga je om met het gegeven dat het straks niet alleen mogelijk is om te voorspellen wanneer een apparaat stuk dreigt te gaan of een koelkast leeg raakt, maar ook om te voorspellen hoe iemand zich gaat gedragen? Big Data hebben grote consequenties voor privacy en verdienmodellen.

Ontwikkeling: Crosscultureel organiseren en ondernemen



Crossculturele samenwerking wordt steeds belangrijker gezien de diversiteit in de samenleving, het bedrijfsleven en de afzetmarkten. Mensen en organisaties die meer samenwerken, floreren. Dit stimuleert hun innovatiekracht en daarmee het succes en de groei van activiteiten. Vertrouwen, structuur en werkafspraken zijn belangrijke voorwaarden in iedere samenwerkingsrelatie.

Crossovers. Deze zijn cruciaal bij het organiseren en ondernemen. Organisaties en ondernemers ervaren echter drempels om dergelijke kruisbestuivingen te realiseren. Zij hebben behoefte aan inspirerende voorbeelden, werkwijzen en spelregels waarmee zij uit de voeten kunnen vanuit hun eigen etnische, culturele achtergrond. Samenwerking leidt tot kruisbestuiving en daarmee tot innovatie en groei. *(Vraag: met wie en waarom werken mensen en organisaties samen en in welke vorm(en)? Tegen welke knelpunten lopen organisaties en ondernemingen aan bij crossculturele samenwerking en welke factoren zijn bepalend voor het succes bij innovatie en groei?)*

Samenwerking loont. Organiseren en ondernemen buiten de eigen etnische en culturele netwerken (crosscultureel) betekenen meer en meer samenwerken en innoveren. Samenwerken geschiedt op basis van gelijkwaardigheid en veronderstelt vertrouwen, iemand iets gunnen, langetermijndenken, risico nemen en afhankelijkheid. Samenwerken is een werkwoord. Je kunt het wel willen of moeten, maar je moet het ook nog doen om tot een goed resultaat te komen. Samenwerken doe je met anderen, vaak met andere groepen en andere sectoren (bijvoorbeeld kennisinstellingen). Succesvol samenwerken vereist kennis, visie, autonoom denkvermogen, competenties, managementkwaliteiten, tolerantie en omgaan met diversiteit (o.a. gender). *(Vraag: welke instrumenten en methodieken zijn voor etnische ondernemers bruikbaar in de verschillende fasen van crossculturele samenwerking bij innovatie?)*

Verbindingsperspectief. Dit perspectief streeft naar duurzame verbinding tussen organisaties en de gevarieerde samenleving en afzetmarkt. Het begrip superdiversiteit wil uitdrukken dat we niet meer moeten uitgaan van één dominante groep. *(Vraag: waar en hoe uit het verbindingsperspectief zich in de praktijk?)* Bij het onderwijs gaat het om de maatschappelijke opgave om talenten te equiperen met de nodige competenties waar het werkveld om vraagt. In de publieke sector betekent dit dat de overheidsorganisaties uitgaan van de gedachte dat een divers samengestelde ambtenarij beter in staat is de burgers te begrijpen. *(Vraag: in hoeverre draagt de interactie tussen de burger en de overheid en organisaties bij aan de participatiesamenleving, waarbij verbinding centraal staat? Hoe krijgt het verbindingsperspectief vorm in interventies en welke mechanismen spelen daarbij een rol?)*

Toelichting

De crossovers, de onderlinge verbindingen en de interacterende ontwikkelingen tussen organisaties en afnemers komen centraal te staan. Versterking van de nationale en regionale economie door innovatief en internationaal ondernemen en organiseren is daarom een belangrijke ontwikkeling. Door internationalisering en de diverser wordende samenleving wordt het voor organisaties, overheden en ondernemers steeds interessanter om groei te realiseren buiten de eigen kringen. Groei is overigens niet altijd gericht op het streven naar meer omzet en omvang, maar kan ook als doel hebben om de expertise, de impact of de (markt)positie te versterken.

Ontwikkeling: De werknemer moet superman worden



Werknemers moeten cognitief, sociaal en gedragsmatig meer en meer kunnen om effectief te zijn.

Men moet superslim zijn. Werknemers moeten cognitief op steeds hoger niveau functioneren, want automatisering neemt veel routinematige taken over. Men moet meer en meer op een abstract, procesgeoriënteerd niveau denken en die processen worden ook steeds complexer. *(Vraag: wat doe je met de mensen die niet zo kunnen denken? Waar zet je die in? Hoe ontwikkel je het cognitieve vermogen van werknemers?)*

Men moet superslim blijven. Werknemers moeten telkens nieuwe dingen leren. Technologische en sociale ontwikkelingen gaan heel snel. Werknemers moeten ook continu leren, want de contexten waarin ze werken veranderen snel en voortdurend. *(Vraag: hoe richt je deze leerprocessen in? Hoe zorg je dat men effectief leert op de werkvloer? Formele scholing is traag en kan niet snel genoeg inspelen. En, er is hier niet veel tijd - lees geld - voor. Is technologie het antwoord? Informeel leren? Andere vormen van corporate learning? Andere typen vooropleidingen? Hoe help je mensen hun oude kennis en kunde af te leren?)*

Men moet supersociaal zijn. Werknemers moeten niet alleen veel vakkennis hebben, maar ook in veranderende, gevarieerde sociale omgevingen hun kennis toepassen. Globalisering, internationalisering en ICT zoals sociale media zorgen voor nog meer complexiteit. Diversiteit neemt alleen maar toe en ook het team waarin je werkt, wordt diverser. Je moet daarom beschikken over een aantal van de zogenoemde *21st century skills* zoals samenwerken en culturele vaardigheden. *(Vraag: wat doe je met briljante mensen die sociaal onhandig zijn? Talentmanagement wordt belangrijker. En hoe ontwikkel je creativiteit? Is dat ontwikkelbaar of aangeboren? Hoe zorg je dat communicatie in diverse teams goed gaat - effectief communiceren met gelijken is altijd een uitdaging.)*

