



## DE EFFECTIEF ONZICHTBARE LEIDER

Naar delegerend leiderschap en Human Development in 2025

Jirtsin Beenhakker MSc.





Het verschil zit in de mensen!

## □○ INHOUD

SAMENVATTING	03	LEIDERSCHAP EN HR IN 2025	15
INLEIDING	04	LEIDERSCHAPS- ONTWIKKELING IN 2025	18
DE TOCHT NAAR 2025	05	CONCLUSIE	20
DE ONTWIKKELING VAN LEIDERSCHAP	09	JIRTSIN BEENHAKKER WINT DE PRESTIGIEUZE NVP FUTURE AWARD	21
DE ONTWIKKELING VAN HR	12	COLOFON	22



## SAMENVATTING

Leiderschap in 2025 betekent afscheid van de klassieke hiërarchische leider, die door middel van controlsystemen de 'hark' aanstuurt. Er vindt een kentering plaats naar 'delegerend leiderschap', waarin de leider verbindt en support biedt. Door anderen sterker te maken delegeert hij zijn leiderschap in de netwerkorganisatie. Dit geeft de leider(s) zelf tijd, rust en overzicht om de focus op de juiste activiteiten te houden en dit in een heldere visie uit te dragen. Leiding geven doen we samen, het is een rol binnen het team en minder een positie.

De interne HR-afdeling zal zich door ontwikkelen naar een Expertisecentrum voor leiderschap, talentontwikkeling en strategie. Door een kwalitatief hoogwaardige instroom van ervaren leiders uit de protestgeneratie, krijgt HR de 'boost' die het nodig heeft om een goede rol te spelen in de leiderschapsontwikkeling van de toekomst. Qua filosofie, instrumenten en interventies zal het vakgebied Human Resource Management zich door ontwikkelen naar Human Development. De juiste talenten ontwikkelen en verbinden met de gevraagde prestaties is de nieuwe uitdaging. En dat in een digitale netwerkomgeving.

Leiderschapsontwikkeling anno 2025 is niet meer het toewijzen van alle benodigde talenten aan één grote 'super-leider', maar is een gezamenlijke verantwoordelijkheid waar samenhangend invulling aan gegeven wordt. Dit wordt gedaan door de leiders zelf, door de nieuwe HD-professionals en door de diverse (digitale) netwerken uit de samenleving zelf. De netwerkleider is het meest effectief als hij onzichtbaar is. Helpend, verbindend, faciliterend en daarmee anderen laten excelleren. Zichtbaar als het nodig is, vooral qua koers en strategie of als boegbeeld van de gezamenlijke ambitie. Maar meestal achter de schermen, in het netwerk; luisterend en inspirerend.

We maken in 2025 kennis met **de effectief onzichtbare leider!**

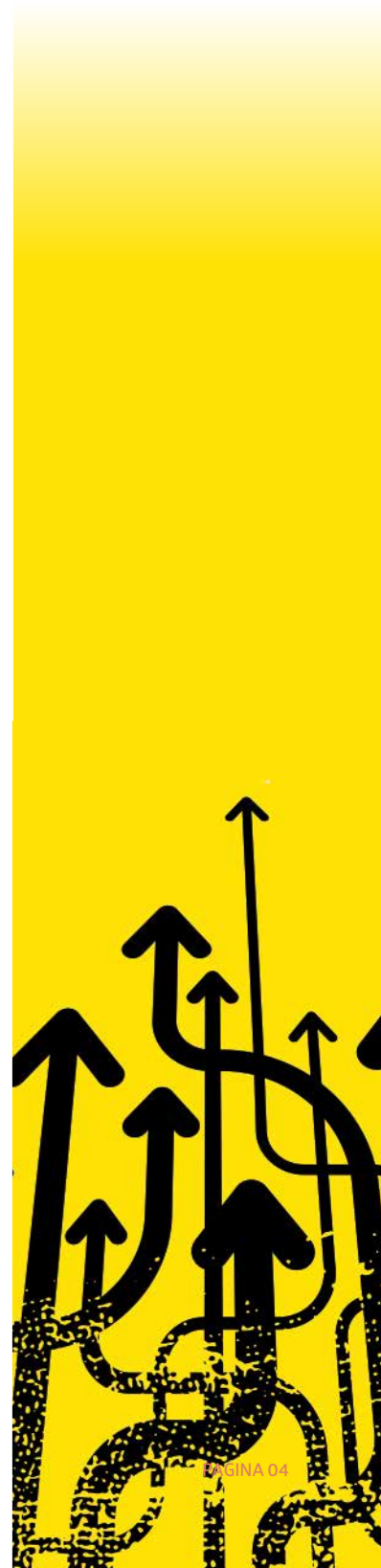


## INLEIDING

Vooruitkijken of toekomst-denken heeft altijd iets magisch in zich. In stripboeken stappen de hoofdpersonen in een tijdmachine naar de toekomst en komen veelal terecht in een futuristische omgeving die nauwelijks nog lijkt op hun eigen vertrouwde omgeving. De verleiding om een hypermoderne insteek te kiezen voor het thema leiderschap in 2025 was voor mij zeker aanwezig toen ik met enthousiasme mijn eerste schetsen hierover op papier zette. Echter, het jaar 2025 is al over twaalf jaar. Twaalf jaar geleden (2001) was de euro reeds ingevoerd, waren we al druk aan het e-mailen en was mobiel bellen aan het inburgeren. Anno 2013 zijn hier forse ontwikkelingen in geweest. De euro staat onder druk in haar bestaansrecht, e-mail wordt op veel fronten vervangen door sociale media zoals WhatsApp, Twitter of Facebook en de mobiele telefoon is inmiddels verworpen tot een soort 'levensmiddel' waar je ook nog mee kunt bellen.

