

2024 GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS RAPPORT



REGIONALE VERSIE: NEDERLAND EN BELGIË

Grenzeloze groei: Menselijke prestaties in een wereld zonder grenzen

Het '2024 Global Human Capital Trends' rapport is gebaseerd op de gegevens van een gelijklopende survey en bevat antwoorden van meer dan 14.000 respondenten uit 95 landen (Deloitte Insights, 2024, p.3). Het rapport heeft een duidelijke boodschap: hoe internationaler er gewerkt wordt, hoe belangrijker unieke menselijke capaciteiten als empathie en nieuwsgierigheid worden (Deloitte Insights, 2024, p.3).

Deze aanvulling geeft inzicht op basis van de antwoorden die in Nederland en België zijn verzameld en bevat een nadere uiteenzetting van thema's die in kaart worden gebracht in het Global Human Capital Trends rapport. Deze worden vervolgens in een bepaalde context geplaatst.

Hieronder volgt eerst een kort overzicht van de 2024 Global Human Capital Trends en een gedetailleerde toelichting van de demografische gegevens van de respondenten. Daarna volgen acht hoofdstukken waarin een kort overzicht van de wereldwijde bevindingen wordt gegeven en wordt geanalyseerd hoe deze zich verhouden tot de resultaten uit Nederland en België. In de hoofdstukken worden de trends besproken in de volgorde van belangrijkheid voor de respondenten in het in kaart gebrachte geografische bereik.

- 03.....*WERELDWIJD OVERZICHT VAN HUMAN CAPITAL TRENDS*
- 04.....*DEMOGRAFISCHE GEGEVENS RESPONDENTEN*
- 05.....*HOOFDSTUK 1: DE TRANSPARANTIEPARADOX: WANNEER HET OP VERTROUWEN AANKOMT, ZOU MINDER MEER KUNNEN ZIJN?*
- 06.....*HOOFDSTUK 2: ALS MENSEN FLOREREN, FLOREREN BEDRIJVEN: HET PLEIDOOI VOOR MENSELIJKE DUURZAAMHEID*
- 07.....*HOOFDSTUK 3: ZIJN TRADITIONELE PRODUCTIVITEITSMETINGEN VOLDOENDE WANNEER MENSELIJK PRESTEREN CENTRAAL KOMT TE STAAN?*
- 08.....*HOOFDSTUK 4: GÉÉN UNIFORM MODEL VOOR IEDEREEN: HOE MICROCULTUREN WERKNEMERS EN ORGANISATIES DOEN BLOEIEN*
- 09.....*HOOFDSTUK 5: WAT HEBBEN ORGANISATIES HET HARDST NODIG IN EEN DISRUPTIEF, GRENZELOOS TIJDPERK? MEER VERBEELDINGSKRACHT*
- 10.....*HOOFDSTUK 6: VAN FUNCTIE NAAR DISCIPLINE: DE OPKOMST VAN GRENZELOZE HR*
- 11.....*HOOFDSTUK 7: HOE SPEL EN EXPERIMENTEREN IN DIGITALE SPEELTUINEN MENSELIJK PRESTEREN KUNNEN STIMULEREN*
- 12.....*HOOFDSTUK 8: VERANDEREND LEIDERSCHAP OM MENSELIJK PRESTEREN TE STIMULEREN*
- 13.....*REFERENTIES*
- 14.....*CONTACTPERSONEN*

'2024 GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS'

1. VERTROUWEN IS NIET HETZELFDE ALS TRANSPARANTIE

Meer transparantie kan organisaties helpen vertrouwen op te bouwen, maar dit kan ook averechts werken. Wat voor kader kunnen leiders opzetten om ervoor te zorgen dat transparantie helpt in plaats van hindert?

2. MENSELIJKE DUURZAAMHEID

Om daadwerkelijk duurzaamheid te bereiken moeten organisaties waarde creëren voor iedereen die met hen verbonden is, zodat dit zowel voor het bedrijfsleven en de mensheid betere uitkomsten oplevert.

3. MEER DAN PRODUCTIVITEIT ALLEEN

In een tijdperk van mensgericht werken zijn traditionele productiviteitsmetingen achterhaald. Werkplekgegevens kunnen organisaties helpen de overstap te maken naar het meten van menselijke prestaties.

4. MICROCULTUREN OP DE WERKPLEK

Het omarmen van verschillende werkmethoden voor verschillende groepen werknemers, in plaats van het afdwingen van een top-down, gecentraliseerde cultuur, bevordert menselijke duurzaamheid en zorgt voor betere bedrijfsuitkomsten.

5. TEKORT AAN VERBEELDINGSKRACHT

Steeds snellere technologische innovatie en diverse andere disrupties bieden enorme kansen. Organisaties die meer nieuwsgierigheid en empathie kunnen tonen, zijn het best voorbereid om een betere toekomst te creëren voor hun werknemers en voor zichzelf.