Men moet superflexibel zijn. De werkomgeving verandert telkens. Dit betekent dat de werknemer ook bereid moet zijn voortdurend te veranderen. Men moet bereid zijn om te werken onder steeds veranderende omstandigheden en in steeds wisselende plekken met elke keer andere mensen op wisselende tijden. *(Vraag aan de werkorganisatie: hoe creëer je een cultuur of structuur die deze bereidheid bevordert? Hoe zorg je dat er verbinding is? Wat betekent dat als dat niet gedaan wordt? Krijgt de organisatie dan geen mensen meer, of verlaten ze met hun kennis en kunde de organisatie?)*

Toelichting

De omgeving van de werknemer wordt steeds dynamischer en verandert vaker en sneller. Organisaties moeten continu veranderen om concurrerend te blijven. In kennisintensieve organisaties – zoals in Nederland – vraagt dat veel van werknemers. Aan de ene kant moeten werknemers hun vakkennis bijhouden. Aan de ander kant moeten zij bereid – en competent – zijn om in deze instabiele omgeving te werken. Deze ontwikkelingen hebben grote consequenties voor de inrichting van nieuwe leerprocessen, op zowel de werkplek als in het onderwijs.

Ontwikkeling: Doorlopende én doodlopende loopbanen



Loopbanen van mensen veranderen. Er is grote vraag naar mensen die zich blijven ontwikkelen. Van hen wordt verwacht dat ze een breder perspectief hebben dan dat van de eigen taken en rollen. Een grote groep bevindt zich in doodlopende loopbanen en dreigt uit de boot te vallen als maatschappij én organisaties geen maatregelen nemen.

Doorlopend leren. Verandering is dé constante geworden. Dit betekent dat medewerkers zich hier aan móeten aanpassen. *(Vraag: hoe creëer je een cultuur en structuur waarin een leven lang leren de normaalste zaak van de wereld is?)*

Doorlopend en doodlopend management. Managementfuncties verdwijnen, met name op middenmanagementniveau. Daarvoor in de plaats worden medewerkers geacht zichzelf te managen. Of men moet 'horizontaal managen': in de vorm van projectmanagement of sturen vanuit een stafrol. *(Vraag: moeten we nog studenten opleiden voor een management-functie? En hoe leren we mensen om vanuit een niet-hiërarchische rol tóch anderen te managen? Dit vraagt andere kwaliteiten zoals overtuigingskracht. Hoe bereiden we medewerkers en de maatschappij hier op voor?)*

Doodlopende loopbanen vraagt duurzame talentontwikkeling. Omdat er functies zullen verdwijnen, zit een flink aantal mensen op een doodlopend spoor. Alleen weet men vaak nog niet precies welk spoor wanneer doodloopt. Dit verschijnsel zal veel frictie opleveren op de arbeidsmarkt. *(Vraag: hoe kunnen organisaties hier proactief op inspelen? Wat vraagt dit aan personeelsplanning? Hoe realiseren we écht duurzame inzetbaarheid voor grote groepen mensen?)*

Doodlopende loopbanen vraagt anders organiseren. Anders dreigen grote groepen mensen buiten de boot te vallen. Bovendien vereist de participatiewet dat mensen naar vermogen worden ingezet. Er ligt hier een verantwoordelijkheid voor organisaties, medewerkers én voor de maatschappij. Werk moet dan wel anders georganiseerd worden, mét plekken waar mensen die dat nodig hebben naar vermogen ingezet worden. *(Vraag: hoe organiseren we dat? En hoe zorgen we voor een collectief maatschappelijk bewustzijn én een bewustzijn op individueel en organisatieniveau? Hoe zorgen we er voor dat iedereen mee kan blijven doen? Hoe zorgen we voor voldoende variatie in werk, zodat voldaan kan worden aan de participatiewet?)*

Minder traditioneel organiseren vraagt om een andere sturing en structuur.

Organisaties en hun verdienmodellen veranderen, de arbeidsmarkt verandert. Banen en loopbanen zien er anders uit. Mensen hebben meerdere banen, klussen en rollen tegelijkertijd. Medewerkers stellen zich anders op ook omdat er uiteenlopende kwaliteiten van ze wordt gevraagd. De inrichting en sturing van de organisatie speelt hier nog niet goed op in. *(Vraag: gaat dit op den duur wringen? Wat zijn de oplossingen? Hoe wordt dit een kans in plaats van een bedreiging?)*

Toelichting

Loopbanen veranderen. De traditionele loopbaan van het langzaam doorgroeien binnen één organisatie verdwijnt en is al grotendeels verdwenen. Jongeren die nu op de arbeidsmarkt komen, moeten een leven lang leren, zullen meerdere werkgevers hebben én zullen wellicht een keer ontslagen worden óf zelf ontslag nemen en 'voor zichzelf' beginnen. Dit vergt andere competenties waar niet iedereen over beschikt. Zowel overheids- als organisatie- en HR-beleid zal hier aandacht aan moeten besteden en er zullen innovatieve oplossingen nodig zijn.

Ontwikkeling: Flexibele organisatiegrenzen



Organisaties moeten continu veranderen vanwege verschillende invloeden, zowel intern als extern. De grenzen van organisaties veranderen; ze worden permeabel en soms is het onmogelijk te bepalen wat binnen of buiten de organisatie plaatsvindt.