Maar het is niet zo dat we ten opzichte van twaalf jaar terug in een soort Willy Wortel-tijdperk terecht zijn gekomen waarin we ons verplaatsen met een Zoef-mobiel of op vakantie gaan naar een andere planeet. Mijn visie op leiderschapsontwikkeling en HR in 2025 kenmerkt zich dan ook door toekomstige uitgangspunten en ontwikkelingen in combinatie met een stuk realisme van het hedendaagse. Ik neem u eerst mee in de voor dit thema relevante maatschappelijke ontwikkelingen die gaande zijn en kijk daarin regelmatig vooruit. Specifiek stip ik daarin de ontwikkeling van werk aan en benoem daarin een aantal consequenties voor HRM. Vervolgens komen de doorontwikkeling van leiderschap en de HR-functie in de jaren naar 2025 aan bod. Afrondend geef ik u mijn visie op leiderschap in 2025 en wat Human Development daaraan bij kan dragen qua leiderschapsontwikkeling. Soms beweeg ik in de tekst wat door de tijd heen, hetgeen niet overal chronologisch en rechtlijnig gezien correct is. De tijd wint het hier van de klok zal ik maar zeggen.

De toekomst begint nu, ik hoop dat u het leuk vindt!





## DE TOCHT NAAR 2025

De weg naar 2025 zal voor werkend Nederland een verdere doorontwikkeling van de digitalisering en daarmee van de virtuele werkomgeving inhouden. Het is nog maar kort geleden dat je naar de sportkantine belde om te vragen of de voetbalwedstrijd afgelast was. Of dat je met een handvol muntjes in een telefooncel stond om uit het buitenland naar huis te bellen. Collect-call was toen al een hele vooruitgang. En wie gebruikt tegenwoordig nog een 'praatpaal' langs de snelweg? Je felicitaties voor je verjaardag vallen niet meer op de deurmat, maar stromen binnen via Facebook. En was een Blackberry drie jaar geleden nog een begrip, daar maken Samsung en Apple nu de dienst uit. En zo kan ik natuurlijk nog wel even doorgaan.

Iedereen kent inmiddels de razendsnelle ontwikkelingen in de samenleving. We kijken 'live' mee naar de gespannen situatie in Syrië en discussiëren erover in maximaal 140 tekens op Twitter. Het IJzeren Gordijn kennen we alleen nog van quiz-vragen; in veel gevallen passeren we nu zonder enig oponthoud of controle de grens van een buurland. Massa's artikelen, filmpjes en blogs over deze veelal digitale ontwikkelingen verspreiden zich continu via social media zoals Twitter, LinkedIn en Facebook. Gezien het tempo waarmee de ontwikkelingen elkaar opvolgen kan het niet anders dan dat we in 2025 moeten lachen om de beperkte functies van het huidige Twitter. De naam Hyves zegt dan helemaal niemand meer wat. Alles verandert dus. Of toch niet? Zijn het slechts oppervlakkige technologische ontwikkelingen of staan we aan de vooravond van een nieuw tijdperk? Dat er een verandering gaande is, dat is wel duidelijk. En verandering betekent leiderschap; nieuw leiderschap in een nieuwe omgeving.

### Grenzen vervagen of vervallen

In alles zullen grenzen vervagen de komende jaren. Letterlijk tussen landen, maar ook in organisaties, tussen overheden en gewoon op straat. Beroepen worden competenties en vaardigheden, klassikaal onderwijs wordt online leren en werken, een werkplek wordt heel letterlijk 'de plek waar je werkt'. De tijd van een vast bureau in een vaste kamer op een vaste verdieping is geweest. Leiderschap wordt situationeel toegewezen binnen een team en niet langer meer aan één persoon in de rol van leidinggevende.



Ook onze huidige recessie is terug te voeren op het vervallen van grenzen. Het westerse monetaire stelsel bevindt zich momenteel aan de rand van de afgrond. Griekenland is praktisch failliet en in veel landen is de staatsschuld tot ongekende en ogenschijnlijk onbegrensde hoogte gestegen. Geen goed vooruitzicht voor onze euro dus. Het zal niet voor niets zijn dat speculanten momenteel massaal dollars kopen of dat vermogen wordt 'opgeslagen' in goud of zilver. Maar zit daar niet de angel van onze crisis? Waar de focus nu nog financieel is, is het vertrouwen in fatsoen en oprechtheid onherstelbaar beschadigd. En daarmee ontstaat een complete herinrichting van zaken. Consumenten checken zelf intensief de herkomst van producten in de supermarkt, je geld is veiliger in een ouwe sok dan op de bank. Pensioen opbouwen doen we liever door zelf te sparen dan door middel van een verplichte afdracht in een pensioenfonds. Het grootste verval en het kleine geeft weer vertrouwen.

### Het huidige systeem onder druk

Met het wegvallen van het vertrouwen in de bestaande 'marktwerking' ontstaat een nieuwe 'marktwerking'; een nieuwe inrichting van onze maatschappelijke opvattingen en inrichtingsvormen. Groot en afstandelijk is uit, kleinschalig en persoonlijk komt weer in. We bewegen van een algemeen straatbeeld met een Blokker, HEMA en Kruidvat naar nieuwe winkels van middenstanders met een lokale binding en daarmee betrouwbaarheid. Van de grote verzekeringsmaatschappij naar een broodfonds met collega's uit je netwerk. En van de thuiszorg volgens de regeling naar de zorg thuis door eigen kinderen en familie. Samenwerken en elkaar helpen dus. 'One size fits all' wordt steeds meer 'my size fits' en 'one size fits none'.

Deze fundamentele verandering brengt onvermijdelijk met zich mee dat bestaande structuren qua inrichting, regelgeving, systemen en aansturing niet meer voldoen. Waar samenwerking, elkaar helpen en nieuw vertrouwen opbouwen de norm wordt, zullen oude vormen het veld moeten ruimen. Callcenters, cao's, ellenlange regelingen, trage besluitvormingsprocessen en elkaar de maat nemen in de politiek passen niet meer in deze tijd en zullen verdwijnen of drastisch (moeten) worden aangepast.



