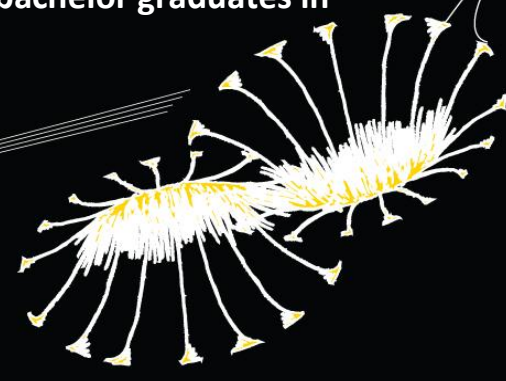


Bachelor THESIS



# ***BUSINESS EDUCATION, A GOOD PREPARATION FOR BUSINESS LIFE?***

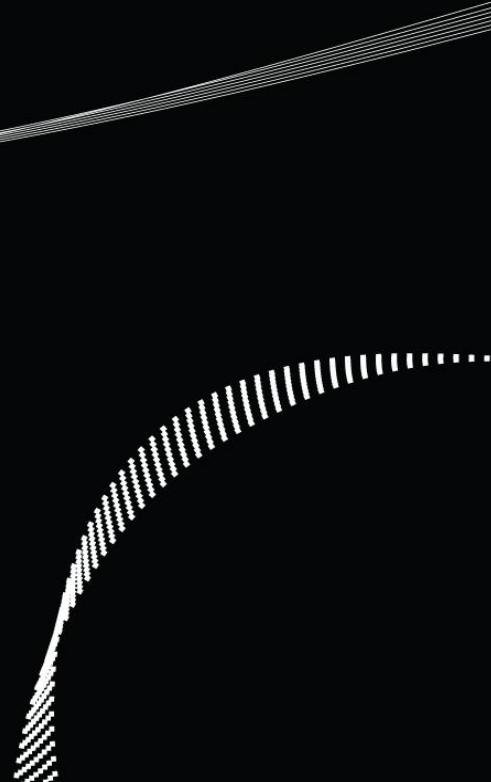
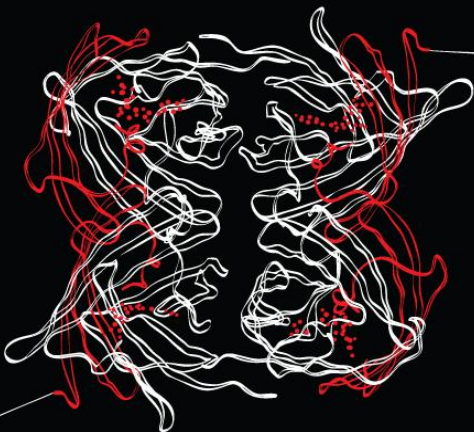
A study of the competences that companies require from bachelor graduates in business administration.



Bachelor thesis business administration  
University of Twente, School of management and governance  
Department of Business administration  
January 2013

**Author:**  
*Ivar Dorst*

**Supervisors:**  
*T.V. Bondarouk*  
*J. Veldman*



UNIVERSITY OF TWENTE.

## Preface

At the end of August I was under the assumption I had a nice bachelor thesis arranged with a small company in Oldenzaal. Then a lack of communication made this reassuring feeling disappear. So there I was, busy finalizing my board year, no time to search for a new bachelor project and dreaming of starting my master in Australia in February. At that moment two things became clear for me: first of all, you are nowhere without your friends, and second, social media has a great positive value. After posting a message on LinkedIn and one on Facebook, I had multiple leads and possible projects to choose from. To all the people who helped me at that moment, thanks a lot!

Given my interest in education because of my work as educational officer of my study association, I started with an assignment focusing on finding the gap between business education and business practice. Thinking about doing interviews with top managers, I envisaged my way out of academia and into the business life. But this idea faded quickly due to the difficulties I encountered in finding enough business people to interview in time. So I toyed with the idea of doing a (slightly boring) internet-based questionnaire. But Tanya Bondarouk, my first supervisor in this project, contacted me to tell me she had found some high-level managers to interview and that my first interview was planned in a few days' time. So there I was thrown back onto my old plans with almost no basis to start from, and I had to prepare an interview based on theory, some kind of framework, which had to be scientifically correct and substantiated.

Here I want to thank all (active) members of Study Association Stress for those lessons learned during my board year. A lot of them helped me to finalize this project. Looking back, I have to thank Prof. Tanya Bondarouk for giving me that stressful moment preparing the first interview because the interviews made my research very interesting. And I'm very grateful to her for all the other things she did to help my thesis succeed. We had a lot of discussions and meetings which guided me through this project and learning experience. I had to work hard with challenging deadlines, and she always supported with rapid feedback even when she had to read my progress report late at night or during the Christmas holidays. I would also like to thank my second supervisor, Prof. Jasper Veldman, for giving me his insight on my work as it differed from Tanya Bondarouk's view and gave me the possibility to experience the research approach of two different types of researchers.

My gratitude also extends to all the managers who made time in their busy schedules for my interviews. For me, these interviews were not only useful as a source of information for my thesis but also a great experience for me as a person. All these managers had a very interesting story to tell in their own way, and they were very open about their own career, which confirmed for me that I have still a long way to go. The places where the interviews were held made traveling all around the Netherlands worthwhile. Most took place at the companies, which gave me the opportunity to experience the company culture and look around some very nice buildings. And in the more technical companies, the tours through the production facilities were great. The variation in security at the company entrances surprised me. And also the restaurants where other interviews took place added an extra dimension.

I would also like to thank my study advisor, Charlotte Roring, and the people from the BOZ Department who helped me keeping my Australian dream alive by making the procedures we had to follow a bit more flexible.

And last but not least, I'm very grateful to my friends, roommates and family who had to deal with me in the times I was not so involved in their lives anymore and often a bit grumpy. They kept supporting me when I needed it the most. My special thanks go to Tamara Oukes for coding a part of my transcripts and commenting on my thesis and to Annique de Greef for translating my quotes. And also to Joris van Dijk, Sean Straatman and Rob Vromans for reading and commenting on my thesis.

The last person I would like to thank is Alison Fisher, who did a great job editing my thesis into such a nice English report. And that with my pidgin English during the holidays.

Thank you all very much!  
Ivar Dorst

## Businesses

I'm very grateful to all sixteen managers (current and former) who made time for an interview to support my research. At the end I had interviews at fourteen different top companies including:



## Abstract

**Objectives:** The purpose of this thesis is to uncover what competences businesses expect bachelor graduates to have mastered. Because of the developments in society, business schools face new challenges. Especially the decrease in government funding and the growing competition with internet-based education have made matters more difficult for business schools. And to be competitive in the coming years, we think it is important that business schools know what one of their biggest stakeholders, namely businesses looking for employees, wants from graduates.

**Design:** This thesis is based on interviews conducted with sixteen managers in top management positions spread over fourteen businesses. The interviews focused on the experience of the interviewees from their own career and with supervising graduates. The emphasis in our research lies on knowledge and skills. To reflect the content of the business education programs, the international guidelines from EQUAL were used. Along with the existing business requirements, we investigated which developments in the business world require different competences.

**Results:** We found that primarily the cognitive and intellectual skills of academic graduates are very important. But along with the more research-based skills, the connection with the business practice is also very important for graduates in terms of understanding the business context and having some organizational sensitivity. The content of the knowledge is less important than having the skills to gather and understand new knowledge. To succeed in business when you have the competences mentioned above, you also need to have the right personality. And because of globalisation, one of the most important competences for the business world is knowing how to deal with different cultures.

We conclude that the developments in the business world demand different competences from graduates. Currently, the influential developments are: the economic crisis, changes in the social environment, advances in the way to organize a business, variations in the way of working, internationalization and time to market. But of course they will also change over time.

**Value:** During this research, knowledge was taken into account as a competence, which has not been done previously as far as we know. Our investigation of the influence of the developments in the business world on requirements expected of business graduates adds value to the existing knowledge. We based our research in this thesis on the EQUAL guidelines, producing broad results interesting for all kinds of business education providers which could also be used by EQUAL as feedback on their guidelines.

## Table of Contents

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Preface .....                                                                                                 | 1  |
| Businesses .....                                                                                              | 3  |
| Abstract.....                                                                                                 | 4  |
| Introduction .....                                                                                            | 8  |
| 'Trends that affect higher business education' .....                                                          | 8  |
| Research background.....                                                                                      | 9  |
| Value of the generic business education .....                                                                 | 9  |
| What are competences? .....                                                                                   | 10 |
| What business thinks is important .....                                                                       | 11 |
| Does business education prepare graduates for business life?.....                                             | 12 |
| Developments in the business world:.....                                                                      | 12 |
| Summarizing the research .....                                                                                | 14 |
| Methods.....                                                                                                  | 15 |
| Interview preparation: .....                                                                                  | 15 |
| Card game: .....                                                                                              | 19 |
| During the interview .....                                                                                    | 19 |
| After the interview .....                                                                                     | 20 |
| Results.....                                                                                                  | 23 |
| We give a summary of the most important subjects stated by the interviewees.....                              | 23 |
| Value of a generic business education.....                                                                    | 23 |
| Importance of competences.....                                                                                | 24 |
| Knowledge versus skills.....                                                                                  | 24 |
| Three knowledge sub-areas .....                                                                               | 26 |
| Three skills sub-areas.....                                                                                   | 27 |
| Card game .....                                                                                               | 29 |
| Summarizing the relative importance of competences.....                                                       | 29 |
| Is there a gap between business education requirements and the current competences required by business?..... | 31 |
| Connection with the business practice .....                                                                   | 31 |
| Personality .....                                                                                             | 35 |
| Ethics .....                                                                                                  | 37 |

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Summarizing the gaps between business and business education .....                                             | 37 |
| Developments in the business world.....                                                                        | 39 |
| Economic crisis.....                                                                                           | 39 |
| Developments in the social environment.....                                                                    | 40 |
| Developments in the way of organizing businesses .....                                                         | 41 |
| Developments in the way of working .....                                                                       | 42 |
| Internationalization.....                                                                                      | 43 |
| Time to market.....                                                                                            | 47 |
| Summarizing developments in the business world .....                                                           | 49 |
| Discussion.....                                                                                                | 52 |
| Assumptions made.....                                                                                          | 52 |
| Knowledge.....                                                                                                 | 52 |
| Skills.....                                                                                                    | 53 |
| Personality .....                                                                                              | 53 |
| Developments in the business world.....                                                                        | 53 |
| Should business schools change their program?.....                                                             | 54 |
| Research scope .....                                                                                           | 55 |
| Earlier research at the University of Twente .....                                                             | 55 |
| Conclusions .....                                                                                              | 56 |
| How valuable is a generic business administration education for a career in business?.....                     | 56 |
| What is the importance of competences attained by academic BA bachelor graduates according to business? .....  | 56 |
| Is there a gap between business education requirements and the current competences required by business? ..... | 56 |
| What are the developments in the business world demanding different competences of business graduates? .....   | 56 |
| Which competences are important for BA bachelor graduates to attain according to business?.....                | 57 |
| Recommendations .....                                                                                          | 58 |
| Before the program starts .....                                                                                | 58 |
| During the program .....                                                                                       | 59 |
| After the program .....                                                                                        | 60 |
| Limitations .....                                                                                              | 61 |

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| Future research.....                    | 62  |
| Personality .....                       | 62  |
| Card game .....                         | 62  |
| Results.....                            | 62  |
| Use of new technology .....             | 62  |
| Graduates.....                          | 63  |
| Bibliography .....                      | 64  |
| Appendix 1: Interview protocol .....    | 66  |
| Appendix 2: Respondent information..... | 71  |
| Appendix 3. Interview transcripts:..... | 76  |
| Appendix 4: List of codes .....         | 137 |



## Introduction

The connection between a business education and the requirements of business practice is a topic which has received a lot of research attention in the last two years (e.g. David, David and David, 2011; Azevedo, Apfelthaler and Hurst, 2012; Jackson and Chapman, 2012; Thomas and Thomas 2012; Wilson and Thomas, 2012). Perhaps it is now time for business schools to start adapting to what business requires from their graduates. But they need to know what to do. Getting this topic on the agenda of universities and business schools has become a matter of urgency. During the rest of the thesis we will deal with the question: *Which competences are important for BA bachelor graduates to attain according to business?*

### 'Trends that affect higher business education'

Looking at last year's publications in the popular press and academic journals, two trends have appeared as drivers for change in higher education. First of all, the decrease in government support for higher education is an issue. An article published in the *NRC* announced that the new government plans for higher education will drive up the expense for students (Coevert, 2012). And according to an academic article focusing on business schools, Thomas and Peters (2012) state that many business schools depend on government funding, which is decreasing. Additionally, the tuition fees for these business schools have been raised rapidly in the past few years. Some tuition fees are so high that students may think the benefits do not outweigh the costs anymore. Business schools will have to search for other ways of financing or saving costs (H. Thomas & Peters, 2012). In the UK the consequences of the decrease in government support and increase of tuition fees are already clear. *The Guardian* reports a fall in applicants of 30,000 students this year because of the increased tuition fees as a result of the governmental budget cuts (Wyness, 2012).

The second driver for change in higher education, and also for business schools, is Internet-based education. Two articles, one in the *New York Times* and one on the *NRC* website, mention that top universities (Pérez-Peña, 2012) as well as new providers (Ploeg, 2012) are entering the market of online higher education. Business school-oriented academic literature states that the acceptance of online education is growing among universities and corporate managers around the world (Acito, McDougall, & Smith, 2008). And there is also evidence to support the quality of that education compared with the traditional brick and mortar method. In their article about the use of social media and web 2.0 technologies in business education, Thomas and Thomas (2012) found no significant difference between the quality of online education and the quality of traditional education. They also mention results from a study that showed that online education outperformed the traditional education in terms of quality (M. Thomas & Thomas, 2012). This trend already has a victim as mentioned in the *New York Times*: the University of Phoenix has had to shut down several campuses around the world and fire hundreds of employees partly due to the competition from online education (Lewin, 2012).

The trends mentioned above provide incentives for business schools to change their education paradigm from its traditional form to a more twenty-first century model. We think this sufficiently highlights the urgency for business school management to consider changing their way of working. Some first examples of possibilities are already appearing. An article in the *NRC* of 3 November stated that the Dutch universities are searching for philanthropists to donate money to help finance them to make up the loss of government subsidies (Santen, 2012). And the opportunities for traditional brick and mortar universities, mentioned in an academic article by Thomas and Thomas (2012), to integrate the media and other web technologies with the traditional face-to-face learning for an optimal education system with a lot of flexibility and the latest information directly available, shows that with some adaptability it could all work out well.

## Research background

There are drivers for business schools to consider changes in their way of working and maybe also in their curricula. During this study we focussed on the competences that business administration students need to attain as reflected by business requirements. If business schools want to change their curriculum, they need to know what one of their major stakeholders feels is important, namely businesses. When preparing our main research question, we made some underlying assumptions:

- Generic bachelor business administration education is valuable according to business.
- Competences are a good reflection of business requirements.

These assumptions will be dealt with in our secondary questions, and their accuracy will be discussed. Here we introduce our secondary questions which will help us to answer our main research question: *Which competences are important for BA bachelor graduates to attain according to business?*

### Value of the generic business education

The first assumption made is that a generic bachelor business administration education is valuable according to business. Before we can investigate how valuable it is, we have to define the term business. For that purpose we adopt the definition from [businessdictionary.com](http://businessdictionary.com) which reads:

An organization or economic system where goods and services are exchanged for one another or for money. Every business requires some form of investment and enough customers to whom its output can be sold on a consistent basis in order to make a profit. Businesses can be privately owned, not-for-profit or state-owned.

So business in this study is defined in a broad sense, covering every kind of organization where business administration graduates could start working.

The term business education also has to be clear. We are concentrating on academic business administration students (ones who studied business administration at a research university). This study is an initiative from the School of Management and Governance from the University of Twente, a research university. In the Dutch education system there are two types of tertiary education: universities which are research-based and the higher vocational education institutes (HBO) which are more practice-oriented. But because this study focused on business education in general, we will not constantly make this distinction.

For the content of business education, we use the guidelines from the international accreditation standards of the European Quality Link (EQUAL). As most education programs want an internationally accepted accreditation, they have to fulfil the standards of at least one accreditation organization. We chose the EQUAL guidelines because next to the EQUAL also the European Foundation of Management Development (EFMD) used them for their EFMD Program Accreditation System (EPAS) accreditation. In addition, the EQUAL guidelines state accurately what kind of skills and knowledge business administration programs are expected to cover. This gives us clear domains to compare with the requirements of business.

Now looking at the value of business education, we start from the viewpoint of a student. For students, the goal of a business education program is to graduate and find a good job. Thus, they would like to follow a course appreciated by business. As a student you invest in your education, and the amount of money students have to invest continues to grow. So it is interesting to know how valuable the program is before you invest in it. Our first question addresses this: *How valuable is a generic business administration education for a career in business?*

## What are competences?

The second assumption was that competences clearly reflect business requirements; to investigate this, we first need to know what competences are. Winterton, Delamar and Stringfellow (2006) studied the typology of knowledge, skills and competences in fourteen different European countries, including the UK, France and Germany. This research was done to support the 'Copenhagen Process', a technical working group on credit transfer mandated by the Copenhagen Declaration on Enhanced Cooperation in Vocational Education and Training (VET). This working group established in 2003 was tasked with researching the following:

How transparency, comparability, transferability and recognition of competences and/or qualifications, between different countries and at different levels, could be promoted by developing reference levels, common principles for certification, and common measures, including a credit transfer system for vocational education and training (TWG, 2003: 5) in (Winterton, et al 2006)).

Looking to the different typologies for knowledge, skills and competences for VET in different countries and different sectors within countries, Winterton et al. (2006) found that every sector or country has its own typology that works well for its particular situation. Because of that diversity, they concluded that the usefulness of a single international typology does not exist on the operational level. To facilitate comparison between countries, they advised using a broad, unified typology framework. This framework aims to compare the VET outcomes in different countries on a general basis, while the more detailed operationalization should remain sector- or country-specific. To take a first step towards creating a common unified typology framework for competences, Winterton et al. (2006) identified four different sub-competences :

- cognitive competence (knowledge)
- meta-competence (facilitation learning)
- functional competence (skills)
- social competence (attitudes and behaviours).

In our study we decided not to focus on the meta-competence because it is considered to be strongly integrated with the other three competences (Winterton et al., 2006). We also decided to ignore social competence because attitudes and behaviours are influenced by several factors in education, like self-selection, socialization, normative influence and informational influence (Hastie, 2007). Looking at the different influential factors, especially the informational influence (learning new knowledge), social competence is highly influenced by cognitive competence. Because of the influence of cognitive competence and the lack of attention paid to social competences in the EQUAL guidelines (The European Quality Link, 2010), we assumed that only the cognitive and functional competences could be directed by the business education curriculum. We focussed our research on them.

To support our research questions about competences, we prepared a research framework based on the EQUAL guidelines. There is a separation between knowledge (cognitive competence) and skills (functional competence). These areas are divided by the EQUAL guidelines into three sub-areas.

Knowledge is divided into:

- organizations → the internal aspects, functions and processes of organizations.
- external environment → the external environment in which businesses operate and the connections between businesses and their environment.
- Management → processes, procedures and practices for effective and responsible management of organizations.

Skills are divided into:

- cognitive and intellectual skills → quantitative and qualitative academic research skills, analytical skills and critical thinking.
- business and management skills → skills for management and leadership.
- personal and interpersonal skills → skills for effective communication and presentation, both oral and written (The European Quality Link, 2010).

This is the basis of our framework in which we visualize the ideal business curriculum. All areas of the EQUAL guidelines are assumed equally important in business education. See figure 1 for the framework.

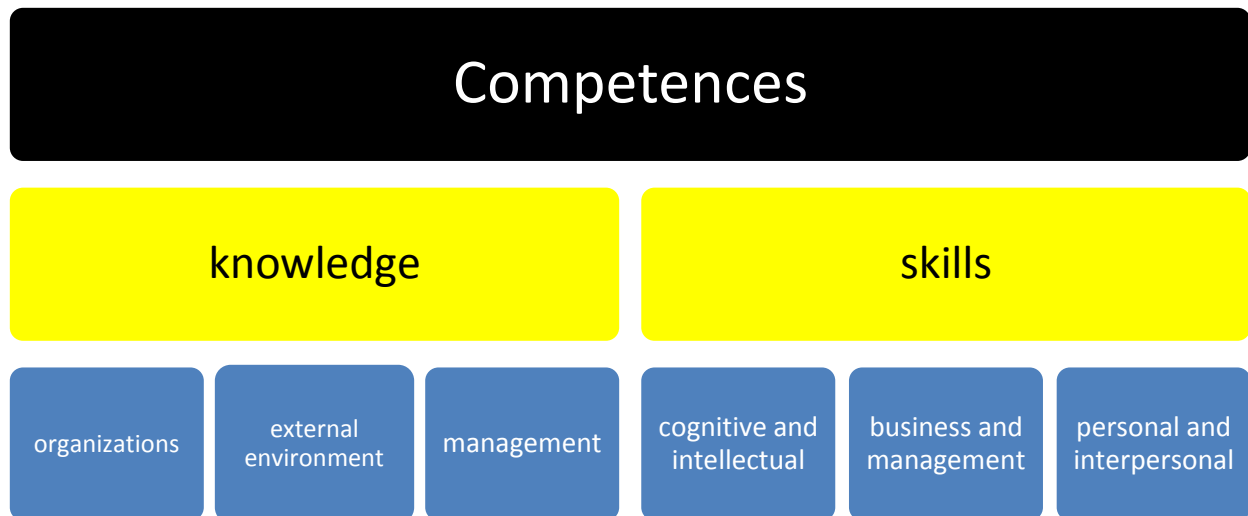


Figure 1: research framework

So to conclude this section, we focus on the cognitive and functional competences. Cognitive competence is the theoretical information and methods students learn from books or lectures, also called knowledge. Functional competence is the capabilities students need to participate and perform in the business world, also called skills (Tamura & Uegaki, 2012). These competences are divided into three sub-areas based on the EQUAL guidelines. In the discussion section we will consider whether these competences reflect the business requirements properly as we assume they do.

### What business thinks is important

After looking at the assumptions made when preparing our research question, we have to find out what the importance of competences is according to business. Recently, some research was done in this field by Azevedo, Apfelthaler and Hurst (2012). In Austria, the UK, Slovenia and Romania, they researched which competencies should be developed in business education according to employers and business graduates. They advised focussing a business curriculum on a small number of competences rather than try to adopt all the competences possibly needed in the business world, because that list keeps on growing. They came up with eight key competencies: persuasion, teamwork and relationship building, being critical and analytical, self- and time management, leadership, the ability to see the bigger picture, presentation and communication (Azevedo, Apfelthaler, & Hurst, 2012). Another study tried to prepare competency profiles for Australian business graduates using twenty different competencies based on a literature study from 1998 (Jackson & Chapman, 2012). The most striking point is that attention is now being paid to skills as well as knowledge.

We think that it is important to discover what business thinks about knowledge as a competence, especially because of the discussion about whether business schools should focus on theory or practice. But there is also the possibility that the studies described above did not mention knowledge because it was not of interest to business. Thus, we will try to find out what is more important, knowledge or skills? and which skills and which knowledge are of interest to business. This leads to the next research question: *What is the importance of competences attained by academic BA bachelor graduates according to business?*

In this thesis we used another definition of competences than that used in the studies of Azevedo et al. (2012) or Jackson and Chapman (2012) explained above which includes knowledge. We wanted to study the general competences that graduate academics in business administration need, so we decided to focus on bachelor graduates. We assume that these general competences are only gained during a bachelor course, and that the master programs are mostly intended for specialization. The EQUAL guidelines support our assumption because only the bachelor guidelines have specific knowledge and skills areas which business schools have to incorporate (The European Quality Link, 2010).

### **Does business education prepare graduates for business life?**

After knowing what the importance of competences are according to business, we investigated whether there are any gaps between business education and the competences required by business on a more specific level. This led to the next question: *Is there a gap between business education requirements and the current competences required by business?*

A possible gap has already been mentioned in theory. David, David and David (2011) studied the disparity between the business school focus and the community needs by analysing job descriptions and compared the skills, license and certificates needed with business curricula. They concluded that business schools should become more practitioner-oriented and shift their focus from a theory-based one to a more practice-based one. They emphasised that business schools should not choose between practice or theory but find the right balance instead (David, David, & David, 2011).

Following on from the point that business schools are too much research-driven, Thomas and Thomas (2012) go a step further by stating that professors assign priority to research rather than teaching. This is expected because of the incentives for academics to publish their research in academic journals. The career progression of academics is mostly based on their research output, as are the business school rankings (Wilson & Thomas, 2012).

Thus, we can assume there is probably a gap due to the focus of business education on theory instead of practice.

### **Developments in the business world:**

The developments in society are encouraging universities and business schools to change their normal way of working. And probably the business schools are also challenged to change because of the developments in their environment. The two are probably linked. And if businesses change, what are the changes in the competences they will require then? This brings us to our next question: *What are the developments in the business world that demand different competences of business graduates?*

Before we can say if the changes in the business world are influencing the demands placed on business education, we have to know what these developments are. Mascarenhas (2009) summarized the main

challenges to the CEO agenda. And he also states that to deal with the challenges these developments create, new expertise is necessary.

The following changes should be taken into account according to Mascarenhas (2009):

1. *Developing new growth avenues*→ The economic growth in Western countries is stagnating, so companies in these countries have to search for new methods to achieve growth. They can try to enter the expanding markets in the East, but then they have to adapt their products and strategies to these new markets. Or they can try to engage the bottom of the pyramid, making products for the masses of poor people who now are part of the consuming community.
2. *Raising productivity*→ To maintain their profit margins and lower the cost price to deliver products to the bottom of the pyramid, companies have to find ways to decrease the cost price per product. This is done by economies of scale, obtaining larger volumes of raw materials often from unstable countries, making the production process leaner, and outsourcing and offshoring more parts of the production process.
3. *Competing for talent*→The industries are becoming more knowledge-based, and the aging of the baby boomers could produce a skills gap. Managers have to improve their human resource functions and compete for the brightest people all over the world.
4. *Managing diverse risks*→ Risk management is becoming more and more important because businesses face risks at a higher level and a broader scope than in the past. Because of the larger investments in unstable regions, a highly competitive environment, and longer and more complex supply chains, the risk for businesses grows along with the importance of managing it well.
5. *Tightening corporate governance*→ The drive for transparency and accountability for businesses is growing because of the failures in the past. CEOs are being held more accountable for their business operations and have to report more details. Also, laws and growing involvement of the boards are making the CEO's position more difficult.
6. *Incorporating sustainability*→ The stakeholders expect that their businesses will create long-term value and help to solve the world's problems. So everything the businesses produce or their actions must be good for the environment and/or help to solve the problems of poverty and diseases.
7. *Creating new innovation models*→The old centralized research and development departments have become outdated. New innovation models are appearing, like decentralized R&D or innovation with partners and suppliers, and even open innovation.
8. *Building new infrastructures*→ The infrastructure in countries is often a bottleneck for businesses to improve their operations and expand their reach. By participating in public investments in infrastructure, companies can help to solve these bottlenecks (Mascarenhas, 2009).

A part of this thesis focuses on the current developments in the business world and the possible changes in the requirements made of business graduates caused by these developments. Do these changes demand real changes in the business administration programs or not?

Along with the changes in the business world presented by Mascarenhas (2009), there is another change that drew our attention in our literature study, namely internationalization. There are likely to be more developments in the business world, but we consider these the most important ones. Kedia and Englis (2011) mentioned that modern business education does not prepare the graduates well to become the new global managers of the future. They imply two points of interest for our research. First of all, internationalization is becoming more and more important in the business world. Second, they stated

that business education should change to anticipate this development. They divided internationalization in education into three phases.

1. Cultivate global awareness → this is mainly knowledge about international differences.
2. Develop increased global understanding → In this domain knowledge and the skills to deal with the global market place are important.
3. Enhance global competence → developing an international mind-set by going abroad for study with an internship.

During our research we investigated if business thinks the developments around internationalization are as important as stated by Kedia and Englis (2011).

### Summarizing the research

In this thesis we answer our main research question:

*Which competences are important for bachelor graduates to attain according to business?*

We will do this by answering the following secondary questions while keeping in mind the assumptions we described at the beginning of this chapter. The secondary questions are:

- *How valuable is a generic business administration education for a career in business?*
- *What is the importance of competences attained by academic BA bachelor graduates according to business?*
- *Is there a gap between business education requirements and the current competences required by business?*
- *What are the developments in the business world that demand different competences of business graduates?*

We will use the following definitions:

- *Business*                                      ○ Every kind of organization where business administration graduates could start working
- *Business education*                      ○ The international accreditation standards of EQUAL (The European Quality Link, 2010)
- *Competences*                                ○ The cognitive (knowledge) and functional (skills) competences as given in the typology of Winterton et al. (2006)
- *Business graduates*                      ○ Students graduating from a research university at a bachelor level.

This research will differ from studies done before, as it uses a different definition of competences that includes knowledge. Looking at the competences from the research of Azevedo et al. (2012) and Jackson and Chapman (2012), they are all functional competences, so the researchers did not take the knowledge part into account.

The research is based on the EQUAL guidelines (The European Quality Link, 2010), which has two facets. At the one hand, the results will be based on a very broad definition of business education so they could be applied to all kinds of business schools. And on the other hand, the European Quality Link could reshape its guidelines based on our research.

And finally, this research adds value to the existing knowledge by taking the developments in the business world into account and looking at their influence on the competences required by business.

The requirements of business will be studied by doing interviews with managers in different businesses in which we will ask them about their experience with their own career and with graduates they have managed. The methodology applied is explained in the next chapter.



## Methods

Due to the aforementioned lack of research in knowledge-related competences in BA curriculum design, we decided to take an explorative approach in our research (Babbie, 2012, p88-89). More specifically, we used a qualitative research method (Babbie, 2012, p23-25) to ensure we would collect the richness of what the people meant. Because we had to find out which competences are required by business instead of testing to see if our competences are right, we choose a qualitative approach, starting with in-depth interviews (Babbie, 2012, p305-308). Normally, such an explorative purpose would lend the interview an unstructured nature (Kvale & Brinkmann, 2009, p106), but to arrive ultimately at a more general meaning, we needed some direction in our interviews. Thus, we decided to use a semi-structured interview form. The interviews were conducted between 9 Oct. 2012 and 5 Dec. 2012.

We had to keep in mind that we were dealing with an interpretive approach (Miles & Huberman, 1994, p.8) because the research is based on people's opinions. Thus, the background and interpretation of the interviewer can influence the outcome of the interviews and the research. The researcher is also the interviewer and transcriber of this study, leading to a potential bias. We used several methods to avoid the possible negative consequences of this approach and describe them later in this chapter.

### Interview preparation:

We decided to do the interviews with managers from companies located in the Netherlands. This allowed us to avoid travelling long distances and to conduct interviews in our native language. Interviewing in a different language than your own adds extra challenges regarding the trustworthiness of the research (Fryer, Mackintosh, Stanley, & Crichton, 2012).

Our population was collected via snowball sampling and sampling by occasion methods. These non-random sampling methods were chosen because of the difficulty of getting in touch and arranging appointments with managers in top positions in a short time span. The managers were contacted using the researchers' personal networks and by asking some of the interviewees to send a letter of invitation to their business contacts.

We chose to interview only top management from bigger companies for several reasons. First of all, we wanted managers who were in a position to guide business administration graduates. This is more likely when they are in a top position. Bigger companies are more likely to have managers with a group of subordinates in which business administration graduates could be working. We wanted to investigate only general competences, and we assume the need for some specialism by the employees is higher in smaller companies. Finally, top managers are more often in a position to hire graduates, so they set the criteria for graduates looking for a job.

We decided to conduct at least ten interviews for a reliable foundation. According to Kvale and Brinkman (2009), between ten and fifteen interviews is normally enough before the law of 'diminishing returns' intervenes. In other words, adding new respondents will produce hardly any new information (Kvale & Brinkmann, 2009, p113).

For the validity of the research outcomes, the interviewees had to work in different sorts of industries, hold different positions and have different educational backgrounds. Every industry could have its own special requirements even when we speak about general management competences. Also, people in different top management positions could have different views on the competences needed. For instance, a human resource manager could prefer another set of requirements from business graduates



than an information manager. Also, the managers' educational background could influence the requirements they think are needed to become successful in business. For example, a manager who started immediately in a management position with a business administration diploma from a university could think differently from someone who started inside a company after a vocational education and went through several promotions to reach his management position. These differences were covered, and we collected a broad view of business by interviewing managers with very mixed backgrounds. In total, we had 14 interviews with interviewees differences in gender, education and occupation. Working at service and production companies in the following sectors:

- Airline
- Banking
- Chemical
- Fast-moving consumer goods
- Health
- Higher education
- High tech
- Catering and hotel management
- Natural gas transmission
- Semi-government
- Social work
- Telecommunication
- Tire production

We spoke to sixteen people, ten of whom were male. There were managers of departments, business units, general managers and HR managers. Their years of working experience varied between six years and retirement. And the size of the organizations differed between dozens of employees and thousands, with the interviewees supervising between 60 and 2000 employees. For an overview of the detailed information about the interviewees, see the table in appendix 2. The interview transcripts are labelled with the respondent number of the interviewee stated in the table in appendix 3.

After eight interviews we noticed that there were no new and different insights, so the law of diminishing returns was upheld (Kvale & Brinkmann, 2009, 113). This makes us think that the generalizability of the research is high.

To structure the interviews, we used an interview protocol. It was constructed on the results of the literature study but in a different sequence. We started the main part of the interview with questions about the changes in the business world because this is a familiar topic for the interviewees and allowed us to break the ice (Kvale & Brinkmann, 2009, p134) and get valuable information at once.

We also mentioned the following topics:

- Personal experience with (business) graduates
- Criteria imposed when (business) graduates apply
- Importance of skills and knowledge in business education
- Attention to internationalization in education
- Value of generic education

With these questions we tried to get answers to our secondary questions. The next step in the interview protocol was to ask questions directly about the framework. The interviewee was given a diagram of the framework and asked questions about it. The operationalization of the framework is worked out in table 1.

Table 1: Operationalization of framework

| Construct               | Definition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Sample of Questions                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Academic competences    | In this research academic competences are seen as a combination of cognitive (knowledge) and functional (skills) competences needed for business administration graduates (Winterton et al., 2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel u zou nu voor in uw bedrijf een bedrijfskundige zoeken voor een algemene management functie, waarop zou u dan op dit moment selecteren?</li> <li>• Wat is uw mening over generieke opleidingen zoals bedrijfskunde?</li> </ul>                                        |
| Knowledge               | Knowledge or cognitive competence is the theoretical information and methods students learn from books or lectures.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is volgens u belangrijker voor een bedrijfskundige kennis of vaardigheden?</li> <li>• Als u kijkt naar de eerste splitsing, die tussen kennis en vaardigheden wat vindt u dan dat meer aandacht moet krijgen binnen het bedrijfskunde onderwijs, en waarom?</li> </ul> |
| Skills                  | Skills or functional competence means the capabilities students need to participate and perform in the business world (Tamura & Uegaki, 2012).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is volgens u belangrijker voor een bedrijfskundige kennis of vaardigheden?</li> <li>• Als u kijkt naar de eerste splitsing, die tussen kennis en vaardigheden wat vindt u dan dat meer aandacht moet krijgen binnen het bedrijfskunde onderwijs, en waarom?</li> </ul> |
| Organizations knowledge | Knowledge about: 'the internal aspects, functions and processes of organizations including their diverse nature, purposes, structures, stakeholders, governance, operations and management, together with the individual and corporate behaviours and cultures which exist within and between organizations and their influence upon the external environment. The term organizations should be widely interpreted and covers private and public sector organizations, non-government and not-for-profit organizations.'(The European Quality Link, 2010, p2) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke bedrijfskundige kennis en vaardigheden vindt u belangrijk voor een bedrijfskundige?</li> <li>• Als u kijkt naar de drie kennis gebieden, welke vindt u dan het belangrijkste?</li> </ul>                                                                             |

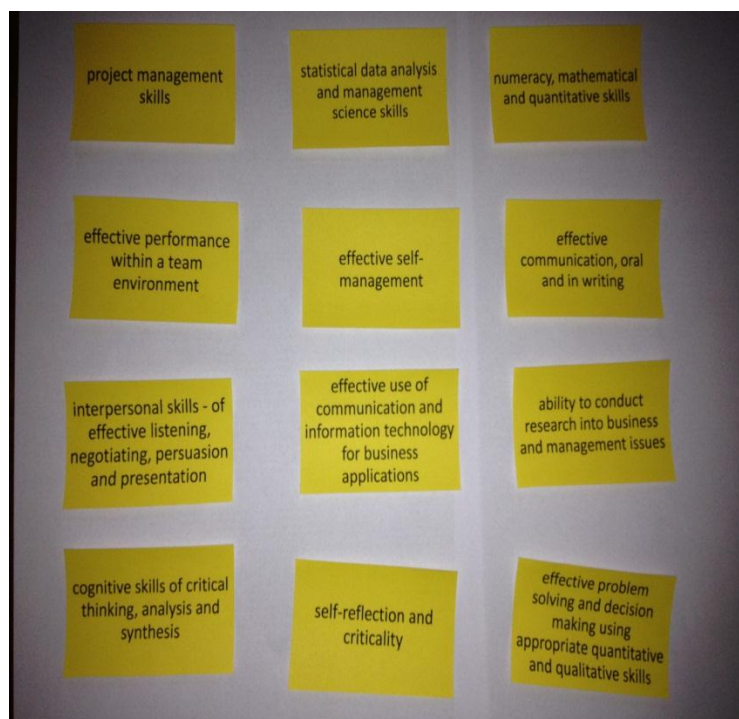
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| External environment knowledge    | Knowledge about: 'a wide range of national and international factors, including macro-economic, environmental, ethical, legal, political, sociological and technological, together with their effects at local, national and international levels upon the strategy, behaviour and management of organizations.' (The European Quality Link, 2010,p2)                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke bedrijfskundige kennis en vaardigheden vindt u belangrijk voor een bedrijfskundige?</li> <li>• Als u kijkt naar de drie kennis gebieden, welke vindt u dan het belangrijkste?</li> </ul>           |
| Management knowledge              | Knowledge about: 'the various processes, procedures and practices for effective and responsible management of organizations. It includes theories, models, frameworks, tasks and roles of management together with rational analysis and other processes of decision making within organizations and in relation to the external environment.' (The European Quality Link, 2010, p2) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke bedrijfskundige kennis en vaardigheden vindt u belangrijk voor een bedrijfskundige?</li> <li>• Als u kijkt naar de drie kennis gebieden, welke vindt u dan het belangrijkste?</li> </ul>           |
| Cognitive and intellectual skills | The various skills you use in research, including qualitative, quantitative and business analyses and research (The European Quality Link, 2010).                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke bedrijfskundige kennis en vaardigheden vindt u belangrijk voor een bedrijfskundige?</li> <li>• Als u kijkt naar de drie gebieden van vaardigheden, welke vindt u dan het belangrijkste?</li> </ul> |
| Business and management skills    | The various business and management techniques you have to learn during your business administration education (The European Quality Link, 2010).                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke bedrijfskundige kennis en vaardigheden vindt u belangrijk voor een bedrijfskundige?</li> <li>• Als u kijkt naar de drie gebieden van vaardigheden, welke vindt u dan het belangrijkste?</li> </ul> |
| Personal and interpersonal skills | All kind of skills used for your personal development and to help you communicate effectively with other people or groups (The European Quality Link, 2010).                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke bedrijfskundige kennis en vaardigheden vindt u belangrijk voor een bedrijfskundige?</li> <li>• Als u kijkt naar de drie gebieden van vaardigheden, welke vindt u dan het belangrijkste?</li> </ul> |

### Card game:

After asking the questions about the framework, we played two card games with the interviewee if there was any time left. In one of the games, the interviewee received eight cards with different knowledge aspects which a business administration program must treat according to EQUAL (picture 1). The interviewee was asked to arrange the cards in order of importance and tell us what choices lay behind the decision. We had a second, similar game with twelve skills that a business administration program must include according to EQUAL (picture 2). The texts used are citations from EQUAL (2010). During the card games it was possible for the interviewees to add cards to the selection, and some of them did.