Context bepaalt de omvang en structuur van de organisatie. Om te kunnen concurreren moeten organisaties samen met - en dankzij - de omgeving veranderen. Deze omgeving is instabiel en vraagt telkens andere competenties van de individuele werknemers, maar ook van het collectief. *(Vraag: hoe ontwerp je organisaties die continu kunnen veranderen met en inspelen op de omgeving, oftewel hoe ontwerp je organisaties met flexibele structuren?)*

Samenwerken is impliciet. Samenwerken is wat organisaties gewoon doen. Organisaties worden kleiner en veranderen van structuur en omvang als de wens van de klant dit vraagt. Omdat vraagstukken van klanten erg ingewikkeld (kunnen) zijn, moeten deze kleine organisaties (waar er meer en meer van ontstaan) kennis en kunde van derden inzetten. *(Vraag: hoe zorg je voor effectief samenwerken? Hoe leer je de taal van een andere organisatie te spreken? Hoe vertaal je kennis naar de eigen context?)*

Paradox: samenwerken hoeft niet. Organisaties worden ook groter en groter, deels omdat ze nieuwe kennis en kunde moeten hebben. Ze halen deze binnen door overnames en fusies. *(Vraag: hoe zorg je dat deze organisaties blijven innoveren? Ze zijn vaak lomp en traag. Ook het toepassen van kennis in een nieuwe context is een aandachtspunt.)*

Innoveren als term verliest zijn betekenis. Innoveren wordt een regulier proces. Onder druk van de omgeving leren en innoveren organisaties continu. Omdat de omgeving erg complex is, moet de organisatie in staat zijn om deze complexiteit binnen te brengen en te omarmen. Continu verbeteren en innoveren is dus vanzelfsprekend. *(Vraag: hoe doe je dit? Omgaan met complexiteit is net zo lastig als begrijpen wat om je heen gebeurt.)*

Een wereld met één systeem. Organisaties hebben vaak hun eigen systeem, bijvoorbeeld voor accounting en controle. Maar om te kunnen samenwerken moeten systemen integreren. *(Vraag: hoe integreer je een ander systeem in het jouwe en / of hoe ontwerp je een adaptief systeem dat over organisatiegrenzen werkt? Of moeten de grenzen van organisatie losgelaten worden om dit te bevorderen?)*

Er is volledige connectivity. Iedereen en alles is met elkaar verbonden door ICT. Social media maken de interne processen van elke organisatie toegankelijk. Alles wordt transparant. *(Vraag: hoe manage je je communicatie en je data? Hoe zorg je dat je kennis een competitieve advantage oplevert?)*

Toelichting

Er zijn twee strategieën om in te spelen op de wens van de klant: klein en wendbaar blijven en met wisselende coalities en veranderende structuren hierop inspelen. Of zo groot worden en innovaties via overnames verwerven dat je elke wens kunt honoreren. De organisatiegrenzen worden flexibel en het is soms onmogelijk te bepalen wat binnen of buiten de organisatie plaatsvindt. Omgaan met de complexe omgeving maakt het noodzakelijk om lerende organisaties met een flexibele structuur te ontwerpen. De organisatie-identiteit wordt hierdoor diffuser en lastiger om vast te houden.

Ontwikkeling: Grenzeloos ondernemen



Dankzij globalisering en technologische ontwikkelingen ontstaan nieuwe manieren van denken en doen in ondernemen. Grensoverschrijdende activiteiten van ondernemers groeien. Ondernemers die willen floreren, grijpen kansen voorbij de eigen culturele en fysieke grenzen. Het adagium van Erasmus 'Heel de wereld is mijn vaderland' verwoordt deze ontwikkeling: grenzeloos ondernemen.

Afstanden worden korter. De schakels tussen producent en consument verdwijnen. De producenten kiezen er steeds meer voor om consumenten direct te benaderen met zo weinig mogelijk tussenschakels. Groothandelaars komen in de problemen, evenals tussenpersonen (verzekeringen) en de detailhandel. Dergelijke schakels die tussen de consument en producent opereren, kunnen op den duur overbodig zijn. *(Vraag: hoe wordt daar vorm aan gegeven? Hoe gaan groothandelaars en winkeliers hiermee om? Wat betekent dat voor de producent en welk consumentgedrag ontstaat er? En wat betekent dat voor de concurrentiekracht van bedrijven?)*

Steeds meer kleurenblindheid. Bedrijven moeten steeds meer rekening houden met sociale verhoudingen en respect hebben voor verschillen. Elke consumentendoelgroep dient anders te worden benaderd (vanwege de culturele verschillen en fysieke grenzen). Willen bedrijven groeien, dan dienen ze ten dienste te staan van die culturen. *(Vraag: welke interventies en communicatiewijzen zijn nodig en bruikbaar om de nieuwe, andere klantengroepen te bereiken en te bedienen?)*

De hele wereld is de afzetmarkt. De ondernemer dient zich niet alleen te richten op de eigen wijk of stad, maar moet vooral over de grenzen heen kijken en de wereld als afzetmarkt zien. De nieuwe ondernemer beperkt zich niet tot geografische, culturele of etnische grenzen. *(Vraag: hoe wordt dit denkkader en deze handelwijze ontwikkeld bij ondernemers? Welke competenties zijn daarvoor nodig? Hoe kunnen ondernemers omgaan met vervaagde grenzen? Is online ondernemen een uitingsvorm van deze trend? Wat betekent dit voor taalonderwijs?)*

Grenzeloos ondernemen loont innovatie. De verbinding van de ondernemer met de internationale omgeving en de wisselwerking daartussen, is belangrijk voor de totstandkoming van innovaties. Hoe groter de interactie en het netwerk van de ondernemer, hoe groter de kans op het stuiten op nieuwe informatie en innovatieve ideeën. Er ontbreekt inzicht in de mate waarin, de manieren waarop en de motieven waarom ondernemers al dan niet ondernemen buiten de eigen grenzen. *(Vraag: wat zijn beproefde, begaanbare wegen naar grenzeloos ondernemen? Waar lopen ondernemers tegen aan? Hoe ontwikkelen zij zich hierin?)*

Toelichting

Steeds vaker en intensiever komen mensen met verschillende achtergronden met elkaar in contact. Dit betekent dat men in aanraking komt met andere werkwijzen, culturen, manieren van denken en handelen. Dit kan leiden tot nieuwe verdienmodellen en werkwijzen, tot andere structuren en communicatielijnen. Het kan ook een ander type leiderschap vragen: minder management en meer klantgerichtheid. Een integrale, interactieve en iteratieve benadering is nodig, waarbij vanuit verschillende dimensies wordt gekeken, krachten gebundeld worden en gefaseerd te werk wordt gegaan. Er is sprake van een proces waarin de ontwikkelingen in nauwe interactie met verschillende partijen binnen en buiten de organisatie worden uitgevoerd.