6. GRENZELOZE HR

De toekomst van werk vereist dat de HR-afdeling blijft evolueren, van een afgebakende functie naar een onbegrensd vakgebied. Een afdeling die geïntegreerd is met de mensen, de onderneming en de gemeenschappen die zij bedient.

7. DIGITALE SPEELTUIN

Technologie zorgt ervoor dat de relatie tussen werknemers en organisaties sneller evolueert. Digitale hulpmiddelen stellen werknemers en organisaties in staat om in veilige, toegankelijke ruimtes te experimenteren en te spelen.

8. LEIDERSCHAP

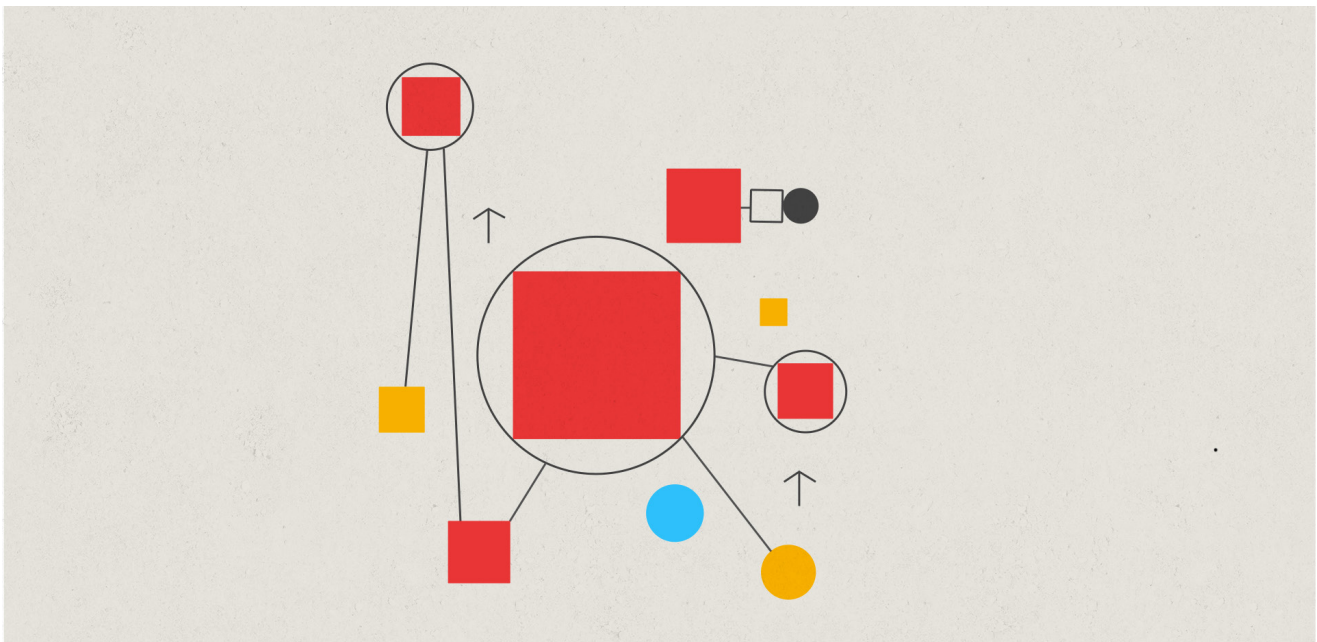
Leiders kunnen hun organisaties helpen op succesvolle wijze een meer mensgerichte manier van werken te omarmen door hun eigen manier van denken kritisch te beoordelen en te evolueren naar nieuwe manieren van leiderschap.

DEMOGRAFISCHE GEGEVENS RESPONDENTEN

Deze aanvulling op het rapport richt zich op de Nederlandse en Belgische respondenten. In de geselecteerde regio heeft de survey 460 individuele antwoorden opgeleverd, waarbij de organisaties en/of beroepen van de respondenten een grote verscheidenheid aan sectoren vertegenwoordigen (Deloitte, 2024). De meerderheid van de respondenten geeft aan te werken in de sectoren *overheid & publieke dienstverlening* en *professionele dienstverlening*, die ieder 17% vertegenwoordigen, gevolgd door de consumentensector met 14,8% (Deloitte, 2024).

Gevraagd naar de omvang van hun organisaties, variërend van *'Minder dan 500 werknemers'* tot *'Meer dan 50.000 werknemers'*, geeft meer dan een derde van de respondenten (34,8%) aan een omvang van *'Minder dan 500 werknemers'* te hebben (Deloitte, 2024). Het volgende grote cluster, van iets meer dan 30%, geeft aan dat hun organisatie een omvang heeft van *'1.001-10.000 werknemers'*, gevolgd door 12,8% met een omvang van *'501-1.000 werknemers'* (Deloitte, 2024).