Picture 1: knowledge domain cards



Picture 2: skills domain cards

### During the interview

We had different settings for the various interviews, but most were held in the interviewee's company office. The settings were chosen by the interviewees because we decided to use all the time they had available for the interview instead of asking them to travel. For an overview of the settings, see the table in appendix 2.

To ensure the interviewee's meaning was really clear to the interviewer, different probing techniques were used

- Repeating or clarifying the question
- Repeating or summarizing the answer
- Explicit probing in a directive way
- Silent probing (Emans, 2004)

The technique of repeating or summarizing the answer was used a lot. In this research it is very important to understand exactly what the interviewee said. And this technique was also very useful to collect all the answers to the broad questions.

We also used the technique of confrontation, which means that we returned subjects raised by interviewees in later interviews. For example, we added a question to our interview protocol (appendix 1) about the usefulness of corporate management techniques in business education. One of our first interviewees made a statement about this subject, and it became so interesting, we decided to confront all later interviewees with this question.

Each interviewee was interviewed once for approximately one hour. The precise duration for each interview is listed in appendix 2. During the interview the interviewer took some notes but also asked permission to record the interviews. Only once was recording prohibited.

### After the interview

Directly after the interview, the transcription started. The transcriptions were always finished within a week of the interview. This was done to assure the quality of the transcription while the memory was still fresh in the interviewer's mind. The transcriptions are always prepared by the interviewer himself.

The audio recordings were played back, but the transcription was not a literal copy. Instead, the main ideas and opinions of the interviewee were summarized in the transcript. In this way the transcribing was also the first step in coding the interviews.

The next step was to order the transcription according to the main subjects talked about. They were not the same in each interview because interviewees talked more on some subjects than others.

Then two descriptions were prepared, one about the company the interviewee works for and one about the interviewee's career. They were meant to reflect the interviewee's opinions against a certain background. This will also help future researchers to interpret our data. The descriptions and the transcript were made anonymously so that the interviewee could speak freely and could not be connected personally, nor the company, to the things said.

The whole process of transcription took on average 3.5 hours per interview. The total transcription time was approximately 50 hours. An average transcription report was 4 pages long, so there were approximately 56 pages of transcript in total, with normal margins and spacing.

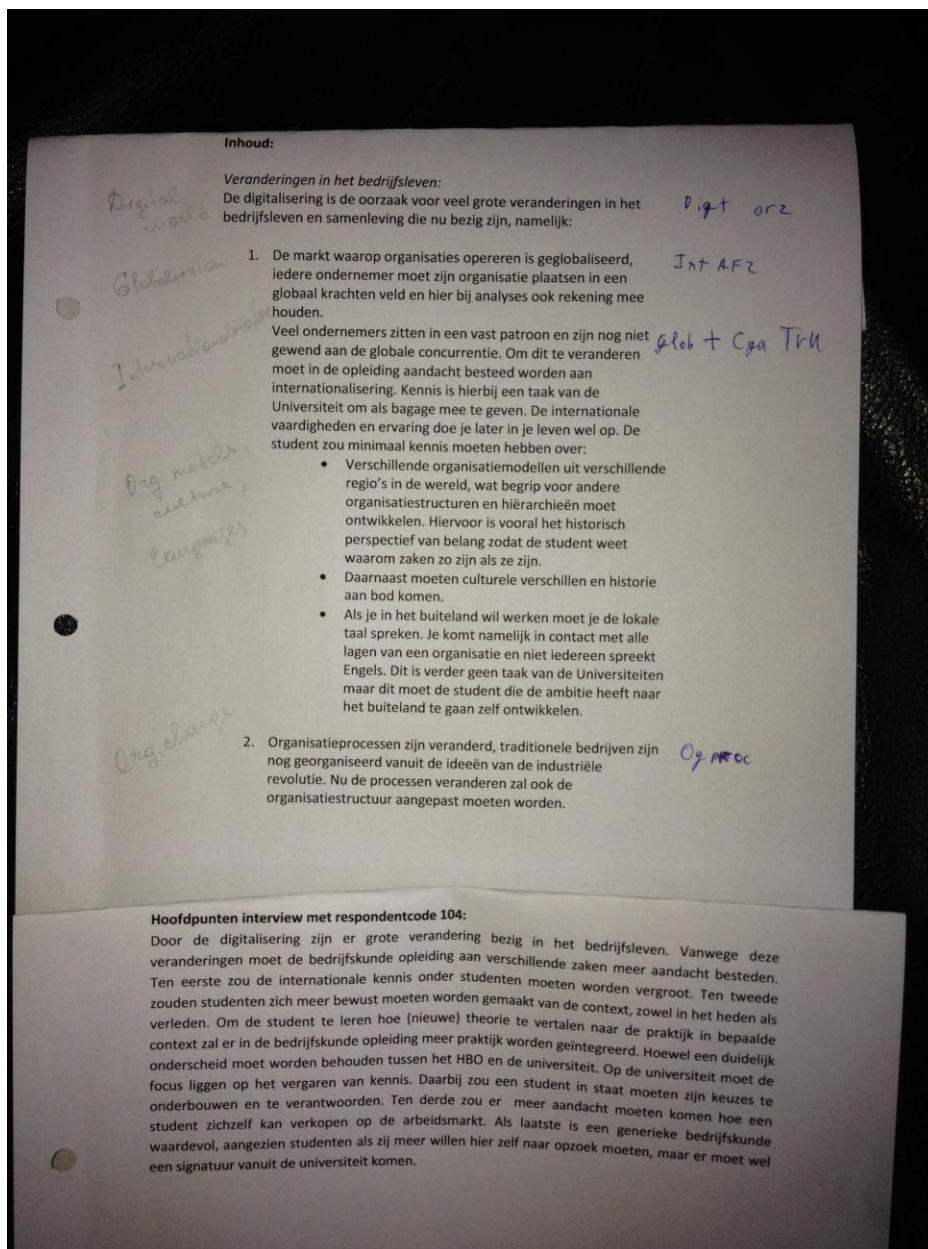
After the structured transcript was finished, the script was sent to the interviewee to ask them for feedback on the content and the manner of anonymization. After receiving the feedback, the transcript was corrected and included in appendix 3. Feedback was received for six of the transcripts, but most of the suggestions were minor.

Then we started coding the first four interviews. We used interpretive coding (Miles & Huberman, 1994, p57) to search for similarities in their opinions. The first coder was Ivar Dorst (bachelor student of business administration), and he used fixed codes based on the framework for the importance of the different knowledge and skills. Open codes (Kvale & Brinkmann, 2009, p201-205) were also used to code the missing topics and the changes in the business world. For the list of codes, see appendix 4.

The second coder was Dr. Tanya Bondarouk, and she coded the first four interviews on the same paper, see picture 3 for an example. The first coder then compared the codes without talking to the second coder. The reliability varied between 63% and 91% for the different transcripts with an average of 77%. It was estimated with the formula of Miles and Huberman (1994, p64) for each paper, and the average is

the sum of reliability rates of the different transcripts. During the calculation of the rate per paper, the first coder counts a disagreement if he has coded something and the second coder didn't code anything at all. Discussions between the first and second coder should therefore improve the reliability rate even more.

To make the research more reliable, a third person was asked to code three of the four transcripts. This third coder (Tamara Oukes, BSc, and master student of business administration) made a summary of the important topics in each transcript. To get an idea of how the coding is done, see picture 3. As there was no difference in interpretation between the first two coders and the third coder, we decided to stop coding. Because of the summarized and ordered way of transcribing, we concluded that there was no added value in coding the transcripts, and we could use them directly as input for the findings.



Picture 3: Example of codings of the three researchers.

After the findings were written down, a discussion was held between two researchers who were closely involved in the research, namely Tanya Bondarouk and Ivar Dorst, and a third researcher with a more objective view, Dr. Jasper Veldman. This discussion led to a reshaping of the findings. Thus, to summarize our efforts:

To improve the validity of our research we:

- Used the probing technique “Repeating or summarizing the answers” (Emans, 2004).
- Confronted interviewees with opinions from earlier interviews.
- Sent the transcripts back to the interviewee for feedback.
- We anonymized the transcripts so the interviewee could speak freely.
- Discussed the preliminary results among three researchers.

To improve the reliability of our research we:

- Coded the interview transcripts with three researchers, code-recode reliability (Miles & Huberman, 1994, p64).
- Calculated the reliability rate of the first two coders (Miles & Huberman, 1994, p64).
- Described our whole process in detail.
- Discussed the preliminary results among three researchers.



## Results

In this chapter we present the results from fourteen interviews with business managers. We will answer our questions in the following order:

- *How valuable is a generic business administration education for a career in business?*
- *What is the importance of the competences attained by academic BA bachelor graduates according to business?*
- *Is there a gap between business education requirements and the current competences required by business?*
- *What are the developments in the business world that demand different competences of business graduates?*

We give a summary of the most important subjects stated by the interviewees.

### Value of a generic business education

The first estimation is that business administration education is valued by businesses. The interviewees' opinions could be grouped in two categories. Some interviewees think that the business administration program is too generic and it should become more specialized.

*Bedrijven zijn het zat om alleen maar generiek opgeleiden te hebben. (103)*  
(Companies are tired of having only generic educated graduates. (103))

Other interviewees think that the generic idea of the program is actually very valuable and that there is no time in the program to cover a topic in depth without ignoring a part of the total picture, and that is the strength of a business administration education.

*Het is erg moeilijk ook de inhoud te integreren in de bedrijfskundeopleiding, omdat het gewoonweg niet past in drie jaar bachelor. (102)*

(It is very hard to integrate the content within the business administration program as it simply does not fit in a three-year bachelor. (102))

*Het gaat niet meer om "It's all about attitude", een autofabrikant zal nooit zeggen: "Weet je nou wat belangrijk bij een goede auto is? De motor, de bumper en de banden." ... En het licht dan? Want zonder koplamp mag ik niet rijden. Het gaat om het totaal plaatje. (106)*

(It's not all about 'attitude' anymore, a car manufacturer would never say: "Do you know what is important for a good car? The engine, the bumper, and the tires." ... How about the light? Without headlight I am not allowed to drive. It is about the complete image. (106))

There is also one danger mentioned by an interviewee, who said the generic education is very valuable but there is a change on people who actually can do nothing.

*Er is een groot gevaar voor niets-kunners bij een generieke opleiding, maar mensen die het wel kunnen zijn van erg grote waarde voor ondernemingen. (111)*

(There is a great danger for people who cannot do much in a generic study program, however, people who can do it, are of great value to organizations. (111))

So there is a big difference in the perception of usefulness of a generic business education according to our observations during the interviews. And there was no linking of the different meanings to certain sectors. One interviewee thinks it isn't interesting to have generically educated people, while another appreciates working much more from a generic perspective.



## Importance of competences

During our literature review, we defined competences and split them up into knowledge and skills and built a framework around them. And with our framework we tried to answer the following question: *What is the importance of competences attained by academic BA bachelor graduates according to business?*

We did this on three different levels. First of all, we searched for an answer to the question of whether knowledge or skills are more important to succeed in business. Then we tried to find out which of the three knowledge sub-areas and which of the three skills sub-areas are more important. If there was time left in the last stage of the interview, we tried to find out on a more detailed basis which domains the interviewees focus on. This is done by playing the card game we introduced in our methods chapter.

## Knowledge versus skills

During the interviews we asked the interviewees in different ways what they think is more important, knowledge or skills, and later on personality, which many of them introduced in the questions on this level. But we leave personality out in this chapter.

According to almost all interviewees, knowledge is less important than skills.

*Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis. Wel er vanuit gaande dat het bedrijf waar je werkt bereid is te investeren in je kennis. Vaardigheden brengen je vaak verder. (102)*

[Skills are more important than knowledge; assuming that the company you work at is willing to invest in your knowledge. Skills often get you further. (102)]

But some interviewees added a remark to this statement. They stated that skills are more important than knowledge after attaining a certain basic knowledge.

*Je moet de inhoud snappen en begrijpen, maar daarna zijn vaardigheden van doorslaggevend belang binnen de bedrijfskunde. (105)*

[You have to understand the content, but afterwards skills are of decisive importance within business administration. (105)]

*"Kennis is de basis waarop je mee kan praten, maar wil je invloed hebben, dan zal je bepaalde skills aan de dag moeten brengen." (110)*

[“Knowledge is the basis with which you can take part in a conversation, but if you want to have influence, you would have to bring skills to light.” (110)]

One interviewee stated that you use your knowledge subconsciously after graduation so you notice more benefit from your skills during your career.

Knowledge has two practical functions, being able to discriminate and a tool to learn analytical skills. The first function of knowledge is to discriminate. The fact that a student succeeds in graduating from a university program proves that s/he is able to handle the knowledge level.

*Je diploma halen is aantonen dat je een bepaald denkniveau aan kan. (112)*

[Getting your diploma is proving that you are able to deal with a specific way of thinking. (112)]

To guarantee that the business administration course tested this thinking level, there must be an obstacle which discriminates on intelligence. At the moment this is missing in the business administration curriculum according to some interviewees.

*Er is geen struikelblok dat de echt intelligente en ambitieuze student scheidt van de studenten die eigenlijk op het hbo hadden moeten zitten. Hierbij mist er een bepaalde diepgang in de opleiding. ... Ergens in de opleiding moet de student zich bewijzen dat hij echt wil en in staat is snel de diepte van de theorie in te kunnen. (101)*

(There is no obstacle which separates the intelligent, ambitious student from the students who should have been going to Higher Vocational Education. Here a certain depth is missing in the program. ... Somewhere during the study program the student should prove himself that he is able to and wants to go in-depth with the theory. (101))

Therefore, a challenging, in-depth subject must be integrated into the curriculum. It would be nice when a university distinguishes itself uniquely with this challenging subject.

*Maar al met als is de generieke bedrijfskunde opleiding waardevol als fundament. Er moet alleen wel een signatuur vanuit de universiteit op komen.(104)*

(Overall, the generic business administration program is valuable as basis. However, it does need a university's signature. (104))

Secondly, many interviewees see knowledge as a tool to develop skills and critical thinking. Students have to be challenged by the content to learn how to solve problems, make connections and analyse.

*Challenges van studenten doe je door inhoud; studenten moeten een bepaald abstractieniveau bereiken. Het gaat er niet om dat je het grootste deel van je kennis later niet meer gebruikt. ... Van de diepgaande moeilijke theorie leer je nadenken; dat is het belang van die theorieën, niet dat je het later nog gebruikt. (101)*

(You challenge students by content; students must reach a certain level of abstraction. It is not about using most of your knowledge again later on. You learn to think from a difficult in-depth theory; that is the importance of those theories, not to use them in future. (101))

*... En kan kennis deels gezien worden als een hulpmiddel om vaardigheden aan te leren. De geïnterviewde heeft eigenlijk nooit iets gedaan met haar kennis over procestechnologie. ... Maar met de manier van denken heeft ze wel veel gedaan. Kennis is niet zo heel erg van belang, maar de manier van denken en de snelheid waarmee je dingen eigen maakt en doorgrondt is heel erg belangrijk. (107)*

(... And knowledge can partly be seen as a tool to acquire skills. The interviewee actually never used her knowledge on process technology. ... However, she did use the way of thinking a lot. Knowledge is not of so much importance, but the way of thinking and the speed of mastering and fathoming things are very important. (107))

So we could summarize the meaning from our interviewees by state that skills are more important than knowledge, but the amount of time spent on knowledge in business education should not decrease. It could be interesting to focus more on knowledge at the start of the program and more on skills later in the curriculum. This could be a good way of designing the curriculum because once you have the basic knowledge, the skills become more and more important.

*“Kennis is de basis waarop je bouwt en daardoor kun je je richten op je vaardigheden.” (112)*

(“Knowledge is the basis on which you build for you to focus on your abilities.” (112))

### Three knowledge sub-areas

To find out what kind of knowledge is basic in the business administration curriculum, we divided knowledge in our framework according to the EQUAL guidelines (The European Quality Link, 2010):

- Organization
- External environment
- Management

Most of our interviewees found it very difficult to assign a priority to these areas. But looking at knowledge more in general, there were three different opinions. The first group of interviewees stated that every aspect of businesses should be mentioned in the curriculum along with an integrated total picture.

*Ook corporate management kennis is belangrijk in de opleiding. Namelijk de organisatieverandering wordt steeds belangrijker, omdat geen organisatie meer hetzelfde blijft. (104)*

(As well knowledge of corporate management is important in the study program. Change management becomes more important as no organization stays the same. (104)

*Alles is belangrijk in je opleiding in samenhang. In een bepaalde situatie in een bepaalde fase is het één belangrijker dan het ander, maar het gaat erom dat het in het totaalproces gemanaged wordt. .... Je kan het ook vergelijken met een architect die een gebouw ontwerpt; alles tot in de details is inzichtelijk gemaakt. (106)*

(Everything in coherence is important in the study program. In certain situations, in certain phases one is more important, but it is all about the complete process being managed. You can compare it to an architect designing a building; every detail has been made intelligible. (106)

So we could conclude that every area needs the same amount of attention and no area can be skipped in business administration curricula. Other interviewees state that it is much more important to teach the knowledge needed for graduate jobs. This would mean focussing only on the topics you will be involved with for the first five years of your career. And leaving studying the corporate management theories for when you actually start dealing with these things.

*Interessante dingen zijn zaken waar je direct na je studie mee in aanraking komt. Het heeft geen voordeel dat je in je studie gehoord heb van de zaken die je als CEO meemaakt. (102)*

(Interesting matters are often matters you come into contact with directly after your study. It does not have any advantage hearing about matters a CEO experiences during your study program when you still live in your studio. (102)

*Corporate kennis in de bachelor is niet van belang. Eigenlijk zou de Universiteit tien jaar na afstuderen de student terug moeten roepen om nog eens die corporate management zaken bij te leren. (105)*

(Corporate knowledge is not important in the bachelor. Actually the university should recall the student ten years after graduation to teach the corporate management matters again. (105)

So according to these interviewees, more practical knowledge for the first years of your career rather than the total picture is important. But also in this case, there is no differentiation in importance between the three different knowledge sub-areas.

A third group of interviewees stated that what kind of knowledge you learn at university is not important for business. It is hardly possible to educate someone for a specific job, and the only organizations that add to the content of knowledge are the research institutes and universities.

*Kennis is altijd specifiek voor een bepaalde context en daarom kan je nooit op de universiteit al iemand opleiden voor een bepaalde baan. Dus als bedrijf ga je iemand selecteren die in staat is kennis op te doen. (111)*

Knowledge always is specific to a certain context for it is not possible to educate someone at university for a specific job. As a company you, therefore, will select someone who is able to gain knowledge. (111)

*Wat specifieke vak inhoud betreft moet er niet teveel naar het bedrijfsleven worden geluisterd want als bedrijven hierover beginnen denken ze te beperkt in hun eigen straatje. (101)*

Concerning specific course content, you must not listen to companies too much as companies think too narrow-minded in their own context. (101)

### Three skills sub-areas

Skills were divided into three sub-areas in our framework:

- Cognitive and intellectual skills
- Business and management skills
- Personal and interpersonal skills

It seems to be much easier to divide the skills according to importance for the interviewees than the knowledge part. Most interviewees agree that the cognitive and intellectual skills are the most important ones for academic graduates.

*Analytische vaardigheden zijn het allerbelangrijkst, deze kunnen ontwikkeld worden door middel van vakken tijdens de opleiding. Er zijn twee soorten analytische vaardigheden, namelijk die van ingenieurs (exact en berekend) en van business mensen (ongeveer, flexibel, door inschatten van het krachtenveld). Twee verschillende analytische methodes, beide zijn goed en je zou ze beide moeten kunnen. Het leren van elkaar door te snappen hoe de ander denkt, is hierbij erg belangrijk. (102)*

Analytical skills are the most important as these can be developed in courses during the study program. There are two kinds of analytical skills: from engineers (exact and computed) and from business men (approximate, flexible, by estimating force fields). Two different analytical methods, both are good and you should be able to apply both. Learning by understanding each other and how the other thinks is very important for this. (102)

This is because the analytical skills and the critical thinking developed when learning these skills differentiates an academic graduate from someone from higher vocational education.

*Verder heeft de geïnterviewde het grote verschil tussen de Universiteit en het HBO ervaren. Dat het hbo vaak uitgaat van "het is zo". De Universiteit leert je juist vragen te stellen of iets echt zo is en om daarover in discussie te gaan. Door die vragen te stellen leer je een kritische houding aan en die houding kan je helpen in het bedrijfsleven. (110)*

Moreover, the interviewee has experienced the large difference between the university and the Higher Vocational Education. At the Higher Vocational Education it is often assumed things are the way they are, whereas at the university you are taught to ask questions to find out if something truly is so and to discuss this. By asking these questions you acquire a critical attitude, which can help you in business life. (110)

*Je moet op een hoog niveau naar een bedrijf kunnen kijken, naar bedrijfsprocessen waar je optimalisaties wilt doorvoeren. Als je die analyse goed kunt maken, is het van toegevoegde waarde. ... Conceptueel en analytisch vermogen dat onderscheidt je van een hbo'er, dus dat is heel belangrijk voor een opleiding. (109)*

[You must be able to look at a company from a high level, to business processes for which you want to implement optimizations. It is of added value if you are able to analyze that well. ... Conceptual and analytical capabilities distinguishes you from someone from the Higher Vocational Education, which is very important for a study program. (109)]

Along with the distinction from the HBO students, the analytical skills are also very important to being successful in the business world. Business administration graduates now working in the different industries would have benefitted if they had improved these skills more according to our interviewees.

*Als je goed logisch kan nadenken, verbanden kan leggen en kan analyseren dan kan je heel veel problemen tackelen. (108)*

[You can tackle many problems if you can think logically, can make connections and can analyse. (108)]

*Voor bedrijfskunde is het aanleren van cognitieve en analytische vaardigheden het belangrijkste, want die mist de student het meest. (101)*

[For business administration the teaching of cognitive and analytical skills is the most important as these are skills which the student misses the most. (101)]

Regarding the remaining skills, there is a big difference in what the interviewees think is more important. A few interviewees mention that especially for business administration students the personal and interpersonal skills are very important, while others state that they are not interesting at all. We think the disparity concerns a few aspects. First of all, some interviewees assume that people who start studying business administration have natural personal and interpersonal skills so it is a waste of time to invest much in training them. Other interviewees feel that these skills could be very easily be taught to the graduates employed by the company by letting them follow a management training.

*Sociale vaardigheden zijn minder belangrijk voor een net afgestudeerde, want die zijn wel aan te leren binnen het bedrijf. (101)*

[Social skills are less important for a recent graduate as these can be taught within the company. (101)]

Another interviewee states that teaching basic employee skills is not the function of a university.

*Werknemersvaardigheden moet je niet aanleren (presenteren, samenwerken), dat is niet de positie van de universiteit. (111)*

[You do not have to teach employees' capabilities (presenting, working together), that is not the role of the university. (111)]

The interviewees who stress the importance of personal and interpersonal skills state that businesses should be able to assume that graduates already have them.

*"Weet iemand op een leuke manier iets onzinnigs te verkopen, is dat vaak meer succesvol dan dat iemand iets inhoudelijk heel sterk heeft neergezet, maar dat niet leuk weet te verkopen." Het interpersonal aspect wordt vaak onderschat vooral ook in de academische wereld. Terwijl het juist in het bedrijfsleven heel erg belangrijk is. (109)*

“Is someone able to sell something in a fun nonsense way, it is often more successful than someone who has a very strong content, but cannot sell it in a nice way.” The interpersonal aspect is often underestimated especially in the academic world, whereas just right there it is very important. (109)

Also, they don't want to invest in training business and management skills of graduates but in giving them the specific knowledge needed for the organization's business. So it is also important to have these skills according to this group of interviewees.

*Je verwacht als bedrijf dat je bij bedrijfskundigen niet meer hoeft te investeren in basisvaardigheden zoals samenwerken in groepen, beïnvloedingsmodellen en communicatie vaardigheden. Hier moet een opleiding dus voor zorgen. (112)*

(As a company you expect that you do not have to invest in basic skills, like teamwork, influence models and communication skills with business administration graduates. The study program should take care of these. (112)

There was also a discussion during the interviews about whether skills are teachable and what impact your personality has on these skills. The interviewees gave a range of answers from skills are not teachable but have to be part of your personality to you could teach them to everybody.

So we could summarize the opinion of our interviewees for the skills part by state that the cognitive and intellectual skills should receive the most attention in business education because they are the most important ones. For the business and management skills and personal and interpersonal skills, it is not clear how important they are. But we would advise ensuring that at least the basics of these skills are integrated in the business administration curriculum.

### Card game

We also played the card game described in the methods with some of the interviewees. These cards explored the domains that business administration programs should address. Regarding knowledge, the interviewees wanted more knowledge about research and development, more explicitly knowledge about stakeholders, and to pay more attention to social issues and especially ethics. Regarding skills, decisiveness needs to be stressed, especially in cases with missing information. Multitasking was also mentioned because in the real business world, graduates have to handle several projects at the same time. And organizational sensitivity is mentioned as a missing skill.

We asked the interviewees to organize the cards and tell us what the most important topics are for them. This provided very interesting information to complement the subjects described above because of the different ways in which interviewees started thinking about the subjects. But because of the variation in ways the interviewees worked with the cards, we could not base any conclusions about the importance of different domains directly on this game. The pictures of the card games played can be found in appendix 3.

### Summarizing the relative importance of competences

Looking to the sections above describing the ideas of our interviewees on the importance of competences on different levels, we could draw the summarized results stated in the table below. All of the rates are relative, and it is not possible to add percentages or grades to the outcomes.

Table 4: Relative importance of competences

| Level                            | Conclusion                                                                                                                  | Nuance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Knowledge versus skills</i>   | Skills are more important than knowledge                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>You need a certain basic knowledge before skills become more important.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Three knowledge sub-areas</i> | There is no division possible for knowledge based on the interviews done.                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>One group thinks that it is important to have the total picture of all business aspects in the business curriculum.</li> <li>Another group thinks that the knowledge in business education should focus on knowledge you need in the first five years of your career.</li> <li>The third group thinks that knowledge is not interesting for business because it is too specific for each company, so research institutes and universities should decide on the knowledge part.</li> </ul> |
| <i>Three skills sub-areas</i>    | Cognitive and intellectual skills are the most important.                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>One group thinks that personal and interpersonal skills and management skills are not important because it is easy to learn then through a management training course inside the company.</li> <li>Another group thinks the personal and interpersonal skills and management skills are important because businesses don't want to invest in training these skills of business graduates.</li> </ul>                                                                                      |
| <i>Card game</i>                 | The results of the card game were so different for each interviewee that we could not conclude anything from these results. | <ul style="list-style-type: none"> <li>The following knowledge domains were missing according to the interviewees: R &amp; D, stakeholders, sociology and ethics</li> <li>The following skills domains were missing according to the interviewees: decisiveness especially in cases with incomplete information, multitasking and organizational sensitivity.</li> </ul>                                                                                                                                                         |

## Is there a gap between business education requirements and the current competences required by business?

We already mentioned that there may be a gap between the required competences of business and the business education requirements. And we expected to find this gap in the area of the focus on theory or practice. During the interviews we observed that this gap actually exists. We asked the interviewees for what graduates lacked, and their most common reply was that graduates lack the connection to actual business practice. The interviewees also mentioned another gap we hadn't anticipated, namely the lack of attention paid in business education to personality and its development. One of the most important competences for success according to our interviewees is the graduate's personality. On a different level of abstraction, the interviewees pointed out another missing subject, ethics. In the sections below, the missing aspects forming a gap between business education and the business requirements will be discussed, with a summarizing table at the end.

### Connection with the business practice

The interviewees mentioned that the graduates are not connected to the practice in three ways. First of all, graduates have problems with translating the theoretical knowledge to the practical context. Second, graduates have learned various theories but not how to elaborate them. Third, graduates lack organizational sensitivity.

### Translation to the practical context

In the interviewees' opinion, the translation from the theoretical knowledge learned during their business education to the real business practice is missing. They stated that the graduates lack some practical business experience to compare their theories to.

*Eigenlijk kan je alles wat je leert tijdens de bedrijfskundeopleiding pas echt begrijpen als je het meegemaakt hebt in het bedrijfsleven. (102)*

Actually you cannot understand everything you learn during the business administration program until you have experienced it in business life. (102)

*De context inschatten kunnen ze nog niet. Men overschat zich aan het begin van de carrière meestal. Waarschijnlijk moet je het leren door te doen. In de bedrijfskunde heb je namelijk referentiekaders nodig vanuit het bedrijfsleven zodat je de context in combinatie met de theorie begrijpt. (104)*

They cannot yet assess the context. At the start of the career one often overestimates oneself. Probably you have to learn by doing. In business administration you need reference frameworks from business life to understand the context related with theory. (104)



The lack of a business practice context meant that the ideas graduates come up with lack practical usefulness according to our interviewees. They mentioned that graduates should adapt the theories they have learned to the situation of the case they are working on and make their recommendations not purely theoretical and scientifically right, but also feasible in companies.

*Benaderen vanuit de wetenschap wordt veel gedaan op de universiteit, maar de link leggen naar de praktijk gebeurt te weinig. De wetenschappelijke benadering is goed als onderbouwing, maar het praktische nut voor het bedrijf moet wel naar voren komen en dat is er vaak niet in een alleen maar wetenschappelijke benadering. (113)*

(At the university everything is approached from science, but connecting it to practice does not happen enough. The scientific approach is good as a basis/support, but the practical use for the company should come forward as well, which often is not the case with a scientific approach only. (113)

### **Elaboration of theory**

Our interviewees also stated that graduates do not learn how to elaborate useful theoretical knowledge and skills. An example one interviewee gave concerned the SWOT analysis, which is very useful in practice and included in most business education programs, but most graduates are not able to conduct a good SWOT analysis.

*De theorie wordt nooit zo toegepast als het geleerd wordt. In de basis is theorie belangrijk en ook theorie op een heel hoog niveau, maar belangrijk is dat je het ook kan toepassen. Afgestudeerden kunnen de theorie namelijk vaak niet uitvoeren. Neem bijvoorbeeld de SWOT-analyse: er zijn weinig mensen die hem echt goed uit kunnen voeren. Dat zijn wel belangrijke basistheorieën die je in je opleiding een aantal keer moet uitvoeren zodat je ze ook echt kan. (109)*

(The theory is never applied as it is taught. For the basis theory is important, theory of a high level, but being able to apply it is also important. Graduates often cannot apply the theory. For example, take the SWOT analysis: there are few people who really can execute it well. Whereas these are basic theories, which you have to execute several times during the study program for you to really be able to do them. (109)

Another interviewee felt that business education had to focus more on management skills and he also stated that learning by doing is very important in business education and that practising and the provision of practical tools and tricks are lacking.

*De universiteit is voornamelijk theoretisch ingesteld en mist praktijk-situaties en rollenspellen in de opleiding. Het leren door te oefenen is erg belangrijk, vooral op het gebied van management skills. Voor alle management skills zijn er veel praktische tips en tricks en die heeft de geïnterviewde pas geleerd bij latere management trainingen tijdens zijn werkzame leven. (110)*

(The university is mainly focused on theory and ignores practice situations and role plays in the study programme. Learning by doing / practising is very important, especially for management skills. For management skills there are many practical tips and tricks, which the interviewee only learned in management training programmes after he was employed. (110)

### Organizational sensitivity

The last gap mentioned by the interviewees is that graduates lack any feeling of organizational structures and how organizations really work. The interviewees stated that graduates do not know how to find their way and reach their goals, especially in the bigger organizations.

*“Ze missen een soort street smarthed.” Hoe werken organisaties, wat is het verschil tussen de voorkant en achterkant van de organisatie, wat is het verschil tussen hoe formeel de lijnen in het organogram lopen en wie er nu echt de beslissingen neemt? Ze denken nog dat ze via het organogram een verandering kunnen doorvoeren. “Ze zijn nog lekker naïef, het staat toch zo op papier.” “De feeling met hoe de hazen lopen” is wat echt heel erg mist. De formele structuur is de voorkant van de organisatie, maar aan de achterkant van de organisatie werkt het in de praktijk anders. (114)*

*“They lack some kind of street smarts.” How do organizations work, what is the difference between the front and back of the organization, what is the difference between the formal connections in the organogram and the one taking the real decisions? They still think they can implement changes via the organogram. “They are so naïve, this is what it says on paper.” “The feeling of ‘waiting for someone to take the lead’” is what is really missing. The formal structure is the front of the organization, however at the back of the organization, in reality, it is very different. (114)*

*Organisatie sensitiviteit is het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Je kan op de inhoud wel gelijk hebben, maar daar win je het in organisaties niet mee. Je moet via informele contacten een beetje mee kunnen bewegen met de verschillende meningen in een organisatie om je doelstelling te bereiken en daarbij leren om te gaan met voor- en tegenspoed. Het omgaan met deze zaken kunnen veel pas-afgestudeerden niet. (105)*

*Organization sensitivity is the difference between being right and be proved right. You can be right concerning the content, but that does not win you the case within organizations. Via informal contacts you have to be able to go along with the different opinions in an organization to reach your objective and thereby learn to deal with it for better or for worse. Many recent graduates cannot deal with these matters. (105)*

Our observations during the interviews showed that this becomes a problem for companies and the graduates themselves. When the graduate could not find his way in the organization, his performance declines, and at worst they will leave the (big) organization because of this.

*Er zijn vaak mensen die zeggen: “Ik kom er niet door heen, ik krijg het gewoon niet voor elkaar,” dan ligt het aan het organisatie-bewustzijn. Vragen als ‘met wie heb je dan gesproken, ging die persoon er wel over, en zo niet weet je wie er dan wel over gaan,’ helpen vaak om het daadwerkelijke probleem te vinden. “Een groot bedrijf is helemaal niks voor mij, gaat veel te langzaam en is veel te bureaucratisch.” Als mensen dat zeggen, komt het vaak omdat ze een gebrek hebben aan organisatie-bewustzijn. (107)*

*There are often people who say: “I cannot cope, I just can’t pull it off,” this is because of the organization sensitivity. Questions like ‘whom did you talk to, was that the person who is responsible for it, if not do you know who is responsible for it’ often help to uncover the real problem. “A large company is just not the thing for me, everything happens too slow and too bureaucratic.” When people say that, it often appears to be the case that they have a lack of organization consciousness. (107)*

### Possible solutions

The interviewees also announced some possible solutions to solve the lack of practice in the business curriculum. The decision to change the curriculum must of course be made by every university individually.

We observed during the interviews that the interviewees advocate introducing internships and/or practical cases into the business curriculum. During the internships and cases, students learn to translate from theory into practice and practise with the knowledge and skills they learned. And on the other hand, they will experience how organizations really work and evolve some organizational sensitivity.

*Stages en projecten tijdens de studie zouden gebruikt kunnen worden om die vaardigheden en awareness te kweken. De theoretische onderbouwing moet door de universiteit geleverd worden en het ervaren moet gedaan worden door een project of stage in het bedrijfsleven. (114)*

Internships and projects during the study could be used to cultivate these skills and awareness. The university should offer the theoretical support, while the experience should be gained by a project or internship at a company. (114)

We mentioned during our interviews that universities could not take this step alone because they need to have external projects and internship places available to introduce them into the curriculum. But according to our interviewees, this should not be a problem when a win-win situation is ensured for both sides. The interviewees also stated that business should invest in the students because it is an investment in the future.