Ontwikkeling: (Hyper)diversiteit wordt de norm



Het speelveld voor mensen, organisaties en hele economieën wordt veel en veel groter dankzij globalisering, technologie en emigratie. Er is mede daardoor sprake van een hogere mate van diversiteit en die diversiteiten zorgen samen voor een staat van 'hyperdiversiteit'.

Demografische diversiteit neemt toe. Door vergrijzing en ontgroening zijn er vier generaties aanwezig op de huidige werkvloer. Het aantal oudere medewerkers zal bovendien verder toenemen dankzij de verhoging van de pensioenleeftijd. Volgens de OECD is iedereen boven de 50 overigens al ouder. *(Vraag: hoe zorg je dat oudere medewerkers betrokken blijven bij de organisatie - wat nu vaak niet het geval is - en hoe benut je de kracht van leren tussen de generaties?)*

Internationalisering wordt belangrijker. Nationale grenzen vervagen; arbeid binnen en buiten de Europese Unie wordt meer en meer mobiel. Dit zorgt voor veranderende diversiteit in werkorganisaties en de maatschappij. *(Vraag: hoe benut je diversiteit, welk niveau van diversiteit is wenselijk? Wanneer wordt een organisatie diversiteit-proof, overdivers en dus out-of-focus?)*

Individualisering en anti-standaardisering stimuleren de menselijke maat. Iedereen is anders en dient anders benaderd te worden. Als klant maar ook als werknemer. Inhoudelijke processen zoals leren en ontwikkelen kunnen niet langer meer gestandaardiseerd worden. *(Vraag: hoe geef je leiding aan mensen in een organisatie waar iedereen heel anders is? En wat betekent dit als er steeds minder tijd is om leiding te geven en je te verdiepen in de ander?)*

Connectivity zorgt voor een nieuwe dimensie. ICT maakt verbindingen tussen mensen en organisaties mogelijk. Dat zorgt voor diversiteit in de omgang met elkaar. Mens en machine worden onverbrekelijk aan elkaar verbonden. Robotisering neemt toe, ook voor ingewikkelde taken. Samenwerken met machines is een kwaliteit en een vereiste. En dat zorgt voor een nieuwe dimensie van diversiteit, een dimensie die nog niet is onderzocht. *(Vraag: waar begin je? Bij de mens of bij de machine? En wat is precies een machine? Wordt de mens ook een machine?)*

Toelichting

Veranderingen zijn gaande op verschillende dimensies: demografisch, internationaal en technologisch. Mensen worden ouder en moeten langer werken. De kennis en kunde van oudere medewerkers bieden allerlei kansen voor organisaties als ze deze effectief weten in te zetten. Ook de steeds grotere en diversere pool van hoogopgeleide immigranten biedt allerlei kansen. Mensen komen letterlijk uit alle hoeken van de wereld. Alleen omgaan met deze diversiteit is verspilling van talent en geeft geen voldoening: organisaties moeten leren hoe ze de kracht van diversiteit kunnen gebruiken voor creativiteit, duurzaamheid en productiviteit. Tegelijkertijd is het omgaan met diversiteit niet eenvoudig; individueel maatwerk vraagt veel van mensen en organisaties. Een innovatieve, interactieve en integratieve manier van het benutten van verschillen wordt de norm.

Ontwikkeling: IT is tikking



Informatie- en communicatietechnologie wordt steeds meer het kloppende hart van én tussen organisaties. De techniek maakt dit mogelijk. De dominantie van de technologie heeft grote consequenties voor organisaties én voor de mensen die er werken.

Werk verandert. ICT wordt steeds breder en dieper geïntegreerd in organisaties. ICT is geen silo meer, maar vormt steeds vaker de kern van werkprocessen. Dit maakt het werk leuker, maar heeft ook consequenties voor de uitvoering ervan. Het vraagt om een continu leerproces: mensen moeten voortdurend geëquipeerd worden met de nodige competenties om ICT steeds beter en breder toe te passen, zowel in het werk als privé. *(Vraag: hoe kunnen organisaties en medewerkers voldoende toegerust worden om dit te kunnen?)*

Werk verdwijnt. Selfservice wordt steeds meer de norm. Ook kennis wordt steeds vaker in hapklare brokken aangeboden. Automatisering, robotisering, digitalisering nemen (delen van) werkprocessen over. Hierdoor verdwijnen banen. *(Vraag: vooral werk in het 'middensegment' lijkt te verdwijnen. Hoe kunnen maatschappij én organisaties dit opvangen? Hoe voorkomen we dat mensen buiten de boot vallen?)*

Werk verschijnt. De technologische ontwikkelingen zorgen er ook voor dat er banen bij komen. Maar deze banen zijn anders van aard dan de verdwijnende. Complexer, veranderlijker en ze vereisen vaak een hoog werk- en denkniveau. *(Vraag: hebben we genoeg mensen die dit kunnen? En worden mensen voldoende voorbereid door middel van opleiding en training?)*

Werk beveiligd! *Bring your own device (BYOD)* is de norm. Iedereen wil werken met het apparaat van zijn keuze en niet afhankelijk zijn van de keuze van de werkgever. *(Vraag: hoe zorg je als organisatie voor beveiliging én voor de techniek, zodat mensen met elkaar kunnen 'samenwerken'?)*

ICT werkt snel. De ontwikkelingen in de ICT gaan ontzettend snel, zo snel dat dit tempo lastig is te volgen voor mensen, organisaties én regelgeving. Mensen en organisaties lijken voortdurend achter de feiten aan te hollen. *(Vraag: hoe creëren we tijd en ruimte om ICT adequaat te implementeren?)*

Toelichting

ICT is niet meer weg te denken en verandert het werk fundamenteel. Hoe kan ervoor gezorgd worden dat organisaties, hun mensen én starters op de arbeidsmarkt voldoende toegerust zijn en blijven om hier adequaat mee om te gaan? De *21st century skills* moeten hoog op de agenda staan.

Ontwikkeling: Omgaan met het 'Billie Turf effect'



Er is sprake van toenemende wet- en regelgeving vanuit de overheid en toenemende verantwoordings-eisen van zowel de buitenwereld als intern. Traditionele bureaucratische oplossingen werken niet meer. Organisaties worden uitgedaagd om met deze situatie om te gaan zonder dat ze hun flexibiliteit verliezen.