Tot slot geeft de meerderheid van de respondenten (bijna 60%) aan niet werkzaam te zijn binnen Human Resources, waarbij 52% van de respondenten werkzaam is op het niveau van *'Individual Contributor or equivalent'* (Deloitte, 2024). Andere veel voorkomende functies binnen de organisaties waren *'Manager or equivalent'* (17%) en *'Director/Senior manager or equivalent'* (15,7%) (Deloitte, 2024).





HOOFDSTUK 1

DE TRANSPARANTIEPARADOX: WANNEER HET OP VERTROUWEN AANKOMT, ZOU MINDER MEER KUNNEN ZIJN?

Meer transparantie kan organisaties helpen vertrouwen op te bouwen, maar dit kan ook averechts werken. Wat voor kader kunnen leiders opzetten om ervoor te zorgen dat transparantie helpt in plaats van hindert?

Transparantie wordt over het algemeen gezien als een belangrijke aanjager van vertrouwen; het idee dat meer transparantie gelijk staat aan meer vertrouwen is een enorme dooddoener geworden (Deloitte Insights, 2024, p.39). Hoewel transparantie - gedefinieerd als een werkgever die met eenvoudig en duidelijk taalgebruik informatie, motieven en beslissingen deelt die belangrijk zijn voor werknemers - een belangrijk aspect van vertrouwen is, is het effect ervan niet zo eenduidig (Deloitte Insights, 2024, p.39). Tegenwoordig wordt transparantie verder vormgegeven met behulp van digitale hulpmiddelen, zoals sociale media, en deze kunnen zowel een goudmijn als een mijnenveld zijn (Deloitte Insights, 2024, pp.39-41). Mits verantwoord gemanaged, kan dit nieuwe mogelijkheden opleveren om menselijke prestaties te meten en te ontsluiten (Deloitte Insights, 2024, p.41). Aan de andere kant zijn de mogelijkheden voor misbruik aanzienlijk – denk aan privacy-schendingen, AI-gestuurd toezicht en pogingen om alles wat werknemers doen in de gaten te houden (Deloitte Insights, 2024, p.41). Leaders moeten – samen met werknemers - nadenken over belangrijke vraagstukken, zoals welke informatie transparant dient te zijn, waarom, wie dit dient te weten en hoe dit dient te worden verspreid (Deloitte Insights, 2024, p.41).

Het rapport laat zien dat respondenten in Nederland en België de *transparantieparadox* dit jaar als de belangrijkste trend zien. In totaal geeft 80,4% van de respondenten aan het belang van een toenemende focus op vertrouwen en transparantie in de relatie tussen werknemers en organisaties ‘zeer belangrijk’ of ‘van cruciaal belang’ te vinden, als dit het succes van de organisatie ten goede komt (Deloitte, 2024). Deze cijfers sluiten nauw aan bij de wereldwijde bevindingen die *‘De kloof tussen weten en doen’* benadrukken: “*Respondenten onderkennen het belang van omgaan met de transparantieparadox om vertrouwen op te bouwen, maar slechts weinigen doen genoeg om significante vooruitgang te boeken*”: 88% van de respondenten onderkent het belang, waarvan 52% actie onderneemt, terwijl 13% het op dit moment al heel goed doet (Deloitte Insights, 2024, p.42).

In Nederland en België pakt 48% van de organisaties het probleem aan, terwijl 10% aangeeft hierin een leidende rol te hebben, wat ook weer overeenkomt met de wereldwijde bevindingen (Deloitte, 2024). Deze suggereren verder dat degenen die de kloof overbruggen twee keer zoveel kans hebben om de gewenste uitkomsten voor hun onderneming te behalen en 2,4 keer zoveel kans hebben om positieve uitkomsten voor hun medewerkers te bereiken (Deloitte Insights, 2024, p.42).

HOOFDSTUK 2

ALS MENSEN FLOREREN, FLOREREN BEDRIJVEN: HET PLEIDOOI VOOR MENSELIJKE DUURZAAMHEID

Om daadwerkelijk duurzaamheid te bereiken moeten organisaties waarde creëren voor iedereen die met hen verbonden is, zodat dit zowel voor het bedrijfsleven als de mensheid betere uitkomsten oplevert.

De economie waarin we werken wordt door mensen aangedreven (Deloitte Insights, 2024, p.11). Organisaties zijn overgegaan van een industriële economie naar een kenniseconomie en sinds kort naar een economie aangedreven door de harten, geesten en essentiële karaktereigenschappen van mensen - kortom, door ons mens-zijn (Deloitte Insights, 2024, p.11). Menselijke verbindingen bepalen alles wat waarde heeft voor een organisatie, zoals omzet, innovatie, efficiëntie, relevantie, productiviteit en nog veel meer (Deloitte Insights, 2024, p.11). Toch schieten organisaties vandaag de dag over het algemeen tekort in hun inspanningen deze belangrijke verbindingen voorop te stellen - deels omdat veel organisaties vastzitten in conservatief gedachtegoed, gericht op waarde uit mensen halen in plaats van met ze samen te werken om een betere toekomst te creëren voor zowel organisaties als individuen (Deloitte Insights, 2024, p.11).