*Winst voor het bedrijf zijn extra handjes om binnen budget je agenda uit te voeren. Maar de student moet ook wat leren, dus bezig zijn met een concreet project met een kop en een staart met voldoende begeleiding. Naast het project kunnen ze meelopen in de organisatie en een feeling krijgen hoe het allemaal werkt. (114)*

Profit for the company means extra 'hands' (help) to execute your plans within the budget. However, the student has to learn something as well, like being busy with a concrete, worked-out project with sufficient supervision. Next to the project they can take a look into the organization to get a feeling of how things work. (114)

*Voor de praktijkervaring moet het bedrijfsleven zijn verantwoordelijkheid nemen binnen het onderwijs. ... Door stages bij verschillende bedrijven leert de student zich aan te passen aan verschillende culturen en dat vergroot zijn aanpassings- en veranderingsvermogen. Bedrijven moeten daarin investeren, het aanbieden van stageplaatsen is investeren in je toekomst. (113)*

Companies should take responsibility for the practical experience in education. ... Through internships at different companies the students learn to adapt to different cultures, which enhances their adaptation skills and ability to change. Companies should invest in this, offering internships is investing in your future. (113)

The introduction of internships was not the only solution the interviewees came up with to introduce more practice in the business education curriculum. They also suggested changing the method of selecting lecturers. The universities could consider asking people from the business world to give a course of lectures, not just the occasional guest lecture, but becoming part of the grading system.

*De connectie met de praktijk en maatschappij in het onderwijs moet verbeterd worden. De praktijk word wel uitgenodigd in de vorm van gastdocenten maar, dat is maar een klein onderdeel van het programma en die kennis is geen deel van het puntensysteem.(106)*

The connection between practice and society within education must be improved. Practice is invited by means of guest speakers, but that only accounts for a small piece of the program which is not part of the credit system. (106)

One interviewee mentioned that it would be useful to integrate management training in the business administration curriculum in which students focus on practical management skills.

*Er zou in een bedrijfskunde opleiding ook wel een soort managementtraining geïntegreerd mogen worden om wat meer aandacht aan deze zaken te besteden. (110)*

Some kind of management training should be integrated in the business administration program to pay more attention to these matters. (110)

Another possible solution mentioned during our interviews was attracting business coaches for all the students throughout the programme. According to an interviewee, it should help to make a better connection with business practice as the coach is a business manager and can support him with a more practical view and a business network.

*Universiteiten moeten er in investeren dat er een coach vanuit het bedrijfsleven beschikbaar is voor de student. ... Coaching moet uit de praktijk komen en niet vanuit de universiteit, want dan wordt de focus op wetenschap alleen nog maar versterkt. (113)*

Universities should invest in coaches from business life, who are available to students. ... Coaching should happen from practice, not from the university as the focus on science will only be reinforced then. (113)

## Personality

Turning to the framework we established at the start of our research, we asked the interviewees the questions about what is important for a young graduate. We first considered knowledge and skills. But one of the most important missing factors according to a lot of interviewees was personality. So here we find a second gap between business education and the business practice.

*Indien je boven een bepaald niveau binnen het bedrijfsleven verder wil komen, iedereen er slim is en je dus op mindset het verschil moet maken(102)*

If you want to achieve a certain level in business life and everybody is intelligent, you would have to make the difference with your mindset. (102)

*Maar in de basis gaat het niet om de studie, maar om de motivatie waarom iemand iets gestudeerd heeft en waarom ze voor het bedrijf willen werken(109)*

At the basis it is not about the study, but the motivation why someone studied something and why she wants to work for the company. (109)

And in this case the general opinion of the interviewees is not that the business administration curriculum should nurture a certain personality, but by challenging the student and creating the right study environment, the student could be stimulated and formed in a certain direction. And at this moment hardly any attention is paid to personality during business education.

*“De persoon wordt gevormd in het academische wereldje.” De opleiding heeft daar niet direct invloed op maar wel een rol in. Het leven naast de academische zaken vormt namelijk de persoon tijdens de studententijd. (106)*

*“The person is shaped in the academic world.” The education does not directly influence this, but does play a part. Life next to academic matters shapes the person during its college days. (106)*

*Er moet een cultuur ontstaan waarin risico en initiatief nemen gestimuleerd en gewaardeerd wordt. Passie van mensen is powerful en dat moet je vasthouden.(102)*

*A culture must arise in which risk and taking initiative is stimulated and appreciated. People’s passion is powerful and should be retained. (102)*

Some interviewees go even further and state that for a lot of skills mentioned, you need a certain predisposition in your personality to learn them.

*Vaardigheden zitten in je en die kan je wel ontwikkelen, maar het is deels ook persoonlijkheid.(112)*

*You have skills and these can be developed, but it is partly personality too. (112)*

There were some suggestions from the interviewees on how to take personality into account during business education. First of all, start with the promotion of the university. To find people with the right attitude, you have to promote with how challenging the university is, not how fun it is.

*Studenten zouden al naar de universiteit getrokken moeten worden met de boodschap: “Durf je het aan om hier te studeren?” en niet met: “Gezellig bij moeders thuis” en “De studie is hier zo leuk.” (101)*

*Students should be attracted to the university with the message: “Do you dare to study here?” Not with: “Happy at my parents’ home” and “the study is so much fun”. (101)*

In addition, when the students start at the university, they should undergo a personality check. This is not an admissions criterion but a manner to uncover the good and weak parts of someone’s personality. Then during the program the student is coached to develop his strengths and support his weaknesses.

*Eigenlijk zouden universiteiten assessments moeten doen over waar iemands zwakke punten zitten en die (persoon) individueel begeleiden. (111)*

*Actually universities should do assessments regarding someone’s weak points and support them individually. (111)*

Combining these ideas with a culture that challenges students and motivates them to take initiative and risk will help them to develop the right personality to succeed in the business world according to our interviewees.

## Ethics

The last important gap the interviewees noted was ethics. According to one of our interviewees, ethics is everything in business, it all starts and ends with ethics. Without ethics, he stated, business is not possible.

*Ethics: daar beginnen we mee en eindigen we mee. ...Momenteel is het een actueel onderwerp, omdat het veel fout gaat. Mensen moet je kunnen vertrouwen en moeten doen wat ze toezeggen, anders gaat het mis. (106)*

(Ethics: we start and end with it. Currently, ethics is a hot topic as it often goes wrong. You need to be able to trust people and that they do what they say they would do, or else it goes wrong. (106))

Along with business ethics, ethics on a more personal basis is also important. For instance, graduates lack the feeling of how to work together inside an organization and in business, according to our interviewees. Attention should be paid to ethics in the business administration program, ranging from very basic personal relation subjects to more in-depth business ethics.

*Daarnaast is het belangrijk dat er ook aandacht komt voor basale vaardigheden, die missen namelijk nogal wel eens bij afgestudeerden. Dat gaat om hele simpele dingen zoals hoe je je gedraagt binnen een team of op een afdeling. (104)*

(Besides, it is important to pay attention to fundamental skills, which recent graduates often lack. These are about very simple things such as how you behave in a team or in a department. (104))

## Summarizing the gaps between business and business education

So we can summarize our results described above that according to our interviewees there is a gap between business practice and business education. In line with the theoretical research, the gap lies in the focus of education on theory instead of on practice. But also we observed two other gaps during our interviews, the lack of attention paid to personality and ethics. In the table below you will find a summary of these gaps and the possible solutions our interviewees gave to solve them.

Table 3: gaps between business practice and business education

| Gap                                                                                                                                                                                                                     | Impacts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Possible solutions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Connection with the business practice.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Translation to the practical context</li> <li>2. Elaboration of theory</li> <li>3. Organizational sensitivity</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The solutions and ideas from the graduates are too theoretical, not adapted to the situation they dealing with and not implementable in practice.</li> <li>2. Graduates are not able to elaborate the useful theories learned because they never put them into practice. And they lack training in practical management skills.</li> <li>3. Graduates will not reach their goals and in the worst case leave the organization because of the lack of understanding of how organizations operate in real life.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducing internships and practical cases.</li> <li>• Selecting lecturers from business practice.</li> <li>• Integrate a management training focused on practical management skills.</li> <li>• Invest in coaches, who are working in management positions, for the students.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| <p><i>Lack of attention paid to personality and the development of this during business education.</i></p>                                                                                                              | <p>One of the most important competences to succeed in business according to our interviewees is the right personality.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universities should create a culture in which taking risks and initiative will be rewarded and stimulated.</li> <li>• Promotion of universities should focus on how difficult and challenging it is to study there and not how much fun.</li> <li>• There should be an assessment before the start of the program to find out what someone's weaknesses and strengths are and then the students should be coached to improve these points during the program.</li> </ul> |
| <p><i>Lack of attention paid to ethics</i></p>                                                                                                                                                                          | <p>Ethics is the basis of everything because without ethics and trust, you couldn't do business</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• More attention to ethics from a basic interpersonal level to in-depth business ethics.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## Developments in the business world.

The last question to deal with in this thesis was: *What are the developments in the business world that demand different competences from business graduates?* During the literature review we described the developments in the business world mentioned by Mascarenhas (2009) and Kedia and Englis (2011). All the changes Mascarenhas (2009) mentioned were covered in some way during the interviews but with some different emphases than expected in the theory. Only the last change, the participation in infrastructure projects, was not mentioned at all. We suspect this is because the infrastructure of the Netherlands is well organised and we were only interviewing managers of Dutch companies. Thus, they have not had to deal with the poor infrastructure of other countries.

In addition, other developments emerged on very different levels. Some changes mentioned were very company- or sector-specific, and others were more general. They had an impact in different ways on different aspects of the businesses: the labour market, income of companies, expenses of companies, consumer market, way of organizing businesses, the way of organizing the whole Dutch society and the position of graduates. In the interview transcripts in appendix 3, you can read all the changes mentioned by the interviewees. For our research we will mention only the changes possibly demanding different competences from business graduates. According to the interviewees, there are six major developments in the business world with impacts on the business administration education:

1. The economic crisis
2. Developments in the social environment
3. Developments in the way of organizing businesses
4. Developments in the way of working
5. Internationalization
6. Time to market

In the following sections these developments and their influence on business education will be discussed and then summarized in a table.

### Economic crisis

Because of the downturn in spending by consumers and companies in the last few years, many businesses have needed to cut their costs. But at the same time these businesses have to find a way to attract customers who are becoming more and more critical.

*Daarnaast worden consumenten steeds kritischer; ze willen meer waar voor hun geld en letten veel meer op de prijs-kwaliteit verhouding. (108)*

(Consumers become more critical; they want more value for money and pay more attention to the price-quality ratio. (108))

*De paradox bestaat dat bedrijven aan de ene kant moeten letten op de kosten en efficiëntiemaatregelen moeten doorvoeren en anderzijds creatief en innovatief moeten zijn. Het omgaan met die paradox is wat veel organisaties in deze tijd moeten leren. (114)*

(The paradox exists of paying attention to the costs and implementing efficiency measures on one hand, and on the other hand the companies must be creative and innovative. Dealing with this paradox is something many organizations currently have to learn. (114))

To attract customers, the business graduates should be more innovative and listen better to the customers according to our interviewees. They stated also that a service-oriented working approach is becoming more and more important. To ensure that business education is not lagging behind in this



development, our interviewees advised paying attention to service-oriented working and dealing with the paradox between cost reduction and implementing efficiency measures and innovation.

*Servicegericht werken wordt steeds belangrijker. Wanneer een klant komt met een vraag, dan zeg je niet meer: "Dit zijn onze apparaten, kies maar," maar ga je op zoek naar een oplossing op maat. Ga de klant niet vertellen wat goed voor hem is, maar ga samen met de klant zijn probleem achterhalen en probeer dat op te lossen. (112)*

(Working in a service-oriented manner becomes more and more important. When a customer has a question you cannot anymore just say: "these are our devices, pick one," but you search for an appropriate solution. You don't tell the customers what would be good for him, but try to find out and solve the problem together with the customer. (112))

### Developments in the social environment

The second development mentioned by an interviewee is a change in the way of organizing society. In the past there was a time when the government took care of all the people and arranged the most essential things in the so-called 'nanny state'. But the practice has shown that this doesn't work well. Later, the companies took over, and everything had to be arranged on the market. But this system also did not work well, and because of the economic crisis, businesses took a step back. Now we need a new balance between civilians, business and the government in which everything will be arranged. This new balance will arise within a network society according to our interviewee. Thus, a network will grow between businesses, civilians and the government in which all the social processes are arranged in a flexible manner. In this network society, businesses should work together by sharing labour and technology.

*Er moet een nieuwe balans tussen de drie partijen ontstaan, uiteindelijk moet er een netwerksamenleving komen. Bedrijven moeten maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen en er moeten nieuwe verbanden komen tussen het bedrijfsleven en de overheid. (103)*

(A new balance must be established between the three parties, eventually a network community must come into existence. Companies have to act socially responsible and new connections must be established between businesses and the government. (103))

Another development in the social environment is that the need for people to work has changed. In the past, people needed to work to stay alive, but this isn't the case anymore.

*De drijfveren voor werk zijn veranderd. Mensen hoeven niet meer per se te werken om in leven te blijven. (104)*

(The incentives to work have changed. People do not necessarily have to work anymore to stay alive. (104))

The interviewees stated that to prepare the business administration students for the changes in society, more attention should be paid to sociology. And to working and doing business in a networking community. Students need to be taught to deal with the following questions: How do you make connections between companies? How do you get them to work together and exchange people and technology without seeing it as a risk for their own business?

*Er moet in de opleidingen meer aandacht komen voor de maatschappelijke context, oftewel voor de sociologie. (104)*

(Within the study programs more attention should be paid to the social context, in other words sociology. (104))

*De verbindende functie die steeds belangrijker wordt, moet in de opleiding voldoende aandacht krijgen. Hoe ga je de verbinding aan en hoe je dat organiseert tussen bedrijven is van belang. Hoe zorg je dat bedrijven samenwerken en het delen van technologie en arbeidskrachten niet als een bedreiging zien, maar als kans. Het denken in netwerken moet al in de opleiding worden aangeleerd. (103)*

Within the study program sufficient attention should be paid to the connecting function, which becomes more and more important. What is of importance is how to start a connection and how to organize this between companies. How to ensure companies do not see it as a threat, but as an opportunity to cooperate and share technology and labor force. The ability to 'think in networks' should be taught within the study program already. (103)

### Developments in the way of organizing businesses

The next development mentioned during the interviews was a change in the organization of business. Currently, a lot of businesses are still organized in structures originating from the industrial revolution. Digitalization is going to change the way companies are managed. The focus will shift to the core value of the business, while the other parts needed for the business process will be purchased in a network structure. Not just production parts will be purchased, the personnel part of an organization will have to become much more flexible. Expertise will only be purchased when it is needed. An interviewee suggested that in these future organizations, the core processes of the business will be carried out by specialists, and the remaining generalists will be hired on a project basis to do the job.

*Een bedrijf waarbij je een kern heb die de core processen doet en een bepaalde groep mensen die je flexibeler in kunt zetten. ...30% vanuit specialisme en 70% vanuit generiek verwacht de geïnterviewde dat in de toekomst het beeld van de arbeidsmarkt zal zijn. ... Dan kan je namelijk bij meerdere bedrijven flexibel inzetbaar zijn. (113)*

A company in which you have core employees for the core processes and a specific group of people who you can use more flexibly... The interviewee expects that in future the image of the labour market will be 30% specialists and 70% generic people As you are then more flexible to work at several companies. (113)

To work in such a flexible organization structure and labour market, the interviewees think that the graduates will need a skills base much more than knowledge. Knowledge is something you should learn fast on the job, while you hired on the basis of skills.

*...nieuwe generatie die sterk is vanuit competenties en waarbij kennis steeds meer iets is wat je op kunt doen en je eigen kunt maken .... Die competenties zorgen dat je breed inzetbaar bent. (113)*

... new generation which has strong competences and for which knowledge is more something you can gain and make your own ... The competencies make sure that you are widely applicable. (113)

Another issue the interviewees mentioned is that it will be much harder to get into organizations and find a job, especially in such a flexible structure.

*"Het is nu al een stuk moeilijker dan in het verleden om organisaties binnen te komen... Het zal meer knokken worden." (111)*

"It currently already is a lot harder compared to the past to get into organizations... It will come more often to a quarrel." (111)

Looking at these developments, an interviewee mentioned that to help graduates find a job or get a project-based job as a self-employed person without staff, they should be educated in how to sell themselves on the labour market. And in the business program, attention must be paid to how to manage your own career path and development.

*Daarnaast zouden opleidingen er rekening mee moeten houden dat iedereen steeds meer eigenaar wordt van de eigen loopbaan en ontwikkeling. Door de ZZP structuren en virtuele organisaties wordt eigenlijk iedereen een ondernemer van zichzelf. In de studie zal dus ook meer aandacht moeten komen voor ondernemerschap en sales: Hoe verkoop je jezelf op de arbeidsmarkt? (104)*

Besides, study programs should take into account that everybody becomes more and more owner of their own career and development. Due to the 'self-employed without staff' structures and virtual organizations, everybody will become an entrepreneur himself. Therefore, during the study, attention should be paid to topics like entrepreneurship and sales: How do you sell yourself on the labor market? (104)

According to the interviewees, more attention must be paid in education to entrepreneurship and sales to help graduates to find work. Students also have to learn about the context of the current organizations and their working structure. This is needed to understand why a lot of companies will struggle with the flexible structure. In addition, there must be a focus on skills and fast learning to prepare the student for working with flexibility.

*... de student moet de context van vroeger mee krijgen zodat deze ook begrijpt hoe de organisaties in elkaar steken en waarom. (104)*

... the student must learn the context from the past for he/she will understand how companies are as they are and why. (104)

*De nadruk moet in de opleiding liggen op het continu blijven leren en hoe je dat doet. (107)*

The emphasis must be on continuous learning in the study program and how you do that. (107)

### Developments in the way of working

According to the interviewees there are two changes happening in the way of working. First of all, people do not want to work every day on location from 9 to 5 but become more flexible.

*De nieuwe generatie wil niet meer van negen tot vijf op kantoor werken, maar wil veel flexibeler met hun tijd omgaan. Dit moet in het proces van het bedrijf ingepast worden om er voor te zorgen dat de productiviteit minimaal gelijk blijft, maar liever nog hoger wordt. (112)*

The new generation does not want to work from nine to five at the office anymore, but wants to be more flexible regarding their time. This must fit in the company to make sure that productivity stays at least at the same level, or preferably increases. (112)

And not only the working times and locations are changing. Some interviewees mentioned that the way people will get orders will change. In the past you got a very detailed task description, and you had to do exactly what was asked and then you did a good job. At this moment, and in the future even more so, people are given responsibility for a part of the process, and they have a certain period of time to complete that part, and how they do it is their own choice.

*Een voorbeeld is in de thuiszorg: “Je mag 3,6 minuten doen over het verschonen van een bed (vroeger) naar je krijgt acht cliënten op een dag en dit moet er bij die mensen gebeuren, regel dit.” (107)*

*An example in home care: “cleaning the beds can take 3.6 minutes (past), you will have eight clients on a day and this should happen for them, take care of this.” (107)*

To prepare students for these changes, our interviewees mentioned some focus points for the universities. First of all, students have to learn during their management course how they will fit the more flexible working desire of their possible employees into company processes. And in such a way that it does not harm the productivity. Students must also be stimulated to work in a result-oriented way.

*Resultaatgerichtheid is erg belangrijk, want binnen een baan heb je vaak veel autonomie dus je hebt mensen nodig die een drang hebben om resultaten te behalen en hun werk daarbij kunnen organiseren: “Als ik sollicitatiegespreken heb en ik ontdek dat iemand niet resultaatgericht is, dan kan hij het verder schudden.” (111)*

*Being result-oriented is very important as you often have a lot of autonomy. Therefore, you need people who strive for good results and who can organize their work: “When I have job interviews and I find out that someone is not result-oriented, then he does not stand a chance”. (111)*

One interviewee suggested instituting a selection process during the education program to make it more difficult for people who are not result-oriented to finish the program. In that way students will be forced to work on their result-orientation or they will not graduate.

### Internationalization

Another change with an impact on the business administration program is internationalization. This change was mentioned during the literature review by Kedia and Englis (2011). According to some of the interviewees, this is the most important change we will face in the coming years because of the geographic shift. The welfare is shifting from the Western countries to the BRIC and emerging countries.

*Internationalisering / globalisering is de verandering die het meeste invloed gaat hebben op ons als afgestudeerd bedrijfskundige. Er is namelijk een grote geografische shift aan de gang. Het belang van de Westerse wereld neemt af en het belang van de BRIC landen / ‘emerging economies’ neemt toe. Daar gaat alle welvaart vandaan komen en welvaart kun je niet twee keer hebben, dus moeten wij inleveren. (102)*

*Internationalization / globalization is the change which will have the most influence on us as a business administration graduate. A large geographic shift is taking place. The importance of the Western world is decreasing, whereas the importance of the BRIC countries / emerging economies is increasing. All prosperity will come from there and, as you cannot have prosperity twice, we have to turn in some. (102)*

In addition, the interviewees stated that all businesses are competing on a global market not only to sell their product but also for labour and supplies.

*De markt waarin organisaties opereren is geglobaliseerd; iedere ondernemer moet zijn organisatie plaatsen in een globaal krachtenveld en hier bij analyses ook rekening mee houden. (104)*

*The market in which organizations operate is globalized; every entrepreneur should position its organization in a global force field, which should be taken into account when making analyses. (104)*

One interviewee stated that a business administration program focused on the Netherlands is useless because there are no real Dutch companies anymore.

*"Het heeft geen zin meer om een bedrijfskundeopleiding in een Nederlandse context te beschouwen. Nederlandse bedrijven bestaan al niet meer." (111)*

*"There is no use to consider a business administration program in a Dutch context. Dutch companies do not exist anymore." (111)*

So to prepare business administration students well, the education programs should focus on an international context in the opinion of our interviewees. Looking at the overall meaning of the fourteen interviewees, the importance of internationalization is clear, and we cannot ignore it anymore.

*"Internationaal werken is buitengewoon boeiend, maar ongelofelijk vermoeiend." ... We kunnen er niet meer omheen; Europa wordt steeds belangrijker. (103)*

*(Working internationally is extraordinarily interesting, but extremely tiring. We cannot get around it anymore; Europe becomes more and more important. (103)*

*Nederland kan niet meer alleen en heeft Europa steeds harder nodig dus internationalisering in een bedrijfskunde studie is erg van belang(109)*

*(The Netherlands cannot do it on its own and needs Europe more and more, therefore, internationalization is of great importance in a business administration study. (109)*

Almost all interviewees agree that giving some basic knowledge about internationalization is a task for the universities.

*Internationalisering is een taak voor de universiteit(102)*

*(Internationalization is a task for the university. (102)*

But there is no agreement about how far the university should go. Some interviewees think the university should only teach some basic knowledge. Others state that the university also should encourage students to go abroad.

*De taak van de Universiteit rond internationalisering is naast het geven van kennis het uit de weg ruimen van barrières zodat internationale uitwisselingen plaats kunnen vinden. Studenten moeten wel zelf kiezen wat ze willen. Als universiteit moet je de student wel wakker maken over wat er allemaal gebeurt. (111)*

*(This task for the university concerning internationalization, next to the provision of knowledge, is the elimination of barriers for international exchanges to take place. Students must choose themselves what they want. As a university you do, however, have to wake students up and show them what is all happening. (111)*

There are also interviewees who think it should be obligatory for students to go abroad to learn how to deal with internationalization.

*Een student zou verplicht moeten worden minimaal één keer, voordat ze afgestudeerd zijn, voor een periode naar het buitenland te gaan voor een stage, afstuderen, of het volgen van vakken. (105)*

*(It should be mandatory for students to go abroad at least once before graduation for a period to do an internship, write a thesis, or take courses. (105)*

Some interviewees stated that there is also a place for business in internationalization education, either during the study or when the graduate starts working.

*Het aanleren van internationalisering is zeker een taak van de universiteit, maar ook het bedrijfsleven heeft een taak hier bij te helpen; dit zou kunnen door het aanbieden van internationale stages.(101)*

(The teaching about internationalization is definitely a task of the university, but as well the companies have a job here; for example by offering international internships. (101)

*...dat is meer een taak voor de bedrijven, die met een specifieke internationalisering te maken hebben.(110)*

(... That is more a job for companies which deal with a specific internationalization.(110) )

But what is it that universities should teach students, and how should they do that? To start with the language, according to the interviewees, it is very important to speak the language of a country you will work in, and students should learn English at least on a level appropriate in business.

*De bedrijfstaal binnen het bedrijf is Engels. De Engelsen doen het ook heel goed binnen het bedrijf, omdat zij de taal heel goed en subtiel beheersen ... Als Nederlander heb je hierin een achterstand. (114)*

(The language within the company is English. The English people do a great job within the company as they mastered the language... As a Dutch person you lag behind. (114)

Education programs could organize teaching their whole program in English and support students with English courses. Our observation during the interviews was that these courses should not necessarily be mandatory; if a student wants to become successful in an international company, they should take responsibility for this.

*Als opleiding moet je uiteindelijk bij de kern blijven. Mensen moeten zelf bewust zijn dat als ze wat willen dat ze daar de verantwoordelijkheid voor moeten nemen ... Hierin kan je als universiteit wel veel dingen faciliteren.(104)*

(Eventually you should stick to the core in the program. People need to be aware of the fact that if they want something, they need to take responsibility for it. ... As a university many things can be facilitated for this though. (104)

Along with language, the interviewees stated that it is important to have some understanding about the differences in cultures.

*Werken met verschillende culturen is belangrijk. Je moet weten dat je bij mensen uit andere culturen op een andere manier zaken voor elkaar moet krijgen. (114)*

(Working with different cultures is important. You have to know that, in order to do business, you need to do it in a different manner with people from other cultures. (114)

Some interviewees state that you need to have knowledge about the cultures the Dutch companies trade a lot with.

*Vanuit een studie zouden landen gekozen moeten worden waar Nederland veel zaken mee doet. Zaken doen in andere landen gaat namelijk op een hele andere manier dan in Nederland. "’s Lands wijs, 's lands eer." (105)*

(The study program should choose countries with which the Netherlands does a lot of business. Doing business in other countries goes in a completely different manner than in the Netherlands. "So many countries, so many customs." (105)

And others state that you need to know which general hierarchical differences there are between cultures.

*Verskillende organisatiemodellen uit verschillende regio's in de wereld, wat begrip voor andere organisatiestructuren en hiërarchieën moet ontwikkelen. Hiervoor is vooral het historisch perspectief van belang zodat de student weet waarom zaken zo zijn als ze zijn. (104)*

(Different organization models from different regions of the world, which should develop understanding for other organization structures and hierarchies. For this especially the historical perspective is of importance for the student to know why matters are as they are. (104)

Some interviewees also felt that students need to learn more practical ideas about internationalization like the influence of exchange rates on your balance and the history of the right of free speech in different countries.

*De belangrijkste kennisaspecten, wat internationalisering betreft, zijn het snappen wat voor effect wisselkoersen hebben op je balans en je winst-en-verliesrekening, en daarnaast moet je op macroniveau voor een internationaal opererend bedrijf een marktanalyse kunnen uitvoeren. Met deze modellen kan de universiteit de studenten weer challengen en onderscheiden van het hbo, want daar krijg je dit niet. (109)*

(The most important knowledge aspects concerning internationalization are the understanding of the effect of exchange rates on your balance sheet and your profit and loss account, and moreover, you should be able to do a macro-level market analysis for an internationally operating company. The university can challenge and distinguish students from Higher Vocational Education, as students do not get this there. (109)

The best way, according to the interviewees, to teach students global awareness so that they understand how they could deal with internationalization is gaining experience.

*Kennis en vaardigheden zijn leuk, maar het meemaken is van essentieel belang. Anders 'hebben ze het van horen zeggen' en dat is in dit geval niet genoeg. (103)*

(Knowledge and skills are nice, but the experience is of essential interest. Otherwise they 'know by hearsay', which is not sufficient in this case. (103)

To give students this experience, our interviewees made some suggestions. Universities have to ensure that their student body is international. Then you create international project groups so students work together with people of other cultures. When this is not possible, the universities could try to follow a modern businesses and start cross-border projects at a distance. Students from different universities around the world would work together on a project by using video conferencing and other long-distance techniques.

*"Het werken in een multiculturele omgeving gaat vaak via het net." Dus je zou kunnen zorgen dat studenten participeren in een multicultureel project dat over de landsgrenzen heen gaat op remote afstand. (114)*

(Working in a multicultural environment often applies via the Internet." Therefore, you could ensure that students participate in a multicultural project, which crosses countries' borders on remote distance. (114)

Going abroad is seen as a very good experience for students, but most interviewees do not see this as the university's task. The added value for the student is also not only experiencing internationalization and understanding how different cultures work but also developing your personality. And it is a way for students to distinguish themselves.

*Internationaal gaan is positief voor de ontwikkeling van bepaalde capaciteiten. Indien je als student naar het buitenland geweest bent, is dat iets positiefs omdat het iets zegt over je persoonlijkheid. 'Hij of zij is in staat om zich in den vreemde te handhaven en zijn weg te vinden'. Het zegt iets over de outgoingness en onderzoekendheid van een persoon, het triggert en ontwikkelt die kenmerken. (107)*

(Going abroad is positive for the development of certain capacities. If you went abroad as a student, it is a positive thing because it tells something about your personality. 'He or she is able to stand up and to find his way abroad.' It tells something about the outgoingness and curiosity of a person, it triggers and develops these characteristics. (107)

*Naar het buitenland gaan is een keuze van de student zelf. Het zou wel goed zijn het tijdens of direct na je studietijd te doen. Meestal zijn het de hoogvliegers die het doen.(113)*

(Going abroad is the student's choice. It would be good to do this during or directly after your study. Often it is the high flyers who do it. (113)

So the environment that graduates are going to work in becomes international. The same as in the labor market where they compete for a job. Internationalization is very important to include in a business administration program, but the interviewees differ on the way to do so. It is for every university to choose which way they will follow. We can state that the theory we discussed before from Kedia and Englis (2011) is confirmed by our interviewees: internationalization is an important development in the business world, and education should adapt to this. Still there is no common opinion from the interviewees about which of the three phases Kedia and Englis (2011) distinguish is the university's responsibility.

We recommend paying attention to creating some awareness around internationalization. Inform students that the working world is international and what kind of problems they will probably face in the future. We agree with the interviewees who stated that experience is the best way to learn about internationalization, so a university should give students some possibility to experience cultural differences.

### Time to market

And the last development with a real impact on the business education program according to the interviewees is that the changes in the business world are much more complex and follow each other much faster than in the past. For a large part this is influenced by the digitalization changes in markets and products.

*De snelheid word alleen nog maar vergroot door de snelheid en eenvoudigheid waarmee mensen tegenwoordig in contact staan met elkaar en waarin informatie gedeeld kan worden.(101)*

(The velocity will only increase due to the speed and simplicity of the way people are connected these days and the possibilities to share information. (101)



The interviewees mentioned a few implications for business administration education. First of all, the knowledge learned is very quickly outdated.

*De wereld om je heen verandert continu, dus de informatie vanuit je opleiding verandert ook. Het is vaak zo dat op het moment dat je de informatie nodig hebt, je eigenlijk weer deels opnieuw moet beginnen omdat de omgeving is veranderd. (108)*

(The world around you changes continuously, as the information in the study program changes. It is often the case that the moment you need information, you actually have to start all over again because the environment has changed. (108)

To prepare students for the speed with which knowledge becomes outdated, they should realise that they have to learn continuously, know where to find information and when they have enough depth of knowledge.

*Doordat alles steeds sneller verandert veroudert kennis heel snel. (107)*

(Because everything is changing faster, knowledge becomes obsolete rapidly. (107))

*Je moet aangeleerd krijgen hoe je zorgt dat je voldoende diepgang hebt in de kennis, maar ook weer niet te diep want daar heb je de tijd niet voor. Hoe zorg je er voor dat je het goede niveau in korte tijd behaald? (112)*

(You must be taught how to make sure you have sufficient depth of your knowledge, but not too deep as you do not have the time for it. How do you make sure you reach the right level in a short period of time? (112)

The interviewees also mentioned that the students must be reassured that knowledge is still very important despite the fast changes. This is because business requires managers who can manage on content.

*Een voorbeeld waarom parate kennis wel nodig is: "het kan namelijk niet zo zijn dat iedere keer als je binnen de telecommunicatie praat over het glasvezelnetwerk, je even moet gaan kijken hoe het glasvezelnetwerk er ook al weer uitziet." (107)*

(An example why 'stand-by' knowledge is needed: "it cannot be the case that every time you talk about the fibre glass network within telecommunication, you would have to check how the fibre glass network looks like again." (107)

*Je moet verstand hebben van wat je doet. Dit gaat niet om dat je alles moet kunnen wat de specialisten binnen het bedrijf kunnen maar je moet wel globaal begrijpen waar ze mee bezig zijn. (101)*

(You must have inside knowledge of what you are doing. You do not have to know about everything the specialists can do within the company, but you must have a general understanding of what they are doing. (101)

Another important impact of the rapidly changing business world we observed during the interviews is the resistance of the managers of the future against stress and uncertainty. The students now graduating studied in a time of prosperity and may not know how to deal with these things. Attention must be paid to a way to teach students to deal with these uncertainties and stress. And because of the fast changing and complex environment for managers, it is important to radiate tranquility. The leadership style of the future managers must have a more coaching approach.

*Rust inbrengen vanuit jezelf omdat de omgeving erg onrustig is. Rust creëer je door vertrouwen, je moet steeds meer coachend managen in plaats van uit een autoritaire rol. (113)*

(Introducing peace from within you as the environment is very turbulent. Peace is created by trust; manage in a coaching way instead of authoritarian. (113))

So in the view of our interviewees, the program has to focus on coaching and people-oriented skills, together with the idea of constant learning.

### Summarizing developments in the business world

In the sections above we discussed six different changes in the business world which business education should take into account to prevent possible gaps between education and the competences required by business. Our question was: *What are the developments in business that demand different competences from business graduates?* We could state that there are developments in the business world that demand different competences from business graduates. These developments and the requirements demanded of business graduates are summarized in the next table, as are the possible solutions offered by our interviewees.

Table 2: developments in the business world

| <b>Development:</b>                                     | <b>Business requires graduates to deal with:</b>                                                                                                                                                                                                                              | <b>Possible solutions to prevent a gap</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Economic crisis</i>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumers become more critical.</li> <li>• Businesses have to deal with the paradox between cost reduction and implementing efficiency measures, and innovation.</li> <li>• Service-oriented work becomes more important.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In the business education program attention should be paid to service-oriented working and dealing with the paradox.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Developments in the social environment</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Working in a network society and working together with other businesses by sharing labor and technology.</li> <li>• Business have to find a way to satisfy their employees in the changing social context.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teaching students to deal with the network society and paying more attention to sociology to make students aware of the changes in the social context.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Developments in the way of organizing businesses</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• More focusing on core processes performed by specialists.</li> <li>• Working more flexibly with temporary labor on project basis.</li> <li>• Companies will struggle with the new network structure.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In education more attention should be paid to managing your own career path and developments and to sales and entrepreneurship to help graduates 'sell' themselves as a product to companies.</li> <li>• Students have to learn the context of the past in the organization of companies.</li> <li>• There should be an emphasis on continuous learning and how to do that properly.</li> </ul>                                            |
| <i>Developments in the way of working</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• People do not want to work anymore from nine to five at the office but more flexibly.</li> <li>• Result-oriented working will be increasingly dominant in the way of giving orders inside businesses.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Students have to learn during their management course how they will fit the more flexible working desire of their possible employees into company processes. And in such a way that it does not harm the productivity and possibly increases it.</li> <li>• Stimulating students to work in a more result-oriented manner by introducing a selection process during the education to force this result or they cannot graduate.</li> </ul> |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Internationalization</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geographic shift from welfare from the Western countries to the BRIC and emerging countries.</li> <li>• All businesses have to compete on a global market for supplies and labor.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constructing the business education program on an international context.</li> <li>• Paying attention to English as the most important language and teaching students to speak and write it on a business level.</li> <li>• Try to get an international student body and create intercultural project groups.</li> <li>• Facilitate possibilities for international exchanges.</li> <li>• Oblige every student to go for a period abroad at least once during his business education program.</li> <li>• Inform students about cultural differences and different organizational models.</li> <li>• Teach students more practical information like understanding the effect of exchange rates on your balance sheet and profit and loss account. And train them to do a macro-level market analysis for an internationally operating company.</li> </ul> <p>Interviewees could not agree which point was the responsibility of the university. We mentioned most of the possible solutions here.</p> |
| Time to market              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• All changes in business are much more complicated and follow each other much faster.</li> <li>• Knowledge will be rapidly outdated.</li> <li>• There is much more stress and uncertainty in business.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teach students that they have to learn continuously and how to do this.</li> <li>• Make students aware that “stand-by” knowledge is still very important.</li> <li>• Teach students personal-oriented and coaching skills.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## Discussion

After doing fourteen in-depth interviews with managers in different industries, we developed a much better insight into what business expects from graduates. But to what extent could we generalize our findings? And what does it mean for business schools and the graduates themselves? During this chapter we will discuss our findings and anticipate their possible impacts on the future of business education. We will also discuss our assumptions briefly. In addition, we will make some comparisons with earlier research done by the University of Twente on this topic.

### Assumptions made

When preparing our research question, we made two assumptions. First of all, we assumed that generic bachelor business administration education is valuable for a business career. From our findings we conclude that this is true, at least in certain jobs and companies.

The second assumption was that competences are a good reflection of business requirements. This led to some difficulties during the interviews. Because all interviewees had different ideas of what competences are, it was difficult to understand each other correctly. So we can state that competences are a good reflection of business requirements, but every person has his own ideas and definitions of competences. And you have to be aware of this when you use competences as a reflection of requirements. In our research we solved this problem by using our probing techniques as described in our methods section.