Toenemende juridificering. Organisaties krijgen te maken met meer claims, meer contracten en de cont(r)acten worden zakelijker. *(Vraag: wat voor effect heeft dit op organisaties? Gaan we steeds meer naar een cultuur van wantrouwen en indekken? Of is er sprake van verzakelijking van contacten en contracten?)*

Safety & security. Safety- en securityvraagstukken gaan in toenemende mate een rol spelen. Organisaties zijn kwetsbaarder geworden, omdat het aantal contacten wereldwijd toeneemt en omdat werknemers op hun privédevices allerlei zakelijke documenten hebben staan. De aandacht voor veiligheid neemt toe. *(Vraag: hoe kunnen organisaties én aan de toenemende veiligheidseisen voldoen én tegelijkertijd wendbaar zijn?)*

Wet- en regelgeving. Huidige wet- en regelgeving loopt per definitie achter op de ontwikkelingen. Het vervagen van grenzen heeft tot gevolg dat wetgeving breder moet worden opgepakt dan per land. Organisaties zoals Starbucks betalen bijvoorbeeld heel weinig belasting omdat er geen Europese belastingafspraken zijn en ze onderhandelen met individuele lidstaten. *(Vraag: organisaties zoeken 'gaten' in de wet- en regelgeving. Hoe zorgen landen en organisaties voor een cultuur waarin niet alleen alles mag wat volgens de wet mag, maar waar ook moraal een element is in de besluitvorming? Of is dit niet nodig? Hoe zorgt men voor internationale wet- en regelgeving?)*

Governance. Organisaties dienen steeds vaker maatschappelijk verantwoording af te leggen: hoe gaat men om met milieu en met medewerkers in lagelonenlanden? De publieke opinie kan organisaties maken en breken. *(Vraag: hoe zorgen organisaties voor realistische beeldvorming en hoe zorgen ze dat medewerkers zich aan gedragscodes en afspraken houden?)*

Managementinformatie. Hoe besteedt de overheid belastinggeld? Mede als gevolg van de behoefte aan verantwoording en control, worden er allerlei smartdoelstellingen geformuleerd en dienen er allerlei rapportages te worden opgeleverd aan het hogere management. Een respondent gaf aan dat hij, naast een maandrapportage, per kwartaal 25 A4-tjes aan verantwoordingsinformatie oplevert. *(Vraag: slaan we hier in niet te ver door? Gaan we niet te veel af op wat er op papier staat? Want de papieren werkelijkheid is soms anders dan de echte werkelijkheid. Hoe houden organisaties én maatschappij écht overzicht?)*

Toelichting

Aan de ene kant is er behoefte aan wet- en regelgeving én aan verantwoording van uitgaven en gedrag. Aan de andere kant leidt dit tot veel papier en regels die in de praktijk niet of nauwelijks na te leven of te controleren zijn. Vanuit een behoefte om in control te zijn, wordt binnen organisaties ook nog eens het nodige aan verantwoording gevraagd. Hoe zorgen organisaties voor een optimale balans, zodat ze flexibel blijven en zodat de veiligheid gewaarborgd blijft? Hoe voorkomen organisaties het 'Billie Turf effect': dat ze worden bedolven onder alle eisen? Een dilemma dat de komende jaren alleen maar verder zal toenemen.

Ontwikkeling: Onderwijs verschuift en verbreedt



Veranderingen in maatschappelijke verhoudingen, cultuur en technologie hebben een blijvende invloed op inhoud en organisatie van het onderwijs. Het onderwijs wordt waarschijnlijk minder gestructureerd en minder centraal aangeboden en de student en het afnemend werkveld zullen de aan te leren kennis en vaardigheden bepalen.

Minder gestructureerd. Het onderwijs (instellingen, leiding, docenten en studenten) moet meer agile worden; studenten moeten tijdens de opleiding behendig leren omgaan met snelle veranderingen, met onzekerheid, inschatten van risico's en benutten van kansen. Behendig kunnen inspelen op veranderingen vraagt ook een meer intuïtieve benadering. Bestaande instituten zullen wel blijven, maar onderwijs en werkveld werken intensiever samen en in het onderwijs ontstaan vluchtigere organisatievormen. *(Vraag: iedereen heeft verschillende leerstijlen en het onderwijs is nog steeds gericht op de gemiddelde student. Hoe gaat het onderwijs om met individuele leerlijnen en wat betekent dat voor meer gepersonaliseerd onderwijs en voor de inrichting van het onderwijsproces?)*

Decentralisering. Het primair proces in een onderwijsinstelling staat centraal en de verantwoordelijkheid en kwaliteit komen steeds meer te liggen bij degenen die dat proces uitvoeren en ondersteunen (docenten en ondersteunende staf). *(Vraag: wat betekent dat voor de regie op kwaliteit en voor leiderschap? Individualisering van de maatschappij zet door. Wat betekent dat voor het onderwijsproces en samenwerkingsvormen? Bestaat de (hoge)school of universiteit nog als instituut? Krijgen studenten nog les op centrale plekken in fysieke gebouwen?)*

Aan te leren competenties. De afgestudeerden van 2025 beschikken over grote mate van wendbaarheid en flexibiliteit, gebaseerd op een stevig fundament van inzicht in eigen persoon en van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Van hen wordt verwacht dat zij creatief en gedisciplineerd zijn en doorzettingsvermogen hebben. Daarnaast zijn samenwerken, leergierigheid, ook in het leren van fouten en het ontvangen en geven van feedback, de kerncompetenties. Belangrijk is ook bereidheid om te werken vanuit beginselen (een normatief kader) en een kritische houding ten opzichte van beleid en werkwijzen van organisaties. *(Vraag: hoe blijft het onderwijs zorgdragen voor competentieontwikkeling en hoe blijft het onderwijs vooroplopen in het ontwikkelen van competenties bij studenten?)*