Voor vooruitgang in de sociale dimensie van het 'ESG'-begrip (Environment, Social, and Governance) moeten leiders het perspectief van hun organisaties veranderen en zich richten op het idee van *menselijke duurzaamheid*: de mate waarin de organisatie waarde creëert voor haar werknemers als mensen. Dit draagt bij aan de gezondheid en het welzijn van mensen, zorgt voor sterkere vaardigheden en betere inzetbaarheid, aantrekkelijke functies, doorgroeimogelijkheden en meer zingeving (Deloitte Insights, 2024, p.11).

Wanneer we naar deze trend kijken in de geografische context van de regio's Nederland en België, dan zijn de respondenten het eens over het belang van menselijke duurzaamheid. Zij zien dit als de tweede meest relevante trend. In totaal erkent 57,53% het belang om menselijke duurzaamheid binnen organisaties te stimuleren, minder dan de 76% van de wereldwijde index (Deloitte Insights, 2024, p.12). Verder boekt 46% van de organisaties wereldwijd al vooruitgang en maakt 10% daadwerkelijk impact, afgezet tegen de 32,5% van Nederlandse en Belgische organisaties die meer middelen inzetten om hiermee aan de slag te gaan, terwijl iets meer dan 10,2% het op dit moment al heel goed doet (Deloitte Insights, 2024, p.12).

Een betere indicatie hiervan geven de wereldwijde cijfers. Volgens deze statistieken levert dit 1,8 keer zoveel kans op dat ondernemingen hiermee de gewenste uitkomsten bereiken en 2,1 keer zoveel kans dat dit positief uitpakt voor mensen (Deloitte Insights, 2024, p.12).

HOOFDSTUK 3

ZIJN TRADITIONELE PRODUCTIVITEITSMETINGEN VOLDOENDE WANNEER MENSELIJK PRESTEREN CENTRAAL KOMT TE STAAN?

In een tijdperk van mensgericht werken raken traditionele productiviteitsmetingen achterhaald. Werkplekgegevens kunnen organisaties helpen de overstap te maken naar het meten van menselijke prestaties.

In alle sectoren realiseren leiders zich dat de oude productiviteitsmetingen te beperkt zijn in de huidige werkomgeving (Deloitte Insights, 2024, p.29). Het ooit duidelijke verband tussen individuele werkprestaties (zoals gewerkte uren of voltooide telefoongesprekken) en tastbare resultaten (klanttevredenheid of het commerciële potentieel van projecten) is nu minder helder. Het gaat nu om een complex netwerk van samenwerkingsverbanden en een vraag naar subtiele vaardigheden die met traditionele productiviteitsmetingen maar moeilijk in kaart te brengen zijn (Deloitte Insights, 2024, pp.27-29). Nieuwe digitale technologieën bieden toegang tot meer werk- en personeelsgegevens dan ooit tevoren, dus de overstap naar een nieuw meetsysteem lijkt misschien eenvoudig (Deloitte Insights, 2024, p.29). Maar verschillende potentiële uitdagingen – druk van externe belanghebbenden, onzekerheid over wat gemeten zou moeten worden, productiviteitsparanoia en gebrek aan inzicht in resultaten – weerhouden organisaties ervan om een breder perspectief te hanteren, waarbij verder wordt gekeken dan de traditionele productiviteitscijfers (Deloitte Insights, 2024, p.30).

Wereldwijd erkent 74% van de respondenten het belang van de verschuiving naar niet conventionele productiviteitsmaatstaven, waarbij 40% bereid is hierop actie te ondernemen en 8% het voortouw neemt om hiervan de vruchten te plukken (Deloitte Insights, 2024, p.28). In de regio Nederland en België vindt 55,85% deze verschuiving belangrijk, 37,8% is op weg hun aanpak te verbeteren en 8,8% boekt grote vooruitgang (Deloitte, 2024). Verder toont onderzoek aan dat ‘degenen die de kloof overbruggen meer kans hebben om het menselijk potentieel aan te boren: 1,7 keer zoveel kans op het behalen van gewenste uitkomsten voor hun onderneming en 1,7 keer zoveel kans om positieve uitkomsten voor hun medewerkers te bereiken (Deloitte Insights, 2024, p.30).



HOOFDSTUK 4

GÉÉN UNIFORM MODEL VOOR IEDEREEN: HOE MICROCULTUREN WERKNEMERS EN ORGANISATIES DOEN BLOEIEN

Het omarmen van verschillende werkmethoden voor verschillende groepen werknemers, in plaats van het afdwingen van een top-down, gecentraliseerde cultuur, bevordert menselijke duurzaamheid en zorgt voor betere bedrijfsuitkomsten.