### De ontwikkeling van werk

Naast alle technologische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen, staat ook de factor 'werk' stevig onder druk. De arbeidsmarkt vergrijsst in hoog tempo en de werkloosheid stijgt gestaag. Nu is dat een vervelende aangelegenheid, maar het is ook een bekende schommeling in de economie. Gezien de huidige economische recessie is het dus een logisch gevolg. Maar als straks de hausse op gang komt van afzwaaiende babyboomers die het wel welletjes vinden, dan worden de problemen snel zichtbaar en zal de slag om gekwalificeerd personeel losbarsten. McKinsey kondigde dit al veel eerder aan onder de noemer 'War for talent'.

Die slag zal niet automatisch betekenen dat alle werkzoekenden het werk kunnen in de baan die zij wensen. Meer dan ooit zal deze 'war' digitaal en mondiaal worden uitgevochten. Als bedrijven hun personeel niet in Nederland kunnen vinden, zal een oplossing in het buitenland snel voor de hand liggen. Arbeid in Nederland wordt te duur, iedereen kan 'jouw' werk doen in of vanuit een ander land. In het productiewerk nemen robots en technische oplossingen veel werk van de mensen over. Anno 2025 zullen vertaalprogramma's de taalbarrière in hoge mate wegnemen of zullen medewerkers uit Nederland naar het buitenland worden getrokken om deze vertaalslag te maken.

Voor HRM zal de digitalisering steeds grotere gevolgen hebben voor de algehele omgangsvormen tussen mensen in het algemeen en tussen de medewerkers van de organisatie specifiek. Plaats en tijd onafhankelijk werken wordt de trend, kantoorgebouwen worden praktisch ingericht en zullen vooral moeten voldoen aan de technologische eisen en wensen. Maar strategische besluiten neem je niet via Skype, WhatsApp of e-mail. Dit vraagt om een nieuwe vorm van elkaar ontmoeten; Het Nieuwe Ontmoeten zeg maar. Facility managers zullen hier een belangrijke rol in gaan spelen, zij zullen als een soort innovatiescouts van organisaties moeten opereren. Kleine specialistische ondernemers en duurzame bedrijven hebben hierin de toekomst, voorspelde Marcel Bullinga reeds in 2011. Hij noemt het de nieuwe gildes, naar de benaming uit de jaren '50. Kleinschaligheid schept vertrouwen, men wil elkaar weer kennen. Het vertrouwen in de grote organisaties zal na de economische crises, ingezet door het bankwezen, tot 2025 zeker laag blijven.



Met het vergrijzen van de samenleving en als gevolg van de economische recessie in de voorgaande jaren, gaat ook de sociale zekerheid en het werkgeverschap op de schop. De overheid voert al jaren een beleid, waarin burgerinitiatief en zelfredzaamheid hoog in het vaandel staan: de participatiesamenleving.

Werken op projectbasis zal in 2025 het uitgangspunt zijn, zowel in contractvorm bij een werkgever als voor ZZP'ers en freelancers. Vakbonden komen onder druk te staan in hun bestaansrecht, aangezien er nauwelijks nog leden zijn en medewerkers liever zelf een relatie onderhouden met hun werkgever of opdrachtgever. Medewerkers willen hun eigen tijd en werk indelen om dit te kunnen combineren met de zorg voor ouders en familie, het gezinsleven en activiteiten zoals sporten en hobby's. Werkgevers zullen hier dus op in moeten spelen door middel van goed opdrachtgeverschap voor ZZP-ers en freelancers en door goed werkgeverschap voor hun vaste personeel.

Organisaties zullen zich steeds meer bewust worden dat arbeid in de basis een ruilrelatie is. Deze ruilrelatie heeft een wederkerig karakter. Met goed opdrachtgeverschap zorgt de organisatie voor een psychologisch contract met de ZZP-er of freelancer, waardoor deze loyaal zal zijn en de opgebouwde kennis van en voor de organisatie behouden blijft. Goed werkgeverschap zal zich vooral richten op persoonlijke behoeften van medewerkers, maatwerktrajecten voor persoonlijke ontwikkeling en een goede werkomgeving met capabele collega's. De cao is in 2025 niet meer dan twee A-4tjes kader-afspraken, waarna de invulling met gekozen vertegenwoordigers of op persoonlijk niveau plaatsvindt.

In alles komen de huidige inrichtingsvormen dus minimaal onder druk te staan of komen zelfs te vervallen. De Trendrede 2014 vat het mooi samen als 'wie niet meer kan meevaren op het collectief, moet terug naar de eigen bron. Van het voldoen aan de verwachtingen, bewegen we naar de eigen zingeving'. Vanuit de HR-professie zullen dus enerzijds antwoorden gevonden moeten worden op de grotere afstanden tussen mensen en bedrijven als gevolg van globalisering en digitalisering. Anderzijds zullen ook antwoorden gevonden moeten worden op het kleiner worden van 'afstanden' tussen mensen als gevolg van diezelfde digitalisering (social media) en een toenemend vertrouwen in kleinschaligheid.





## DE ONTWIKKELING VAN LEIDERSCHAP

Waar systemen en werkvormen onder druk staan, staan ook het leiderschap en de vorm daarvan onder druk. Het Nederlandse leiderschap zit al decennialang gevangen in bureaucratie en starheid, stelt generatiegoeroe Aart Bontekoning. Het management is zelfs bang voor nieuwe ontwikkelingen, zegt leiderschapsexpert Menno Lanting. Hij ziet een verschuiving van het industriële tijdperk (men deelt alleen wat nodig is) naar het informatietijdperk (men deelt zoveel mogelijk, kennisnetwerken). De bureaucratie en bijbehorend 'leiderschap' blijkt uit de vele control-systemen in organisaties. Het voorkomen van fouten is in deze systemen belangrijker dan het leveren van een goede prestatie.

Deze situatie doorbreken met managers die in harken, stafafdelingen, status, schijven en ondergeschikten denken, gaat zeker niet lukken. Ons huidige gecentraliseerde organisatiemodel is immers ingericht voor productie en niet voor kenniswerk. Maar kennis delen en samenwerken is wat gevraagd wordt en dat kan alleen als medewerkers hiertoe goed uitgerust worden en de ruimte er voor krijgen. Leaders die te lang vasthouden aan bestaande systemen van hiërarchie en besluitvorming zullen in de problemen komen. Leiding geven is niet meer 'de baas zijn en besluiten nemen in de directiekamer', maar ontwikkelt zich richting een mix van inspirerend leiderschap met richting en ambitie en dienend leiderschap. Daarin staat het zo goed mogelijk faciliteren van de mensen binnen de (virtuele) organisatie centraal. We need more leaders and less managers, werd in de serie 'leiders gezocht' van Jeroen Smit al geconstateerd.