### Knowledge

We used a different definition of competences here than that employed in previous studies. We included knowledge and assigned it the same importance as skills. This allowed us to uncover the function knowledge has in business education according to the managers we interviewed. Both researchers and the guidelines of EQUAL (The European Quality Link, 2010) suggest that knowledge is important because as a graduate you need some specific knowledge to function in your job. During our interviews it became clear that the most important task of the knowledge acquired during business education was the functional task of discriminating intelligence, challenging students and learning to learn. We found this surprising, and we believe this realisation will have an impact on the formation of future business curricula. This assumes that business education willing to change based on the opinion of business managers. In that case the focus on knowledge will cover not only the subjects handled but also how challenging the course is and how much it will contribute to the maturation of learning skills.

Currently, the EQUAL guidelines are very broad and deal with the whole business process. But they don't mention anything about the 'tool functions' of knowledge, nor about the demand for a challenging and discriminating level of knowledge. Because of the importance of this point according to our business interviewees, it could be prudent for EQUAL to add this to the guidelines.

## Skills

During our initial literature review, we encountered some dissatisfaction with the research conducted by business schools and the scientific approach they used in education. During the interviews we observed also a lack of hands-on practice in business education. But almost all interviewees agreed that the critical and intellectual skills are the most important ones to develop. We find this surprising because these skills are developed by doing academic research and working with a scientific approach. This contrast is difficult to deal with. Perhaps the focus should remain on academia, but the research topics and education should find a more practical focus and deal more with day-to-day tasks. Or business education could have two separate parts, one with more practically focused courses connected to business practice and the other with more research-oriented courses. How to implement a focus on critical and intellectual skills while at the same time creating a better connection with the business practice is one of the challenges the business curriculum designers are facing according to our findings.

## Personality

One of the gaps we found in our research framework and in the EQUAL guidelines was lack of attention paid to personality. Many interviewees stated that this was the most important success factor in business. Based on our research, we would like to suggest changing our framework to add a personality layer to the skills and knowledge layers. Further research into the type of personality preferred by business is needed to explore the personality sub-layers.

Secondly, we think that the EQUAL guidelines will probably have to change based on these findings concerning personality. If it is one of the most important factors of success in business, the guidelines could demand that business schools pay attention to it. Further research is needed also in what aspects of personality are important and how business education could influence them.

Also, our assumption that it is not possible to influence the social competences or personality through the design of a business curriculum may not be correct. During the interviews we observed different possibilities to influence the social competences by redesigning the business curriculum. Of course these are the ideas and opinions of our interviewees, who are not familiar with designing business curricula. Thus, this possibility needs further investigation.

## Developments in the business world

By paying attention to the developments in the business world and comparing them with the requirements for business graduates, we discovered that these developments have an impact on the requirements. We can thus state that business curricula could benefit from adapting to the major developments the business world is facing, and keeping abreast of them.

We think business schools could probably use their own research to accomplish this. A lot of research in business schools concerns new trends or developments in business. If business schools required every researcher to add a chapter in their research report about the criteria managers expect to deal with the development being researched, this would lead to suggestions on how to implement this in their curriculum. Designers of business curricula would then have a continuous input of new requirements that their graduates have to meet, and the risk of new gaps between business education and the business world would decrease.

The increasing speed with which developments are occurring in the business world also has a big impact on the knowledge acquired during education. This because it will be outdated in a very short period according to our interviewees. We think this demands change in how business curricula will be designed

and also from the graduates themselves. Finding and understanding new information quickly should become a focus of education instead of the importance of the knowledge acquired. Business curricula should stress gathering knowledge rather than learning it. And it implies that graduates will constantly have to ask themselves if they have the most up-to-date knowledge and if they have the skills and the access to information to gather it. Otherwise, they may have to refresh it.

### Should business schools change their program?

We made a lot of suggestions in this thesis for possible changes in the curriculum of business schools. But we have to question whether business schools should change their curriculum based on the requirements of business. Is a business school an institution for research and creating knowledge or a facility to prepare future business managers. We did not focus our research on this question, but our interviewees sometimes gave us their opinion about this. We would like to discuss this topic briefly. First of all, the general feeling is that business schools should change to prepare their graduates better for the actual business practice. But some comments were added. Academic business schools should not start to resemble higher vocational education.

*Hiervoor zal er meer praktijk in de opleiding moeten komen door stages, externe projecten en opdrachten te doen zodat het contact met bedrijfsleven groeit, maar je moet wel oppassen dat het geen hbo- opleiding wordt. (104)*

To increase the contact with business life, the program should contain more practice by use of internships, external projects and assignments. However, you should watch out it does not become similar to Higher Vocational Education. (104)

Our interviewees also mentioned that the education program should stick to the core and that students have their own responsibility to prepare themselves for their upcoming career.

*Als opleiding moet je uiteindelijk bij de kern blijven. Mensen moeten zelf bewust zijn dat, als ze wat willen, dat ze daar de verantwoordelijkheid voor moeten nemen en dat dan ook ergens anders gaan halen. Hierin kan je als universiteit wel veel dingen faciliteren, maar je moet niet alles in de opleiding willen stoppen. (104)*

Eventually you should stick to the core in the program. People need to be aware of the fact that if they want something, they need to take responsibility for it and get it from somewhere. Though as a university many things can be facilitated for this, you should not want to put everything in the study programme. (104)

We think that business schools should critically examine their program and compare their requirements with those from business. But they should not take on all the requirements and listen directly to the wishes of the business world. For every requirement they have to ask themselves if it is a structural skill or knowledge domain which needs a longer time to learn and fits in the existing program; if so, they should incorporate it. If the requirement can be easily learned later or is very specific for a certain industry, they should leave it as a task for the businesses themselves.

## Research scope

We asked our interviewees what kind of general skills and knowledge business graduates needed for management positions. It could be said that our results relate only to this group of managers. But we think that every manager, even one in a specialized position, will always need a general foundation of skills and knowledge to succeed in his/her job. Thus, we feel that the results of this research are applicable to all kinds of managers in all kinds of industries. This makes our conclusions interesting for designers of business education bachelor curricula and for designers of MBA programs and management courses. They also teach general management skills to all kinds of managers.

## Earlier research at the University of Twente

In an early stage of designing the curriculum of the international business administration bachelor program for the University of Twente, research was done that involved interviewing fifteen companies in the Netherlands and Germany (Schiele, 2010). In this study, subjects mentioned very precisely what businesses expected from business administration education. In our study, in contrast, the interviewees paid hardly any attention to the specified content of the knowledge part of the program. In addition, there is no coherence in the knowledge subjects considered important by the different interviewees of that study. This was confirmed by one of our interviewees:

*Wat specifieke vak inhoud betreft moet er niet teveel naar het bedrijfsleven worden geluisterd want als bedrijven hierover beginnen denken ze te beperkt in hun eigen straatje. (101)*

(Concerning specific course content, you must not listen to companies too much as companies are too narrow-minded in their own context. (101))

According to several interviewees, the content of the knowledge taught during a business education program will never perfectly suit a company or a graduate's job. All companies are different, and each job requires specialist knowledge. For general business education programs, it is not possible to fit in all the different requirements on such a specific level. In that case, we could state that this earlier study will not help in designing a general business curriculum.

But some of our conclusions are mentioned in the interview transcripts of that study, like a lack of practical skills and the importance of the graduate's personality. A very positive fact of that study is that many of the companies interviewed wanted to participate in the international business program, which could help introduce the practice into the business administration curriculum through external projects and internships.

We have to mention some drawbacks to this research. First of all, the focus on mostly technical and production companies has probably produced a very one-sided view. The interview transcripts are very summary and lacking in details. And without an interview protocol, we also do not know what kind of questions were asked. In addition, the transcripts gave very company-specific information which is hard to translate into a more general idea of what a good business program looks like. Some follow-up meetings were planned according to the transcripts, but in the most cases no information is available from these meetings. In contrast, an indicator of the trustworthiness of this research is that mostly key people in the companies were interviewed and the companies have a high status.



## Conclusions

In this section we shall give brief answers to our research questions. This will be followed by some recommendations for the business administration program of the University of Twente, the initiator of this research. Finally, we will discuss the limitations of our own research and give some suggestions for further research.

### **How valuable is a generic business administration education for a career in business?**

During the interviews we observed some variation in the answers to this question. Ultimately, we could conclude that a business administration education is valuable for a career in business, at least in certain jobs and companies.

### **What is the importance of competences attained by academic BA bachelor graduates according to business?**

According to our interviewees, skills are more important than knowledge in business education, but graduates need a certain knowledge base to use their skills. Regarding knowledge graduates should have the whole breadth of knowledge about the business process. And knowledge is mostly seen as a tool for learning, discriminating intelligence and challenging students. Regarding skills, the cognitive and intellectual skills are the most important ones for business graduates.

### **Is there a gap between business education requirements and the current competences required by business?**

The answer confirmed that there is currently a gap between business requirements and business education. According to our interviewees, this gap concerns three aspects in particular:

- Connection with the business practice
  - Translation to the practical context
  - Elaboration of theory
  - Organizational sensitivity
- Personality
- Ethics

### **What are the developments in the business world demanding different competences of business graduates?**

Currently, there are some developments in the business world that demand different competences:

- The economic crisis
- Developments in the social environment
- Developments in the way of organizing businesses
- Developments in the way of working
- Internationalization
- Time to market

But the nature of developments ensures that there will always be new ones. So business schools should constantly track the new developments to find out if they demand other competences from business graduates and adapt their business curriculum to prevent gaps between the requirements and the education. The most important conclusion of this part is that developments in the business world have an influence on the competences required by business.

### **Which competences are important for BA bachelor graduates to attain according to business?**

For a final conclusion to this thesis, we have to answer our main research question: Which competences are important for BA bachelor graduates to attain according to business?

First of all, the cognitive and intellectual skills of academic graduates are very important. Next, the connection with the business practice, understanding the business context, and having some organizational sensitivity are also very important for graduates. The content of the knowledge is less important, but having the skills to gather and understand new knowledge is essential. And to succeed in business when you have the competences mentioned above, you need to have the right personality. Although we do not know exactly what the right personality is, it is one of the most important competences. And because the business world is international, the competence to deal with different cultures is also important.

## Recommendations

The impetus to start this research project came from the business administration program of the University of Twente. The program management is actively designing a new business administration curriculum incorporated in the new educational model of the university. To ensure the best education for its graduates, the program management was interested in what business requires from them. This thesis outlines the requirements expected by business, which hopefully will be helpful for the new design. In this section I will try to give some recommendations for the program. They will require further investigation because the research is based on the EQUAL guidelines and the disconnect between business practice and business education in general. I cannot state where the gaps are for the program of the University of Twente in particular. I can only interpret them based on my own experiences with the 2008 cohort.

### Before the program starts

Before a student starts studying business administration, s/he has to be convinced to come to a particular programme. As our interviewees stated that personality is one of the most important contributors to succeed in the business world, the program could try to select candidates on personality at the outset. Of course, the business world is not the only place that graduates could find employment, they could also go into research. But for the marketing process, one interviewee gave a good suggestion for promoting how difficult and top quality the program is instead of how fun.

*Studenten zouden al naar de universiteit getrokken moeten worden met de boodschap: "Durf je het aan om hier te studeren?" en niet met: "Gezellig bij moeders thuis" en "De studie is hier zo leuk." (101)*

*(Students should be attracted to the university with the message: "Do you dare to study here?" Not with: "Happy at my parents' home" and "the study is so much fun". (101)*

For that reason I would advise reconsidering what the aim of the marketing program should be. Is it trying to attract as many students as possible or only the most highly qualified and motivated students? We have to keep in mind that the best students do not always have the most successful business career, as an interviewee mentioned:

*Sommige mensen bloeien pas later. Veel huidige leiders waren niet zo briljant tijdens hun schooltijd. (106)*

*(Some people are late bloomers.. Many current leaders were not as brilliant during college. (106)*

After reconsidering the marketing aim, I think it could be interesting for the program to let all students take a personality pre-program test. I couldn't say which test would be best. But it could be used in two different ways. If the program only wants the best students based on personality, it could act as an entrance requirement. But if the program chooses to have a less selective approach, it could be very interesting to use this test to pay more attention to personality during the program and help students to develop their personality. The test's outcome would indicate the students' strengths and weaknesses, and the program could be geared to offer coaching to improve these aspects. I think this could be very valuable for the students and distinctive for the program.

### During the program

At the same time, the connection with practice could be improved. I could not state where there is a gap with practice in the business program of the University of Twente, but the interviewees stated that in general there are always points for improvement on this topic. If the program could find managers to coach the students on personality, they could also give the students a more practical view on business, and this might form the start of a business network. If this proposal is not feasible, I have another suggestion for coaching that is worth investigating. The program could train older students to coach younger students. In this way students have a coach during the program and also learn how to coach, which would be beneficial according to an interviewee:

*De huidige managers hebben een coachende houding. (113)*

[Current managers have a coaching attitude. (113)]

Continuing on the connection with the business practice, the interviewees mentioned some other possible improvements. First of all, they advised integrating an internship or a practical research project into the curriculum. This has two purposes: acquiring a more practical way of thinking and improving the students' organization sensibility. I think that if the business administration program at the University of Twente sees the need to improve the connection with the business practice, it is more interesting to investigate the possibilities of doing a practical research project than internships. The latter requires individual supervision from companies instead of supervision for a group of students. In addition, I think the value of internships is more difficult to monitor than that of a research project.

Another suggested option for a better integration between education and business practice involves the selection of teaching staff. There should be more non-academic teaching staff recruited from the business practice. It would be ideal to have courses taught jointly by someone from the business practice and a lecturer from the university. This will promote integration of the latest research outcomes and the latest topics from business into the courses.

One of the most important developments in the business world was internationalization, and I think it is important for the University of Twente to investigate if its program is sufficiently integrated on this point. An aspect of internationalization is the use of English. A large proportion of the education at the University of Twente is already in English, and this should be sufficient for the purpose of learning English. It could be interesting to consider offering remedial English courses to give all students the chance to develop appropriate English skills for conducting business.

The interviewees also stated that students should experience internationalization. There were a few options for this according to the interviewees. Having an international student body brings cultural differences into the university. The second option mentioned involved carrying out international projects by video conferencing with students of universities from around the globe. A third solution was that students should go abroad for a period to study or work in another country. I personally think it is difficult to ensure a proper mix of cultures with an international student body, and thus not the best option. The idea of going abroad is great, but involves significant effort by the university to arrange places for its students. It is also very expensive to go abroad and not an option for all students. So I suggest it is best for the University of Twente to investigate the possibility of carrying out international projects based on video conferencing. And possibly combine this with international project groups composed from their own student body.

### After the program

One of the statements made by the interviewees was that all developments are accelerating, which means that knowledge is rapidly outdated. To be sure that graduates will always be well informed, the program should encourage life-long learning. I recommend the business program at the University of Twente consider two aspects of this.

First of all, during the program attention should be paid to how and where to find useful information. And how does a student know when it is enough? Is the current level sufficient or does it need improvement?

Next, I think it will be very useful to have a platform with which alumni can access the university database. Graduates can be encouraged to feedback the right scientific information when they have easy access to it. And maybe this will help close the gap between business and practice in the other direction: when business has better access to academic research information and knows how to use it, it will see the usefulness of this arrangement for their practical situations.

## Limitations

Like every study, this one also has some limitations. First of all, we did not succeed in interviewing companies in all possible sectors. For instance, there was no consultancy or logistics company. Graduates might need different knowledge and skills to work in such companies. But looking at the responses from all the different sectors covered, we found practically the same topics were discussed.

We also focused on the requirements for general management positions. However, business administration graduates will end up in a variety of jobs, not just general management. And other jobs may demand other requirements from business graduates. But we think that all management positions require some basic management skills and knowledge, which corresponds with our findings.

We decided to interview managers in higher management positions. In almost all cases, these were positions that new graduates would not occupy. Our interviewees gave their opinions based on information about their own experience after graduation, even though it was a long time ago, and based on their experience supervising people who had just graduated.

Our research was limited by its focus on the Netherlands and only large companies. There is a possibility that smaller companies or companies in other countries would have different requirements. But we based our research on the international standards embodied in the EQUAL guidelines, which are not country- or culture-specific. We also interviewed managers in some multinational companies, and feel that we covered part of the international differences. The biggest difference for other countries involves the developments taking place locally and the importance of organizational sensitivity, as they are more culture- and country-specific.

## Future research

There are several topics arising from our research that are suitable for follow-up, aside from the recommendations made.

### Personality

We had to add a personality layer to our framework along with knowledge and skills. Further research could explore the subdomains for personality, which aspects are really important for business. And the next step could investigate how business education could influence personality development in a positive way.

When the framework is adapted with personality sub-domains, it could be tested to see if it is the right framework for designing a business administration curriculum.

We also wondered whether it is possible to influence the social competences through the design of the business administration curriculum. This is also a very interesting topic for further investigation.

### Card game

When there was time left at the end of our interviews, we played a card game with the interviewee to discover what knowledge and skills domains are important for business education. Each interviewee had a very different reaction to this game. Some started to think more deeply about the questions and came up with different insights. Others repeated their earlier answers. And the last group of interviewees remained confused by it. For further research it could be very interesting to find out what the influence of such a card game is on the interviewing results.

During the game we asked the interviewee to arrange the cards in order, and each one also responded differently. It would be interesting to know if the way people work with these cards is connected to their sector, company, education or something else.

## Results

The study results could be tested in a follow-up. Do a significant number of managers agree with these results, or did we miss some points during our interviews? And of course there may be some points our interviewees thought were important but the rest of the business world disagrees.

The same research could be done in different countries to discover if the same competences and development influences are considered equally important in other cultures.

### Use of new technology

In the introduction we already talked about the upcoming competition for business schools provided by internet-based education and also the possibilities it provides. Some very interesting articles were found on this subject in the literature review. We did not have the time to examine this aspect in depth, but we think that some of the gaps mentioned by the interviewees could be closed by using new technology. For instance, social media platforms could be used to discuss the subjects handled during class with business managers. Or you could create an online learning community with an online platform which students and staff could use to discuss topics, perhaps with contributions from business managers or research specialists from other universities or institutes. And online video lectures could add advantages to the current business education process in my opinion. So I think it is very interesting in the context of this thesis to start exploring the possibilities of new internet-based technology for business education.

## Graduates

During our research we focused on the ideas of business managers. To make the overview complete, it could be interesting to talk to recent graduates and compare their ideas to those of the business managers.



## Bibliography

- Acito, F., McDougall, P. M., & Smith, D. C. (2008). One hundred years of excellence in business education: What have we learned? *Business Horizons*, 51(1), 5–12.
- Azevedo, A., Apfelthaler, G., & Hurst, D. (2012). Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements. *The International Journal of Management Education*, 10(1), 12–28.
- Babbie, E. (2012). *The practice of social research*.
- Covert, A. (2012). PvdA en VVD vervangen basisbeurs studenten door sociaal leenstelsel. NRC. Retrieved on 12-14-2012 from <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/10/09/pvda-en-vvd-vervangen-basisbeurs-met-leenstelsel/>
- David, F. R., David, M. E., & David, F. R. (2011). What are business schools doing for business today? *Business Horizons*, 54(1), 51–62.
- Emans, B. (2004). Interviewing: Theory, techniques and training.
- Hastie, B. (2007). Higher education and sociopolitical orientation: The role of social influence in the liberalisation of students. *European journal of psychology of education*, XXII, 259–275.
- Jackson, D., & Chapman, E. (2012). Empirically derived competency profiles for Australian business graduates and their implications for industry and business schools. *The International Journal of Management Education*, 10(2), 112–128.
- Kedia, B. L., & Englis, P. D. (2011). Transforming business education to produce global managers. *Business Horizons*, 54(4), 325–331.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing.
- Lewin, T. (2012). University of Phoenix to Shutter 115 Locations. *The New York Times*. Retrieved on 12-14-2012 from <http://www.nytimes.com/2012/10/18/education/university-of-phoenix-to-close-115-locations.html>
- Mascarenhas, B. (2009). The emerging CEO agenda. *Journal of International Management*, 15(3), 245–250.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis. Evidence-based nursing* (Vol. 15, p. 338).
- Ploeg, P. van der. (2012). Alexander Klöpping start online universiteit – nrc.nl zendt de colleges uit. *Universiteit van Nederland*. Retrieved on 12-14-2012 from <http://www.nrc.nl/wetenschap/2012/12/05/alexander-klopping-start-online-universiteit-en-nrc-nl-zendt-de-colleges-uit/>

- Pérez-Peña, R. (2012). Top Universities Test the Online Appeal of Free. *The New York Times*. Retrieved on 12-14-2012 from [http://www.nytimes.com/2012/07/18/education/top-universities-test-the-online-appeal-of-free.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/07/18/education/top-universities-test-the-online-appeal-of-free.html?_r=0)
- Santen, H. van. (2012). Nederlandse universiteiten azen in navolging van VS op filantropen. *NRC*. Retrieved on 12-14-2012 from <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/11/03/nederlandse-universiteiten-nemen-voorbeeld-aan-vs-en-azen-op-filantropen/>
- Schiele, H. (2010). Research iba preparation university of twente.
- Tamura, M., & Uegaki, T. (2012). Development of an educational model for sustainability science: challenges in the Mind–Skills–Knowledge education at Ibaraki University. *Sustainability Science*, 7(2), 253–265.
- The European Quality Link. (2010). *EQUAL Guidelines: Undergraduate Degrees in General Business & Management*. Retrieved on 10-03-2012 from [http://www.efmd.org/images/stories/efmd/downloadables/EQUAL/equal\\_guidelines\\_undergraduate\\_degrees.pdf](http://www.efmd.org/images/stories/efmd/downloadables/EQUAL/equal_guidelines_undergraduate_degrees.pdf)
- Thomas, H., & Peters, K. (2012). A sustainable model for business schools. *Journal of Management Development*, 31(4), 377–385.
- Thomas, M., & Thomas, H. (2012). Using new social media and Web 2.0 technologies in business school teaching and learning. *Journal of Management Development*, 31(4), 358–367.
- Wilson, D., & Thomas, H. (2012). The legitimacy of the business of business schools: what’s the future? *Journal of Management Development*, 31(4), 368–376.
- Winterton, J., Deist, F. D.-L., & Stringfellow, E. (2006). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*.
- Wyness, G. (2012). Tuition fees: have increases left the UK government and taxpayer better off ? *The Guardian*. Retrieved on 12-14-2012 from <http://www.guardian.co.uk/higher-education-network/blog/2012/oct/15/tuition-fees-government-taxpayer-savings>

## Appendix 1: Interview protocol

The interview protocol is in Dutch because the interviews are done in Dutch.

Interview(naam):

Functie:

Geslacht:

Datum:

Start tijd:

Eind tijd:

Locatie:

Aanwezige:

(Email) contact:

- Introductie mezelf + interview:
  - Welkom heten + bedanken.
  - Volgorde: 1. Ik voorstellen, 2. Introductie onderzoek + waarom doe ik dit onderzoek 3. zichzelf voorstellen 4. inhoudelijke vragen.
  - Alle data zal anoniem gemaakt worden, alleen de aanwezigen weten van wie de inhoud komt. Ook zal het verslag van het interview ter goedkeuring opgestuurd worden. Statements geen heel verhaal.
  - Ok met audio opnamen + aantekeningen?
  - Tijdens het interview benieuwd naar uw *mening/ervaring* niet de waarheid.
  - Na afloop van interview graag reflectie op interview.
  - Nog vragen voor we beginnen.
  - Student bk bachelor afstuderen
- Introductie onderzoek
  - *Hoofdprobleem* waar het onderzoek aan bijdraagt is kijken of er een gap is tussen bk onderwijs en de verwachting van het bedrijfsleven van afgestudeerde
  - *Mijn onderzoek* kijkt naar algemene bedrijfskundige academische competenties waarbij de aanname gedaan is dat deze alleen in de *bachelor* opgedaan worden dus gaat het voornamelijk over bachelor afgestudeerde. Bij de bachelor zijn ook alleen maar *duidelijke standaard* eisen vermeld. Nu kunt u ook denken aan master afgestudeerde bij de beantwoording van de vragen alleen dan niet naar gespecialiseerde aspecten maar alleen naar de meer algemene bedrijfskunde competenties.
  - Het onderzoek is *gebaseerd op de EQUAL accreditatierichtlijnen*, wat eigenlijk een lijst met eisen is waaraan een opleiding moet voldoen om internationaal erkend te worden.
  - *Academische competenties* bestaan binnen dit onderzoek uit *vaardigheden en kennis*.
  - Interviews worden afgenomen bij *management en recruiters* zo proberen we er achter te komen hoeveel belang er nu gehecht word aan academische competenties door bedrijven en wat de afgestudeerde nu nodig heeft om aan een baan te komen.
  - Gekeken word naar de situatie nu en de verwachting voor over vijf jaar.
  - Waarom doe ik dit onderzoek bachelor opdracht, bestuursjaar, eigen onvrede
  - Vragen?

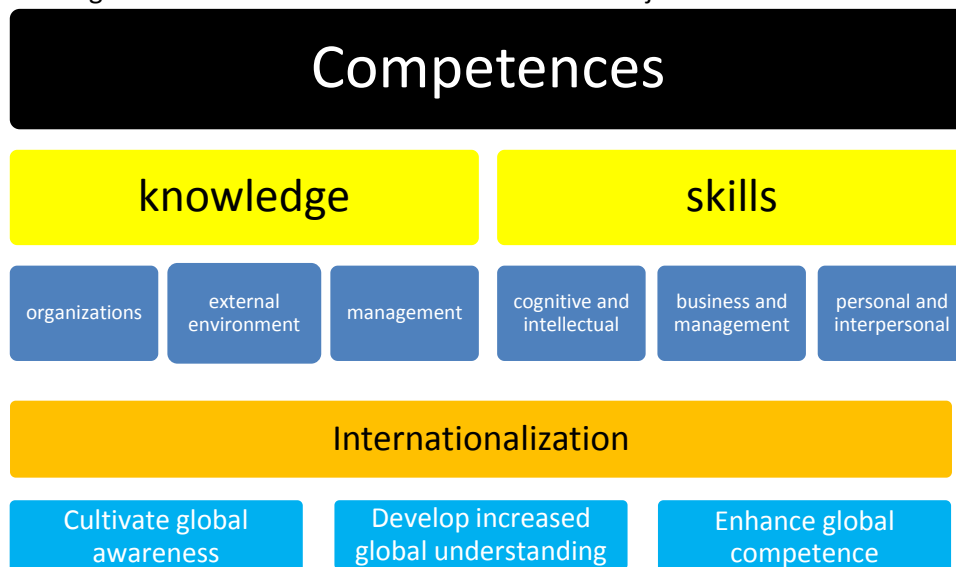
- Over de geïnterviewde:
  - Studie
  - Carrière
  - Persoonlijke interesse in het onderzoek/waarom doet u mee
  - Kennis over de bedrijfskunde opleiding/curriculum
  - Voorstellen bedrijf

#### Inhoudelijke vragen:

- Het bedrijfsleven staat nooit stil, wat zijn momenteel de belangrijkste veranderingen/ontwikkelingen in het bedrijfsleven volgens u?
  - Kijkend naar over vijf jaar denkt u dat bedrijfskundige *belangrijker of minder belangrijk* gaan worden in het bedrijfsleven?
  - Wat zou er volgens u nu binnen de opleiding bedrijfskunde *ingevoerd* moeten worden of *extra aandacht* moeten krijgen om de mensen die over vijf jaar afstuderen voor te bereiden op deze veranderingen? Oftewel wat zijn de *veranderingen in kennis en vaardigheden*?
  - Zijn er (nog meer) veranderingen in de markt die u ziet/verwacht die de benodigde academische competenties van een bedrijfskundige veranderen?
- Wat is volgens u de rol van bedrijven/het bedrijfsleven binnen het bedrijfskunde onderwijs?
  - Voorbeelden?
  - Selectie of voor iedereen?
- Heeft u ervaring met afgestudeerde bedrijfskundige binnen uw huidige bedrijf/in het verleden?
  - Zo ja, was de persoon *net afgestudeerd* of had deze al meer ervaring?
  - Wat was het *niveau* van de bedrijfskundige kennis en vaardigheden?
  - Zo nee, waarom niet/waar kan dit aan liggen?
  - Zou er plaats zijn voor afgestudeerde bedrijfskundige binnen uw bedrijf?
- Houd u zich persoonlijk bezig met het aantrekken van talentvolle hoger opgeleiden binnen uw bedrijf?
  - Waarom?
  - Zo nee wie doet het wel?
  - Stel u zou nu voor in uw bedrijf een bedrijfskundige zoeken voor een *algemene management functie*, waarop zou u dan op dit moment selecteren?
  - Denkt u dat u over *vijf jaar* andere selectiecriteria aan zou houden?
- Welke bedrijfskundige kennis en vaardigheden vind u belangrijk voor een bedrijfskundige?
  - Heeft u voorbeelden waarbij deze kennis/vaardigheid van pas komt?
  - Wat is volgens u belangrijker voor een bedrijfskundige kennis of vaardigheden?

- Wat is uw mening over aandacht schenken aan internationalisering binnen de bedrijfskunde opleiding?
  - Wat vind u dat er met betrekking tot internationalisering aan *te leren* valt?
  - We hebben het gehad over het aanleren van internationalisering maar in hoeverre is dat een *taak van de Universiteit*?
  - Wat *voor taak* is er voor het bedrijfsleven weg gelegd binnen het internationalisering onderwijs?
  - Wat denkt u dat er gebeurt met het belang van internationalisering in het bedrijfsleven in de komende vijf jaar?
  - In hoeverre vind u dat het onderwijs hier op in moet spelen?
  - We hebben het al gehad over het aannemen van hoger opgeleiden, zou u ook *buitenlandse studenten* die in Nederland zijn afgestudeerd aannemen bij uw bedrijf?
    - Zo ja ook als deze geen Nederlands spreken?
    - Zijn er al voorbeelden van?
    - Zo nee waarom niet?
- Wat is uw mening over *generieke opleidingen* zoals bedrijfskunde?
  - Wat is de waarde van deze opleidingen?
  - Waar is deze mening op gebaseerd?
  - Als u een bedrijfskunde opleiding zou mogen vormgeven zou u de opleiding dan generiek houden waardoor je weinig de diepte in kan of al direct van moment een af een duidelijk accent leggen richten een specialisatie?

Op basis van de huidige accreditatie eisen en met een toegevoegd stuk over internationalisering heb ik het volgende raamwerk ontwikkeld over wat de bedrijfskunde bachelor in zou moeten houden.



- Uitleg raamwerk deel 1:
  - Eerst splitsing in kennis en vaardigheden
  - Daarna onderverdeling 3 domeinen.
  - Internationalisering toegevoegd op basis van een andere theorie voornamelijk de onderverdeling
  - Splitsing internationalisering en waarom het zo in het raamwerk staat kennis en vaardigheden.
  
- Ik wil met u even kort door het raamwerk lopen en bij de verschillende onderdelen even stilstaan om te kijken wat u hierbij belangrijk vindt binnen het bedrijfskunde onderwijs.
  - (opzich al gesteld) Als u kijkt naar de eerste splitsing, die tussen *kennis en vaardigheden* wat vindt u dan dat meer aandacht moet krijgen binnen het bedrijfskunde onderwijs, en waarom?
  - (korte uitleg kennisgebied) Als u kijkt naar de drie kennis gebieden, *welke vindt u dan het belangrijkste?*
    - Mist u nog een kennis gebied?
  - (korte uitleg vaardigheden) En voor de vaardigheden heb ik eigenlijk dezelfde vraag
  - (3 fase internationalisering uitleggen) Kijkend naar de fases bij internationalisering *welke fase* vindt u dan dat er behaald moet worden.
    - De *tijd* van de student is niet onbeperkt als er meer in internationalisering gestopt word waar moet die tijd dan volgens u vandaag gehaald worden?
    - Zou u op het gebied van internationalisering nog wat toe willen voegen?
  - Zijn er zaken die u op dit moment zou *willen toevoegen of weglaten* aan het framework in zijn geheel?
  - We hebben het gehad over *belangrijke zaken* die nu in het bedrijfsleven spelen zou u aan de hand daarvan nog zaken in het raamwerk willen veranderen?
  - Dus kijkend naar de grote lijnen, als een bedrijfskunde opleiding volgens dit raamwerk opgebouwd word zou het volgens u een goede opleiding zijn?
  
- Uitleg raamwerk deel 2:
  - Naast de domeinen in het raamwerk zijn er verschillende kennis en vaardigheden gebieden die vereist zijn op een meer gedetailleerd level. Ik heb al deze verschillende gebieden op kaartjes gezet zou u deze op *volgorde* van belangrijkheid willen leggen wat de kennis gebieden betreft?
  - Zou u uw *interpretatie van het kennisgebied* willen geven/ twee punten aan kunnen geven wat binnen dat gebied belangrijk is volgens u?
  - Mist u nog gebieden?
  - Zou u hetzelfde voor vaardigheden willen doen?
  - Mist u hier nog gebieden?
  - Als u kennis en vaardigheden zou moeten mixen wat word dan de volgorde?
  
- Nu we de achterliggende gedachte van het raamwerk hebben bekeken zijn er dan nog zaken die u aan het raamwerk zou willen toevoegen of weglaten?
  - Nogmaals de vraag: als de bedrijfskunde opleiding aan de hand van dit raamwerk word vormgegeven zou u er in de basis tevreden over zijn?