In veel grote organisaties wordt sterk de nadruk gelegd op één enkele bedrijfscultuur waar werknemers in passen - vast en uniform, uitgesproken, en afgedwongen vanaf de C-suite naar beneden (Deloitte Insights, 2024, p.79). Maar dit is niet hoe cultuur wordt gecreëerd (Deloitte Insights, 2024, p.79). Deze monolithische kijk op cultuur past niet langer in een wereld met een steeds diverser personeelsbestand, waarin mensen op zoek zijn naar meer autonomie en werkervaringen op maat (Deloitte Insights, 2024, p.79). In dit nieuwe tijdperk van menselijke duurzaamheid wordt het steeds belangrijker teams in staat te stellen om hun eigen manier van werken, rituelen, normen en waarden te bepalen en in te voeren (Deloitte Insights, 2024, p.82). Het toenemende belang van microculturen op de werkplek wordt gestimuleerd door verschillende verschuivingen die verband houden met werknemersvoorkeuren, technologie en werkmethoden - zoals hybride en externe werkregelingen -, een steeds diverser personeelsbestand, technologische vooruitgang en een grotere eigen inbreng van werknemers (Deloitte Insights, 2024, p.84). Misschien maken leiders zich zorgen over de toekomstige gevolgen van het erkennen en mogelijk maken van microculturen, omdat dit ertoe kan leiden dat hun organisatie haar identiteit of focus verliest.

Maar een weloverwogen gebruik van gegevens, technologie en managers die eigenaarschap nemen van hun respectieve culturen, maakt het tegenovergestelde mogelijk (Deloitte Insights, 2024, p.87). Microculturen kunnen helpen de juiste balans te vinden tussen controle en *empowerment* (Deloitte Insights, 2024, p.87).

Wereldwijd is 71% van de respondenten het eens over het belang van het stimuleren van microculturen, waarbij 45% stappen onderneemt om dat te bereiken en 12% het op dit moment al heel goed doet (Deloitte Insights, 2024, p.81). In Nederland en België erkent bijna 56% het belang van deze trend, waarbij ongeveer een derde van de organisaties bezig is te veranderen en ongeveer 17% het voortouw neemt (Deloitte, 2024).

HOOFDSTUK 5

WAT HEBBEN ORGANISATIES HET HARDST NODIG IN EEN DISRUPTIEF, GRENZELOOS TIJDPERK? MEER VERBEELDINGSKRACHT

Steeds snellere technologische innovatie en diverse andere disrupties bieden enorme kansen. Organisaties die meer nieuwsgierigheid en empathie kunnen tonen, zijn het best voorbereid zijn om een betere toekomst te creëren voor hun werknemers en voor zichzelf.

Wij leven in een tijdperk van disruptie en mogelijkheden: bekende grenzen vallen weg en het gebruik nieuwe technologieën - vooral kunstmatige intelligentie (AI) – neemt hand over hand toe (Deloitte Insights, 2024, p.53). In de huidige opzet wordt afstemming van een efficiënte uitvoering van processen minder belangrijk dan het vermogen zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden, waarmee nieuwe waarde wordt gecreëerd (Deloitte Insights, 2024, p.53). Andersom hangt het vermogen dit te doen minder af van het trainen van werknemers in specifieke technische vaardigheden dan van het cultiveren van nieuwsgierigheid en verbeeldingskracht (Deloitte Insights, 2024, p.53). Harde vaardigheden zijn misschien belangrijk, maar duurzame menselijke vaardigheden, zoals nieuwsgierigheid, geïnformeerde wendbaarheid, veerkracht, verbonden teamwerk, afwijkend denken, en sociale en emotionele intelligentie worden steeds belangrijker (Deloitte Insights, 2024, p.55).

Wereldwijd is 73% van de respondenten het erover eens dat het belangrijk is het tekort aan verbeeldingskracht aan te pakken, 37% onderneemt hierop actie en 9% neemt het voortouw (Deloitte Insights, 2024, p.54). De wereldwijde bevindingen lijken er verder op te wijzen dat degenen die de kloof overbruggen 1,8 keer zoveel kans hebben om de gewenste resultaten voor hun onderneming te realiseren en 1,9 keer zoveel kans hebben om positieve resultaten voor hun medewerkers te bereiken (Deloitte Insights, 2024, p.54).

In Nederland en België vindt ongeveer 54% van de respondenten het van groot belang dit aan te pakken, 48% van de organisaties onderneemt hierop actie en 10% boekt vooruitgang met de stappenplannen om het tekort aan verbeeldingskracht aan te pakken (Deloitte, 2024).