Het huidige klimaat vraagt om leiderschap dat niet het eigenbelang voorop stelt maar dat van allen die er de gevolgen van ondervinden, stellen Bakas en Van der Wouden in De Toekomst van Werk. En het biedt fantastische kansen voor zowel ouderen als jongeren om aan zulk leiderschap vorm te geven. Kenmerkende elementen hiervan zijn: integriteit, authenticiteit en een bereidheid om te dienen. De invulling van deze elementen zijn niet voor iedere organisatie hetzelfde. Een duidelijk verschil qua invulling hiervan betreft de publieke sector en de profit-sector. Ik stip ze beiden even aan.



### Leiderschap binnen de publieke sector

De declaratie van een burgemeester in Limburg, beslaglegging op bezittingen van Hans Wiegel, de echtscheiding van Diederik Samsom, een wethouder die aftreedt vanwege het passeren van de kassa met twee boortjes zonder af te rekenen, de declaratie van één van de initiatiefnemers van Alpe d'Huzes en zo kunnen we nog wel even doorgaan. Allemaal voorbeelden van zaken die in de media uitvergroot worden omdat het publieke functies dan wel publieke aangelegenheden betreft.

Duidelijk is dus enerzijds dat 'het volk' publieke leiders wil van onbesproken gedrag, integer en dienstbaar. Anderzijds is ook duidelijk dat de publieke leiders te maken hebben met een werkomgeving die veel wegheeft van een glazen huis waarbinnen geen fout gemaakt mag worden. Maak je die wel of heeft het er de schijn van, dan word je zonder pardon in de publieke opinie af geserveerd. De oprichting van een website zoals Publeaks (lekken naar de pers) kan, als we niet oppassen, ontaarden in een dagelijkse kloppacht op mensen die door anonieme bronnen van iets beticht worden. Het aftreden vanwege de commotie die ontstaan is en niet vanwege objectief geconstateerde feiten, zoals in het geval van burgemeester Roep van Vlissingen, zal dan niet meer op zich staan.

Om in deze setting goed te kunnen en ook te willen functioneren is talent en ervaring nodig. Is dit talent of deze ervaring onvoldoende aanwezig, dan zullen publieke leiders niet in staat zijn om de huidige 'scheldcultuur' op sociale media en het lekken van bedrijfsinformatie naar de pers om te buigen naar gezamenlijke waarden als samenwerking, onderling vertrouwen en talentontwikkeling. Publiek leiderschap vraagt de komende jaren om de vaardigheid om feedback en zelfkritiek binnen de bevolking en publieke opinie op gang te brengen. Van de publieke leiders wordt gevraagd het juiste voorbeeld te geven en het leiderschap met deze boodschap te delegeren binnen de politiek en samenleving. Op deze wijze krijgt de participatiesamenleving dan ook echt vorm.



### Leiderschap in de profit sector

In het bedrijfsleven zijn harde klappen gevallen als gevolg van de economische recessie. Leiderschap was vooral overleven, zorgen dat jouw bedrijf niet om zou vallen en dat kosten beperkt werden. Deze tijd heeft veel ontslagen met zich meegebracht; waar menig leider liever zijn bedrijf en personeel verder ontwikkelt, was het zoveelste gesprek met de vakbond vaak onontkoombaar. Door de focus op omzet en kosten is dit ook volstrekt logisch. Maar het kan ook anders, vanuit een nieuw solidariteitsgevoel.

Minder hoge salarissen en garanties voor vast personeel, betekent dat met hetzelfde geld meer mensen een bijdrage kunnen leveren aan het productieproces. Solidariteit is niet langer met elkaar vasthouden aan de bestaande cao + 2%, maar betekent soms ook zelf een stapje terug doen zodat een ander een stap vooruit kan maken. Leiderschap zal in het bedrijfsleven steeds meer gaan om maatschappelijke meerwaarde als organisatie, minder focus op status en geld en bijdragen aan het opkrikken van de Europese en mondiale positie van Nederland als kenniseconomie en handelsnatie.

Arbeidscontracten zullen niet meer worden afgesloten als inspanningsverplichting maar als resultaatverplichting. Daarmee ontstaat weer een gezonde concurrentie op de werkvloer, maar nog meer de noodzaak om samen te werken. Leiders in de profit-sector zullen daarom omzet en status een andere inhoud geven en steeds meer nadruk leggen op duurzaamheid, persoonlijke ontwikkeling van mensen en een mondiale koers.



## DE ONTWIKKELING VAN HR

De hiervoor geschetste ontwikkelingen richting 2025 betekenen het einde van de HR-professional in de huidige vorm en het begin van een nieuwe fase. Het is het einde van de discussie of HR aan de directietafel hoort te zitten. Het is ook het begin van een fase van acceptatie en leervermogen dat de interne HR-functie niet vanzelfsprekend beschikt over voldoende professionele expertise om de gewenste bijdrage te leveren aan strategische thema's zoals leiderschapsontwikkeling. De HR-functie als onderdeel van de interne organisatie is te breed qua takenpakket en te smal qua capaciteit en expertise om een specialistische rol te kunnen spelen op veel onderdelen. Daarom zal de komende jaren sprake zijn van een omgekeerde wereld, namelijk HR-ontwikkeling door leiderschap. Leiders zetten intensief de urgente HR-thema's op de agenda en sturen zelf de HR-ontwikkeling aan.