- Als ik u over vijf jaar zou vragen weer op deze manier naar het raamwerk te kijken welke verschillen verwacht u dan dat u op dat moment zou aanbrengen?
  - Wat denkt u dat de verandering zou zijn tussen het belang van kennis en vaardigheden?
- Als u een bedrijfskunde opleiding zou mogen vormgeven aan de hand van dit raamwerk waar zou u dan de accenten leggen?
  - Let op eigenlijk is dit al gedaan door het invullen van de scores!
- \* *Heeft het volgens u nut om corporate management technieken aan te leren in een bedrijfskunde bachelor?*

#### Afronding

- Bedanken voor deelnamen
- Vragen waar ik de notulen heen kan mailen
- Vragen of hij/zij nog contactgegevens van recruiters binnen het bedrijf heeft die ik mag benaderen.
- Vragen of hij/zij nog managers van andere bedrijven kent die ik voor mijn onderzoek kan benaderen.
- Vragen om reflectie op het interview

## Appendix 2: Respondent information

### Respondent 101:

|                                                          |                                                                      |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <i>Occupation:</i>                                       | 1. Managing director 2. HR manager                                   |
| <i>Education:</i>                                        | 1. Mechanical Engineering (university)<br>2. Psychology (university) |
| <i>Gender:</i>                                           | 1. Male 2. Female                                                    |
| <i>Service or production company:</i>                    | Service                                                              |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | High Tech                                                            |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 500                                                                  |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | 500                                                                  |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                                       |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst, Tanya Bondarouk                                          |
| <i>Duration:</i>                                         | 1.15 hour                                                            |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | No                                                                   |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email contact between Tanya Bondarouk and the interviewee            |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | no                                                                   |

### Respondent 102:

|                                                          |                                                                            |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <i>Occupation:</i>                                       | Business unit director                                                     |
| <i>Education:</i>                                        | Business administration (University and MBA)                               |
| <i>Gender:</i>                                           | Male                                                                       |
| <i>Service or production company:</i>                    | Production                                                                 |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Chemical                                                                   |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 1900                                                                       |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | 1900                                                                       |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                                             |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst, Tanya Bondarouk                                                |
| <i>Duration:</i>                                         | 1 Hour                                                                     |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                                        |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email contact between Tanya Bondarouk and the secretary of the interviewee |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | Yes                                                                        |

### Respondent 103:

|                                                          |                                                                       |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <i>Occupation:</i>                                       | Algemeen directeur                                                    |
| <i>Education:</i>                                        | Bachelor social welfare(HBO) master business anthropology(university) |
| <i>Gender:</i>                                           | Male                                                                  |
| <i>Service or production company:</i>                    | Production and service                                                |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Social work                                                           |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 2000                                                                  |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | 2000                                                                  |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                                        |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst, Tanya Bondarouk                                           |
| <i>Duration:</i>                                         | 1.10 Hour                                                             |



|                                  |                                                           |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <i>Audio recorded:</i>           | Yes                                                       |
| <i>Contact before interview:</i> | Email contact between Tanya Bondarouk and the interviewee |
| <i>Feedback on transcript:</i>   | no                                                        |

|                                                          |                                                           |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 104</b>                                    |                                                           |
| <i>Occupation:</i>                                       | Zakelijk Directeur                                        |
| <i>Education:</i>                                        | Commerciële economie(HBO)                                 |
| <i>Gender:</i>                                           | Female                                                    |
| <i>Service or production company:</i>                    | Service                                                   |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Education                                                 |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | -                                                         |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | -                                                         |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                            |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst                                                |
| <i>Duration:</i>                                         | 1 Hour                                                    |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                       |
| <i>Contact before interview:</i>                         | In person contact between Ivar Dorst and the interviewee. |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | no                                                        |

|                                                          |                                                      |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 105</b>                                    |                                                      |
| <i>Occupation:</i>                                       | Hoofd klant en kennis communicatie                   |
| <i>Education:</i>                                        | Informatica (HBO)                                    |
| <i>Gender:</i>                                           | Male                                                 |
| <i>Service or production company:</i>                    | Service                                              |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Semi-government                                      |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 16197                                                |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | 60                                                   |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                       |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst                                           |
| <i>Duration:</i>                                         | 1.20 Hour                                            |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                  |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email contact between Ivar Dorst and the interviewee |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | Yes                                                  |

|                                                          |                                    |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Respondent 106</b>                                    |                                    |
| <i>Occupation:</i>                                       | Retired                            |
| <i>Education:</i>                                        | Hogere economische school(HBO) MBA |
| <i>Gender:</i>                                           | Male                               |
| <i>Service or production company:</i>                    | Service                            |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Banking                            |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | -                                  |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | -                                  |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At a restaurant in Amsterdam       |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst                         |

|                                  |                                                       |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <i>Duration:</i>                 | 1.10 hour                                             |
| <i>Audio recorded:</i>           | Yes                                                   |
| <i>Contact before interview:</i> | Email contact between Ivar Dorst and the interviewee. |
| <i>Feedback on transcript:</i>   | no                                                    |

|                                                          |                                                                        |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 107</b>                                    |                                                                        |
| <i>Occupation:</i>                                       | Inbetween jobs                                                         |
| <i>Education:</i>                                        | Technische bedrijfskunde(university)                                   |
| <i>Gender:</i>                                           | Female                                                                 |
| <i>Service or production company:</i>                    | Service                                                                |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Telecommunication / healthcare                                         |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | -                                                                      |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | -                                                                      |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At a restaurant in Amsterdam                                           |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst, Tanya Bondarouk                                            |
| <i>Duration:</i>                                         | 1.10 Hour                                                              |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                                    |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email and personal contact between the interviewee and Tanya Bondarouk |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | no                                                                     |

|                                                          |                                                                                              |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 108</b>                                    |                                                                                              |
| <i>Occupation:</i>                                       | HR Directeur                                                                                 |
| <i>Education:</i>                                        | Mavo, havo top pedagogie, secretaresse opleiding, personeel en arbeid(HBO) HR strategie(MBA) |
| <i>Gender:</i>                                           | Female                                                                                       |
| <i>Service or production company:</i>                    | Service                                                                                      |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Tourism                                                                                      |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 2500                                                                                         |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | -                                                                                            |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                                                               |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst                                                                                   |
| <i>Duration:</i>                                         | 1.10 Hour                                                                                    |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                                                          |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email contact between Ivar Dorst and the interviewee                                         |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | Yes                                                                                          |

|                                                          |                                                         |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 109</b>                                    |                                                         |
| <i>Occupation:</i>                                       | Hoofd Cabin crew                                        |
| <i>Education:</i>                                        | Econometrie(propedeuse)<br>bedrijfseconomie(university) |
| <i>Gender:</i>                                           | Male                                                    |
| <i>Service or production company:</i>                    | Service                                                 |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Airline                                                 |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 1766                                                    |

|                                        |                                                      |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <i>Number of staff managing (FTE):</i> | -                                                    |
| <i>Setting of the interview:</i>       | At the company                                       |
| <i>Interviewers:</i>                   | Ivar Dorst                                           |
| <i>Duration:</i>                       | 1.05 Hour                                            |
| <i>Audio recorded:</i>                 | Yes                                                  |
| <i>Contact before interview:</i>       | Email contact between Ivar Dorst and the interviewee |
| <i>Feedback on transcript:</i>         | no                                                   |

|                                                          |                                                                |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 110</b>                                    |                                                                |
| <i>Occupation:</i>                                       | P & O Manager                                                  |
| <i>Education:</i>                                        | Personeel en arbeid (HBO)<br>Master Bedrijfskunde (University) |
| <i>Gender:</i>                                           | Male                                                           |
| <i>Service or production company:</i>                    | Production                                                     |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Tires                                                          |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 1800                                                           |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | -                                                              |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                                 |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst                                                     |
| <i>Duration:</i>                                         | 55 Minutes                                                     |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                            |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email contact between Ivar Dorst and the interviewee           |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | Yes                                                            |

|                                                          |                                                      |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 111</b>                                    |                                                      |
| <i>Occupation:</i>                                       | Business unit controller                             |
| <i>Education:</i>                                        | Bedrijfskunde (university)                           |
| <i>Gender:</i>                                           | Male                                                 |
| <i>Service or production company:</i>                    | Service                                              |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Natural gas transmission                             |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 1700                                                 |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | -                                                    |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                       |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst                                           |
| <i>Duration:</i>                                         | 45 minutes                                           |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                  |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email contact between Ivar Dorst and the interviewee |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | no                                                   |

|                       |                                                                                          |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 112</b> |                                                                                          |
| <i>Occupation:</i>    | 1. HR manager<br>2. Informatie manager                                                   |
| <i>Education:</i>     | 1. Technische bedrijfskunde (university)<br>2. Lucht en ruimtevaart techniek(university) |

|                                                          |                                                       |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <i>Gender:</i>                                           | 1. Male<br>2. Male                                    |
| <i>Service or production company:</i>                    | Production                                            |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | High tech                                             |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 1000                                                  |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | -                                                     |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                        |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst                                            |
| <i>Duration:</i>                                         | 1.05 Hour                                             |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                   |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email contact between Ivar Dorst and the interviewees |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | no                                                    |

|                                                          |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 113</b>                                    |                                                                                     |
| <i>Occupation:</i>                                       | Manager betalen en sparen, internationaal betalingsverkeer                          |
| <i>Education:</i>                                        | Banken en verzekeringen (MEAO, HEAO)<br>Company specific master program(university) |
| <i>Gender:</i>                                           | Female                                                                              |
| <i>Service or production company:</i>                    | Service                                                                             |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Banking                                                                             |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | -                                                                                   |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | 60                                                                                  |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                                                      |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst                                                                          |
| <i>Duration:</i>                                         | 1.05 Hour                                                                           |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                                                 |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email contact between Ivar Dorst and the interviewee                                |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | Yes                                                                                 |

|                                                          |                                                                |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Respondent 114</b>                                    |                                                                |
| <i>Occupation:</i>                                       | HR directeur Nederland                                         |
| <i>Education:</i>                                        | Bedrijfskunde (university)                                     |
| <i>Gender:</i>                                           | Female                                                         |
| <i>Service or production company:</i>                    | production                                                     |
| <i>Kind of industry:</i>                                 | Fast moving consumer goods                                     |
| <i>Size business(unit) in number of employees (FTE):</i> | 300.000                                                        |
| <i>Number of staff managing (FTE):</i>                   | -                                                              |
| <i>Setting of the interview:</i>                         | At the company                                                 |
| <i>Interviewers:</i>                                     | Ivar Dorst, Tanya Bondarouk                                    |
| <i>Duration:</i>                                         | 1.05 Hour                                                      |
| <i>Audio recorded:</i>                                   | Yes                                                            |
| <i>Contact before interview:</i>                         | Email and phone contact between Ivar Dorst and the interviewee |
| <i>Feedback on transcript:</i>                           | Yes                                                            |

## Appendix 3. Interview transcripts:

### Respondent 101

#### Situatie:

Het eerste interview vond plaats bij een dienstverlener voor hightech productieapparatuur. Dit bedrijf maakt, (mede)ontwikkeld en onderhoud hoogwaardige mechatronische systemen. Het bedrijf maakt geen eigen producten maar ontwikkelt samen met de klant een product en maakt deze alleen op klantorder. Het personeelsbestand bestaat uit gemiddeld 500 werknemers. Het bedrijf is onderdeel van een groep die bestaat uit verschillende bedrijven over heel de wereld.

70% van de omzet van het bedrijf zit in inkoop. Alleen de belangrijkste onderdelen voor de werking van het eindproduct worden door het bedrijf zelf gemaakt. Indien blijkt dat er een cruciaal onderdeel voor de werking van een product steeds vaker nodig is en er voldoende omvang in de vraag is word deze expertise toegevoegd binnen het bedrijf.

Het bedrijf probeert de fluctuaties in de vraag te absorberen zodat de klant weinig financieel risico loopt door de sterk fluctuerende markt. Hiervoor werkt het met een flexibel personeels- en onroerend goed systeem. Gebouwen en personeel worden bij minder vraag uitgeleend aan andere bedrijven. Opvallend is dat als personeel tijdelijk bij andere bedrijven geplaatst wordt eerst de beste medewerkers geoutsourcet worden. Daarnaast word een deel van de fluctuatie opgevangen met het produceren van minder essentiële onderdelen van de systemen.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 10-10-2012. Het heeft geduurd van 9.10 tot 10.25 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek waren Tanya Bondarouk en Ivar Dorst. Vanuit het bedrijf was de managing director aanwezig en de human resource manager.

De managing director(man) heeft werktuigbouwkunde gestudeerd aan de Universiteit Twente. Hij is afgestudeerd bij het bedrijf en daarna gaan werken als ploegbaas van de mechanische werkplaats. Na verschillende andere baantjes binnen het bedrijf is hij afdelingshoofd geworden en nu al 9 jaar werkzaam als managing director.

De HR manager (vrouw) heeft psychologie gestudeerd in Groningen en is daarna bij de HR afdeling van Philips gaan werken. 9 jaar geleden is zijn bij het bedrijf gekomen als HR manager.

#### Inhoud:

Het belangrijkste voor een werknemer binnen de hightech industrie is ambitie, snelheid en intelligentie.

#### Ambitie:

Een belangrijk punt bij ambitie is dat de context van het bedrijf bij je natuurlijke interesses past. Als je namelijk een industrie interessant vindt en daarbinnen iets echt graag wil dan kan je het aanleren mits je intelligent genoeg bent. Ambitie is tijdens het onderwijs aan te leren. Dit kan door studenten te challenge in hun studie. Studenten zouden al naar de universiteit getrokken moeten worden met de boodschap: 'durf je het aan om hier te studeren' en niet met: 'gezellig bij moeders thuis' en 'de studie is hier zo leuk'. Hierdoor maak je bij de aanmelding van studenten een verschil in de drive van de student. Challenge van studenten doe je door inhoud, studenten moeten een bepaald abstractieniveau

bereiken. Het gaat er niet om dat je het grootste deel van je kennis later niet meer gebruikt maar de moeilijke onderdelen met diepgang onderscheiden de echt slimme studenten met motivatie van de studenten die eigenlijk op het hbo thuis horen. Van de diepgaande moeilijke theorie leer je nadenken, dat is het belang van die theorieën niet dat je het later nog gebruikt.

#### *Snelheid:*

Snelheid is heel belangrijk doordat de ontwikkelingen binnen de hightech industrie heel erg snel gaan en daar moet je in mee kunnen gaan. Dus je moet kennis je snel eigen kunnen maken en je aan kunnen passen aan de ontwikkelingen. Ambitie en intelligentie zijn hierbij dan ook weer erg belangrijk want als je iets graag wilt en je bent intelligent genoeg dan kan je de benodigde kennis je snel eigen maken. Naast snelheid in het je eigen maken van nieuwe materie is de snelheid van schakelen erg belangrijk. Ook hiervoor zijn kennis vakken binnen het onderwijs belangrijk niet door de kennis zelf want die verouderd te snel maar als tool om de snelheid van het toe-eigenen van kennis en het schakelen te leren.

De snelheid word alleen nog maar vergroot door de snelheid en eenvoudigheid waarmee mensen tegenwoordig in contact staan met elkaar en waarin informatie gedeeld kan worden. En in de hightech industrie gaat alles het snelst.

#### *Intelligentie:*

Intelligentie is voor beide bovenstaande factoren van essentieel belang. Ben je niet intelligent genoeg dan kan je je ambities niet waar maken ben je niet snel genoeg in alles wat je doet. Op intelligentie zou er binnen universiteiten al beter geselecteerd moeten worden.

Binnen de huidige opleidingen is de verwatering te groot. Het word steeds meer gezegd dat de opleiding leuk moet zijn en iedereen het moet halen. In dat opzicht moet er niet meer naar de student geluisterd worden, de opleiding op de universiteit moet uitdagend zijn en moeilijk. Wil je het leuk en kan je het niet aan geen probleem maar dan hoor je thuis op het mbo of hbo en niet op de universiteit.

Vooral bij de bedrijfskunde opleiding mist er, wat intelligentie betreft, een discriminator. Er is geen struikelblok die de echt intelligente en ambitieuze student scheid van de studenten die eigenlijk op het hbo hadden moeten zitten. Hierbij mist er een bepaalde diepgang in de opleiding. Het beste zou zijn als deze diepgang er op een bepaald punt wel in komt. Maar tegelijkertijd moeten alle andere bedrijfskundige aspecten wel behouden blijven anders verliest de opleiding zijn generieke waarde. Ergens in de opleiding moet de student zich bewijzen dat hij echt wil en in staat is snel de diepte van de theorie in te kunnen.

#### *Vaardigheden en kennis:*

Vaardigheden en het vermogen om kennis snel op te doen is van belang. De kennis zelf is hier ondergeschikt aan. Kennis is meer een tool waarmee door op een hoog genoeg niveau te toetsen de intelligentie en vaardigheden van de student worden getest.

Wat management vaardigheden betreft daar heb je niks aan als je niet op inhoud kan managen. Er vind een ontwikkeling plaats in het bedrijfsleven van managers die alles kunnen managen en het maakt hun niet uit wat naar managen op inhoud. Je moet verstand hebben van wat je doet. Dit gaat niet om dat je alles moet kunnen wat de specialisten binnen het bedrijf kunnen maar je moet wel globaal begrijpen waar ze mee bezig zijn.

Sociale vaardigheden zijn minder belangrijk voor een net afgestudeerde want die zijn wel aan te leren binnen het bedrijf.

Voor bedrijfskunde is het aanleren van cognitieve en analytische vaardigheden het belangrijkste want die mist de student het meest. De sociale skills zitten bij deze studenten vaak wel goed.

Wat specifieke vak inhoud betreft moet er niet teveel naar het bedrijfsleven worden geluisterd want als bedrijven hierover beginnen denken ze te beperkt in hun eigen straatje. Er moet vanuit de bedrijven komen wat het generieke moet zijn wat studenten moeten kunnen. De specifieke inhoud kan wel in een later stadium bijgespijkerd worden. De inhoud van de vakken bepalen is een taak voor de onderzoeksinstituten, zij hebben iets aan afgestudeerde met een bepaalde inhoudelijke kennis. Bedrijven willen vooral intelligente ambitieuze mensen die zich nieuwe kennis snel toe kunnen eigenen. De inhoud van een vak is voor bedrijven alleen van belang bij mbo'ers en hbo'ers aangezien die een bepaalde taak perfect volgens het boekje moeten kunnen uitvoeren. Universitaire studenten moeten opgeleid worden voor hogere posities waarbij ze overzicht kunnen houden en verbanden kunnen ontdekken. Op de Universiteit moet de inhoud bedoeld zijn om de student uit te dagen en te leren denken.

#### *Kaartjes:*

Belangrijke kaartjes van vaardigheden: → effective problem solving and decision making using appropriate quantitative and qualitative skills; numeracy, mathematical and quantitative skills; cognitive skills of critical thinking, analysis and synthesis.

Niet belangrijke kaartjes → project management skills; effective self-management; effective performance within a team environment.

De andere kaartjes moet aandacht aan besteed worden maar zijn niet extreem belangrijk. Dit komt omdat de belangrijke punten moeilijker later bij te schaven en aan te leren zijn. De niet belangrijke punten zijn zeer eenvoudig door het bedrijfsleven zelf op te vangen en aan te leren door cursussen.

#### *Overige ontwikkelingen*

Voor het solliciteren op management posities worden de sollicitanten door meerdere mensen geïnterviewd en ook door de HR manager en Managing Director zelf. Dit omdat het krijgen van de juiste mensen op die management posities van groot belang is. Tijdens sollicitaties is het moeilijk in te schatten of iemand de ambitie, snelheid en intelligentie heeft die nodig is om bij het bedrijf goed te kunnen presteren. Dit komt deels door sollicitatiegedrag maar ook omdat iemand in 30 minuten een indruk achter laat en je daar je conclusies uit moet trekken. Meer tijd in een gesprek steken zal deze indruk niet veranderen. Om dit probleem voor een deel te verhelpen heeft een sollicitant een gesprek met meerdere mensen.

De management posities worden gevuld door interne en externe. En het belangrijkste bij een manager zijn toch wel zijn vaardigheden. Waarbij initiatief, zelfstarter, abstractie vermogen om samenhang tussen bedrijfsprocessen te zien en het kunnen beïnvloeden van zijn omgeving de belangrijkste zijn.

Internationalisering word steeds belangrijker. Vooral binnen dit bedrijf omdat klanten en werknemers van andere bedrijven binnen de groep regelmatig langs komen. En deze mensen komen van overal over de wereld. Het aanleren van internationalisering is zeker een taak van de Universiteit. Maar ook het bedrijfsleven heeft een taak hier bij te helpen dit zou kunnen door het aanbieden van internationale stages. Voor andere hulp zal de Universiteit met een concreet plan naar de bedrijven moeten komen. Bij het leren over internationalisering is het zelf ervaren het belangrijkste. Kennis en vaardigheden aangeleerd krijgen is niet verkeerd maar van omgaan met mensen uit andere culturen leer je pas echt. Binnen de opleiding zouden culturen gemixt moeten worden lukt dit niet binnen de Universiteit dan moet er gekeken worden wat de mogelijkheid is studenten naar het buitenland te laten gaan.

Voertaal in het bedrijf op locatie is Nederlands en als je in een management functie wil werken moet je ook Nederlands kunnen. Voor de andere functies binnen het bedrijf is het wel wenselijk dat je Nederlands begrijpt omdat je anders alles buiten het puur functionele om mist. Maar iedereen moet ook Engels kunnen aangezien veel klanten en mensen van andere locaties uit het buitenland langs komen en daar moet iedereen in het bedrijf goed mee kunnen communiceren.

### Belangrijkste punten uit dit interview:

- Ambitie, snelheid en intelligentie zijn belangrijk.
- Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis.
- Kennis is een tool om vaardigheden en intelligentie te toetsen en ambitie te stimuleren.
- Bedrijfskunde mist een discriminator op intelligentie in de opleiding
- Internationalisering leer je door mixen van culturen
- Vaardigheden die makkelijk binnen het bedrijf aan geleerd kunnen worden zijn van ondergeschikt belang in de opleiding.

## Respondent 102

### Situatie:

Het tweede interview vond plaats bij een productiebedrijf van grondstoffen voor verf. Ze maken sustainable coatings wat onder te verdelen is in drie soorten namelijk waterverf, poederverf en uv-verf. Het bedrijf is de leider in hun industrie. Zij verkopen hun grondstoffen aan verschillende verfleveranciers zoals Sikkens en Histor. De coatings worden verder gebruikt voor de volgende producten:

- Inkt en sluiting van verpakkingen
- Polymeer hairspray
- Grondstof voor blikjes waar flexibele verf voor nodig is
- Lak voor binnenkant van conservenblikken

Het bedrijf heeft wereldwijd 1900 werknemers waarvan 50% in de EU, 25% in de VS en 25% in Azië. De markt waar het bedrijf op afzet is erg gevoelig voor economische schommelingen. Maar ondanks de huidige slechte economische situatie gaat het goed met het bedrijf. Door een nog niet al te lang gelede plaatsgevonden fusie en daarbij sanering maakt het bedrijf veel winst ondanks de lage omzet.

Het bedrijf stopt veel effort in innovatie en wil wetenschap gebruiken om sustainable coatings te ontwikkelen. Ook op het gebied van innovatie zijn ze marktleider. Het bedrijf kijkt vooruit en gaat er vanuit dat in de toekomst niemand meer 'vieze' verf wil gebruiken. Hiervoor is de carbon footprint van diverse verfsoorten onderzocht en worden alleen nog maar soorten geproduceerd die maximaal rond de 0.4 Kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> zitten.

Sustainability is erg belangrijk voor het bedrijf. Producten moeten niet alleen op milieu gebied maar ook op financieel gebied sustainable zijn.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 17-10-2012. Het heeft geduurd van 9.30 tot 10.30 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek waren Tanya Bondarouk en Ivar Dorst. Vanuit het bedrijf was de business unit director aanwezig.



De business unit director(man) heeft een Bachelor BA gedaan aan Nyenroden Universiteit. Na deze 3 jarige opleiding vrij eenvoudig te hebben doorlopen is hij naar Amerika gegaan voor een MBA in de finance richting aan Emory University. Daar is hij in 91 afgestudeerd waarna hij begonnen is als marktonderzoeker bij een bedrijf wat uiteindelijk door zijn huidige werkgever is overgenomen. Na zijn baan als marktonderzoeker heeft hij voordat hij op zijn huidige positie kwam verschillende functies binnen dezelfde organisatie doorlopen namelijk: sales medewerker in Europa, verkoop kantoor op zetten in de verkoop van bulk antibiotica in de VS, een aantal joint ventures gestart in Zuid Amerika, leider van een business lijn in Nederland, in Chicago gewerkt voor de afdeling in glasvezel. Uiteindelijk is hij bij dit bedrijf als leider van een business unit begonnen van 400 man. Daarna heeft hij zijn divisie gefuseerd met een andere divisie en toen werd het, het bedrijf wat het nu is van 1900 man.

### **Inhoud:**

#### *Veranderingen:*

De aandacht voor Sustainability is een grote verandering die heel veel industrieën raakt of gaat raken.

Internationalisering/globalisering is de verandering die het meeste invloed gaat hebben op ons als afgestudeerd bedrijfskundige. Er is namelijk een grote geografische shift aan de gang. Het belang van de westerse wereld neemt af en het belang van de brick landen/emerging economies neemt toe. Daar gaat alle welvaart vandaan komen en welvaart kan je niet twee keer hebben dus moeten wij inleveren. Wij onderschatten in Nederland als politiek deze trend. De grens om NL en EU is wat we zien en ook kunnen controleren maar het is veel groter. We zullen als afgestudeerde straks globaal moeten concurreren. En hiervoor is een open mindset erg belangrijk.

Buitenlandse sollicitanten en vrouwen worden voorgetrokken. Al zou het over een tijdje met vrouwen voortrekken wel mee kunnen vallen omdat er in het onderwijs toch een verschuiving is naar steeds meer hoog opgeleide vrouwen dan mannen. Momenteel is het ook overal extreem omdat de verhoudingen binnen bedrijven rechtgetrokken moeten worden. Als straks de verhouding stabiel is tussen nationaliteiten en geslacht zal de positieve discriminatie weer verminderen.

De laatste verandering die plaats vind is dat de studie die iemand gedaan heeft steeds minder belangrijk wordt. Kijk bijvoorbeeld naar McKinsey de slimste mensen blijven over, welke studie ze gedaan hebben maakt niet uit. Hetgeen wat belangrijk is zijn Analytisch vermogen en intelligentie. Ook dit bedrijf gaat deels die richting op ze zijn gestart met continues improvement implementeren en lean manufacturing. Hierbinnen is ook de studie van een nieuwe werknemer niet echt belangrijk meer maar de mindset. Al zullen er in een technologisch bedrijf als dit altijd bepaalde technische verwachtingen van studenten zijn.

#### *Belangrijke kenmerken:*

Analytische vaardigheden zijn het aller belangrijkste deze kunnen ontwikkeld worden door middel van vakken tijdens de opleiding. Er zijn twee soorten analytische vaardigheden namelijk die van ingenieurs (exact en berekend) en van business mensen (ongeveer, flexibel, door inschatten van het krachtenveld). Twee verschillende analytische methodes, beide zijn goed en je zou ze beide moeten kunnen. Het leren van elkaar door te snappen hoe de andere denkt is hierbij erg belangrijk.

Daarnaast is mindset van groot belang, hiermee word bedoeld het open staan voor andere culturen, het positief benaderen van dingen, goal getten, drive, en passie. Dit zou ook tijdens de studie ontwikkeld

moeten worden en Universiteiten kunnen de mindset bevorderen door ruimte te bieden voor het nemen van initiatief en risico. Er moet een cultuur ontstaan waarin risico en initiatief nemen gestimuleerd en gewaardeerd word. Passie van mensen is powerfull en dat moet je vasthouden. Dit is voor de Universiteiten dus ook een belangrijke taak al is de ontwikkeling hiervan moeilijk. De mindset is zo belangrijk omdat, indien je boven een bepaald niveau binnen het bedrijfsleven verder wil komen iedereen er slim is en je dus op mindset het verschil moet maken.

Naast het ontwikkelen van de mindset door de Universiteiten zal het ook voor een deel uit de student zelf moeten komen. Het belangrijkste daarbij is dat je nooit leert en groeit als je niet in totaal andere situaties komt, je moet uit je comfort zone komen.

Pas op de derde plaats komt de content die je tijdens je studie leert. Wat content betreft zou het in het geval van de business unit director het beste geweest zijn eerst een bachelor in een bepaalde content te doen en daarna een MBA er achteraan voor de business kennis en vaardigheden. Een beetje technisch inhoudelijke kennis is namelijk wel makkelijk. Je moet binnen het bedrijfsleven namelijk inhoudelijk snappen waar je het over hebt anders kan je er ook geen beslissingen over nemen. Het is erg moeilijk ook de content te integreren in de bedrijfskunde opleiding omdat het gewoonweg niet past in drie jaar bachelor.

#### *Overige aandachtspunten:*

De rol van de bedrijfskundige verandert gedurende zijn loopbaan. Hoe groter de organisatie wordt die je aanstuurt hoe meer lagen er komen en dan heb je andere skills nodig. Je moet namelijk gaan inspireren via andere mensen als het bedrijf groot wordt. Er moeten in een bedrijf zo min mogelijk management lagen zijn want die werken als een moeras je gooit er iets in en slurrp het is weg.

Binnen dit bedrijf kan je niet in het general management terecht komen als je niet in business management heb gezeten, oftewel het aansturen van de integrale processen.

Er zijn verder ook geen vaste personen die jonge academici aan nemen maar iedereen doet dat voor zijn eigen afdeling. Op corporate niveau is er wel een vaste HR persoon.

Verder hebben ze een intern talent programma, je baas boven je directe baas is je carrière manager. Dus de business unit director is voor veel mensen de carrière manager. Daarnaast houdt hij zich bezig met het aannemen van de senior managers. En het coachen van top potentials.

#### *Kennis vs vaardigheden:*

Kennis:

- Financieel (management accounting en controlling) 9 van de 10 besluiten zijn financiële besluiten wat kost het en wat brengt het op.
- Technologie management
- Marketing → hoe positioneer je zaken, wat zijn belangrijke triggers, continu aan value driver denken namelijk de klant.
- Market analyse

Eigenlijk kan je alles wat je leert tijdens de bedrijfskunde opleiding pas echt begrijpen als je het meegemaakt hebt in het bedrijfsleven. Alle corporate zaken zoals organisation development en fusies e.d. zijn niet belangrijk in de opleiding want daar kom je pas jaren later mee in aanraking. Interessante dingen zijn zaken waar je direct na je studie mee in aanraking komt. Het heeft geen voordeel dat je in je studie gehoord hebt van de zaken die je als CEO meemaakt.

Vaardigheden:

- Analytische vaardigheden
- Communicatie vaardigheden → interpersoonlijk en presentatie, Overtuiging → kort en bondig verhaal in 2 bladzijden max, inlevingsvermogen andere mensen
- Samenwerken
- Coöperatie

In je startersfunctie ben je meestal slimmer dan je collega's maar hoe overtuig je hun en het management daarvan.

Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis. Wel er vanuit gaande dat het bedrijf waar je werkt bereid is te investeren in je kennis. Vaardigheden brengen je vaak verder.

Internationalisering is een taak voor de Universiteit. Niet zeker of het aan te leren is maar exposure. Snappen dat er een andere wereld is en daar bewust van zijn, je ook bewust zijn dat andere anders denken dan jij. Exposures maken je aware.

Meemaken van internationalisering is het belangrijkste. Global awareness creëer je niet door te praten maar door te zorgen dat je studie body internationaal is. Dit kan de Universiteit voor elkaar krijgen door aantrekkelijke studenten plaats voor internationale studenten aan te bieden.

*Schema:*

Finance, marketing, en management controlling mist.

*Rol bedrijfsleven:*

Bedrijfsleven heeft een rol in het onderwijs. Eigenlijk is het bedrijfsleven de klant dus heeft een verantwoordelijkheid. Er moet input geleverd worden over wat wil je en hoe wil je het maar ook content input en zo is er de mogelijkheid voor het bedrijfsleven om in contact te blijven met de nieuwe generatie.

### **Belangrijkste punten uit dit interview:**

- Als afgestudeerde zullen we straks globaal moeten concurreren op de arbeidsmarkt en het belangrijkste hierbij is een open mindset.
- Analytische vaardigheden zijn erg belangrijk
- Mindset is heel erg belangrijk om te slagen vooral in de top van het bedrijfsleven.
- In je opleiding zou je dingen moeten leren die je direct kan gebruiken na het afstuderen. Zaken die op corporate management spelen zijn niet interessant want daar kom je pas veel later in je loopbaan mee in aanraking.
- Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis.
- Je moet je er van bewust zijn dat andere op deze wereld anders denken en handelen dan jij.

## **Respondent 103**

**Situatie:**

Het derde interview vond plaats bij een bedrijf voor sociale werkgelegenheid en arbeidsre-integratie. Het is een bedrijf dat functioneert tussen de overheid en het bedrijfsleven, ze functioneren namelijk binnen de markt maar hebben een publieke aandeelhouder. Het bedrijf probeert mensen zo regulier mogelijk aan het werk te krijgen door te kijken naar wat mensen wel kunnen en ze op te leiden en te trainen.

Het bedrijf heeft 2000 medewerkers en 500 passanten. De medewerkers kunnen gedetacheerd worden, in dienst zijn van andere bedrijven of intern in de productie werken. De passanten zijn mensen die wel opleidingen en trainingen volgen en werkzaamheden verrichten maar niet op de loonlijst van het bedrijf staan. 1/3 van de werknemers werkt binnen het bedrijf zelf in de ompak, assemblage en elektronica. Dit doen ze in dienst van grote bedrijven in heel Nederland. Het bedrijf doet zaken met een netwerk van ongeveer 700 bedrijven.

Het bedrijf biedt ongeveer 36 opleidingen aan en leidt per jaar ongeveer 600 mensen op. Dit doen ze in samenwerking met 17 opleidingsinstituten. Zelf zijn ze geen opleidingsinstituut maar alles heeft als doelstelling het aan het werk krijgen van mensen.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 17-10-2012. Het heeft geduurd van 16.05 tot 17.15 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek waren Tanya Bondarouk en Ivar Dorst. Vanuit het bedrijf was de algemeen directeur aanwezig.

De algemeen directeur(man) komt van oorsprong uit het sociaal werk. Hij heeft een hbo opleiding tot maatschappelijk werker gedaan en is daarna begonnen bij een crisisopvangcentrum voor vrouwen met kind. Daarna heeft hij in de theater business gewerkt en is antropologie in combinatie met bedrijfskunde gaan studeren aan de Universiteit. Waarna hij is afgestudeerd als bedrijfsantropoloog. Daarna heeft hij veel verschillende functies bekleed binnen het ouderenwerk zowel in Nederland als internationaal. Daarna is hij begonnen als wethouder voor 13 jaar met onder andere de portefeuilles: sociale zaken, welzijn, volksgezondheid, werkgelegenheid, integratiebeleid, sport recreatie en toerisme en internationaal beleid. Na zijn werkzaamheden in de politiek is hij bij dit bedrijf als algemeen directeur begonnen.

## Inhoud:

### *Veranderingen:*

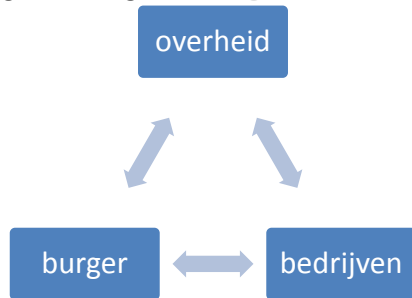
Er zijn drie grote veranderingen gaande in het bedrijfsleven

- I. Balans tussen overheid, burger en bedrijf → netwerksamenleving
- II. Arbeidsflexibiliteit aangewakkerd door vergrijzing → 3 oplossingen
  1. Innovatie
  2. Import van arbeid
  3. Arbeidspotentieel beter benutten
    - a. Mensen die langs de zijlijn staan in gaan zetten
    - b. Personeel tussen bedrijven uitwisselen waar nodig
- III. Stimuleren van spin-offs, of ideeën die je als bedrijf niet gebruikt bij een ander bedrijf neerleggen.

### *Netwerksamenleving:*

Een van de belangrijkste veranderingen op het moment waar ook het bedrijfsleven mee te maken heeft is de zoektocht van de samenleving naar een nieuwe balans. Eerst werd alles door de overheid gedaan door middel van de verzorgingsstaat, maar dat bleek niet ideaal te zijn. Daarna kwam het liberalisme alles moest door de markt geregeld worden maar ook dat bleek niet te werken. Nu trekt de overheid zich terug en heeft het bedrijfsleven het moeilijk door de crisis en zal de burger het op moeten pakken.

Waarbij de grote vraag is hoe organiseren we dit als samenleving.



Er moet een nieuwe balans tussen de drie partijen ontstaan. Uiteindelijk moet er een netwerksamenleving komen. Bedrijven moeten maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen, en er moeten nieuwe verbanden komen tussen het bedrijfsleven en de overheid. Senseo is het voorbeeld van de eerste stap in de netwerksamenleving tussen bedrijven. Maar dit moet ook tussen bedrijven en de overheid gebeuren. In de quataire sector komt dit nu op gang. Vooral daar is het lastig aangezien er vaak de vraag gesteld wordt moeten bijvoorbeeld de woningcorporaties en ziekenhuizen nu bedrijven zijn of overheid.

#### *Arbeidsflexibiliteit:*

Hetgeen wat de vraag om arbeidsflexibiliteit sterk aanwakkert is de vergrijzing. Er zijn steeds minder mensen beschikbaar op de arbeidsmarkt en wie gaan die oude mensen verzorgen en wie gaat het betalen. Wat voor nieuwe ontwikkelingen kan je stimuleren zodat de productiviteit verbeterd. Hoe kan je arbeid die minder aanwezig is opvangen. Drie mogelijke oplossingen voor de toekomst:

1. Beroepskrachten uit het buitenland halen bijvoorbeeld voor de zorg uit Hongarije. Internationaliteit word steeds belangrijker als we straks arbeidskrachten tekort hebben. Hoe ga je om met internationale werknemers? Wat betekenen internationale arbeidskrachten binnen je bedrijf en wat voor effect heeft het op je bedrijfsprocessen.
2. Innovatie, door innovatie in technologie kan je kijken of je mensen kan vervangen door technologie. Technologie heeft te maken met druk op de financiën en marktwerking. En hoe minder beschikbare arbeidskrachten hoe duurder die worden. Er moet gezocht worden naar manieren om onze producten kwalitatief te verbeteren ook in de zorg.
3. Arbeidspotentieel wat er is beter benutten, dit speelt nog nauwelijks een rol in het bedrijfsleven:
  - a. Bijstand, WAO, mensen met lichamelijke of geestelijke beperking dit zijn allemaal potentiele arbeidskrachten. En die mensen moeten we maximaal aan het werk krijgen. Iedereen wacht af en kijkt naar financiële aspecten. Maar we moeten nieuwe vormen van arbeidsovereenkomsten bedenken zoals werken op resultaatgerichte manier. Wat voor toegevoegde waarde kunnen we organiseren voor jou bedrijf dat is de vraag waarmee bedrijven zoals het bedrijf van het interview moeten gaan werken. Mensen van dit bedrijf worden vaak gedetacheerd met leidinggevende erbij en er worden regelmatig resultaatverplichtingen aangaan in het bedrijf dus niet hoeveel mensen lever je maar wat maak jij voor ons.
  - b. Uitleen van personeel tussen bedrijven. Mensen ontslaan als je ze niet nodig heb en weer aannemen als je ze weer wel nodig hebt is momenteel het systeem in Nederland maar eigenlijk is dit raar. We zouden moeten proberen over te gaan naar een systeem waarbij als er geen werk is voor je eigen mensen dat je deze uitzet bij een ander bedrijf. En daarbij moet gekeken worden hoe je dit organiseert in groter verband, het liefste zonder tussenkomst van de overheid. De tijd van langdurige dienstverbanden is voorbij.

Flexibilisering van de arbeidsmarkt is zeer groot, het gaat om dynamiek. Flexibiliteit van productie neemt toe dus ook van personeel en van scholing en bijscholing. Bedrijven moeten steeds meer gaan denken aan wat kan een ander met wat ik doe.

#### *Gebruik van ideeën:*

Bedrijven hebben heel veel kennis en kunde en innovatieve producten waar ze zelf niks mee kunnen omdat het niet hun corebusiness is en dan wordt het in de kast gelegd. Zo ligt er in alle bedrijven samen enorm veel kapitaal in de kast, vaak uitgevonden door experimenten of ongelukjes van medewerkers. Werknemers zouden op dat moment de werknemer die het idee bedacht heeft uit moeten lenen aan bedrijven die er iets mee kunnen. Of het idee aan die bedrijven geven. Een andere optie is natuurlijk om de werknemer te motiveren en faciliteren om met de uitvinding voor zichzelf te beginnen. In een netwerksamenleving gaan we steeds meer naar dat bedrijven gaan kijken wat kan mijn techniek nu voor jou betekenen. Door de techniek en de specialisten te delen kunnen bedrijven van elkaar profiteren en worden ze gemeenschappelijk sterker. Alleen daar moet wel het voordeel van ingezien worden en momenteel zien bedrijven in elkaar nog te veel bedreiging.

#### *Opleiding:*

‘Het laatste wat een vis ontdekt is het water’ → Het hoort zo bij hem dat hij het niet snel zal ontdekken. Daarom is het van groot belang dat de afgestudeerde analytisch sterk is. Het analytisch vermogen moet continu geprikkeld worden zodat de afgestudeerde ook buiten de grenzen van het eigen bedrijf zal kijken. De opleiding moet zich afvragen of ze niet te erg gericht zijn op interne processen. De verbindende functie die steeds belangrijker wordt moet in de opleiding voldoende aandacht krijgen. Hoe ga je verbinding aan en hoe je dat organiseer tussen bedrijven is van belang. Hoe zorg je dat bedrijven samenwerken en delen van technologie en arbeidskrachten niet als bedreiging zien maar als kans. Het denken in netwerken moet al in de opleiding worden aangeleerd.

Het tweede punt wat van belang is in de opleiding is de koppelen aan maatschappelijke vraagstukken. Wat voor effecten heeft het geen wat je doet op je omgeving. En wat zijn de effecten van de maatschappelijke problemen op jou organisatie.