Rol van de docent verandert. Van instructeur voor een klas en afnemer van toetsen naar een coach die de ontwikkeling van de student begeleidt, stimuleert en betekenis geeft. De docent doet dit niet alleen, maar in samenwerking met een team, waar ook het werkveld deel van uitmaakt. De docent onderhoudt ook vaker en intensiever contact met bedrijf of instelling. Op langere termijn worden docenttaken wellicht (deels) overgenomen door robots. *(Vraag: zullen docenten andere taken en rollen krijgen in het onderwijsproces? Hoe belangrijk wordt de samenwerking tussen de school en het werkveld? Wordt de samenleving of het bedrijfsleven de leerplek waar het opleidingsinstituut onderdeel van uitmaakt en waar de certificering plaatsvindt?)*

Toelichting

Het onderwijsproces en de structuren daaromheen veranderen. Er vindt een verschuiving plaats naar meer gepersonaliseerd onderwijs en een structuur waarin de samenleving of het bedrijfsleven de leerplek is waar het opleidingsinstituut onderdeel van uitmaakt en voor de certificering zorgt. De interactie met het werkveld wordt steeds dominanter.

Ontwikkeling: Opkomst van de 'multimania' organisatie



Organisaties hebben te maken met toenemende complexiteit: zowel binnen de organisatie zelf als in de relatie met de buitenwereld. Er moet geacteerd worden vanuit meerdere perspectieven: men heeft onder andere te maken met meer en andere stakeholders en met meer diversiteit binnen de organisatie.

Multicultureel. Organisaties worden steeds multicultureler, omdat de samenleving multicultureler wordt. *(Vraag: hoe realiseer je dat medewerkers optimaal met elkaar samenwerken bij toenemende diversiteit? En hoe zorg je voor een gezamenlijke bedrijfscultuur met gedragen beelden over wat de organisatie is en waar die voor staat?)*

Multinationaal. De wereld wordt steeds kleiner. Organisaties werken en ondernemers ondernemen steeds vaker over grenzen heen. *(Vraag: hoe bereid je je onderneming én werknemers hier op voor? Hoe zorg je voor voldoende kennis en begrip over andere landen? Hoe zorg je voor voldoende taalvaardigheid?)*

Multidisciplinair. Complexe problemen vergen onorthodoxe oplossingen die gevonden worden in crossovers tussen (vak)diciplines. Multidisciplinariteit leidt tot oplossingen voor *wicked problems*. Een respondent: 'inzichten vanuit de biologie kunnen bijdragen aan oplossingen binnen en tussen organisaties'. Professionals moeten leren multidisciplinaire netwerken te bouwen om effectieve oplossingen te vinden. *(Vraag: hoe maken we mensen in én uit de schoolbanken hiertoe capabel? Nederland kent immers veel opleidingen die voor een afgebakend vakgebied opleiden. Hetzelfde geldt voor onderzoek: dit is vaak specialistisch ingestoken terwijl ongewone combinaties tot nieuwe inzichten leiden.)*

Multiketens. Geen ketens maar netwerken. Een respondent: 'bij een keten zie je alleen de rug van een ander en is er altijd eentje (haantje) de voorste'. In een netwerk zijn de verbanden minder lineair en gestructureerd. Zowel in de (werk)processen als tussen mensen als tussen organisaties (*nodal firm*). Voor vrijwel alle functies - van hoog tot laag - geldt dat mensen meer dan hun eigen kleine stukje moeten overzien om de klant optimaal te bedienen. *(Vraag: wie heeft er nog overzicht en hoe behoud je dit?)*

Multichannel management. De communicatie van organisatie naar de buitenwereld geschiedt via allerlei kanalen tegelijkertijd. Interne communicatie is dankzij social media ook externe communicatie geworden. De mening van klanten is door social media een stevige factor geworden. *(Vraag: hoe kunnen organisaties hier proactief op inspelen?)*

Multimedia in bedrijf. Technologie raakt steeds meer verweven in het werk. Je agenda in je telefoon, vergaderen via Lync of Skype, printen vanaf je tablet, snel een vraag aan een collega stellen via een chat. En het liefst wil iedereen dat doen met het apparaat van zijn voorkeur. *(Vraag: hoe integreer je techniek in je werk (op vaardigheden- én op werkprocesniveau) én zorg je dat de techniek dit aankan? Functies vervallen door selfservice. Hoe zorg je dat iedereen met de veranderingen mee kan gaan?)*

Toelichting

Bedrijven en dus hun werknemers moeten schaken op meerdere borden tegelijkertijd. Dit vergt:

- andere competenties en een andere mix van mensen;
- krachtige opleidingsprogramma's ook 'tegen de stroom in' (dus ook opleiden in een krappe arbeidsmarkt en tijdens economische crises);
- HR-beleid met visie én met daadkracht.

Alleen organisaties, die hiertoe in staat zijn, zijn duurzaam succesvol.

Ontwikkeling: Oplettend en loslatend leiderschap



Van leidinggeevenden wordt verwacht dat ze gericht problemen oplossen, dat ze verder kijken en goed waarnemen. Daarnaast gebeurt het aansturen van organisaties en haar medewerkers steeds meer op afstand én met minder managementlagen. Dit komt mede door de digitalisering van arbeid en het arbeidsproces en door het gestegen opleidingsniveau.

Managen zonder managers. Er is een verschuiving in leiderschap van vasthouden (controle) naar loslaten (vertrouwen). De lagere managementfuncties vallen weg. Organisaties worden steeds horizontaler: er wordt steeds minder leiding van bovenaf gegeven. De vraag is: wie managet er nog? Het management stuurt op resultaten en de verantwoordelijke professionals hebben de regie over de kwaliteit en de uitvoering van het (productie)proces en het ondersteunende proces. Zelfsturende personen en teams organiseren en verrichten het werk. *(Vraag: wat betekent dat voor de afspraken binnen de standaard arbeidsovereenkomsten? Er komen teams die eigen verantwoordelijkheden krijgen en die ook zelf mogen bepalen wie hun chef wordt. Ze bespreken onderling wie er hoeveel verdient. Loslaten is een van de moeilijkste aspecten van leidinggeven. Hoe krijgt dat precies vorm in de organisatie?)*