Professor Frits Kluijtmans signaleerde deze verschuiving al in zijn rede bij het aanvaarden van zijn ambt als Hoogleraar Strategic Human Resource Management in 2008: Het is duidelijk dat leidinggevendenden in de HR-management-prestatieketen een cruciale rol vervullen. Zij brengen de praktijken tot leven en doen dit op hun eigen karakteristieke wijze. HR zal in deze ontwikkeling mee moeten bewegen met het leveren van gedegen specialismen en het loslaten van gedetailleerd centraal beleid. De interne HR-functie komt daarmee meer in een regierol om de gevraagde expertise in te kopen en gericht te evalueren of het gewenste resultaat behaald is.

### 2013 - 2018: van P&O-adviseur naar HR-regisseur

Nog steeds slaagt de HR-functie er niet altijd in om de belofte van toegevoegde waarde in de praktijk waar te maken, blijkt uit grootschalig kwantitatief onderzoek van de NVP in 2010. Gerelateerd aan de vier rollen van Ulrich, scoort alleen de administratieve component (beheersspecialist) een ruime voldoende. De andere drie rollen (strategisch partner, change agent en employee champion), ook wel kwadranten genoemd, uit het model van Ulrich scoren echter net aan een voldoende. In tijden van digitalisering van processen en ICT-oplossingen maakt dit de HR-professional kwetsbaar in zijn of haar bestaansrecht. Waar we goed in zijn, is minder nodig en wat nodig is daar zijn we minder goed in, lijkt welhaast de paradoxale conclusie.

2012  
2013  
2014  
2015  
2016  
2017  
2018  
2019  
2020  
2021  
2022  
2023  
2024  
2025



Maar is dit eigenlijk geen logisch gevolg van jarenlang onvoldoende presteren van HR-afdelingen op het grote geheel? Niet vanwege onwil of een gebrek aan inzet, maar wel vanwege het structureel aantrekken van onvoldoende gekwalificeerde HR-medewerkers voor de vier verschillende rollen van Ulrich. De allround P&O- of HR-adviseur die in veel organisaties actief is, kan deze verscheidenheid in rollen en bijbehorende expertise zelf niet voldoende leveren. Een verandering van rolopvatting en rolvulling is dus noodzakelijk.

Maar dat er behoefte is aan de diverse rollen van Ulrich, zoals de Change agent en de Strategisch partner, is wel duidelijk. Organisaties moeten inkrimpen, personeel mobiliseren of zelfs ontslaan, cultuurveranderingen doorvoeren en nieuwe teams opbouwen. Om dit proces ten positieve te ondersteunen zal een omslag plaats moeten vinden van 'de organisatie staat centraal' (P&O) naar 'de benodigde expertise staat centraal' (regievoering op HR- en Human Development-producten en -expertise). De HR-functie wordt daarmee meer een samenwerking tussen de interne regievoerder (HR-regisseur) en de externe en interne specialisten op de vier verschillende rollen van Ulrich. Denk hierbij aan organisatiekundigen, gedragswetenschappers en juristen die vanuit een flexibel kennisnetwerk tijdelijk en plaatselijk ingezet worden op initiatief van de interne HR-regisseur.

#### 2018-2025: een fusie tussen HR en de protestgeneratie

"Er is geen wezenlijke identiteit; wie wij worden hangt grotendeels af van onze omgeving.", aldus Verhaeghe in zijn boek Identiteit. Door een forse verandering in deze omgeving ondergaat het HR-vakgebied vanaf 2018 een grote metamorfose. HR ontwikkelt zich van een 'zoekend' vakgebied die worstelt met haar interne positie, naar een daadkrachtige netwerk-professie gericht op talentontwikkeling (HD). Door de reeds geschetste ontwikkeling op de arbeidsmarkt, de economische recessie en een veranderd leiderschapsprofiel zullen veel ervaren managers, directeuren en leiders van de protestgeneratie (de afbouwende senior) een nieuwe bestemming moeten zoeken in de laatste (verlengde) fase van hun loopbaan. De opgebouwde ervaring en de talenten van de 'voormalige' leiders uit de protestgeneratie kunnen van grote waarde zijn voor het HR-vakgebied.



Bontekoning beschrijft in zijn proefschrift dat de protestgeneratie in staat is de seniorrol echt anders in te vullen; idealistisch en zoeken naar nieuwe idealen zoals bijvoorbeeld spiritueel leiderschap.

Zij vullen de leemte in, die node gemist is in de vele discussies over de rol van de HR-professie als partner in business: een diepgewortelde eigen ervaring in management en leiderschap en daarmee in de 'business'. Deze ervaren generatie leiders weet uit eigen ervaring wat leiding geven inhoudt en is daarmee een uitstekende sparringpartner en adviseur voor de nieuwe generatie leiders. Hier ligt een mooie kans vanuit Human Development-oogpunt; de 'oude' leiders helpen de nieuwe leiders op weg in hun persoonlijke ontwikkeling en rolvulling. Daarnaast zijn ze in staat om de jonge HR-generatie te ondersteunen in het toepassen van nieuwe HR-instrumenten en -interventies en daarmee een slag te maken van de Human Resource-benadering naar Human Development. Deze verbinding van generaties en expertise zou maar zo eens voor veel energie en werkplezier kunnen zorgen.







## LEIDERSCHAP EN HR IN 2025

### Leiderschap

De nieuwe leider in 2025 is geen eenduidig type of persoonlijkheid. Het zijn diverse mensen die zich thuis voelen in zowel de digitale wereld als in de wereld van de dialoog. Werk en privé lopen op prettige en overzichtelijke wijze door elkaar. Leiderschap wordt steeds meer een rol die, al dan niet tijdelijk, door iedereen ingevuld kan worden. Het is een talent dat ingezet wordt en geen status of positie die bekleed wordt.

### Delegeren van leiderschap

De leider van 2025 is zich ervan bewust dat de wereld om hem heen en dus ook zijn organisatie in hoog tempo beweegt. Er hangen teveel ballen in de lucht om zelf allemaal hoog te kunnen houden. Leiderschap in 2025 is daarom ook in hoge mate het delegeren van leiderschap. Het delegeren van leiderschap is geen lineair proces, maar betekent het stimuleren van een ieders eigen leiderschap en specifieke talenten.