Daarnaast zal de student zich altijd goed moeten blijven afvragen wat het probleem nu echt is. Bijvoorbeeld: De overheid legt een weg aan, maar wat is nu echt het probleem en is dit dan ook wel de juiste oplossing. (thuiswerken, andere auto's, andere systemen)

#### *Internationalisering:*

‘Internationaal werken is buitengewoon boeiend maar ongelofelijk vermoeiden’. Hoe effectief is internationaal werken dat is de vraag aangezien je met veel extra zaken rekening moet houden. Maar we kunnen er niet meer omheen, Europa wordt steeds belangrijker. Kennis en kunde van verschillende culturen en hoe daar mee om te gaan worden voor studenten van ongelofelijke betekenis. Ook de maatschappelijke vraagstukken worden steeds meer internationaal en daar moeten de studenten op worden voorbereid. Maar niet alleen het buitenland komt naar ons toe wij als Nederlanders ondernemen ook steeds meer in het buitenland.

Dus wat betreft het internationaal karakter in het onderwijs is dit erg van belang. Kennis en vaardigheden zijn leuk maar het meemaken is van essentieel belang anders ‘hebben ze het van horen zeggen’ en dat is in dit geval niet genoeg.

### *Kennis VS vaardigheden:*

#### Kennis:

Basale kennis als het gaat om productieprocessen en hoe je die manage is van belang. En dit gaat eigenlijk altijd om een combinatie tussen productie, mens en machine.

Daarnaast moet een bedrijfskunde student de benodigde kennis hebben om als hij bij een organisatie binnen komt hij de bedrijfsprocessen in kaart kan brengen en herstructureren. En daarbij weet wat voor faciliteiten en soort werknemers er nodig zijn om het ook zo uit te voeren.

#### Vaardigheden:

1. Communicatief zijn: Luisteren, horen wat een ander zegt, wat is nu het probleem, dit is steeds belangrijker binnen de netwerksamenleving.
2. (Door)analyseren, doorvragen wat het probleem is, analytisch kunnen denken werken en goed structureren.
3. Weten wat het effect is van je maatregelen in de praktijk, hoe manage je wat je bedenkt.

Daarnaast moeten bedrijfskundige open figuren, die geïnteresseerd zijn naar buiten toe. En ze moeten kunnen managen tussen verschillende culturen zoals tussen de overheid en het bedrijfsleven en tussen medewerkers en directie. Vaardigheden zijn voor een bedrijfskundige belangrijker dan kennis.

Wat studies betreft moet er steeds meer maatwerk komen. De algemeen directeur gelooft niet in de generieke opleiding. Het generieke van bedrijfskunde is te breed als complete studie. De start in breedte en daarna specialiseren in het Nederlandse onderwijs is in principe goed alleen je moet uiteindelijk een keuze maken waar je je op richt. Kennis verouderd snel. Uiteindelijk gaat het er om wat je doet met je kennis, kunde en vaardigheden. Het gaat er om dat je ergens gevoel voor hebt en je daarin gaat specialiseren. De generieke opleiding op zich is niet voldoende. Specialisatie is goed om een verdiepingsslag te maken en waarin maakt niet uit. Bedrijven zijn het zat om alleen maar generiek opgeleiden te hebben.

Voor de opleidingen is het belangrijk te bedenken hoe je studenten kan raken. Uiteindelijk moet je echt ergen geïnteresseerd in zijn. Hierdoor ontwikkel je persoonlijkheid en mentaliteit en dat is een belangrijk doel van het studeren. Het bedrijfsleven heeft mensen nodig die ergens voor willen staan, ergens in geloven en zich daarin willen verdiepen.

#### Schema:

Public management gedeelte mist.

Een overheid is iets in verhouding tot bedrijven of burger op zichzelf is het niks.

Innovaties praten we veel over maar nooit over sociale innovaties. Dit zou ook in de opleiding terug moeten komen.

#### Kaartjes kennis:

Maatschappelijke vraagstukken mist.

Maatschappelijke vraagstukken en infosystemen zijn altijd belangrijk net als operation en management.

De rest hangt af van je specialisatie.

### *Bedrijfskundige binnen het bedrijf:*

Er worden regelmatig bedrijfskunde binnen gehaald maar dat is tijdelijk van buiten af. Het niveau van de bedrijfskundige is te hoog voor wat er binnen dit bedrijf standaard nodig is. Daarnaast zijn er wel mensen met bedrijfskundige achtergrond maar niet binnen een dergelijke functie.

### *Belangrijkste punten uit dit interview:*

- De maatschappij is op zoek naar een nieuwe balans tussen bedrijfsleven, overheid en burger.
- Arbeidsflexibiliteit en het delen van kennis word steeds belangrijker.
- Maatschappelijke vraagstukken moeten aandacht krijgen binnen de opleiding
- Analytisch vermogen is erg belangrijk
- De generiek studie alleen is niet voldoende
- Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis.
- Internationalisering leer je niet van horen zeggen maar moet je mee maken.
- Kennis van productieprocessen is van belang
- Tijdens je studie ontwikkel je persoonlijkheid en mentaliteit en dit is zeker zo belangrijk als kennis en vaardigheden.

## **Respondent 104**

### **Situatie:**

Dit interview vond plaats bij een Universiteit in Nederland bij de afdeling postacademisch onderwijs. Deze afdeling bied onderwijs aan voor managers die in het bedrijfsleven of bij de overheid werkzaam zijn en geïnteresseerd zijn in het verbreden of verdiepen van hun kennis. De opleidingen die gevolgd kunnen worden zijn afgestemd op de wensen en de vaak drukke agenda's van deze managers.

De afdeling kan gezien worden als een los functionerend bedrijfje binnen de Universiteit. Die natuurlijk wel gebruikt maakt van de resources van de Universiteit maar deze los van het regulier onderwijs inkoopt.

Het interview heeft plaatsgevonden op de Universiteit waar de geïnterviewde werkt, op 31-10-2012. Het heeft geduurd van 9.00 tot 10.00 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek was Ivar Dorst. Vanuit het bedrijf was de zakelijk directeur aanwezig.

Het interview was met de zakelijk directeur (vrouw) die voordat ze bij het postacademisch onderwijs aan deze Universiteit kwam werken, werkzaam was in verschillende grote bedrijven. Na haar studie commerciële economie aan de Universiteit van Groningen is ze aan het werk gegaan als marketeer bij de zakelijke tak van een postbedrijf in Nederland. Haar hoofdtaak bestond daar uit het doen van een marktonderzoek naar nieuwe zakelijk producten. Na aanleiding van het resultaat van het marktonderzoek heeft ze een pilot opgestart. Daarna is ze gaan werken bij een telecommunicatie bedrijf op de marketing afdeling voor de regionale zakelijke markt in noord Nederland. In die functie is ze begonnen met het opzetten van de marketing door het doen van een marktonderzoek en opzetten van een salesteam. Daarna is ze over gegaan van de zakelijke naar de consumentenmarkt. Daar heeft ze zich bezig gehouden met het in de markt zetten van verschillende nieuwe telecommunicatie diensten. Daarna heeft ze in het landelijk marketing team gezeten voor de introductie van mobiele telefonie voor consumenten. Ook heeft ze voor hetzelfde bedrijf internationale marketing projecten gedaan en is uiteindelijk marketing manager geweest. Later in haar carrière is ze terug gegaan naar het postbedrijf en heeft ze de pilot die ze ooit gestart was uiteindelijk weer uit gefaseerd. Na een aantal jaar weer bij het postbedrijf gewerkt te hebben is ze weer terug naar de telecommunicatie aanbieder gegaan om op de ict afdeling te werken. Het telecommunicatiebedrijf had erg veel kennis over ict en besloot dit op de markt te brengen. Hiervoor heeft ze de marketing, sales en accounting afdeling opgericht en



vormgegeven. Uiteindelijk door geldgebrek heeft de telecommunicatie maatschappij de ict afdeling verkocht samen met de geïnterviewde. Bij het ict bedrijf waar ze aan verkocht was, is ze business consultant geweest. Daarna is ze voor een universiteit de marketing op gaan zetten voor de business school. En vanuit haar baan daar op haar huidige positie bij deze universiteit gekomen.

## Inhoud:

### *Veranderingen in het bedrijfsleven:*

De digitalisering is de oorzaak voor veel grote veranderingen in het bedrijfsleven en samenleving die nu bezig zijn, namelijk:

1. De markt waarop organisaties opereren is geglobaliseerd, iedere ondernemer moet zijn organisatie plaatsen in een globaal krachten veld en hier bij analyses ook rekening mee houden. Veel ondernemers zitten in een vast patroon en zijn nog niet gewend aan de globale concurrentie. Om dit te veranderen moet in de opleiding aandacht besteed worden aan internationalisering. Kennis is hierbij een taak van de Universiteit om als bagage mee te geven. De internationale vaardigheden en ervaring doe je later in je leven wel op. De student zou minimaal kennis moeten hebben over:
  - Verschillende organisatiemodellen uit verschillende regio's in de wereld, wat begrip voor andere organisatiestructuren en hiërarchieën moet ontwikkelen. Hiervoor is vooral het historisch perspectief van belang zodat de student weet waarom zaken zo zijn als ze zijn.
  - Daarnaast moeten culturele verschillen en historie aan bod komen.
  - Als je in het buitenland wil werken moet je de lokale taal spreken. Je komt namelijk in contact met alle lagen van een organisatie en niet iedereen spreekt Engels. Dit is verder geen taak van de Universiteiten maar dit moet de student die de ambitie heeft naar het buitenland te gaan zelf ontwikkelen.
2. Organisatieprocessen zijn veranderd, traditionele bedrijven zijn nog georganiseerd vanuit de ideeën van de industriële revolutie. Nu de processen veranderen zal ook de organisatiestructuur aangepast moeten worden.
3. De arbeidsmobiliteit groeit, de zzp markt komt op en mensen gaan steeds internationaler werken. Hierdoor verschuift de macht binnen de organisatie van de directie naar de werknemer. Als de ontwikkeling van de ZZP markt en de virtuele organisaties zo doorgaan gaan we steeds projectmatiger werken en groeit de individuele verantwoordelijkheid. Organisaties vinden het lastig dat jonge mensen geen commitment hebben met de organisatie en dat ook niet meer opbouwen. Maar dit is een gevolg van de mobiliteit. Jongeren zijn met hun eigen leven bezig, ze blijven bij een organisatie zolang die organisatie voor hun een meerwaarde heeft. Indien ze ergens anders betere kansen krijgen gaan ze weg. Hoe om te gaan met deze veranderde context moet aangeleerd worden. Van de ene kant hoe bedrijven hier mee om moeten gaan maar ook de student moet de context van vroeger mee krijgen zodat deze ook begrijpt hoe de organisaties in elkaar steken en waarom. Ook de traineeships van bedrijven zijn nog steeds gericht op lange dienstverbanden. Jongeren moeten zich realiseren dat bedrijven die investering doen met de gedachte dat je langere tijd bij het bedrijf blijft werken. Van de andere kant moeten bedrijven zich weer realiseren dat dit meer het geval is en misschien hun traineeships aanpassen. Daarnaast zouden opleidingen er rekening mee moeten houden dat iedereen steeds meer eigenaar wordt van de eigen loopbaan en ontwikkeling. Door de ZZP structuren en virtuele organisaties wordt eigenlijk iedereen een ondernemer van zichzelf. In de studie zal dus ook

meer aandacht moeten komen voor ondernemerschap en sales. Hoe verkoop je jezelf op de arbeidsmarkt. Ondernemerschap is aan te leren door het mee geven van inzicht en kennis en dit te combineren met projectmanagement.

4. De arbeidsflexibiliteit groeit door de digitalisering. Mensen hoeven niet per se meer op vaste tijden en locaties te werken al moeten bedrijven hier nog aan wennen en meer op inspelen.
5. De drijfveren voor werk zijn veranderd. Mensen hoeven niet meer per se te werken om in leven te blijven. Dit is een verandering in de maatschappelijke context. Er moet in de opleidingen meer aandacht komen voor de maatschappelijke context oftewel voor de sociologie.
6. Alles gaat steeds sneller en een gevaar wat hierbij komt kijken is oppervlakkigheid. Keuzes in het bedrijfsleven moeten wel onderbouwd en verantwoord worden en de kunde hiervoor missen afgestudeerde nog wel eens.
7. Bedrijven gaan steeds meer uitbesteden. Alleen core value word nog zelf gedaan en de rest word uitbesteed. Bedrijfskundige moeten dat overzien en managen binnen organisaties maar zullen ook steeds vaker op projectbasis tijdelijk binnen bedrijven werken.

#### *Verdere aandachtspunten voor de opleiding:*

Theorie vertalen naar de praktijk is voor afgestudeerde vaak nog moeilijk. De context inschatten kunnen ze nog niet. Men overschat zich aan het begin van de carrière meestal. Waarschijnlijk moet je het leren door te doen. In de bedrijfskunde heb je namelijk referentiekaders nodig vanuit het bedrijfsleven zodat je de context in combinatie met de theorie begrijpt. Hiervoor zal er meer praktijk in de opleiding moeten komen door stages, externe projecten en opdrachten te doen zodat het contact met bedrijfsleven groeit. Maar je moet wel oppassen dat het geen HBO opleiding wordt

Daarnaast is het belangrijk dat er ook aandacht komt voor basale vaardigheden dit mist namelijk nogal wel eens bij afgestudeerden. Dit gaat om hele simpele dingen zoals hoe je je gedraagt binnen een team of op een afdeling. Het op tijd komen voor afspraken en ook eens koffie mee nemen voor je collega.

Ook corporate management kennis is belangrijk in de opleiding. Namelijk de organisatie verandering worden steeds belangrijker omdat geen organisatie meer hetzelfde blijft. Daarnaast is de keuze voor op welke stakeholders je richt en de keuze van de schaalgrote van de organisatie iets wat je in de opleiding al een keer langs moet zien komen.

Belangrijkste aspecten bij aannemen afgestudeerde van de universiteit:

- Conceptueel denk niveau.
- Snappen wat er in de wereld gaande is, dus de context zien.
- Concurrentie analyses kunnen maken, organisatie systematiek en verandermanagement beheersen.
- Zaken op papier kunnen zetten, plannen en adviezen kunnen schrijven, waarbij taalvaardigheid belangrijk is.
- Onderbouwen van inhoud, en dat heeft weer te maken met het kunnen vertalen van de theorie naar de praktijk.

Als opleiding moet je uiteindelijk bij de kern blijven. Mensen moeten zelf bewust zijn dat als ze wat willen dat ze daar de verantwoordelijkheid voor moeten nemen en dat dan ook ergens anders gaan halen. Hierin kan je als universiteit wel veel dingen faciliteren maar je moet niet alles in de opleiding willen stoppen. Maar al met als is de generieke bedrijfskunde opleiding waardevol als fundament. Er moet alleen wel een signatuur vanuit de universiteit op komen. In Twente zou het technisch moeten zijn

of naar ondernemerschap/innovatie. Ook als universiteit moet je namelijk je positie in het concurrentieveld bepalen.

Als opleiding zijn er veel externe organisaties die graag willen samen werken met universiteiten. Maar hoe dat georganiseerd moet worden is niet duidelijk. Wel kan dit helpen het praktijkgehalte en dus begrip van de context bij studenten te vergroten.

#### *Rol van Universiteit en HBO*

De HBO instellingen en Universiteiten schuiven steeds meer naar elkaar toe. Het zou zo moeten zijn dat de Universiteiten onderzoekers opleiden en de HBO instellingen de mensen die uitvoerend bij bedrijven werken. Langzaam ontstaat er de situatie dat er op het HBO steeds meer onderzoek gedaan wordt en de universiteiten meer richting het leveren aan de arbeidsmarkt trekken. Dit onderscheid in het achterhoofd nemend is bij de Universiteit de kennis component in de opleiding belangrijker dan de vaardigheden component. Bij het HBO is dit andersom daar moet je vooral de vaardigheden component ontwikkelen. Uiteindelijk heb je om goed te presteren binnen het bedrijfsleven een combinatie nodig van kennis en vaardigheden.

Bij de universiteit zou het ontwikkelen van nieuwe theorieën centraal moeten staan en bij het HBO het aanleren van vaardigheden om de bestaande theorie toe te passen. Om hierbij terug te komen op het vergroten van de praktijk ervaring om de theorie in een context te kunnen plaatsen zal er op de universiteit dus veel onderzoek gedaan moeten worden en theorieën getoetst moeten worden in de opleiding. Theorie is een hulpmiddel en studenten moeten weten hoe de theorie toe te passen in de praktijk. Dat heeft vooral te maken met creativiteit en begrip. Theorieën zijn namelijk niet 1 op 1 toe te passen in de praktijk.

#### *Schema:*

Kennis aspect is belangrijker dan vaardigheden dat blok moet dus groter.

Bij internationalisering is stap 1 belangrijk de rest is minder van belang.

Ervaring toevoegen naast kennis en skills.

Skills relateren aan de kennis gebieden uit de context.

#### *Kaartjes:*

Kennis is allemaal belangrijk in de bachelor bij de master maak je keuze voor specialisatie en dan maken de domeinen uit. Kennis is sector en functie specifiek. Je heb wel alle kennisgebieden nodig om gesprekspartner te zijn in een organisatie.

Bij skills zijn de echte onderzoek vaardigheden belangrijk om te kijken of de universiteit wel de plek is waar je hoort als student en of je dus verder gaat met een universitaire master.

#### **Belangrijkste punten uit dit interview:**

- Digitalisering zorgt er voor dat we in een veranderingsgolf zitten.
- Er moet meer aandacht komen voor sociologie, de maatschappij en het verleden binnen de opleiding.
- Mensen worden steeds meer ondernemer van hun eigen persoon en zullen zichzelf moeten verkopen naar bedrijven en hun eigen carrière pad moeten beheren.
- HBO en Universiteit trekken steeds meer naar elkaar toe. Er moet gezorgd worden dat het onderscheid tussen deze twee duidelijk aanwezig blijft.
- De opleiding moet bij de kern blijven mensen die meer willen zullen daar zelf hun verantwoordelijkheid voor moeten nemen.

## Respondent 105

### Situatie:

Het interview vond plaats bij een uitvoeringsinstituut voor sociale zekerheid. Als klanten van het instituut kunnen gezien worden de werkgevers, werkzoekenden en arbeidsongeschikten. Bij werkzoekende en arbeidsongeschikten gaat het om mensen die uit loondienst komen en dan vallen onder de WW, WAO, ZW of WIA. Ook de WAJONGeren en zelfstandig ondernemers zonder werk vallen hieronder. Alles bij elkaar zijn het ongeveer 1.5 miljoen klanten.

Heel kort gezegd zorgt het instituut voor uitkeringen voor de werkzoekende en proberen ze vacatures van werkgevers te matchen aan de Cv's van de werkzoekende.

Het interview heeft plaatsgevonden bij de organisatie op locatie op 09-11-2012. Het heeft geduurd van 14.50 tot 16.10 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek was Ivar Dorst. Vanuit het bedrijf was het hoofd klant en kennis communicatie aanwezig.

Het hoofd klant en kennis communicatie(man) heeft informatica gestudeerd aan de HTS in Groningen. Daarna is hij bij een luchtvaartmaatschappij gaan werken aan het reservering systeem voor boekingen voor passagiers. Ook heeft hij nog een internationaal project gedaan in samenwerking met een andere luchtvaartmaatschappij in Kopenhagen. Daarna is hij gaan werken bij een uitvoeringsinstantie van de rijksoverheid voor onderwijs als projectleider voor het doorvoeren van (wets)wijzigingen in de studiefinanciering. Vier jaar later is hij over gegaan naar een uitvoeringsinstituut voor sociale zekerheid voor overheid en onderwijs personeel als manager informatie en systemen. Hier vervulde hij een brugfunctie tussen uitvoerende afdelingen en de ict afdeling. Later is het uitvoeringsinstituut gefuseerd met alle andere uitvoeringsinstituten voor sociale zekerheid in Nederland tot de huidige organisatie. Vanaf dat moment is hij begonnen met de inrichting van het klantcontactcenter. Dat begon met het opzetten van een telefonisch klantcontactcenter. Al het contact vanuit het hele land naar 1 virtueel contact center met 3 vestigingen in Nederland. Later zijn er andere contact mogelijkheden bijgekomen zoals via een website. 3 jaar geleden is hij verantwoordelijk geworden voor het content management. Dat houdt in dat er voor gezorgd wordt dat alle informatie naar klanten toe integraal en consistent beschikbaar is. Hij heeft ongeveer 60 fte onder zich en met die mensen voert hij 2.000 verander opdrachten per jaar door waarvan veranderingen in de bedrijfsvoering en veranderingen in wet en regelgeving de belangrijkste zijn.

### Inhoud:

Veranderingen:

Er zijn momenteel twee grote veranderingen gaande de eerste is de digitalisering en daarnaast de bezuinigingen van de overheid.

Bezuinigingen vanuit de overheid hebben veel effect op de organisatie. Eerst hadden ze 2,5 miljard uitgaven per jaar nu nog maar 1,5 en daar moet nog meer af. Om de bezuinigingen mogelijk te maken vereenvoudigt de overheid de wetgevingen. Maar dit geeft vaak wel weer problemen omdat je uitzonderingsgevallen krijgt door die veranderde wetgeving en uitzonderingsgevallen kosten weer extra. Ook is er verschil tussen iets wat geldt voor alleen nieuwe gevallen of dat ook bestaande gevallen onder een wetswijziging vallen. Als een wijziging alleen is voor nieuwe gevallen dan is de uitvoering makkelijker.

De digitalisering geeft mogelijkheden om te bezuinigen. Door over te gaan op digitale dienstverlening kunnen persoonlijke gesprekken met klanten worden voorkomen. Men gaat nu over naar het pas na 3 maanden fysiek contact hebben met de klant in plaats van direct, wat het aantal afspraken drastisch verminderd. In de toekomst moet het zo zijn dat nog maar 1 op de 10 mensen fysiek langs komt bij de organisatie. Dit betekent dat de organisatie van 130 kantoren over heel Nederland terug kan naar 30 locaties.

Naast dat de digitale dienstverlening helpt te bezuinigen speelt het ook in op de mogelijkheden en wensen van deze tijd. Er komt namelijk een groter gemak voor de klant omdat de gegevens en informatie 24/7 toegankelijk zijn.

Maar de digitale dienstverlening brengt ook problemen met zich mee. De ICT systemen moeten namelijk stabiel en toegankelijk zijn. Daarnaast zit de organisatie met strenge privacy wetgeving en moet hier rekening mee gehouden worden. Het is bijvoorbeeld zo strikt dat de organisatie niet mag e-mailen naar klanten omdat er geen garantie is dat de privacy gewaarborgd is.

Digitale dienstverlening vraagt ook een andere houding in het bedrijf. Gegevens van de klant zijn 24/7 beschikbaar waardoor de klanten meer dingen zien en dus ook meer vragen krijgen. Hierdoor moet de organisatie transparanter zijn, maar de werknemers staan terughoudend tegenover die transparantie. Vaak ook weer doordat ze gebonden zijn aan strikte beleidsregels binnen de organisatie. Een klant wil bijvoorbeeld via email een vraag stellen maar dit kan niet, dit word natuurlijk door de klant raar gevonden en die stelt daar vragen bij. De werknemer is terughoudend want die mag volgens de wetgeving namelijk niet e-mailen. Terwijl de werknemer dit waarschijnlijk wel graag wil doen omdat het ook voor hem een normale manier van communiceren is.

Eigenlijk word het klantgericht werken door de organisatie belemmerd door de beleidsregels. Hierbij nog een voorbeeld de term freelance die veel klanten kennen en gebruiken als synoniem voor zzp'er mag niet gebruikt worden omdat het niet in de wet voorkomt. De belangrijkste reden voor de beleidsregels is dat mensen hun privacy steeds meer willen beschermen. Hiermee word er een schijnzekerheid gebouwd. Vliegen is hier een goed voorbeeld van. Er moet steeds meer gescreend worden voordat je het vliegtuig in stapt.

*Verandering gezien over 5 jaar:*

Time to market → veranderingen zullen steeds sneller gaan binnen producten en processen.

Snelheid en om kunnen gaan met veranderingen word dus steeds belangrijker.

*Belangrijk in de opleiding:*

Voor deze organisatie is het erg van belang voor een goede uitvoering van hun taken dat ze dicht bij het ministerie van sociale zaken staan. Zo kunnen ze in een zeer vroeg stadium aangeven wat de impact is van bepaalde wetgeving op de voorzieningen. Je moet namelijk heel vroeg aan tafel zitten om nog zaken te kunnen veranderen.

Als je binnen deze organisatie een functie aan de voorkant bekleed zijn beïnvloedingsvaardigheden van groot belang. Je moet namelijk zorgen dat je aan tafel komt en dat er iets gedaan wordt met jou inbreng. Daarnaast is er brede kennis van de organisatie nodig, je moet 'het hele speelveld kunnen overzien'. Het generieke van de bedrijfskunde opleiding komt hierbij goed van pas.

Als je juist aan de achterkant ook wel uitvoeringskant van de organisatie zit moet je juist weten hoe je problemen aanpakt en gestructureerde en planmatige kennis hebben. Ook hier zou dus in de bedrijfskunde opleiding aandacht aan geschonken moeten worden.

Het hoofd klant en kennis communicatie heeft vooral ervaring met bedrijfskundigen in hun tweede baan. Ze zijn vaak intelligent en kunnen snel zaken herkennen en oppakken en ook kunnen ze de inhoud goed volgen. Maar het handelen van meerdere opdrachten tegelijkertijd valt tegen. Met meer onderwerpen tegelijk bezig zijn zou aangeleerd moeten worden.

Daarnaast moeten bedrijfskundige ook van een half woord of vage opdracht toch een goed verhaal weten te maken. En dit moet je koppelen aan organisatie sensitiviteit. Organisatie sensitiviteit is het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Je kan op de inhoud wel gelijk hebben maar daar win je het in organisaties niet mee, je moet via informele contacten een beetje mee kunnen bewegen met de verschillende meningen in een organisatie om je doelstelling te bereiken. En daarbij leren om te gaan met voor en tegenspoed. Het omgaan met deze zaken kunnen veel pas afgestudeerden niet. Het is eigenlijk een combinatie tussen kunnen overtuigen en het aanpassen van je plan om minimaal een deel van je resultaten voor elkaar te krijgen.

Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis. Je moet de inhoud snappen en begrijpen maar daarna zijn vaardigheden van doorslaggevend belang binnen de bedrijfskunde.

Corporate kennis in de bachelor is niet van belang. Eigenlijk zou de Universiteit 10 jaar na afstuderen de student terug moeten roepen om nog eens die corporate management zaken bij te leren. Het bedrijfsleven zou dit moeten stimuleren, dat je rond je 35<sup>e</sup> nog eens een jaar gaat studeren.

#### *Internationalisering:*

De organisatie heeft veel buitenlandse klanten en daardoor publiceren ze een deel van de content in 7 talen. Namelijk het deel wat interessant is voor een bepaalde groep buitenlandse mensen. Hierdoor is een van de belangrijkste zaken bij internationalisering ook de beheersing van de Engelse taal op het niveau van zakelijk communiceren en presenteren. In de communicatie naar klanten bij het bedrijf is schriftelijke ervaring belangrijk. De informatie staat op de site, in brieven en in folders. Maar voor een manager is volgens de geïnterviewde mondeling Engels belangrijker voor een pas afgestudeerde dan schriftelijk Engels.

In zijn algemeenheid moet je begrijpen hoe er in een land gewerkt wordt en kennis hebben over de verschillen met Nederland. Vanuit een studie zouden landen gekozen moeten worden waar Nederland veel zaken mee doet. Zaken doen in andere landen gaat namelijk op een hele andere manier dan in Nederland. *'lands wijs lands eer'*

Een student zou verplicht moeten worden minimaal één keer voordat ze afgestudeerd zijn voor een periode naar het buitenland te gaan voor een stage, afstuderen of het volgen van vakken. Zodat de studenten gedwongen worden uit hun comfort zone te stappen want daar leer je veel van. In het framework zijn dus eigenlijk alle drie de stappen bij internationalisering belangrijk. Begrip van cultuur kan door kennis bijgebracht worden maar ook door een excursie naar een aantal buitenlandse bedrijven vlak over de grens.

*Punten waar op gelet word bij het aannemen van mensen:*

Vloeiend en natuurlijkverloop van het gesprek. En daarnaast dat iemand met relevante feedback komt zodat je merkt dat hij ervaring heeft en de competenties bezig die gevraagd worden.

*Missende factoren kaartjes/framework:*

Organisatie sensitiviteit→ stakeholder management

Multitasken en besluitvaardigheid.

Je moet kunnen/durven besluiten op basis van halve informatie en niet door gaan totdat je alles zeker weet.

Crm aspecten→ verbinding tussen de klant en bedrijfsleven en hoe ga je daar mee om. Niet bedrijfsmatig als systeem maar hoe kan je omgaan met veranderingen bij de klant.

Hoe reageer je op vernieuwingen.

*Kaartjes: (foto)*

*Vaardigheden:*

Effectieve probleem analyse belangrijkst.

Dat je over kan gaan tot besluitvorming daarna.

Daarna overstappen op organisatie/realisatie.

Als je de eerste stap niet kan dan hebben de volgende weinig zin.

*Kennis:*

Begin bij bedrijfspolitik en strategie→ bepaald uiteindelijk ook met welke klanten groepen/stakeholders je rekening moet houden.

Kennis over stakeholders mist.

Organisatie sensitiviteit is stakeholder management.

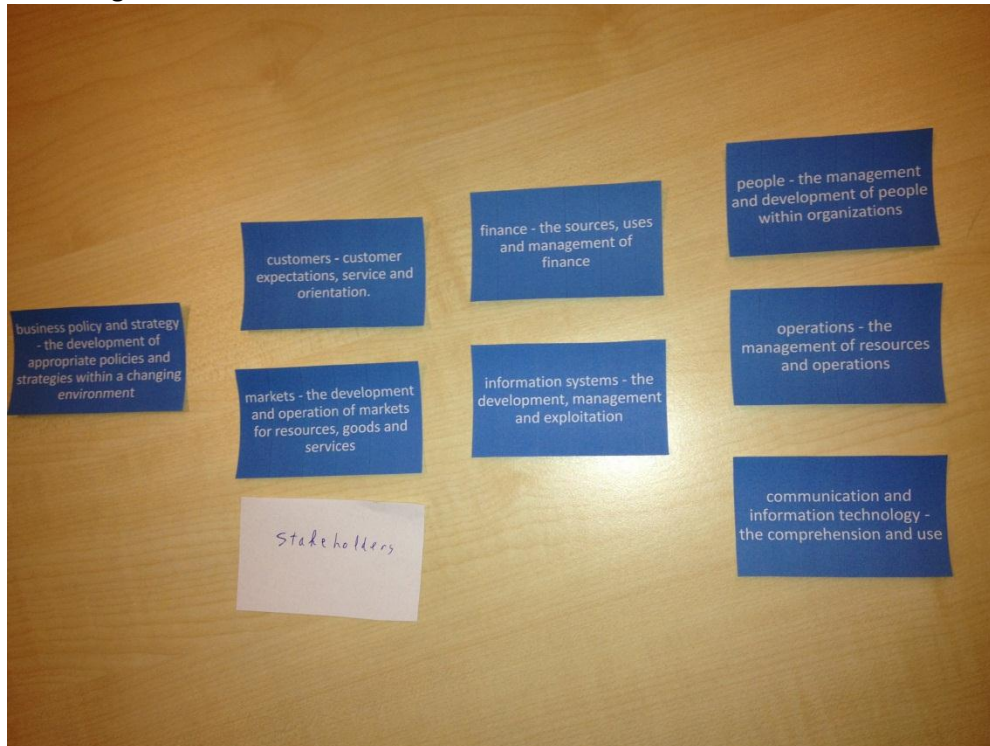
### **Belangrijkste punten uit dit interview:**

- Belangrijkste veranderingen digitalisering en bezuinigingen van de overheid
- Organisatie sensitiviteit moet meer aandacht voor komen.
- Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis.
- Student zou verplicht één maal voor afstuderen voor een periode in het buitenland geweest moeten zijn.

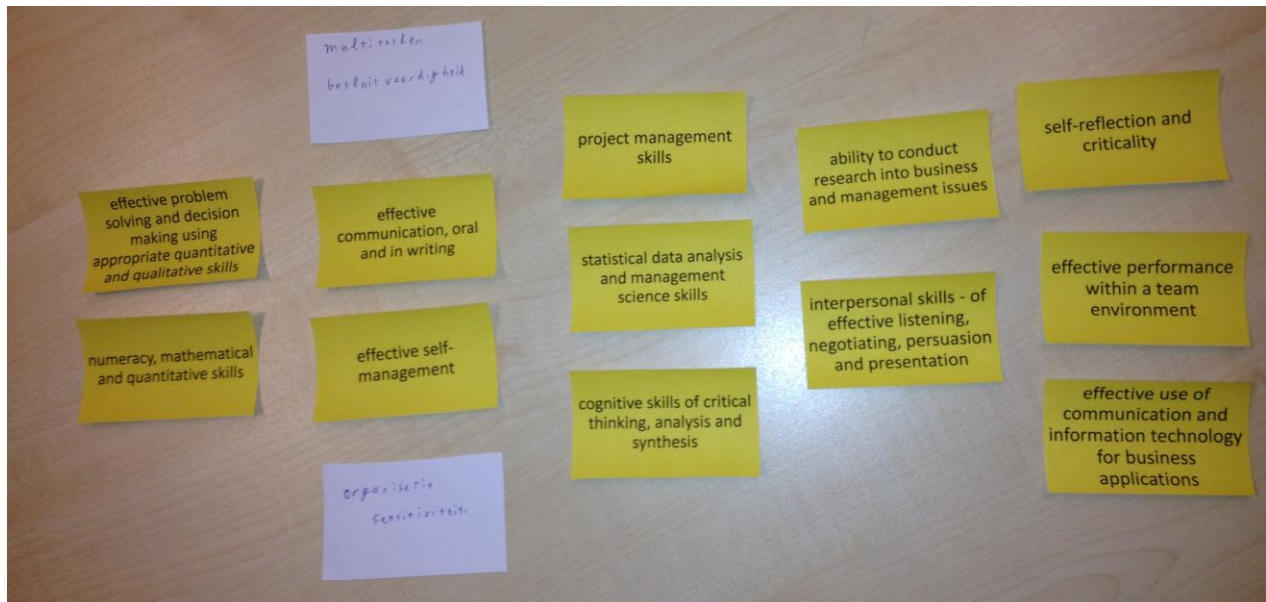


## ictures card game:

### Knowledge



### Skills





## Respondent 106

### Situatie:

Het interview heeft plaatsgevonden in restaurant Dauphine op 13-11-2012. Het heeft geduurd van 14.20 tot 15.30 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek was Ivar Dorst. De geïnterviewde is gepensioneerd oud vicevoorzitter Azië/Pacific bij een bedrijf in de financiële sector.

De oud vicevoorzitter Azië/Pacific (man) heeft gestudeerd aan de hogere economische school in Rotterdam. Later in zijn carrière heeft hij nog het 'international senior management program' gevolgd aan Harvard University. En nog een aantal jaar later een MBA gedaan aan de universiteit van Chicago. Na zijn afstuderen in Rotterdam is hij gaan werken bij de voorloper van het bedrijf in de financiële sector waarvan hij uiteindelijk vicevoorzitter is geweest. Hij begon op de risk management afdeling waarna hij overging naar de afdeling buitenland. Hij is dicht betrokken geweest bij het bouwen van het internationaal netwerk van het bedrijf en heeft veel op kantoren in het buitenland gezeten. Daarna is hij algemeen manager geweest van het bedrijf in Brazilië en vanuit daar voorzitter geworden van de internationale tak van het bedrijf. Via verschillende andere internationale management functies binnen het bedrijf is hij uiteindelijk vicevoorzitter Azië/Pacific geworden. Momenteel is hij nog actief in verschillende adviesraden en als niet uitvoerend bestuurslid in verschillende bedrijven. Ook coacht hij ondernemers, managers en studenten. Daarnaast zit hij in de adviescouncil van de VU voor bedrijfskunde om te zorgen dat de opleiding beter aansluit bij de wensen van het bedrijfsleven.

### Inhoud:

#### *Wetenschappelijk onderzoek:*

Thesissen zijn te gedetailleerd en academisch opgebouwd en het bedrijfsleven heeft hier weinig aan. Het zou goed zijn als er een hoofdstuk over maatschappelijke relevantie in de thesis komt. Er wordt bij de beoordeling met name gekeken naar de opbouw en vorm van de thesis en de inhoud krijgt weinig aandacht. Een apart punt voor maatschappelijke relevantie van het rapport in de beoordeling zou een incentive zijn voor de afstudeerder om hier meer aandacht aan te schenken. Hierbij moeten ook referenties van mensen uit de maatschappij over de waarde van het onderzoek gevraagd en toegevoegd worden. Zo moet er geprobeerd worden de output van de universiteit de input van de maatschappij te maken. De maatschappij betaald namelijk. Indien het onderzoek alleen maar relevant is voor de wetenschap vermeld dat dan ook. Het probleem van de huidige onderzoeken is dat de incentive is dat je in een 'Harvard blaadje' kan publiceren en niet dat het een doorbraak voor de maatschappij oplevert.

Naast dat de relevantie voor de maatschappij van wetenschappelijk onderzoek beter moet worden zou ook de beschikbaarheid moeten verbeteren. De samenleving betaald voor het onderzoek dus zouden alle scripties ook publiekelijk en makkelijk opvraagbaar online beschikbaar gemaakt moeten worden.