Dienend, faciliterend leiderschap. De piramide wordt op zijn kop gezet en de hiërarchie omgekeerd. Medewerkers zijn hun eigen talentmanagers, bepalen zelf hun opleidingsplan; leidinggevend ondersteunen hoogstens daarbij en houden eventueel een spiegel voor. Luisteren naar medewerkers, bij hen ideeën losweken, komen tot integraal leiderschap met een breed generalistisch takenpakket in plaats van specialistisch, vormen hierbij belangrijke dimensies. Dit sluit tevens aan bij het leiderschapsbeeld van bredere en anders opgeleide mensen. *(Vraag: hoe verhoudt dit zich tot de bevinding dat topbestuurders hoog scoren op de 'schaal van psychopathie?')*

Waardengedreven leiderschap. De medewerker van deze eeuw is aan het veranderen. Mensen willen niet meer ingezet worden met gebruikmaking van slechts een paar van hun capaciteiten die toevallig goed in de markt liggen. Ontwikkelingsplannen binnen organisaties richten zich te veel en te vaak op de ontwikkeling van hun functionele capaciteiten. Mensen willen geen onderscheid meer tussen de buitenkant (hun maatschappelijke succes) en de binnenkant (hun persoonlijke groei). De mens van vandaag zoekt veel meer naar de samenhang tussen deze twee en naar de heilheid in zijn leven. Er wordt een beroep gedaan op en er is ruimte voor eigen inbreng. *(Vraag: hoe wordt zo'n bedrijfscultuur zichtbaar in het gedrag van leiders en managers van organisaties? Hoe kunnen organisaties de intrinsieke motivatie van mensen aanboren?)*

Toelichting

Organisaties die succesvol willen zijn, zijn continu op zoek naar een cultuur en een manier van leidinggeven die aansluit bij hun organisatiewaarden en -kenmerken in relatie tot de ontwikkelingen in de omgeving waarin zij opereren. Het bestaan en voortbestaan van de meeste organisaties is afhankelijk van een cultuur en stijl van leidinggeven, waarmee de klanten in de veranderende omgeving naar de organisatie toegetrokken en aan de organisatie gebonden kunnen worden.

Ontwikkeling: Veranderend speelveld voor financials



Het werkerrein van Finance & Accountancy verandert door twee belangrijke 'aanjagers' die dominant zijn en zullen blijven. Herstel van vertrouwen en het zoeken naar een optimale mix van 'harde en zachte controls' zullen blijvende aandacht vragen. Daarnaast leiden voortgaande ICT-innovaties tot grote veranderingen.

De noodzaak tot herstel van vertrouwen. De financiële crisis heeft geleid tot groot wantrouwen in de sector, terwijl vertrouwen juist één van de pijlers is waarop het financiële stelsel is gebaseerd. Accountants die publiek belang boven eigenbelang stellen, dragen bij aan herstel van vertrouwen in hun beroep en aan 'een continue verbetering van de professionele kwaliteit'. Ook in de bancaire sector worden maatregelen genomen om ethisch handelen te bevorderen en vertrouwen te herstellen. (*Vraag: verandert de financiële wereld zichzelf echt, of zijn daarvoor uitwendige krachten nodig?*)

ICT-innovaties leiden tot grote veranderingen in het werk van financials. Automatisering en digitalisering van facturatie, rapportage en ketens leiden tot voortgaande innovaties in het werk van accountants en controllers; Big Data zorgen voor meer transparantie en maken het mogelijk op individueel niveau gedrag te voorspellen. Het opvangen, opschonen, opslaan, verzenden, analyseren en visualiseren van Big Data en *proces mining* worden steeds belangrijker; de exponentiële groei van gedigitaliseerde data en rekenkracht maakt het mogelijk om processen steeds nauwkeuriger te volgen en te analyseren. De rol van financials verandert hierdoor: minder *hardcore finance* en meer business partner. ICT-innovaties initiëren veranderingen als *continuous monitoring* (intern perspectief) en *continuous auditing* (extern perspectief), leiden tot verschuiven van kosten: van uren (consultancy) naar technologie (ICT) en tot het verdwijnen van banen op MBO(+)-niveau, omdat het belang van 'handwerk' afneemt en het belang van informatieanalyse toeneemt. (*Vraag: wat betekent deze informatie voor de business? Hoe is de bedrijfsvoering te verbeteren en hoe zijn de concurrentievoordelen te behalen?*)

Tone at the top & soft controls in de bestuurskamer. Wetgeving, procedures en cijfers (*hard law and hard figures*) worden minder belangrijk als criteria om mensen af te rekenen op hun gedrag en prestaties. Mensen, vooral degenen in leidinggevende posities, worden meer en meer beoordeeld op de mate waarin hun gedrag moreel verantwoord is. Harde vormen van controle en toezicht blijken geen garantie te geven dat amoreel, immoreel en/of crimineel gedrag van leidinggevendenden wordt voorkomen. De aandacht verschuift dan ook naar de zachtere, maar wellicht meer effectieve vormen van controle op gedrag in organisaties.

Toelichting

De deur van de bestuurskamer gaat steeds verder open en bestuurders laten zich vaker zien op de werkvloer om zich te voeden met ideeën. Van leiders wordt verwacht dat ze integer en transparant gedrag vertonen en aanspreekbaar zijn op dat gedrag. De huidige generatie leiders worstelen hier nog mee, de toekomstige generaties bestuur en management zullen voorbeeldgedrag laten zien. Het besef dringt langzamerhand door dat voor beheersbaarheid van organisaties de gedragscomponent essentieel is. De praktijk geeft aan dat het niet moeilijk is om (cognitief) bewustzijn hieromtrent te creëren. Dit cognitief bewustzijn is echter steeds tijdelijk. Het affectieve volgt niet noodzakelijkerwijs en de échte uitdaging is om het handelen (gedrag) structureel te veranderen.

Vooruitblik



Voor ons ligt een toekomst waarvan we niet precies weten hoe die eruit zal zien en op welke wijze de transformatie er naar toe gaat plaatsvinden.