HOOFDSTUK 6

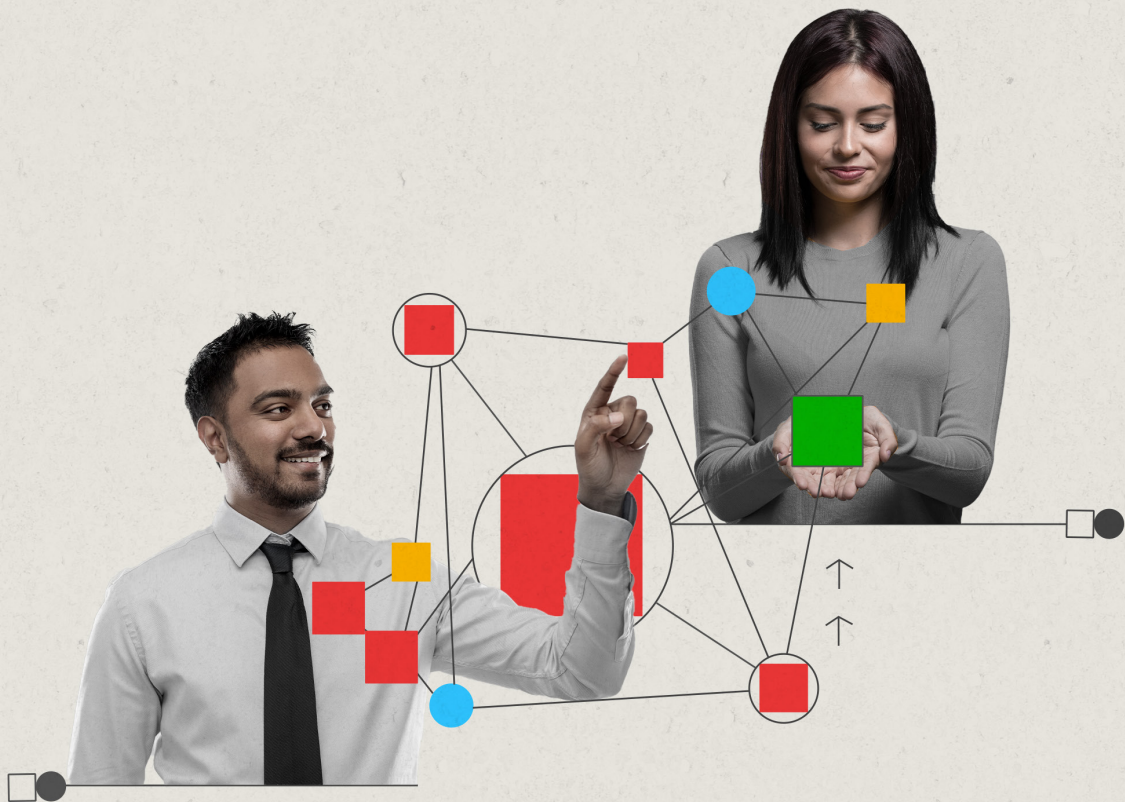
VAN FUNCTIE NAAR DISCIPLINE: DE OPKOMST VAN HR ZONDER GRENZEN

De toekomst van werk vereist dat de HR-afdeling blijft evolueren, van een afgebakende functie naar een onbegrensd vakgebied. Een afdeling die geïntegreerd is met de mensen, de onderneming en de gemeenschappen die zij bedient.

Om aan de nieuwe eisen van een wereld zonder grenzen te voldoen moet HR zelf geen grenzen meer kennen. HR moet overgaan van een gespecialiseerde functie met de grootste verantwoordelijkheid voor het personeelsbestand, naar een discipline zonder grenzen (Deloitte Insights, 2024, p.91). Maar wat houdt HR zonder grenzen precies in? Het gaat hier vooral om een mentaliteitsverandering, ondersteund door invoering van een ander pakket aan gebruiken, vaardigheden, metrieken, technologieën en in sommige gevallen zelfs structurele veranderingen (Deloitte Insights, 2024, p.93). Een aantal voorbeelden laat het belang zien van het benutten van het menselijk potentieel en van samenwerking tussen organisatorische disciplines (functies) (Deloitte Insights, 2024, p.91). Hierbij dient rekening te worden gehouden met de intensievere samenwerking tussen de HR- en de IT-afdelingen als gevolg van de enorme groei van menselijke en machinale interactie. De focus van HR verschuift van verbetering van productiviteit naar het ontsluiten van menselijke prestaties, van verbetering van de betrokkenheid van werknemers naar het verheffen van menselijke duurzaamheid, van het managen van werkgelegenheid tot het organiseren van werk, als aanjager van bedrijfstransformatie en gedeelde uitkomsten (Deloitte Insights, 2024, p.96).

Wereldwijd erkent 72% van de respondenten het belang van de verschuiving van HR naar een multifunctionele discipline, waarbij 41% van de organisaties al stappen onderneemt om de kloof te overbruggen en 11% het op dit moment al heel goed doet (Deloitte Insights, 2024, p.92). Dit leidt dan weer tot een 1,6 keer grotere kans om de gewenste resultaten voor de onderneming te behalen en een 1,7 keer grotere kans om positieve resultaten voor hun medewerkers te bereiken (Deloitte Insights, 2024, p.92).

In Nederland en België erkent 51% het belang van deze overgang, onderneemt ongeveer 25% van de organisaties de daarvoor benodigde actie en neemt bijna 12% daarbij het voortouw (Deloitte, 2024).