Een andere taak voor de academische wereld zou moeten worden complexiteit zichtbaar maken want dat kunnen we niet goed: 'make the invisible more visible'. Sommige dingen kunnen we niet weten maar datgene wat we wel kunnen weten wordt niet zichtbaar gemaakt. Dit is eigenlijk een taak van de media maar die hebben budget te kort dus moeten de academici het doen maar die hebben geen incentive. Daar wordt meer onderzoek gedaan naar vraagstukken waar eigenlijk niemand op zit te wachten om maar te kunnen publiceren. Er moet meer een focus komen naar de vraagstukken van deze tijd. Er zit momenteel een gap tussen de maatschappij en de academische wereld.

### *Framework:*

In het framework moet je opletten dat alles niet zo van elkaar gescheiden is maar dat er interactie is tussen de verschillende onderdelen. Daarnaast zou je naast knowledge en skills personality toe moeten voegen.

Je ziet deze stappen namelijk terug op je CV wat toch de start van je carrière is, op basis daarvan kom je wel of niet aan tafel voor een sollicitatie gesprek. In eerste plaatst vermeld je je opleiding ofwel je vermeende kennis daarna je vermeende vaardigheden en daarna vermeld je nog hoe jij als persoon bent. Ben je teamplayer, heb je veel energie, wat is je mindset, ambitie, attitude, ethics. Een werkgever huurt namelijk naast kennis en vaardigheden ook de persoon in.

Het bedrijfsleven zou anders gedefinieerd moeten worden in het onderzoek. Het gaat namelijk om het bedrijfsleven in de brede zin, naast bedrijven ook ziekenhuizen, overheid, semi overheid eigenlijk alle organisaties in de maatschappij.

### *Persoonlijkheid:*

‘ De persoon wordt gevormd in het academische wereldje.’ De opleiding heeft daar niet direct invloed op maar wel een rol in. Het leven naast de academische zaken vormt namelijk de persoon tijdens de studententijd, dit gebeurt onder andere door dingen die je jezelf aanleert tijdens werk voor verenigingen. Wat je hier doet zegt iets over je leiderschap en netwerk. Daarnaast zorgt de imago van je Universiteit ook voor je netwerk en competitiviteit. Je koopt niet alleen kennis bij de universiteit door je opleiding maar ook perceptie en imago.

Daarnaast moet je continu blijven bijleren en bijlezen. En als persoon open staan voor nieuwe signalen is erg belangrijk. De aard van het beestje is uiteindelijk het belangrijkste. Als je personality goed is kan je gebrek aan knowledge en skills deels compenseren maar andersom kan het niet.

Sommige mensen bloeien later, niet bright op school maar later doorgroeien. Veel huidige leiders waren niet zo briljant tijdens hun schooltijd.

Een van de zaken die je vanuit je persoonlijkheid moet hebben om een goede manager te worden is de durf mensen toe te spreken dat is niet aan te leren. Net als adaptability, je moet de context begrijpen en snappen dat wat je geleerd heb niet altijd relevant is en op de juiste momenten afwijken van de geleerde theorie en op zoek gaan naar wel bruikbare informatie.

### *Inhoud opleiding:*

Corporate management zaken moeten in de opleiding zitten want het helpt bij je vorming. Als je management ambities heb dan zal je toch skills en knowledge moeten hebben en daarnaast natuurlijk je netwerk en persoonlijkheid. Hierbij moet je de basis begrippen van corporate management weten. De details komen later wel je begint namelijk toch altijd met simpel werk. En als je leiderschap kwaliteiten heb dan kom je langzaam op leiding gevende posities.

In het begin alleen als ‘ baasje’ van een paar medewerkers. Maar als je op die posities laat zien dat je de samenhang tussen verschillende factoren weet(‘ Jack of all trades’), waarbij een generieke opleiding als bedrijfskunde kan helpen. En je ‘properly wired bent, ofwel de draadjes in je hoofd en je chip goed werken’ dan groei je door. Uiteindelijk word je namelijk toch afgerekend op je resultaten en ideeën. En als je de vertaalslag niet kan maken dan kom je er niet ook al heb je veel knowledge en skills. Hierbij is dus weer de persoon belangrijk.

Het is voor die vertaalslag belangrijk dat je de hele skills set in de breedte hebt. 'Mensen die heel veel weten van schaken maar totaal niks van voetballen.' Dat zijn specialisten en die gaan graag de diepte in en hebben dus ook wel knowledge en skills maar op maar 1 terrein. En als manager moet je in heel de breedte opgeleid zijn.

Opleidingen stoppen alles in boxjes die gedreven zijn uit de docent zelf, uit zijn hobby. Niet gedreven vanuit wat de praktijk wil. Je bent vaak het resultaat van de docent en je mist de breedte. Er zijn 6 drivers (portfolio, marketing, organisational, operational, reputation en finance) die onderverdeeld zijn in verschillende sub onderdelen. De set die je binnen je opleiding krijgt moet compleet zijn en vaak krijg je alleen een opsomming van de hobby's van je docenten. Je zou de hele checklist vanuit de 6 drivers van het bedrijfsleven in de opleiding moeten krijgen en de samenhang daar tussen. Indien het niet mogelijk is een bepaald onderwerp te doceren moet je wel te horen krijgen dat, dat onderwerp van belang is en ook binnen die samenhang hoort. Het totaalproces moet zichtbaar worden.

Het gaat niet meer om 'It's all about attitude', een autofabrikant zal nooit zeggen: weet je nou wat belangrijk bij een goede auto is de motor de bumper en de banden... En het licht dan? Want zonder koplamp mag ik niet rijden. Het gaat om het totaal plaatje. Mensen denken vaak uit 1 silo en als manager moet je naar het totaalplaatje kijken.

Alles is belangrijk in je opleiding in samenhang. In een bepaalde situatie in een bepaalde fase is het één belangrijker dan het ander maar het gaat om dat het in het totaalproces gemanaged wordt. Je moet als manager consistent, complete en, comprehensive (ook de details weten wanneer nodig) zijn. Eigenlijk kan je het zien als honderden ballen die je moet managen en die moet je alle kanten mee nemen in het proces. Je kan het ook vergelijken met een architect die een gebouw ontwerpt, alles tot in de details is inzichtelijk gemaakt.

Drivers to get to performance → wat, hoe, wie vraag.

Productieprocessen zijn tegenwoordig extreem goed geregeld. In een adaptable system. Maar management is heel slecht georganiseerd. Met name omdat er te veel silo's zijn/ te veel specialisaties.

We zijn een gevangenen van onze eigen methodologie, student en manager wordt niet geleerd concreet te schrijven en links te leggen en daarbij checklists te ontwikkelen. Vakken zijn heel erg theoretisch, dat komt door de docenten die geselecteerd worden die komen namelijk niet uit de praktijk. En eigenlijk zijn de studenten dus gevangenen van de academic rigiditeit want later heb je heel weinig aan de theorieën. Dit is iets wat we weten maar we doen er niks aan, dat komt vooral omdat het huidige systeem makkelijk te toetsen is. Een duidelijke theorie is veel beter te toetsen dan de interpretatie van een situatie.

De connectie met de praktijk en maatschappij in het onderwijs moet verbeterd worden. De praktijk word wel uitgenodigd in de vorm van gastdocenten maar dat is maar een klein onderdeel van het programma en die kennis is geen deel van het puntensysteem.

Maar al met al is de basis van de opleiding goed en heeft het nut. Zonder de opleiding word je namelijk stratenmaker.

### *Veranderingen:*

De grote veranderingen van dit moment zijn internet, technologie, globalisatie. Maar dit wordt door docenten al op hun eigen manier mee genomen in de opleiding. Maar eigenlijk kan je er pas wat mee als je het ziet in zijn totaliteit binnen het totaalproces.

De complexiteit van de hedendaagse problemen groeit en om daarop in te spelen zijn de bedrijfskundige van dit moment niet goed opgeleid.

### *Internationalisering*

Internationalisering is van belang, zeker voor Nederland, omdat veel Nederlanders bij internationaal opererende bedrijven eindigen. Daarnaast beïnvloedt naar het buitenland gaan je persoonlijkheid vaak op een positieve manier. Maar het naar het buitenland gaan moet ook uit jezelf komen en dus weer in je persoonlijkheid zitten. Internationalisering is al onderdeel van het beleid van de universiteiten. Of dat nu door uitwisselingsprogramma's of door internationale studenten aan te trekken komt.

Internationalisatie is meer een andere dimensie als de rest van het geschetste framework. Technology is ook een zo'n aspect net als ethics.

### *Ethics:*

Ethics daar beginnen we mee en eindigen we mee. Desnoods geen internationalisatie en wel ethics in het onderwijs. Momenteel is het een actueel onderwerp omdat het veel fout gaat. Mensen moeten je kunnen vertrouwen en moeten doen wat ze toezeggen anders gaat het mis.

### *Aannemen van managers:*

De geïnterviewde heeft in zijn carrière veel te maken gehad met het aannemen van managers. Daarbij kijkt hij vooral of mensen de samenhang zien. De manier van analyseren, denken, communiceren en het stellen van vragen. In de praktijk krijg je namelijk ineens een nieuwe situatie en daar zal je op moeten kunnen reageren. De werkelijkheid bedenkt je niet maar daar moet je mee omgaan. Eigenlijk is het zo dat voordat je plan klaar is het al weer achterhaald is.

Daarnaast vraagt hij altijd naar referenties over de persoon en bekijkt hij wat de persoon in zijn leven heeft bereikt dat zegt namelijk veel over zijn persoonlijkheid en die is toch het belangrijkste. Ook zijn de skills een beetje van belang. Als je een diploma hebt gaan we er vanuit dat je die kennis hebt en meer belang wordt er aan kennis niet gehecht. Het halen van een diploma is een soort filter waaraan je vooral kan zien of iemand in staat is ergens voor te gaan en iets af te maken.

Daarnaast selecteert het apparaat in een bedrijf de leiders er vaak vanzelf uit. Men wordt continu getest tijdens zijn loopbaan en de goede leiders komen dan vaak automatisch naar boven. Al moet je er rekening mee houden dat andere mensen er vaak geen belang bij hebben dat jij succesvol wordt.

### *Vervolgonderzoek*

Uitzoeken waar je studenten terecht komen als universiteit, je output meten. Bedrijven meten namelijk altijd hun output en eigenlijk is het raar dat universiteiten niet kijken waar hun studenten nu eigenlijk terecht komen. Dit zou eenvoudig te monitoren kunnen zijn via sociale media.

### Belangrijkste punten uit dit interview:

- Wetenschappelijk onderzoek moet meer aansluiten op de problemen van deze tijd in de maatschappij.
- De opleiding moet alle facetten uit het bedrijfsleven behandelen en daarbij ook het totaalplaatje aan studenten duidelijk maken.
- Je persoonlijkheid is uiteindelijk het belangrijkste niet je skills of kennis.

### Respondent 107

#### Situatie:

Het interview heeft plaatsgevonden in het Lloyd Hotel in Amsterdam op 14-11-2012. Het heeft geduurd van 10.35 tot 11.45 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek waren Ivar Dorst en Tanya Bondarouk. De geïnterviewde was net 'between jobs' maar heeft tot voor kort management functies binnen een telecombedrijf bekleed.

De geïnterviewde(vrouw) heeft Technische bedrijfskunde gestudeerd aan de Universiteit Twente met als specialisatie proces technologie. Ze is met deze studie gestart omdat ze de technische vakken leuk vond maar niet precies wist wat ze wou gaan studeren. Na haar afstuderen heeft ze 1 jaar op de universiteit gewerkt en daarna is ze bij een grote telecomprovider aan de slag gegaan. Ze is begonnen als formule manager en na anderhalf jaar doorgestroomd als manager van een callcenter. Ze heeft steeds een baan gehad met een combinatie van de operationele kant, de dienstverlening aan de klant en hoe alles zo aan te passen dat de service naar de klant beter word. De laatste vijf jaar is ze manager geweest van de klantenservice, aan het begin van de vaste dienst dus vaste telefonie, internet en dergelijke. Hierbij moet je denken aan de callcenters maar ook aan de operationele klantenservice zoals het hele proces rond het aanleggen van de diensten, monteurs, aannemers en dergelijken. Het laatste jaar is ze verantwoordelijk geweest voor de mobiele kant op hetzelfde gebied. Binnenkort begint ze bij een zorgorganisatie waar ze verantwoordelijk wordt voor customer care en marketing. Eigenlijk heeft de zorgorganisatie op dat gebied nog niks en mag de geïnterviewde de hele customer care vorm gaan geven. Naast haar werk voor de verschillende bedrijven is de geïnterviewde ook nog actief in de politiek bij een rechts georiënteerde politieke partij waarbij ze net van de stadsdeelraad over is gegaan naar de gemeenteraad.

#### Inhoud:

Bij het bedrijfsleven binnen het onderzoek valt het de geïnterviewde op dat de focus op grote bedrijven ligt, zij verwacht een verschil tussen de grote en midden organisaties en de kleine organisaties wat de gap betreft.

#### Veranderingen:

De grootste verandering is dat veranderingen steeds sneller gaan. Vroeger (18jaar geleden) deed men bijvoorbeeld een reorganisatie in 2 jaar en werd deze tot in de details voorbereid en uitgewerkt. Men wist van tevoren precies wie welke functie zou krijgen en wie wat moest doen. Maar de technologie en de markt bewegen zich momenteel zo snel dat de organisaties zich steeds sneller aan moeten passen. Hierdoor moeten we naar een andere vorm van organiseren en reorganiseren om hierin mee te kunnen. Als we nu reorganiseren moet het binnen 3 maanden en is het niet meer volledig uitgewerkt maar mensen worden ergens verantwoordelijk voor gemaakt en moeten maar zelf maar kijken hoe ze het regelen.

De sneller gaande veranderingen vragen een andere houding van mensen. Het gaat niet meer over een taak die je uit moet voeren die tot in detail beschreven word maar de taakomschrijvingen worden globaler. Je wordt verantwoordelijk gemaakt voor een bepaald resultaat en je moet zelf maar kijken hoe je die taak uitvoert. Dit gaat van hoog tot laag dus van directeur tot mensen op de werkvloer. Voorbeeld is met de thuiszorg: je mag 3.6 min doen over het verschonen van een bed(vroeger) naar je krijgt 8 cliënten op een dag en dit moet er bij die mensen gebeuren, regel dit. Soms zal het zo zijn dat 8 op een dag te weinig is en dan ga je samen kijken hoe je kan zorgen dat het er 9 worden.

#### *Implicatie voor manager en opleiding:*

Doordat alles steeds sneller veranderd verouderd kennis heel snel. De nadruk moet in de opleiding liggen op het continu blijven leren en hoe je dat doet. Ook moet studenten aangeleerd worden waar ze de kennis kunnen vinden en wanneer ze voldoende van een onderwerp weten. Daarnaast moet het besef aangeleerd worden dat de noodzaak van parate kennis niet verdwijnt, maar dat wat je nu leert wel over een jaar weer verouderd is. Een voorbeeld waarom parate kennis wel nodig is: 'het kan namelijk niet zo zijn dat iedere keer als je binnen de telecommunicatie praat over het glasvezel netwerk je even moet gaan kijken hoe het glasvezel netwerk er ook al weer uitziet.'

Maar al met al zijn vaardigheden belangrijker dan kennis en kan kennis deels gezien worden als een hulpmiddel om vaardigheden aan te leren. De geïnterviewde heeft eigenlijk nooit iets gedaan met haar kennis over procestechnologie. Dus aan de kennis zelf heeft ze nooit wat gehad maar met de manier van denken heeft ze wel veel gedaan. Kennis is niet zo heel erg van belang maar de manier van denken en de snelheid waarmee je dingen eigen maakt en doorgrond is heel erg belangrijk. Het systeemdenken wat ze geleerd heeft door de procestechnologie heeft ze veel aan gehad.

#### *Aannemen van mensen:*

De geïnterviewde heeft veel te maken gehad met het aannemen van afgestudeerden. Daarbij heeft ze nooit een kennis toets gebruikt voor de meer generieke functies zoals management, ontwikkeling, procesmanagement of het verbeteren van dienstverlening. Hierbij heeft ze alleen getest op de vaardigheid snel kennis eigen te kunnen maken. Bij meer specialistische (technische) functies is kennis belangrijker want daar moet je de kennis wel direct toepassen. Maar ook die kennis verouderd snel en moet bijgehouden worden. Bij het zoeken naar bijvoorbeeld een controller, een al iets wat specialistischere functie is het fijn als hij financiële kennis heeft maar zal ze hem nooit toetsen op die kennis aangezien het in ieder bedrijf weer anders werkt.

Toetsen op de vraag hoe zorg je dat je je werkgebied goed bijhoudt heeft ze wel veel gedaan. Dat heeft namelijk te maken met lerend vermogen en hoe snel iemand dingen doorziet. Analytisch vermogen wordt vaak geassocieerd met een technische opleiding maar in iedere academische opleiding moet je zorgen dat je dingen kan doorgronden. 'Ik zie een proces en ik snap op een gegeven moment hoe die stapjes in het proces zitten.' Het verschil tussen grote en kleine bedrijven zit het in het belang van het analytisch vermogen of omgevings/organisatie bewustzijn want dit is in grote bedrijven altijd erg belangrijk en bij kleine organisaties waarschijnlijk een stuk minder. Het gaat er om dat je processen en structuren kan doorzien. Misschien nog wel belangrijker bij niet technische opleidingen dan bij technische opleidingen.

Door studenten bewust te laten worden van hoe belangrijk het organisatie bewustzijn is kan je ze het aanleren. Die bewustwording kan vaak al in gang gezet worden door er in (gast)colleges aandacht aan te besteden.

### *Jong afgestudeerden:*

Jong afgestudeerden willen vaak de wereld even komen veranderen en missen organisatie bewustzijn en de kracht om hun plannen feitelijk te onderbouwen.

Jong afgestudeerden willen de wereld vaak veranderen als ze net aan hun eerste baan beginnen en missen daarbij het organisatie bewustzijn. Ze moeten zich realiseren hoe ze hun rol en opdracht ook kunnen gaan waarmaken. Over welk budget of afdeling kan je wel of niet beslissen. En als je het niet kan hoe zorg je dat je het dan wel voor elkaar krijgt. Dit heeft allemaal te maken met het snappen dat je in een structuur wordt geplaatst en dat je niet even de dienst kan komen uitmaken. Dit kan je aanleren door in cases te verwerken, gastcolleges er over te laten geven en in stages er aandacht aan te geven. Zo kan je de bewustwording kweken. Er zijn vaak mensen die zeggen: 'ik kom er niet door heen, ik krijg het gewoon niet voor elkaar' dan ligt het aan het organisatie bewustzijn. Vragen als met wie heb je dan gesproken, ging die persoon er wel over, en zo niet weet je wie er dan wel over gaan, helpen vaak om het daadwerkelijke probleem te vinden.

Ieder bedrijf wil als er een jong afgestudeerde binnen komt dat hij direct inzetbaar is ('gebakken vis'). Daarvoor moet je snappen hoe de omgeving werkt. Daarnaast moet je in staat zijn feitelijk te kunnen onderbouwen waarom je iets wil en dat het ook gaat werken. Hiervoor moet je zorgen dat je echt snapt en weet wat je wil. Grote organisaties zijn complex en het is moeilijk je informatie te halen dus je moet weten waar je de info vindt. Je moet zoeken naar je informatie en doorgaan tot je zelf zeker weet dat het goed is.

'Een groot bedrijf is helemaal niks voor mij gaat veel te langzaam en is veel te bureaucratisch' Als mensen dat zeggen komt het vaak omdat ze de bovenstaande zaken niet kunnen.

Door een onderzoekende geest is het vinden van je weg in een groot bedrijf juist heel spannend. Nieuwsgierigheid helpt je er je weg te vinden. Nieuwsgierigheid is daarom ook erg belangrijk. Het is iets wat echt in je persoonlijkheid zit. Maar je kan het triggeren door mensen te laten zien dat nieuwsgierigheid werkt om je doel te bereiken. Dit zal in cases ingebed moeten worden, laten zien dat nieuwsgierigheid werkt om je doel te bereiken dan kan je het opwekken.

### *Internationalisering:*

Aangezien de telecomprovider een echt Nederlands bedrijf is, is internationalisering op de inhoud niet interessant maar de ervaring van het internationaal gaan is positief voor de ontwikkeling van bepaalde capaciteiten. Indien je als student naar het buitenland geweest bent is dat iets positiefs omdat het iets zegt over je persoonlijkheid. 'Hij of zij is in staat om zich in den vreemde te handhaven en zijn weg te vinden'. Het zegt iets over de outgoing en onderzoekendheid van een persoon, het triggerd en ontwikkeld die kenmerken. Buitenlandse stages naar plaatsen waar nog niemand is geweest zijn veel waardevoller dan naar plaatsen waar er al veel voor zijn gegaan want dan kom je in een 'gespreid bedje'.

### *Corporate management:*

Corporate management technieken zijn niet interessant voor een groot bedrijf omdat in grote bedrijven de fusies en reorganisaties bijna nooit zelf gedaan worden en op zijn minst begeleid worden door een consultancy bureau. Maar als je in de consultancy wilt werken is het waarschijnlijk wel interessant als je hier al in je opleiding mee te maken heb gehad.

### *Generieke opleiding:*

Het bedrijfsleven kijkt eigenlijk niet naar de stad waar je gestudeerd hebt of aan welke universiteit. Het verschil tussen alfa en bèta wordt nog wel gezien maar eigenlijk de opleiding zelf wordt niet naar gekeken. Er is wel een bepaalde groep vakgebieden waar de meeste mensen binnen een bedrijf vandaan komen maar dat is niet essentieel. Of je opleiding specialistisch of generiek is, is dus ook eigenlijk niet interessant. Het is wel belangrijk dat je gevoel voor organisaties hebt. 'Besef dat het over meer gaat dan een plan maken, een destillatie kolom ontwikkelen en een balans lezen is wel heel erg belangrijk'. Een breed overzicht wordt wel gewaardeerd door de geïnterviewde. Niet in de zin van kennis maar wel door het begrip 'dat er meer is dan ik heb een sommetje opgelost zullen we het nu gaan doen'.

### *Framework:*

Kennis is belangrijk om te kunnen leren. Vaardigheden zijn belangrijk en je moet de vaardigheden hebben om kennis snel eigen te maken, de knowledge skill.

Internationale kennis, snappen in welke omgeving je zit en hoe je de dingen voor elkaar krijgt. Of dat nou binnen een bedrijf is of binnen verschillende landen. Flexibiliteit om je aan te passen en de nieuwsgierigheid te hebben wat het verschil is tussen verschillende culturen binnen bedrijven/landen.

### *Kaartjes:*

Kennis:

1. Extern + markt (midden) → omgeving en commercieel inspelen op die omgeving als 1<sup>e</sup> bestaansrecht als bedrijf.
2. People + operations(midden) → hoe maak je het in de 1<sup>e</sup> stap bepaalde waar. Er is congruentie tussen 1 en 2.
3. Systemen(policy) (onder) → je doet dit altijd langs bepaalde richtlijnen, governances. → kwaliteit, beveiliging, privacy, informatie
4. Inhoudelijke hulp(boven) → inhoudelijke vakken die je helpen om de rest voor elkaar te krijgen

Vaardigheden:

1. Basis skills die zijn echt aan te leren uit een boek (boven)
2. Skills die zitten in je karakter en persoonlijkheid die heb je of heb je niet (onder) je kan ze versterken en ontwikkelen maar niet aanleren. 'Zit het er niet in dan gaat het er ook niet uitkomen'
3. Deze skills zijn te leren maar je moet er gevoel voor hebben. Je heb eigenlijk skills nodig uit de onderste laag maar als je die heb dan kan je deze vaardigheden (midden). Dit kan je in cases leren.

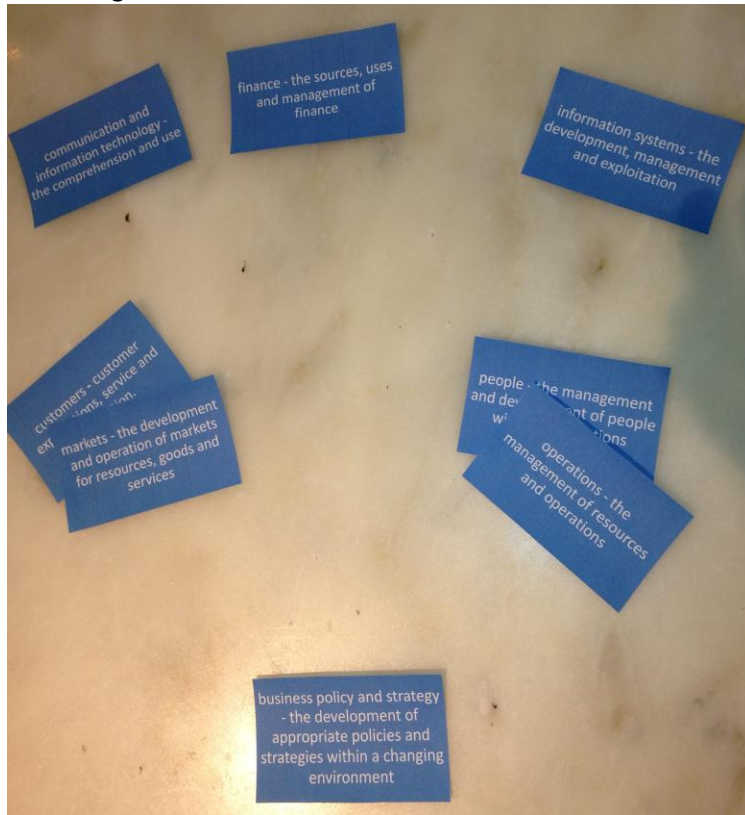
### **Belangrijkste punten uit dit interview:**

- Grootste verandering is dat veranderingen steeds sneller gaan
- Mensen krijgen geen taakomschrijving meer maar verantwoordelijkheden
- Kennis verouderd snel
- Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis
- Naar de opleiding word voor niet specialistische functies niet gekeken. En ook de universiteit is niet van belang.
- Organisatie bewustzijn is van groot belang

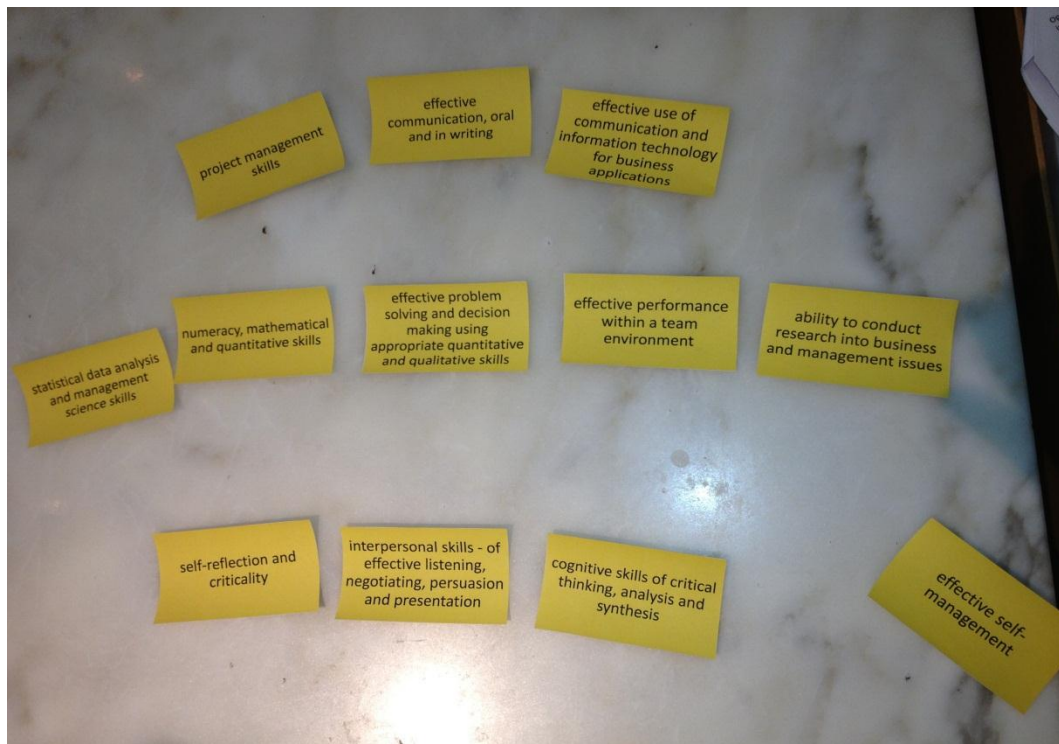


## Pictures card game:

### Knowledge



### Skills



## Respondent 108

### Situatie:

Het bedrijf is een organisatie die bungalowparken managet, beheerd en verhuurd. Het is een dochteronderneming van een Amerikaans bedrijf. De organisatie werkt met bungalow parken in verschillende landen in Europa. Ze hebben drie soorten parken namelijk 'franchise' parken daarbij ondersteund de organisatie het park commercieel, administratief, operationeel en op HR gebied maar zijn alle medewerkers op het park in dienst van de vereniging van huiseigenaren net als de woningen en werkt het bedrijf ook voor die vereniging. Daarnaast hebben ze management contract parken waarbij ze de centrumvoorzieningen en het personeel op het park in eigen beheer hebben en alleen de woningen van de vereniging van huiseigenaren zijn. De derde soort parken zijn eigen parken en daarbij is alles van het bedrijf. Het bedrijf heeft in totaal te maken met 6000 huiseigenaren die verenigd zijn in verenigingen van huiseigenaren per park. Het product wat het bedrijf verkoopt is hoofdzakelijk de verhuur van bungalows maar ook service naar de huiseigenaren en natuurlijk de horeca en recreatiemogelijkheden op de parken. Service naar de gasten vanuit de medewerkers vindt het bedrijf erg belangrijk. Het bedrijf focust op gastbeleving. De bungalows die in bezit zijn van de organisatie zijn niet alle even luxe, maar de locatie is mooi en de vakantiebeleving die het personeel de gasten moet geven is hetgeen wat moet blijven hangen. Het bedrijf focust op het goed omgaan met de medewerkers zodat de medewerkers ook goed kunnen zijn voor de gasten. Verder staat bij de parken de natuur en locatie voorop en is het de bedoeling dat mensen die op het park verblijven van de omgeving gebruik maken en niet alleen maar op het park blijven.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 16-11-2012 en heeft geduurd van 16.00 tot 17.10 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek was Ivar Dorst. De geïnterviewde is HR Directeur van het bedrijf.

De geïnterviewde(vrouw) is begonnen met de mavo en heeft daarna havo top gedaan bij de pedagogische school met de ambitie om lerares te worden. Doordat het niet mogelijk was om stage te lopen heeft ze uiteindelijk een secretariële opleiding gedaan en is ze gaan werken als secretaresse bij een werkgeversorganisatie op de afdeling sociale zaken. Daarna is ze een opleiding voor personeel en arbeid gaan doen op het HBO en tegelijkertijd gaan werken op de HR afdeling bij een Casino in Nederland. Na haar opleiding is ze gestart als HR adviseur in een ziekenhuis. Iedere keer na 4 a 5 jaar zoekt ze een nieuwe uitdaging. Na haar werk voor het ziekenhuis is ze hoofd personeel en organisatie geworden bij een bedrijf voor controle en onderhoud van CV ketels in Nederland. Daarna is ze bij haar huidige werkgever gaan werken als HR manager voor de 'franchise' afdeling van het bedrijf. Toen is ze HR strategie gaan studeren aan de academie voor management in Groningen en uiteindelijk heeft ze daar ook haar MBA afgerond. En na het afronden van haar MBA is ze op haar huidige functie gekomen.

### Inhoud:

#### Veranderingen:

De economische crisis is een verandering in de omgeving die veel invloed heeft op de branche. Mensen gaan niet meer zo snel op een 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> vakantie en ook de weekendjes weg blijven achterwege en dit zijn de vakanties waar bungalowparken het van moeten hebben. In de markt zie je dat individuele parken het niet meer redden, vooral omdat er meer in marketing geïnvesteerd moet worden om de consument te trekken en dat is voor de individuele parken niet meer te betalen. Er treedt hierdoor verschaling op.

Daarnaast worden consumenten steeds kritischer, ze willen meer waar voor hun geld en letten veel meer op de prijs kwaliteit verhouding. Ook willen de consumenten tijdens de vakantie minimaal dezelfde luxe als thuis dus treed er verlating van het product op.

Helaas werkt ook het slechte weer in de vakantieperiode van de afgelopen jaren niet mee.

Daarnaast is er nog een verandering aan de kant van de werknemer (maatschappelijk). De werknemer werd namelijk vroeger van het begin tot aan het graf verzorgd. De werkgever regelde alles voor de werknemer en dit is niet meer zo. De verzorging veroorzaakt namelijk passiviteit en dat wil je niet in je organisatie. Wel is het zo dat er nog steeds werknemers zijn die het hier moeilijk mee hebben.

#### *Implicaties manager en opleiding:*

De manager op kantoor heeft geen andere vaardigheden of kennis nodig dan die al aangeleerd werd alleen moeten er op veel vlakken wat extra tandjes bijgezet worden om de organisatie draaiende te houden. Maar de parkmanager moet wel veranderen. Hij moet heel kritisch kijken naar de personele bezetting en flexibel omgaan met personeel zodat er niet veel personeel is en geen gasten maar ook niet te weinig personeel als het druk is. Daarnaast moet de manager marketing op het park gaan voeren en de horeca aantrekkelijk maken. Sales activiteiten van de receptie zullen veel aandacht moeten krijgen en er zal gezorgd moeten worden dat het personeel goed is in het up-sellen van het product. Sales en marketing worden dus steeds belangrijker en zouden een focus in de opleiding moeten krijgen wat de reis en recreatie branche betreft. Ook het omgaan met mensen moet meer aandacht krijgen. Hoe ga je om met je klanten intern en extern en hoe ga je om met je personeel.

‘gelijk hebben is één maar gelukkig worden is twee’

#### *Aannemen mensen:*

De meeste mensen binnen het bedrijf komen van de hogere hotel school en daarnaast zijn er veel vakspecialisten vanuit techniek, ict en horeca. De vakspecialisten zetten beleid uit op hun deelgebied dus de corporate chef-kok bepaald bijvoorbeeld voor alle parken wat er op het menu staat. Bedrijfskundige komen vooral voor bij finance, HR en marketing en sales.

Het generieke van de bedrijfskunde opleiding is waardevol omdat je vanuit verschillende oogpunten leert kijken. In dit bedrijf wat echt een hands on organisatie is zijn verschillend opgeleide mensen belangrijk. Door de verschillende kijk op de organisatie vanuit de verschillende achtergronden krijg je het meeste rendement.

#### *Belangrijk in de opleiding:*

Het is in deze branche erg belangrijk dat je weet wat er in de praktijk gebeurt. Managen van achter een bureau werkt niet, je moet namelijk feeling hebben met de operatie voordat je een richting kan bepalen of een advies kan geven. Afgestudeerde missen vaak deze connectie met de praktijk.

De connectie met de praktijk moet dus beter geïntegreerd worden in de opleiding. Dit zou kunnen door middel van stages want in een stage vertaal je de theorie naar de praktijk. Ook in dit bedrijf worden veel stagiaires gebruikt. Uiteindelijk heb je wel de theorie nodig om te kunnen fine tunen in de praktijk. Als je de theoretische achtergrond mist ben je namelijk ook beperkt. Bedrijfskunde is een mooie basis om mee te beginnen maar zorg dat je die vertaling naar de praktijk kunt maken.

Het ambitie niveau van jong afgestudeerde is ook vaak te hoog. De stagiaires die op de HR afdeling stage lopen willen gelijk na afstuderen op een management functie terecht komen. Maar om goed leiding te kunnen geven moet je de dynamiek snappen achter het werk van je ondergeschikte. Dus 'gun jezelf de tijd om een stapje lager te beginnen en door te groeien'. Dit is juist goed om de connectie met de praktijk te krijgen.

Naast de inhoud van je opleiding is de persoon ook erg belangrijk, je persoonlijkheid maakt je een goede medewerker. Je hebt een bepaalde motivatie, nieuwsgierigheid en drive van jezelf nodig. De opleiding vormt wel je persoonlijkheid omdat je er nieuwe inzichten van krijgt waardoor je anders in je rol gaat staan en kritischer naar organisaties gaat kijken. Maar je moet zelf je grenzen durven te verleggen en dat zit in de persoon en is niet aan te leren. Maar uiteindelijk moet niet iedereen ambitie hebben want je hebt altijd een stabiele groep mensen nodig die het gewone werk doen.

#### *Vaardigheden versus kennis:*

Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis ongeveer in de verhouding 70:30. Bij Kennis ga je er namelijk snel vanuit dat iemand die een bepaalde opleiding heeft gedaan ook bepaald kennis heeft. Als je goed logisch kan nadenken, verbanden kan leggen en kan analyseren dan kan je heel veel problemen tackelen. Kennis is tegenwoordig overal beschikbaar via internet. Je moet alleen wel weten dat iets bestaat, maar niet de precieze ins en outs.

#### *Corporate management:*

Kennis over corporate management heeft pas waarde als je weet hoe alles in de praktijk werkt. Als je modellen kan terugleggen in de praktijk dan blijft het veel beter hangen. Dus in je opleiding voordat je gaat werken heeft dit weinig toegevoegde waarde.

#### *Blijven leren:*

De geïnterviewde gelooft erg in long life learning. Opleidingen en trainingen tussen het werken door geven veel respons maar zijn altijd toegepast op de organisatie en waar je zelf staat in je leven. Je moet altijd blijven spiegelen naar je eigen leven en een richting bepalen waar je heen wilt.

De wereld om je heen verandert continu dus de informatie vanuit je opleiding verandert ook. Het is vaak zo dat op het moment dat je de informatie nodig heb je eigenlijk weer deels opnieuw moet beginnen omdat de omgeving is veranderd. Een bedrijfskunde opleiding zegt iets over je kennis niveau en je vermogen om kennis op te nemen. En uiteindelijk is het dan aan jezelf hoe je met verandering omgaat.

Door de kennis in je opleiding kan je je level bepalen en het behalen van je diploma is een toets dat je dat level aankan.