Deze bundel geeft een schets van de transities die momenteel gaande zijn in het economische werkveld en wat dit mogelijk gaat betekenen voor organisatie en werk. Het databestand is bestudeerd vanuit de expertises van de vier lectoren en er worden uitspraken gedaan over ontwikkelingen op het terrein van ondernemen, leren, innoveren, HRM, leiderschap en Finance en de onderliggende oorzaken en verbanden. Met name internationalisering, technologie en demografie lijken deze veranderingen te entameren. De resultaten van het onderzoek, neergelegd in een veertiental trendkaarten, hangen met elkaar samen en overlappen zelfs gedeeltelijk. Er zijn ook verbindingen gelegd tussen de kaarten en bij veel trends zijn vragen geformuleerd die kruisbestuivingen tussen de onderzoeksterreinen van de lectoren mogelijk maken. Hiermee wordt duidelijk dat een multidisciplinaire aanpak veel toegevoegde waarde heeft.

Dit praktijkonderzoek naar business trends leert dat organisatiestructuren, banen en grenzen verdwijnen of veranderen. Internationalisering, digitalisering, professionalisering en individualisering voltrekken zich in een rap tempo. Deze uitkomsten zijn voor een belangrijk deel een bevestiging van wat ook in ander onderzoek is gevonden, bijvoorbeeld van het Sociaal Cultureel Planbureau, de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en van andere Inhollandlectoren als Guido Walraven (Dynamiek van de Stad) en Frans van der Reep (Digital World). In die zin zijn de gevonden trends niet nieuw. Wat wel nieuw is, is de wijze waarop deze geordend zijn, de dwarsverbanden die gelegd zijn en de vragen voor vervolgonderzoek en de consequenties voor het onderwijs die erbij geformuleerd zijn.

Hoger onderwijsinstellingen hebben een maatschappelijke opgave en dragen een belangrijke verantwoordelijkheid om de talenten van vandaag adequaat op te leiden en optimaal voor te bereiden op de samenleving en arbeidsmarkt van morgen. Inzichten in deze bundel maken duidelijk dat de onderzoeksgroep een belangrijke functie heeft om, in nauwe samenwerking met het werkveld en het onderwijs, hieraan bij te dragen. Eén van de opgaven die wij voor onszelf zien is om de hogeschool (lees: ook de studenten), het werkveld en de bestuurders te overtuigen dat bijdragen uit onderzoek voor de samenleving, het onderwijs en de arbeidsmarkt onontbeerlijk zijn. Dit gebeurt vanuit de drie taken van de onderzoeksgroep: kennisvalorisatie, versterking van het onderwijscurriculum en professionalisering van docenten en studenten. Met dit besef bestuderen we deze rijke dataset de komende tijd verder met behulp van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoekstechnieken. De aldus opgedane inzichten zullen onder meer uitmonden in een nieuwe onderzoeksagenda, onderzoekslijnen en verschillende publicaties.

Petra Biemans
Gürkan Çelik
Peter de Koning
Donald Ropes

Appendix 1:

lijst van geïnterviewden

1. Mennolt Beelen, Deloitte
2. Margret de Blanken, Inholland Academy
3. Erik Boer, Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE)
4. Greg Camoenie, KLM Cargo
5. Huug de Deugd, Hogeschool Inholland
6. Jan Dexel, MEZ
7. Diederik van Dommelen, VNO-NCW Rotterdam en PWC
8. Rob van Eijbergen, Vrije Universiteit en Rijksuniversiteit Groningen
9. Sander Gerz, Solvec
10. Aron Glas, Belastingdienst
11. Frank van Gool, Danieli Corus B.V.
12. Ad van Goor, KPN
13. Ramon Grob, Better Finance B.V.
14. Peter de Groot, THOBS Career Development
15. Gert-Jan Hermelink, Stratagem Consulting Group
16. Max Herold, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
17. Taco van Hoek, Economisch Instituut voor de Bouw
18. Pieter van der Hoeven, Hogeschool Inholland
19. Paul Hoogstraten, Lagerweij & Partners
20. Moreno van Jaaren, gemeente Amsterdam
21. Tanja Jadnanansing, Tweedekamerlid PvdA
22. Fred Jenninga, Tata Steel
23. Jaap Jongejan, SBI training & advies en FNV Formaat
24. Arnout van Kempen, Financial, Privacy & Legal Compliance B.V.
25. Mireille van Kol, Opleidingscentrum Quint Wellington
26. Bram Koster, AVROTROS
27. Heleen Kuijten, Schiphol Group
28. Hank Kuit, Vitens
29. Adem Kumcu, Unitee
30. Tjeb Maris, Marezate
31. Harold Marsman, Kessels Smit
32. Ivo Matser, ISM University of Management and Economics
33. Marcel Nollen, Hogeschool Inholland
34. Jesper Norskov, Aarhus Academy
35. Susanne Ostengaard, Aarhus Academy
36. Stefan Peij, Governance University

37. Jaap Peters, DeLimes
38. Karin Potting, Haagse Hogeschool
39. Ben Radstaak, ACN
40. Jet de Ranitz, Hogeschool Inholland
41. Nico Rijkhoff, Ziggo
42. Shaun Riordan, Yaacomm
43. Marit Roubos, Schiphol Group
44. Rob Schapink, Erasmus Universiteit Rotterdam
45. Ellen Sjoer, Haagse Hogeschool
46. Wim van Slooten, Dutch Market Research Association
47. Rudy Snippe, Hogeschool Inholland
48. Rogier Sparreboom, AON
49. Bernard Spoelstra, Imation
50. Ahmet Taskan, Hogiaf
51. Cees van Tilburg, Hewlett Packard
52. Fou-Kahn Tsang, Alfa Accountants
53. Piet Vessies, AWWN
54. Rob Visser, Groenland Kip
55. Guido Walraven, Hogeschool Inholland
56. Lars Wever, KLM Cargo
57. Jan-Willem Wienbelt, ICT automatisering
58. Jeroen Wittink, Hogeschool Inholland

Blijf op de hoogte van het Business Research Centre
www.inholland.nl/BRC
email: BRC@inholland.nl
twitter: [@BRCInholland](https://twitter.com/BRCInholland) 