HOOFDSTUK 7

HOE SPEL EN EXPERIMENTEREN IN DIGITALE SPEELTUINEN MENSELIJK PRESTEREN KUNNEN STIMULEREN

Technologie zorgt ervoor dat de relatie tussen werknemers en organisaties sneller evolueert. Digitale hulpmiddelen stellen werknemers en organisaties in staat om in veilige, toegankelijke ruimtes te experimenteren en te spelen.

Technologische vooruitgang, met name de overvloed aan door generatieve, kunstmatige intelligentie (Gen-AI) aangedreven technologieën, creëert het potentieel voor nieuwe werkmethoden die menselijke prestaties voor zowel organisaties als werknemers kunnen helpen naar een hoger plan te komen (Deloitte Insights, 2024, p.67). Om hier resultaten mee te boeken hebben organisaties *digitale speeltuinen* nodig - veilige ruimtes die doelbewust spelen en nieuwsgierigheid aanmoedigen -, om te experimenteren en nieuwe werkmethoden te verkennen (Deloitte Insights, 2024, p.67). Een digitale speeltuin is geen afzonderlijke plek of een virtueel platform, maar eerder een mentaliteit en een aanpak waarin technologieën doelbewust worden georganiseerd en waarin de mogelijkheden om ze te gebruiken worden gedemocratiseerd (Deloitte Insights, 2024, p.69). In deze context verwijst veiligheid naar psychologische veiligheid - waarbij individuen niet het risico lopen gestraft of vernederd te worden voor het uiten van ideeën, vragen, zorgen of fouten (Deloitte Insights, 2024, p.69). Gezien het effect van digitale speeltuinen op menselijke prestaties, benadrukt het wereldwijde rapport dat werknemers het gevoel moeten hebben actief deel te nemen aan de evolutie van hun rol, zodat zij organisaties kunnen helpen te slagen (Deloitte Insights, 2024, p.73).

Het is van essentieel belang ze een plek te geven om te ontdekken en te spelen, waarbij mensen geneigd zijn beter te leren wanneer zij zaken in de praktijk uitvoeren, continu leren en nieuwe vaardigheden ontwikkelen (Deloitte Insights, 2024, p.73). Organisaties zullen waarschijnlijk veel digitale speeltuinen nodig hebben, elk met een uniek doel en een unieke levensduur (Deloitte Insights, 2024, p.75).

Wereldwijd erkent 65% van de respondenten het belang van digitale speeltuinen, maar slechts weinigen doen genoeg om betekenisvolle vooruitgang te boeken: 41% onderneemt enige actie en 10% doet het op dit moment al heel goed doet (Deloitte Insights, 2024, p.68). Een belangrijk aspect om in de gaten te houden is dat degenen die de kloof tussen weten en doen overbruggen, een 1,6 keer grotere kans hebben op het behalen van gewenste uitkomsten voor hun onderneming, terwijl de kans om positieve uitkomsten voor hun medewerkers te bereiken ook 1,6 keer groter is (Deloitte Insights, 2024, p.68).

In Nederland en België heeft bijna 47% hier behoefte aan, een derde voert de verandering door en 12% bereikt nieuwe hoogten (Deloitte, 2024).

HOOFDSTUK 8

EVOLUEREND LEIDERSCHAP OM MENSELIJK PRESTEREN TE STIMULEREN

Leiders kunnen hun organisaties helpen op succesvolle wijze een meer mensgerichte manier van werken te omarmen door hun eigen manier van denken kritisch te beoordelen en te evolueren naar nieuwe manieren van leiderschap.

Werk is nog nooit zo digitaal geweest.

Organisaties hebben toegang tot meer werk- en personeelsgegevens dan ooit tevoren, in combinatie met een groeiend pakket aan technologie, tools en informatie - een combinatie waarmee de bedrijfs- en menselijke resultaten naar een hoger plan kunnen worden gebracht (Deloitte Insights, 2024, p.105). Te midden van deze transformatie vindt er een onverwachte verschuiving plaats: veel leiders en werknemers richten zich niet alleen op het beter maken van het werk voor mensen, maar ook op het creëren van waarde voor werknemers en alle andere mensen die de organisatie beïnvloedt (Deloitte Insights, 2024, p.105). De andere trends in dit rapport tonen duidelijk aan dat ofschoon technologie een rol speelt, dat menselijke resultaten en capaciteiten de belangrijkste drijfveren zijn achter innovatie en groei van organisaties (Deloitte Insights, 2024, p.105). Het is ook duidelijk dat deze nieuwe focus op menselijke prestaties geen uitruil is (Deloitte Insights, 2024, p.105).

Om de gewenste menselijke en zakelijke resultaten te bereiken, moeten leiders overwegen over te gaan tot een meer geïntegreerd, cross functioneel leiderschap, waarbij ze hun eigen denkpatronen onderzoeken en ontwikkelen op manieren die misschien ongemakkelijk of niet vertrouwd zijn (Deloitte Insights, 2024, p.106). Het zal in de hele organisatie waarschijnlijk nieuwe en andere maatstaven van verantwoording voor het leiderschap vereisen (Deloitte Insights, 2024, p.106).