Het herkennen van leiderschap bij anderen en het benutten van unieke talenten per individu is een belangrijke competentie voor leiderschap in organisaties en netwerken. Aanvullend is het van belang te stimuleren om deze talenten en dit persoonlijk leiderschap te delen binnen de organisatie. Zo gaat de leider zelf op zoek naar de talenten van zijn of haar medewerkers, maar zorgt hij er ook voor dat medewerkers op zoek gaan naar elkaars talenten. Met het uitwisselen van deze talenten kan een organisatie zeer snel de juiste talenten in een netwerk verzamelen en inzetten voor een project of nieuwe koers. Met het delegeren van leiderschap behoudt de hoogste leider het overzicht en de rust in een continu veranderende omgeving.

### Authenticiteit

In 2025 is het tijdperk van status en geld vervangen door een behoefte aan betrokkenheid en creativiteit. Doordat iedereen met iedereen in verbinding staat zijn netwerken de nieuwe organisaties van nu. Met een hoogwaardig, betrokken en creatief netwerk maak je het verschil 2025. Dat vergt samenwerking en samenwerking vraagt om vertrouwen en betrouwbaarheid. De leider vormt het boegbeeld van dit vertrouwen en is daarmee een 'rots in de branding' voor de mensen die het netwerk vormen. Vertrouwen winnen betekent voor de leider dat hij authentiek, daadkrachtig en integer gedrag laat zien. Als de leider dit gedrag duurzaam kan laten zien binnen zijn netwerk, zal het vertrouwen steeds verder stijgen.



### Van kennis naar wijsheid

In de netwerkorganisaties van 2025 is kennis van mensen en digitale kennis continu aanwezig. De uitdaging en het onderscheidend vermogen van de leider is om de juiste vragen te stellen voor zijn bedrijf en medewerkers. De juiste vragen zorgen voor het filteren van de benodigde kennis voor het product of de koers van de organisatie. Met het teruggekeerde vertrouwen mogen fouten weer gemaakt worden. Van fouten leer je en het vormt je wijsheid. Wijsheid die essentieel is voor leiderschap in een turbulente tijd.

### Zingeving

De ratrace om vooral status en rijkdom te verwerven is voorbij. Geven is het nieuwe nemen, delen is het nieuwe leven. Klein is het nieuwe groot. De nieuwe leiders geven invulling aan deze begrippen, wijzen de weg en vervangen het oude materialistische normenkader voor een nieuw kader van zingeving. Mensen willen iets toevoegen met hun talenten, iets betekenen voor de samenleving. Geestelijke balans is daarbij essentieel, anders is het drukke bestaan in 2025 niet vol te houden.

Het delegeren van leiderschap is een vaardigheid die tijd en aandacht verdient. Tot voor kort was de leider een 'alleskunner' aan de top, die geacht werd de organisatie van haar problemen te ontdoen. Het stimuleren en doorgeven van leiderschap binnen een netwerkorganisatie vergt andere en nieuwe kwaliteiten. Om deze te ontwikkelen is gerichte leiderschapsontwikkeling van belang. Een uitdaging die de gerevitaliseerde HR-professie op het lijf geschreven is.

### HR

De klassieke HR-afdeling is in 2025 grotendeels opgeheven wegens onvoldoende baten ten opzichte van de kosten en is vervangen door een HD-expertisecentrum voor leiderschap, talentontwikkeling en strategie. Dit expertisecentrum bestaat uit diverse professionals die zelf hebben ervaren wat er nodig is om 'talent optimaal te benutten in lijn met de bedrijfsstrategie', aangevuld met jonge talenten die de skills hebben om resultaat te boeken binnen digitale netwerken.



De nieuwe HR-professionals zijn in staat om potentieel leiderschap te ontwikkelen en de bestaande leiders te ondersteunen in hun uitdagingen en eigen persoonlijke doorontwikkeling. De HR-functie is in 2025 vooral gericht op 'netwerkontwikkeling', leiderschapsontwikkeling, recruitment en strategie. Regels en procedures zijn vervangen door talentontwikkeling en samenwerken. Human Resource Management (HRM) wordt Human Development (HD).

Oftewel van Taylormade naar Tailormade zoals Jaap Peters het noemt. Niet de GGZ-instelling is de organisatie, maar het systeem rond de cliënt. Niet de gemeentebureaucratie is de organisatie, maar de gemeenschap die het ophalen van vuilnis overlaat aan professionals.

HD richt zich op de mens die wat wil maken van zijn leven, daartoe kennis heeft vergaard, vaardigheden heeft ontwikkeld en het daarmee een ander 'naar de zin' kan maken. De toekomst is aan de zin'er. De zin'er (zelfstandige in een netwerk) onderscheidt zich omdat hij zinvol wenst bezig te zijn, zin heeft in wat ie doet. Omdat zingeving een centrale plek heeft (organisaties mooier maken bijvoorbeeld), verbindt hij zich op dit overstijgende doel met andere zin'ers. En zoals een winnaar van de Future Award al eerder beschreef, verenigen deze netwerkwelstandigen zich in Business Life Parcs. Hier wordt business in ketens bedreven en (mondiale) kennis samengebracht. Tussendoor is er ruimte voor kwaliteit van leven met sport- en ontspanningsmogelijkheden en overnachtingsmogelijkheden.

Voor HD betekent dit een nieuwe benadering met nieuwe 'producten'. De core business van HD is het scouten van talent, faciliteren van (tijdelijke) netwerken, het ontwerpen en uitvoeren van meertalige leertrajecten en het stimuleren van vitaliteit in een digitaal tijdperk. Nieuwe functies zoals Talentscout, Netwerkrecruiter, Vitaliteitsconsulent of de meer strategische Netwerkmanager en Flexmanager zullen de arbeidsrelatie (my size fits) in 2025 een nieuwe dimensie geven.



## LEIDERSCHAPSONTWIKKELING IN 2025

De nieuwe HD-leiders van 2025 zijn gewend om leiding te geven en ontwerpen ontwikkeltrajecten waarin dienend en delegerend leiderschap, integriteit, maatschappelijk debatteren en voorbeeldgedrag centraal staan. Zij geven daarmee concreet invulling aan het delegeren van leiderschap en de vaardigheden die daarbij horen.