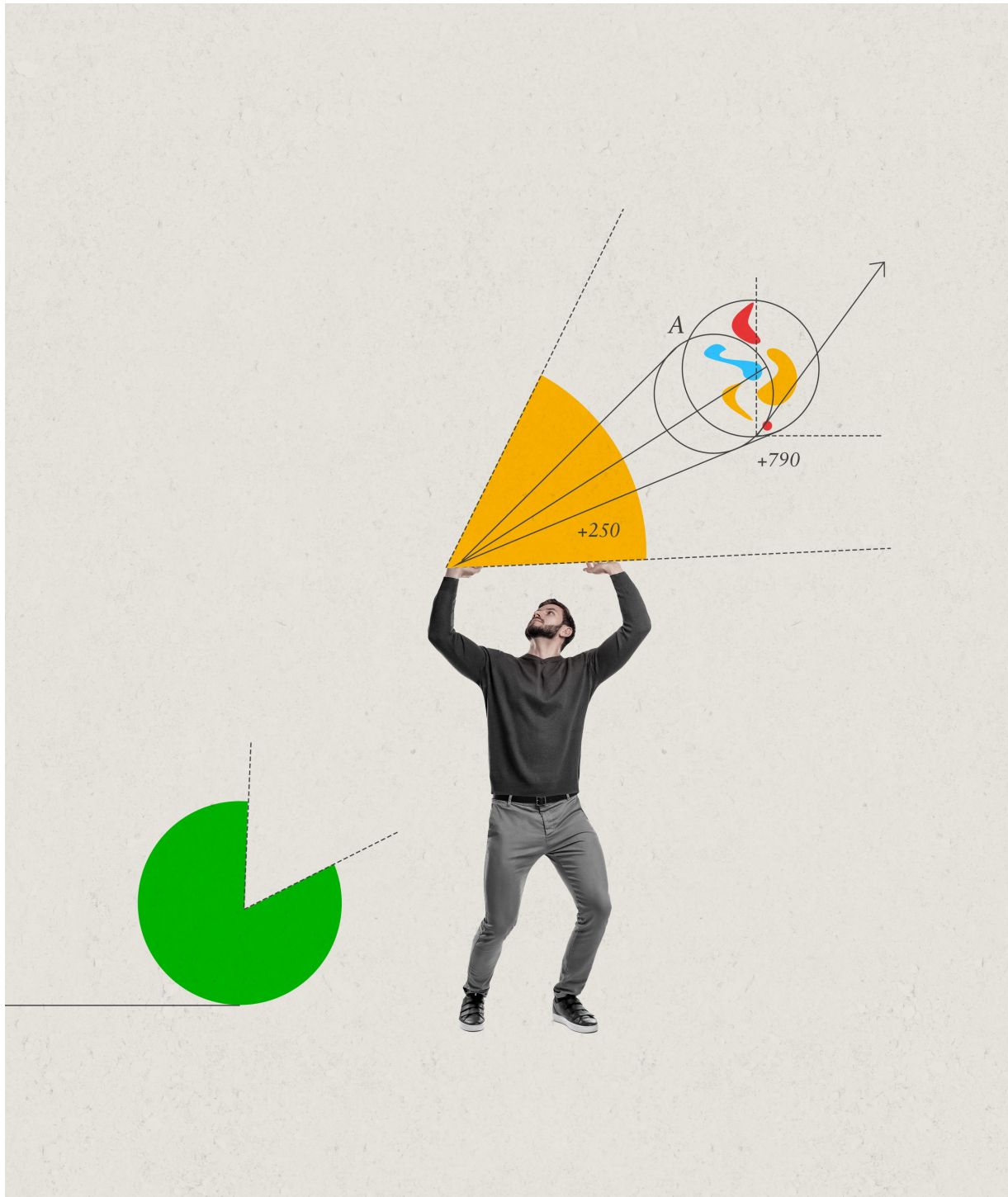
Het Global Human Capital Trends Report van 2024 geeft richtlijnen over hoe actie te ondernemen op elk van de acht trends die het rapport identificeert en de valkuilen die organisaties dienen te vermijden met betrekking tot de volgende onderwerpen: definiëren wat belangrijk is, governance, en vertrouwen en psychologische veiligheid (Deloitte Insights, 2024, pp.108 111).

REFERENTIELIJST

Deloitte Insights (2024). '2024 Global Human Capital Trends'

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Deloitte (2024). '2024 Global Human Capital Trends Survey Results'



CONTACTPERSONEN



TOM ALSTEIN

Partner Deloitte Human Capital



ULING HU

Partner Deloitte Human Capital



NANJA SCHOUTEN

Partner Deloitte Human Capital



ROBERT VAN BARLINGEN

Senior Manager Deloitte Human Capital



Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.