In realistische simulatiesessies worden de kandidaten gescreend op hun drijfveren om deze competenties in te kunnen zetten. Leiderschapsontwikkeling is een proces dat al vroegtijdig door HD in samenspraak met de netwerkleiders opgestart wordt op persoonlijk niveau. Zelf besluiten nemen, eigen verantwoordelijkheid, netwerken en samenwerken zijn vaardigheden waar iedere medewerker of netwerkdeelnemer op getraind wordt. Met gerichte digitale ontwikkelpaden monitort de professional zijn of haar eigen persoonlijke ontwikkeling. Diverse netwerken fungeren als proeftuin voor het verder uitbouwen van persoonlijke vaardigheden en het ontwikkelen van leiderschapscompetenties. Virtuele leergroepen wisselen ervaringen uit en geven elkaar feedback.

Het begrip 'een leven lang leren' krijgt met leiderschapsontwikkeling in 2025 een hele concrete invulling. Met subsidies van overheden en sponsoring van bedrijven worden door expertisecentra netwerken ingericht voor talentontwikkeling van jongeren. Hierin worden kinderen en tieners samengebracht om specifieke talenten met elkaar verder uit te bouwen. Het nemen van verantwoordelijkheid, zelfreflectie, effectief gedrag in groepen, debatteren, etc. zijn vaardigheden die al jong aangeleerd worden. Hiermee wordt al voorgesorteerd op het werken met gedelegeerd leiderschap en de vaardigheid van delegerend leidinggeven. HD werkt hierin nauw samen met scholen en opleidingsinstituten om verbinding en samenhang aan te brengen in het 'levenslang' leren, met name bij de overstap naar de arbeidsmarkt en het begin van een carrière.

HD biedt diverse taalontwikkelingsprogramma's aan om beperkingen op dit vlak op te heffen en mondiale kansen te vergroten. Om de aansluiting tussen werk en privé zo goed mogelijk te laten verlopen kunnen deze leerprogramma's samen met het eigen gezin gevolgd worden of worden gecombineerd met een vakantie in het desbetreffende taalgebied.





In de speciaal ontworpen executive-programma's worden talentvolle professionals van diverse leeftijden getraind in moderne leiderschaps- en managementskills. Belangrijke onderdelen uit deze programma's zijn:

- Creativiteit
- Netwerkkraft ontwikkelen
- Ethiek en zingeving
- Delegerend leiderschap
- Digitale- en netwerkprivacy
- Strategie
- Duurzaamheid
- Mindfulness en vitaliteit

In deze programma's wordt de nadruk gelegd op eigen kracht en het doorontwikkelen daarvan. Deze kracht is nodig om als leider bestand te zijn tegen de continue druk die op het zelfvertrouwen van leiders wordt uitgeoefend via de sociale media. Maar ook is deze kracht nodig om in een digitale tijd, waarin onderwerpen en informatie elkaar in zeer hoog tempo opvolgen, focus te kunnen houden op de koers van de organisatie.

Leiderschapsontwikkeling is in 2025 een thema waar we allemaal ons steentje aan bijdragen. Door de verantwoordelijkheden te accepteren die vanuit gedelegeerd leiderschap op ons afkomen, door bij te dragen aan de kracht van ons netwerk, door kennis te delen en door continu te werken aan onze eigen expertise en persoonlijke ontwikkeling. Het zal wel even wennen zijn om niet meer 'naar boven' te kijken voor besluitvorming, maar vanuit persoonlijke kracht richting te geven en hierbij gebruik te maken van de faciliteiten die de verschillende netwerkleiders ons kunnen bieden. De omslag van de HRM-benadering naar Human Development sluit hier perfect op aan.



## CONCLUSIE

Leiderschap in 2025 betekent afscheid van de klassieke hiërarchische leider, die door middel van controlsystemen de 'hark' aanstuurt. Er vindt een kentering plaats naar '**delegerend leiderschap**', waarin de leider verbindt en support biedt. Door anderen sterker te maken delegeert hij zijn leiderschap in de netwerkorganisatie. Dit geeft de leider(s) zelf tijd, rust en overzicht om de focus op de juiste activiteiten te houden en dit in een heldere visie uit te dragen. Leiding geven doen we samen, het is een rol binnen het team en minder een positie.

De interne HR-afdeling zal zich door ontwikkelen naar een Expertisecentrum voor leiderschap, talentontwikkeling en strategie. Door een kwalitatief hoogwaardige instroom van ervaren leiders uit de protestgeneratie, krijgt HR de 'boost' die het nodig heeft om een goede rol te spelen in de leiderschapsontwikkeling van de toekomst. Qua filosofie, instrumenten en interventies zal het vakgebied Human Resource Management zich door ontwikkelen naar Human Development. De juiste talenten ontwikkelen en verbinden met de gevraagde prestaties is de nieuwe uitdaging. En dat in een digitale netwerkgeving.

Leiderschapsontwikkeling anno 2025 is niet meer het toewijzen van alle benodigde talenten aan één grote 'super-leider', maar is een gezamenlijke verantwoordelijkheid waar samenhangend invulling aan gegeven wordt. Dit wordt gedaan door de leiders zelf, door de nieuwe HD-professionals en door de diverse (digitale) netwerken uit de samenleving zelf.

De netwerkleider is het meest effectief als hij onzichtbaar is. Helpend, verbindend, faciliterend en daarmee anderen laten excelleren. Zichtbaar als het nodig is, vooral qua koers en strategie of als boegbeeld van de gezamenlijke ambitie. Maar meestal achter de schermen, in het netwerk; luisterend en inspirerend.

We maken kennis met **de effectief onzichtbare leider!**





## JIRTSIN BEENHAKKER WINT DE PRESTIGIEUZE NVP FUTURE AWARD

Jirtsin Beenhakker, eigenaar van Expertisecentrum Plato uit Hoogeveen, heeft op 15 mei 2014 met zijn essay; "De effectief onzichtbare leider" de prestigieuze NVP Future Award gewonnen.

### Prijs over toekomstvisie

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatie (NVP), de grootste vakorganisatie van Human Resource professionals van Nederland, heeft voor de 10e keer de NVP Future Award georganiseerd. De Future Award is een prijs die wordt uitgereikt aan een inzending die het beste een toekomstvisie in dit vakgebied kan neerzetten. De 10e editie, is uitgegeven met als vraagstelling "wat kenmerkt anno 2025 een goede leider en welke trends en verantwoordelijkheden zijn hierop van invloed? En hoe speelt HR als leiderschap ontwikkeling hier op in?" De inzendingen moesten in een vorm van een essay antwoord geven op deze vraag, waarbij gelet werd op visie en creativiteit. Jirtsin rekt in zijn essay stevig af met het klassieke leidinggeven vanuit de top-down gedachte. Organisaties verlaten het "harkmodel" en gaan meer richting matrix organisaties. Dit vereist een stijl van leidinggeven, gebaseerd op loslaten en vertrouwen. Jirtsin heeft dit vormgegeven in de verfrissende term van delegerend leiderschap".

### Lovend jury rapport

De jury was lovend over de inzending: 'een pennenvrucht over hoe HRM een expertisecentrum wordt'. Het stuk stipt diverse aspecten van leiderschap aan, over de ontwikkeling die leiderschap kan doormaken en hoe HR doorgroeit naar Human Development. "Het essay blijft daarbij realistisch, is vlot geschreven en is herkenbaar", aldus de jury.

### Expertisecentrum Plato

Jirtsin Beenhakker (37), woonachtig in Ruinen (Drenthe), is één van de oprichters van Expertisecentrum Plato en is een expert in het HR- en changemanagement vakgebied. Jirtsin is een ervaren business-consultant en interim-manager. Momenteel verdiept hij zich in het aspect psychologie in organisaties bij de RUG/AOG.





## COLOFON

Expertisecentrum Plato  
Toldijk 1  
7901 TA Hoogeveen  
06 212 712 99  
[www.expertisecentrumplato.nl](http://www.expertisecentrumplato.nl)  
[info@expertisecentrumplato.nl](mailto:info@expertisecentrumplato.nl)

*Het verschil zit in de mensen!*

Volg ons ook op:



[@expertiseplato](https://twitter.com/expertiseplato)



[facebook.com/expertisecentrumplato](https://facebook.com/expertisecentrumplato)



[linkedin.com/company/talentacademie-plato](https://linkedin.com/company/talentacademie-plato)

Vormgeving:  
Marise Friederichs en  
Tom Boudewijn



## BRONNEN

-Bakas, A. en Van der Woude, M: “De toekomst van werk”, Amsterdam (2010)

-Boonstra, J: “Verandermanagement in 28 lessen”, Amersfoort (2013)

-Biemans, P: “Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en  
-HR-afdeling”, Tijdschrift voor HRM (2013, nr1)

-Bontekoning, A.C.: “Generaties in organisaties”, proefschrift (2007)

-Diverse samenstellers: “Trendrede 2014” (2013)

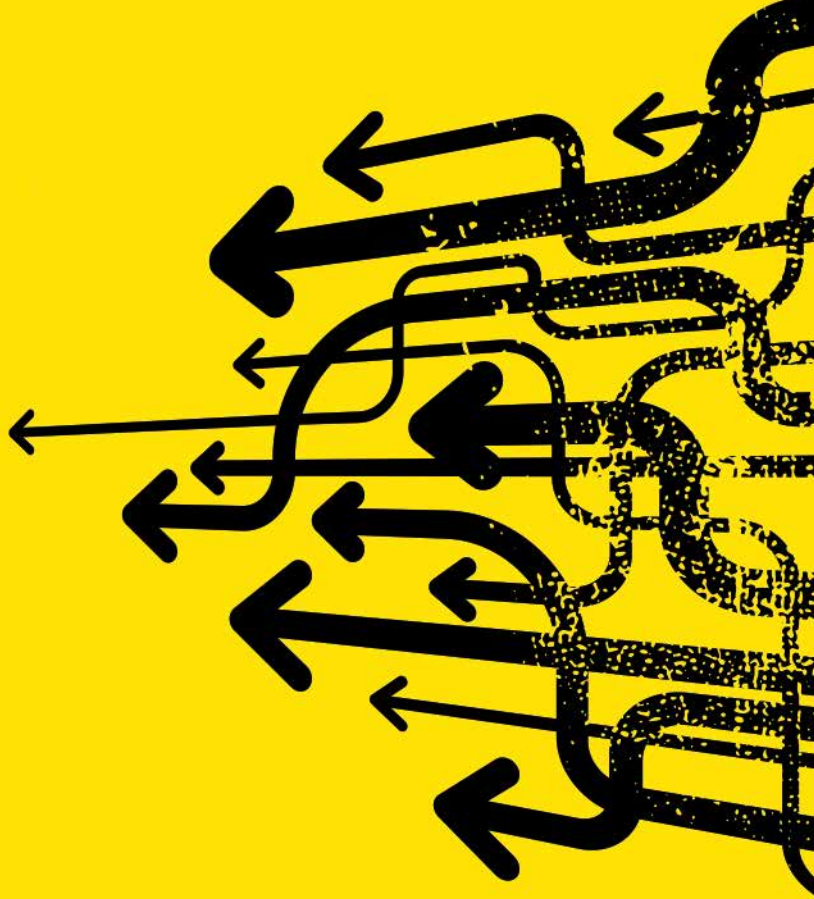
-Interview met Marcel Bullinga: “De facility manager wordt innovatiescout”  
-in FMI (2011)

-Smit, J: “leiders gezocht”, diverse televisie-interviews (2013)

-Kluijtmans, F: “Van verzorger naar spelverdeler” (2008)

-Peters, J: “Nieuwe tijden, anders organiseren”, presentatie (2011)

-Verhaeghe, P: “Identiteit”, Amsterdam (2012)



Het verschil zit in de mensen!