#### *Internationaal:*

Het bedrijf is internationaal want ze hebben parken in het buitenland en zijn een dochter onderneming van een Amerikaans bedrijf. Samenwerken met mensen uit het buitenland is anders dan werken in Nederland. Maar het bedrijf werkt voornamelijk met Nederlandse huiseigenaren in het buitenland dus wat dat betreft hebben ze er weinig mee te maken. De invloed van het Amerikaanse moederbedrijf is wel weer groot aangezien ze daar een beursgenoteerd bedrijf zijn en ze dus met strikte deadlines en resultaatverplichtingen moeten werken. Het voordeel is wel dat het moeder bedrijf ervaring heeft in de branche en het contactpersoon ook ervaring heeft in Europa zodat hij snapt dat wat in Amerika werkt niet per se in Europa zou moeten werken.

Kijkend naar het bedrijf zelf hebben ze er voor gekozen HR taken en marketing en sales in meerdere landen te doen. Vanuit Nederland wordt Nederland en België bediend en vanuit Duitsland bedienen ze Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en Tsjechië. De HR voor België wordt uitbesteed omdat het arbeidsrecht en de arbeidsethos in het buitenland toch anders is, en die zaken probeer je te vertalen naar de Nederlandse logica. Omdat de Nederlandse gedachte gang niet gelijk is ga je hierdoor fouten maken. In Duitsland hebben ze een aparte Duitse HR afdeling om dit te regelen en ook een Duitse marketing en sales afdeling vooral omdat de Duitse consumenten het concept vakantieparken niet kennen.

Het belangrijkste bij internationalisering is dat er over en weer begrip is voor de verschillen. In het verleden ging de Duitse afdeling snel een 'Calimero rol' in waarbij ze bijvoorbeeld stelde dat de opleidingen niet voor hun toegankelijk waren. Om dit te voorkomen moet je kennis hebben van de denkpatronen van de buitenlanders. Ervaring hierbij is natuurlijk weer een erg goed hulpmiddel om deze denkpatronen te begrijpen.

De opleiding zou de algemene kennis mee moeten geven over het feit dat er verschillen zijn. Indien de student meer wil zal hij eigen initiatief moeten tonen. Ook moet de student open staan voor de ander en bereid zijn buiten zijn eigen referentiekader te denken. Als je als student het initiatief neemt om een tijd lang naar het buitenland te gaan vormt dat je persoonlijkheid in positieve zin.

#### *Framework:*

Persoonlijke drijfveren toevoegen aan de kennis en skills laag.

Management veranderen in leiderschap → in leiderschap breng je veel meer jezelf mee. Visie ontwikkeling en een mening hebben en zaken kunnen interpreteren is belangrijk. Zonder dat heb je niets aan kennis. Je moet een mening hebben en ergens voor staan.

Vaardigheden → Je moet luisteren naar medewerkers, weten wat er speelt op de werkvloer en dat kunnen interpreteren, people management.

Internationalisering → stimuleren om naar het buitenland te gaan, begeleiden en ondersteunen. Maar let op want als alles voor je wordt verzorgd en je weinig eigen initiatief hoeft te tonen is dat geen goede zaak. In het bedrijfsleven moet je ook zelf initiatief nemen het komt niet naar je toe. Je moet weten welke kan je op wil.

#### *Kaartjes:*

Kennis: Je moet eerst weten welke kant je op wil. Dan afstemmen op klanten en markt. Daarna je operatie er op afstemmen. Dan ga je kijken naar je middelen en je systemen. Medewerkers bepalen wat je in de markt kan bieden.

Vaardigheden: Mensen zijn belangrijker dan materialen. Het moet een kop en een staart hebben anders heeft het geen zin.

Persoonlijke ontwikkeling belangrijkste. Je brengt altijd jezelf mee en moet dicht bij jezelf blijven.

### Belangrijkste punten uit dit interview:

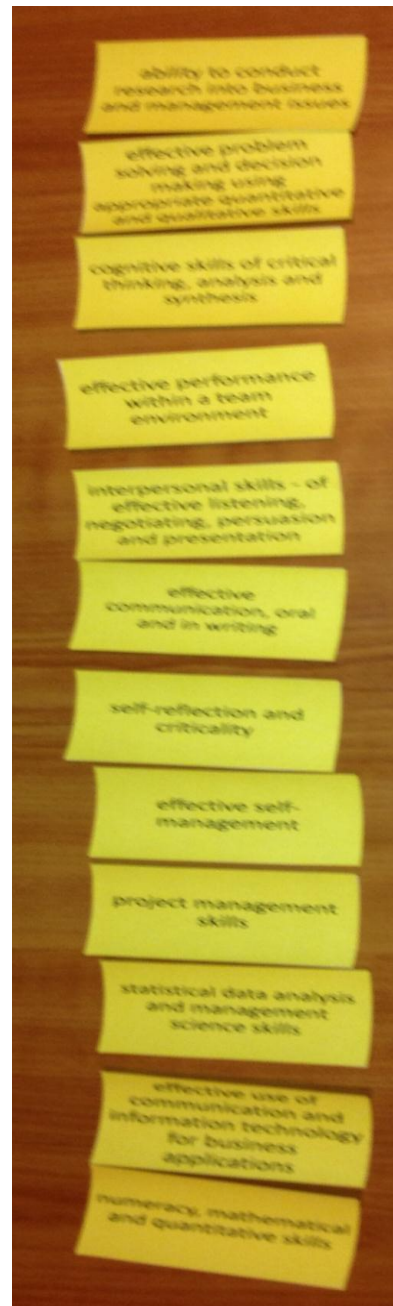
- Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis
- Marketing en sales moeten meer aandacht krijgen in de opleiding
- Hoe om te gaan met mensen is erg belangrijk binnen een organisatie maar ook met de klanten en internationaal
- Je persoonlijkheid is erg belangrijk.
- Kennis is belangrijk om een bepaald niveau te laten zien en je moet weten dat iets bestaat zodat je de ins en outs later terug kan zoeken.

### Pictures card game:

#### Knowledge



#### Skills





## Respondent 109

### Situatie:

Het bedrijf is een luchtvaartmaatschappij uit Nederland uit de categorie low cost carriers en het is een dochteronderneming van een andere luchtvaartmaatschappij. Tot voor kort was het bedrijf een redelijk onafhankelijke dochter waar de moedermaatschappij zich weinig mee bemoeide. Maar door de dynamische branche die de luchtvaart is en de kleine marges van de laatste tijd gaat de moedermaatschappij zich steeds meer bemoeien met het bedrijf. Het is een carrier die vanuit Nederland acteert vanaf Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven gericht op de vakantiemarkt met zowel charters als lijndiensten. Dit wordt tegenwoordig met een hybride systeem gedaan waarmee ze meer vakantiegangers bereiken. De charters zijn voornamelijk vanuit de grote Nederlandse touroperators voor de vakanties naar de zon. De lijndiensten zijn gefocust op stedentrips.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 19-11-2012 en heeft geduurd van 14.55 tot 15.50 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek was Ivar Dorst. De geïnterviewde is hoofd cabine crew van het bedrijf.

De geïnterviewde(man) heeft in Groningen econometrie gestudeerd maar dat vond hij te specialistisch en toen is hij na zijn propedeuse verder gegaan met bedrijfseconomie. Uiteindelijk is hij afgestudeerd in marktkunde en marktonderzoek. Daarna is hij bij een telecomprovider begonnen op de sales afdeling. Daarna heeft hij in de marketing gewerkt voor een bedrijf in de levensmiddelenindustrie. Na een aantal jaar is hij overgestapt naar de luchtvaartmaatschappij waar hij nu nog steeds werkt. Hier heeft altijd in commerciële functies gewerkt. Hij is begonnen met een marketingconcept te bedenken voor het aan boord product dus de verkoop van producten aan boord maar ook verschillende soorten stoelen en bagage mogelijkheden. Daarna is hij hoofd customer services geweest, zowel back als front office dus van klantenservice tot callcenter. En van daaruit is hij in zijn huidige functie begonnen als hoofd van het cabine personeel.

### Inhoud:

#### *Veranderingen:*

Het aantal carriers in de wereld van de airlines wordt steeds kleiner. Een aantal landen zijn erg in opkomst vooral China en airline-groepen uit de Arabische wereld. Alle maatschappijen ook de low cost carriers proberen allemaal te groeien. Die groei is nodig voor de winstgevendheid, die bereikt wordt door schaalvoordelen. Op het basis vliegproduct zit steeds minder winst en om toch winst te halen wordt er gefocust op 'ancillaries' zoals de verkoop aan boord of extra been of bagageruimte enzovoort.

Naast de krimp in het aantal spelers stijgen ook de kosten voor de industrie. Dit komt door de hoge olieprijsen en de nadelige dollar koersen aangezien een groot deel van de kosten in dollars betaald wordt.

De inkomsten kant gaat ook achteruit door de economische crisis omdat het aantal vliegvakanties daalt.

#### *Opleiding:*

Als student heb je geen beeld hoe je een bedrijf runt. De schaal in het bedrijfsleven is veel groter dan bijvoorbeeld van een vereniging in je studententijd. De ervaring leert of de middelen die je hebt effectief zijn. De opleiding bepaald niet of je inhoudelijk gezien een baan kan doen maar je moet een bepaald denkniveau hebben. De opleiding maakt niet uit als je maar het juiste profiel van competenties en vaardigheden bezit.

De geïnterviewde maakt een onderscheid tussen competenties en vaardigheden. Competenties zitten in je als mens en kan je niet aanleren maar hooguit verder ontwikkelen en vaardigheden kan je echt aanleren. Kennis is een van die vaardigheden.

#### *Competenties:*

De competenties die je zou moeten hebben zijn vooral: kunnen samenwerken, mensen kunnen aansturen, goed analyses kunnen uitvoeren, ondernemend zijn en initiatief nemen. De bedrijfskundige kennis kan in principe iedereen die het denkniveau heeft aanleren.

#### *Vaardigheden:*

De studie bedrijfskunde moet in inhoud zitten waarin je het niveau van de student echt challenged. Waarbij je veel logisch moet nadenken en problemen moet oplossen en samenwerking stimuleren. Hoe kan je samenwerking beïnvloeden en hoe kan je effect hebben op groepen mensen. De kennis zelf is een tool om dit te leren.

Je moet op een hoog niveau naar een bedrijf kunnen kijken, naar bedrijfsprocessen waar je optimalisaties wilt doorvoeren. Als je die analyse goed kunt maken is het van toegevoegde waarde. Dat is wat consultants ook doen. Kijken op hoog niveau naar een proces, bedrijf of organisatie en proberen die snel te doorgronden en met oplossingen te komen.

De theorie wordt nooit zo toegepast als het geleerd word. In de basis is theorie belangrijk en ook theorie op een heel hoog niveau, maar belangrijk is dat je het ook kan toepassen. Afgestudeerden kunnen de theorie namelijk vaak niet uitvoeren. Neem bijvoorbeeld de SWOT-analyse, er zijn weinig mensen die hem echt goed uit kunnen voeren. Dat zijn wel belangrijke basis theorieën die je in je opleiding een aantal keer moet uitvoeren zodat je ze ook echt kan. Hiertoe moet de opleiding de student dan ook challenge.

#### *Corporate management:*

Corporate management zaken moeten zeker in de opleiding naar voren komen dit zijn namelijk weer punten waarop je studenten kan challenge, en erg belangrijk voor het op een hoog niveau naar bedrijfsprocessen kijken.

#### *Afgestudeerden:*

De geïnterviewde heeft weinig ervaring met afgestudeerd bedrijfskundige. In de huidige organisatie zijn vooral veel hbo'ers in dienst. Maar in de basis gaat het niet om de studie maar om de motivatie waarom iemand iets gestudeerd heeft en waarom ze voor het bedrijf willen werken. Daarnaast moet een sollicitant een bepaald profiel hebben. De directe skills die nodig zijn voor een bepaalde functie zijn vaak wel aan te leren. De soort persoon en wat die persoon gedaan heeft en hoe die zich ontwikkeld heeft is van belang. En vooral ook of er nog potentie is tot verdere ontwikkeling.

De zaken waar de geïnterviewde vooral op let voor zijn eigen team zijn het opleidingsniveau van mensen dus niet de opleiding zelf. Daarnaast hebben ze conceptueel vermogen, zijn het people managers en kunnen ze andere mensen beoordelen.

#### *Eigen ervaring:*

Zelf maakt de geïnterviewde geen gebruik meer van zijn opleiding maar alleen van de ervaring die hij heeft opgedaan in het bedrijfsleven. Heel af en toe zoekt hij nog wel eens een model na maar dat is



meer in een periode van jaren dan van dagen. Conceptueel en analytisch vermogen dat onderscheid je van hbo'er dus dat is heel belangrijk voor een opleiding.

#### *Internationalisering:*

Nederland kan niet meer alleen en heeft Europa steeds harder nodig dus internationalisering in een bedrijfskunde studie is erg van belang. Daarnaast is het ook zeker nuttig voor studenten om in het buitenland te gaan studeren of stage te lopen, daar word je volwassen van. Het is iets wat helpt voor je persoonlijke vorming. Het moet wel iets zijn vanuit je eigen initiatief hier kan een student zich mee onderscheiden en dit is geen taak voor de universiteit. De ervaring van zaken doen in het buitenland leer je wel als je er mee gaat werken.

De belangrijkste kennis aspecten wat internationalisering betreft zijn het snappen wat voor effect wisselkoersen hebben op je balans en je winst en verlies rekening. Daarnaast moet je op macro niveau voor een internationaal opererend bedrijf een marktanalyse kunnen uitvoeren. Met deze modellen kan de universiteit de studenten weer challenge en onderscheiden van het hbo want daar krijg je dit niet.

In de bachelor moet je de basis kennis over internationalisering krijgen. En in de master kan je je gaan verdiepen in hoe een bedrijf internationaal samenwerkt of groeit. Hiermee zou je een goede opleiding kunnen maken voor de mondiale tak van het bedrijfsleven omdat het nu eenmaal heel anders zaken doen is internationaal dan bij een mkb bedrijf in Nederland.

Binnen het bedrijf is de voertaal Nederlands al kunnen er wel niet Nederlands sprekende mensen bij het bedrijf komen werken. De mondialisering van de airline industrie gaat steeds verder dus ook voor dit bedrijf.

#### *Framework:*

Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis.

Maar kennis is een skill en je hebt een splitsing tussen skills en competenties. Skills zijn aan te leren en competenties niet.

Interactie tussen externe omgeving en organisatie. Zie het niet als losse onderdelen maar als een totaal geheel. De vakken in een opleiding moeten in geïntegreerd worden. Beginnen met basis principes en dan door gaan naar hoe alles samen werkt. En uiteindelijk uitkomen bij de totale bedrijfsvoering.

‘Analyse maken is een ding maar een analyse verkopen aan een ander is een ander ding’.

‘Veel zaken in het bedrijfsleven gaat niet over de inhoud maar om het proces en de vorm daarvan’.

‘Weet iemand op een leuke manier iets onzinnigs te verkopen is dat vaak meer succesvol dan dat iemand iets inhoudelijks heel sterks heeft neergezet maar dat niet leuk weet te verkopen’.

Het Interpersonal aspect wordt vaak onderschat vooral ook in de academische wereld. Terwijl het juist in het bedrijfsleven heel erg belangrijk is.

Algemene competenties zijn belangrijk voor internationalisering zoals ondernemendheid en een veranderaar zijn maar dit zijn geen specifieke competenties voor internationalisering.

*Kaartjes:*

Kennis:

Strategie + markt is heel algemeen.

De rest zijn specifieke onderdelen die er onder hangen.

Vaardigheden:

Bovenste laag zijn academische basis vaardigheden en die moet je opdoen in de opleiding. Van belang voor academen.

Midden → is redelijk aan te leren

Onderste laag zijn persoonlijke competenties → dit is wel iets te verbeteren maar niet echt aan te leren, het moet in je zitten. Als je het niet heb dan zal je het ook nooit krijgen.

*Missende aspecten:*

Mist een macro economische situatie waarin de organisatie moet acteren. Een macro economisch niveau en de afhankelijkheden daarbinnen.

*Over 5 jaar:*

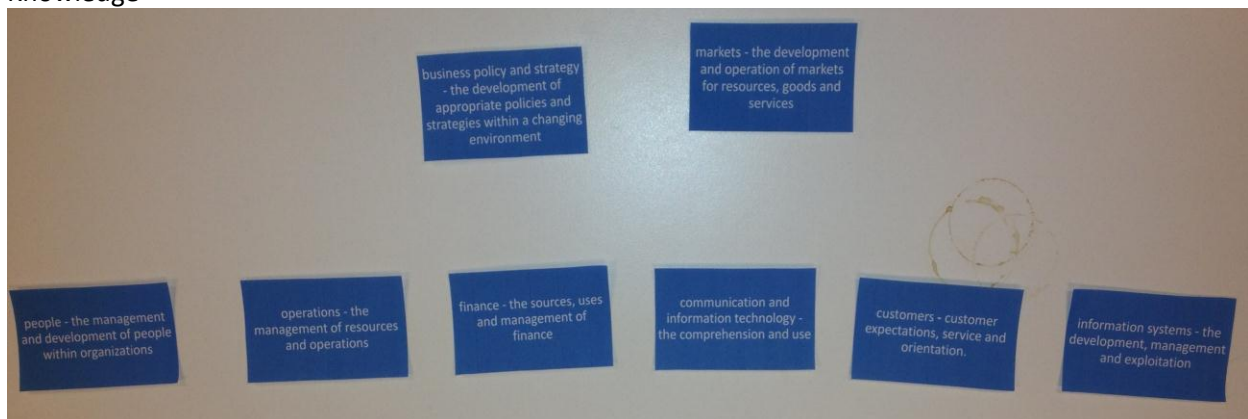
Veranderingen in de omgeving zoals nieuwe media en dergelijke zijn wel van belang maar veranderen niks aan de basis van de opleiding. De kennis verouderd wel maar de vaardigheden blijven hetzelfde.

### Belangrijkste punten uit dit interview:

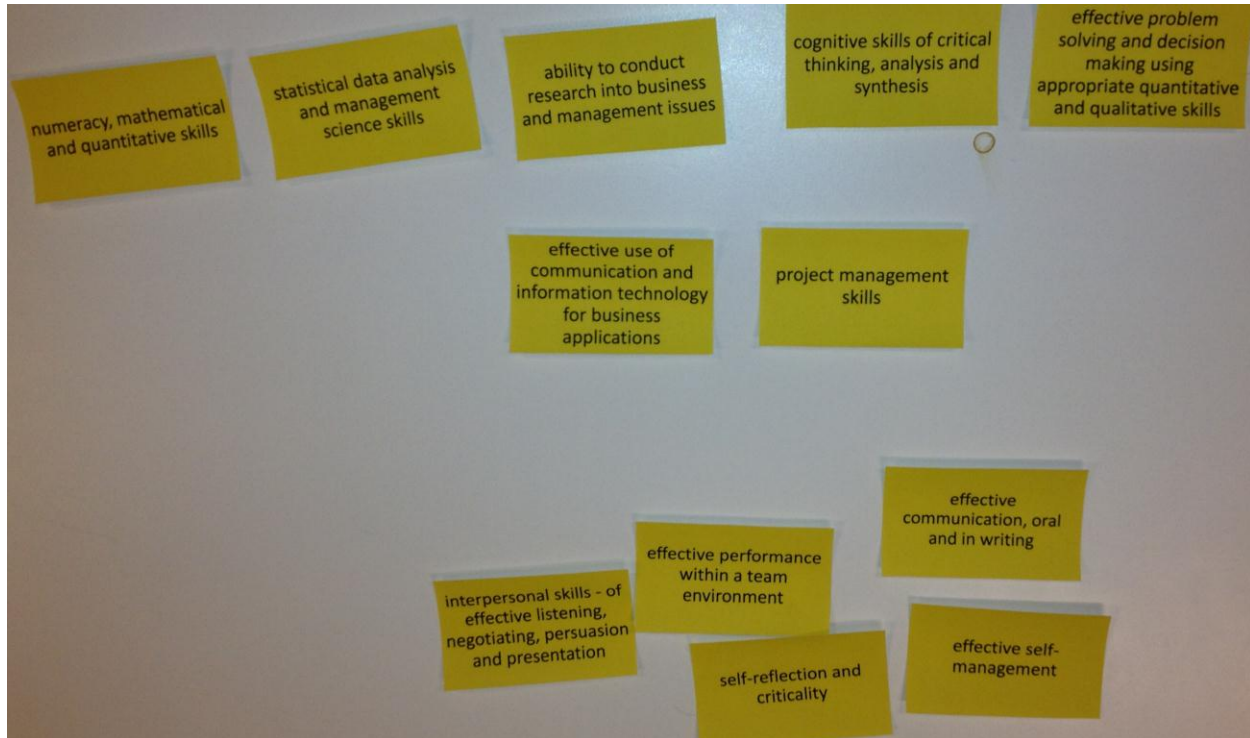
- Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis.
- De opleiding maakt niks uit het gaat om het denkniveau en de persoon.
- Persoonlijkheid is heel belangrijk
- De opleiding is een toets voor het denkniveau.
- Alleen kennis over internationalisering is een taak van de universiteit.
- Bedrijfskundige zouden opgeleid moeten worden als consultants.

### Pictures card game:

Knowledge



## Skills



## Respondent 110

### Situatie:

Het bedrijf is een banden productiebedrijf voor oorspronkelijk fiets, auto en landbouwvoertuig banden. Het bedrijf bestaat al meer dan honderd jaar en is sinds 2009 over genomen door een buitenlandse producent. Momenteel maken ze in Nederland alleen nog maar banden voor personenwagens en landbouwvoertuigen de fietsbanden zijn geoutsourcet naar het buitenland. Alle disciplines gebeuren onder 1 dak dus de gehele productie maar ook R&D, Finance, IT en Logistiek op één locatie. 18000 banden worden er per dag geproduceerd. Sinds de overname in 2009 gaat het erg goed met het bedrijf. De strategie is om in 2016 samen met de moedermaatschappij tot de top 10 van de bandenwereld te behoren. Momenteel doet de moedermaatschappij veel investeringen in de bestaande fabrieken en in overnames en het opzetten van nieuwe fabrieken. Sinds 2009 zijn er bij het bedrijf al 350 nieuwe medewerkers aangenomen. Momenteel hebben ze 1800 medewerkers op deze locatie en 150 mensen in verkoopkantoren in het buitenland. Het bedrijf heeft zijn eigen merk behouden wat nu een van de merken van het moederbedrijf is en zij positioneren zich als merk in het hogere bandensegment. Dat betekent high performance banden voor hoge snelheid en voor SUVs en winterbanden. De R&D organisatie wordt begin 2013 centraal wereldwijd aangestuurd en is gevestigd in Nederland. Dit betekent weer een groei van 20 extra medewerkers.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 21-11-2012. Het heeft geduurd van 14.00 tot 14.55 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek was Ivar Dorst. Vanuit het bedrijf was de P&O manager aanwezig.

De P&O manager(man) heeft Personeel en arbeid gestudeerd aan het HBO en daarna de pre-master en master bedrijfskunde gedaan aan de Universiteit Twente. Zijn afstuderen heeft hij gecombineerd met een tijdelijke baan bij het bedrijf waar hij nu werkt waardoor hij zijn afstuderen over een jaar heeft uitgesmeerd. Hij heeft altijd in HR functies gewerkt, aan het begin voor de productie, operators en coördinatoren in de sector voor halffabricaten. Later is hij doorgestroomd in een HR functie voor de volledige productie en sinds kort zit hij op het hoofdkantoor als manager personeel en organisatie waarin hij verantwoordelijk is voor HR binnen de disciplines Marketing & Sales, Logistiek, Finance, IT en Consulting.

### **Inhoud:**

#### *Veranderingen:*

Voor het bedrijf is een van de grootste veranderingen de invloed van de overname in 2009, daarnaast gaat de CEO van het bedrijf weg na 18 jaar en wordt hij vervangen door de huidige CEO van de vestiging van het moederbedrijf uit Zuid-Afrika.

Daarnaast is er een krapte op de arbeidsmarkt voor technische functies. Er gaan momenteel meer mensen met pensioen dan er op de arbeidsmarkt instromen en dat geldt voor heel Europa. Om dit op te vangen legt het bedrijf meer de focus op aantrekkelijke werkgeverschap. De werknemer tevredenheid is al hoog en dit moet meer naar buiten gecommuniceerd worden.

Naast de lagere instroom is ook de vergrijzing een probleem. Momenteel is 25% van de werknemers ouder dan 50 en de verwachting is dat dat groeit naar 70% in 2020. Hiervoor moet gezocht worden naar een oplossing om die oudere wordende groep aan het werk te houden en te zorgen dat dat betaalbaar blijft.

Met de basis vaardigheden die je aanleert in een bedrijfskunde opleiding kan je dit analyseren en tot bepaalde conclusies komen.

#### *Opleiding:*

Kennis is heel erg belangrijk in de opleiding bijvoorbeeld de kennis over het verschillende productie management theorieën als Taylorisme.

Verder heeft de geïnterviewde het grote verschil tussen de Universiteit en het HBO ervaren, dat het HBO vaak uitgaat van "het is zo". De Universiteit leert je juist vragen te stellen of iets echt zo is en om daarover in discussie te gaan. Door die vragen te stellen leer je een kritische houding aan en die houding kan je helpen in het bedrijfsleven. Helemaal in combinatie met je kennis en de kunst van het debatteren en discussie voeren op basis van de inhoud.

Op de universiteit leer je alleen maar de basis die je nodig hebt. Je eigen vaardigheden en talenten moet je door ontwikkelen en dat gebeurt in het bedrijfsleven zelf. Je leercurve gaat pas echt omhoog als je begint met werken. Als je alles al van tevoren aan kon leren zou er ook geen innovatie zijn want doordat er steeds nieuwe dingen bij komen kan je niet alles aangeleerd hebben tijdens je opleiding. Oftewel kennis verouderd.

#### *Gemis in de opleiding:*

De universiteit is voornamelijk theoretisch ingesteld en mist praktijk situaties en rollenspellen in de opleiding. Het leren door te oefenen is erg belangrijk, vooral op management skills. Hoe geef ik feedback, hoe spreek ik iemand aan als hij het niet goed doet, hoe voer je slecht nieuws gesprekken, hoe presenteer je jezelf en hoe krijg je de aandacht van de zaal voordat je begint met je presentatie. Voor al deze zaken zijn er veel vaardigheden en die heeft de geïnterviewde pas geleerd bij latere management trainingen tijdens zijn werkzame leven. Er zou in een bedrijfskunde opleiding ook wel een soort management training geïntegreerd mogen worden om wat meer aandacht aan deze zaken te besteden.

Vaardigheden zijn minstens zo belangrijk als kennis. Al is het wel zo dat kennis op een bepaald moment naar het onderbewuste raakt, je herkent niet meer dat je het toepast. 'Kennis is de basis waarop je mee kan praten, maar wil je invloed hebben dan zal je bepaalde skills aan de dag moeten leggen'

De interpersonal skills zijn erg van belang, namelijk je toon, je houding, hoe zeg je bepaalde dingen. O. Belangrijk voor bedrijfskundige is ook dat ze een (project)leidersrol goed moeten kunnen aannemen. Hoe je dat doet zou ook meer in de opleiding geleerd kunnen worden. Deze punten worden behandeld omdat je veel moet presenteren en in groepjes moet werken. Het zou volgens de geïnterviewde ook goed zijn deze onderwerpen specifiek te behandelen.

#### *Ervaring met afgestudeerden:*

Aangezien de geïnterviewde verschillende HR functies heeft bekleed heeft hij veel ervaring met net afgestudeerden. In eerste instantie let hij vooral op hoe iemand zich presenteert en of iemand een bepaalde kritische houding en cognitieve basis heeft. Daarnaast is het belangrijk dat de persoon ergens enthousiast van word en dat er voldoende perspectief en potentie in de persoon zit waarmee hij in de organisatie door kan groeien.

#### *Bij generiek opgeleide van belang:*

Als je de studie haalt mag je er vanuit gaan dat je een bepaald kennis niveau hebt. Als je eenmaal de papieren hebt, zijn de skills daarna het belangrijkste. Bij mensen met een generieke opleiding wordt vooral gekeken naar: management vaardigheden, leiderschap, overtuigingskracht, durf en energie. Het zijn vaardigheden die je voor wat betreft potentieel voor een groot deel al in je moet hebben. Je kan uiteraard leren en beter worden, maar een goede aanleg is heel belangrijk.

Selectie op deze aanleg vanuit de universiteit zou wel kunnen helpen, echter de beroepskeuze bepaald in hoeverre dit een terecht selectie criterium is. Wat als iemand wel graag de opleiding bedrijfskunde wil doen en niet het bedrijfsleven in wil?

Specialiseren is een eigen keuze van de student en hoeft dus niet in de opleiding te gebeuren. Voor een algemene functie is een generieke opleiding prima, als je als persoon maar de potentie heb om door te groeien en de management skills beheerst.

#### *Internationalisering:*

Het is interessant om er een vak te wijden aan internationalisering, echter wetgeving en procedures veranderen snel en zijn in verschillende landen totaal anders. Grote lijnen en geschiedenis over bijvoorbeeld medezeggenschap, liberalisme, etc zijn belangrijk. Internationalisering in de praktijk is lastig in een boek te leren, omdat dit per land sterk kan verschillen en er veel op detailniveau gaat. Je moet het leren door te doen en te ervaren en dat is meer een taak voor de bedrijven, die met een

specifieke internationalisering te maken hebben. Weten dat er in de verschillende landen anders gedacht wordt en dat er anders met bijvoorbeeld medezeggenschap omgegaan wordt is wel handig. Hiervoor zouden wat algemene kennis en casussen niet verkeerd zijn.

*Framework:*

-

*Kaartjes:*

Kennis:

Rechts → administratief, finance, en IT systemen → vandaag

Midden → operatie, people → praktijk toekomstgericht komende jaren

Links → sales, markets en customers

Boven → policy

IT Systemen zijn van minder groot belang. Voor de rest evenredige verdeling. Pas later focus zetten in je specialisatie.

R en D mist nog wel, de ontwikkeling van nieuwe producten en innovatie management.

Vaardigheden:

Zelfreflectie + management, jezelf blijven ontwikkelen

Persoonlijke effectiviteit → interpersonal communiceren enzovoort + problemen oplossen

Team en project skills, overtuigen

Analyse en toepassen.

Meer gewicht naar links richting de zelfreflectie en management, niet omdat het belangrijker is, maar omdat er nu te weinig aandacht aan besteed wordt.

Hoe goed iemand effectief kan luisteren en doorvragen is voor een belangrijk deel aanleg van iemand. Je kan het wel verbeteren, maar het moet wel oprecht zijn. Aanleren is niet voldoende op het moment dat je niet oprecht geïnteresseerd bent.

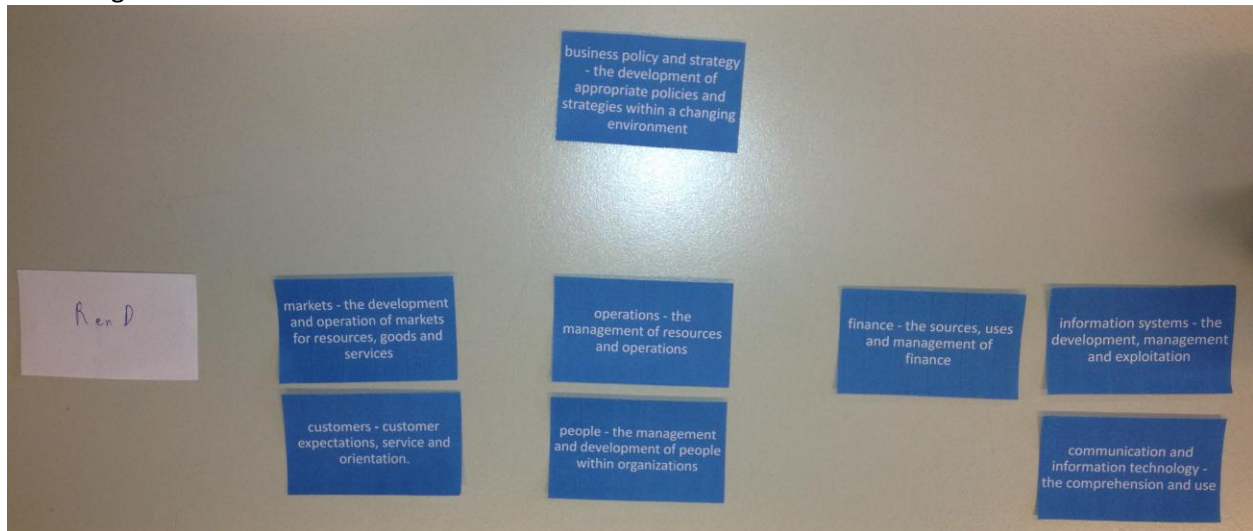
Het belangrijkste wat de geïnterviewde aan de opleiding heeft gehad, naast alle (bewuste en onbewuste) kennis, is de kritische houding ten aanzien van gedachtengoed en theorieën. Dit helpt je om in het bedrijfsleven positief kritisch te blijven ten behoeve van verbeteringen en innovatie.

### **Belangrijkste punten uit dit interview:**

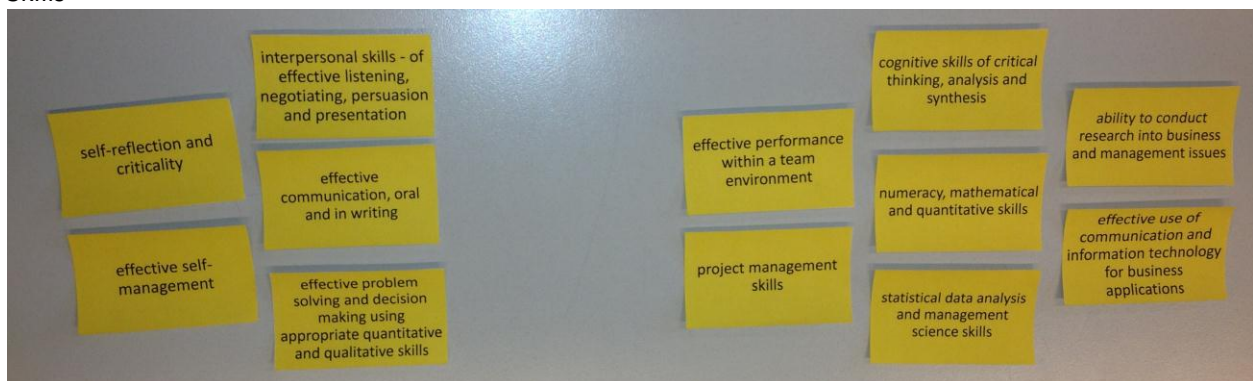
- Kritische houding die je aanleert op de Universiteit helpt je verder komen in het bedrijfsleven.
- Managementvaardigheden zijn erg belangrijk
- Kennis is van belang en je bent je er niet altijd meer bewust van dat je het gebruikt.
- Er zou een soort management training in de opleiding moeten komen
- Meer praktijk in de opleiding en leren door te doen zou wenselijk zijn.

## Pictures card game

### Knowledge



### Skills



## Respondent 111

### Situatie:

Het bedrijf is een gastransport bedrijf en houdt zich bezig met het transport van aardgas en groengas voor hun klanten naar eindgebruikers. Daarnaast slaan ze ook gas op en leggen ze de infrastructuur van pijpleidingen aan waardoor het gas wordt getransporteerd. Naast het transport van gas is het bedrijf ook bezig met innovaties met betrekking tot groengas en vloeibaar gas. Het bedrijf heeft ruim 1700 medewerkers en heeft een leidende positie in de Europese gasmarkt.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 26-11-2012 en heeft geduurd van 11.30 tot 12.15 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek was Ivar Dorst. De geïnterviewde is de business unit controller van het bedrijf.

De geïnterviewde(man) heeft bedrijfskunde gestudeerd aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Toen hij studeerde was er een sterke link met de TU Delft binnen de opleiding dus er zat er een stevige koppeling in met techniek vooral in het eerste jaar van de studie. Na zijn studie is hij in de consultancy



gaan werken en na drie jaar is hij overgestapt naar een bedrijf in de food en beverage industrie. Vijf jaar later heeft hij zijn carrière voortgezet bij een bedrijf in de chemie en daarna is hij bij zijn huidige werkgever belandt als business unit controller. Bij zijn verschillende werkgevers heeft hij voornamelijk in managementfuncties gewerkt.

### **Inhoud:**

#### *Wat wil je als universiteit:*

Volgens de geïnterviewde zijn er de volgende twee opties voor een universiteit en de instelling moet zelf zijn ideologie kiezen:

1. Een fabriek zijn die studenten aflevert aan de arbeidsmarkt → business universiteit
2. Onderzoeksinstituut die kennis genereerd door gedegen wetenschappelijk onderzoek → klassieke universiteit

Als de geïnterviewde vanuit het oogpunt van de universiteit de keuze zou moeten maken zou hij kiezen voor de klassieke universiteit. Studenten moeten dus ook opgeleid worden om kennis te ontwikkelen, als je vaardigheden aan wilt leren moet je naar het hbo gaan. Het bedrijfsleven gaat er ook helemaal niet vanuit dat iemand van de universiteit alle werknemersvaardigheden bezit.

De mening van de geïnterviewde vanuit de rol als manager is als volgt: “de kennis die in universiteiten opgebouwd wordt interesseert me helemaal niks”.

#### *Analytische vaardigheden:*

Als de geïnterviewde nieuwe werknemers moet selecteren test hij op vaardigheden die specifiek voor het bedrijf interessant zijn. Afgestudeerden met een wetenschappelijke opleiding zijn analytisch veel sterker dan afgestudeerden van het hbo en daarmee zijn ze ook meer van toegevoegde waarde voor een organisatie. Uiteindelijk maakt de brainpower ofwel intelligentie het onderscheid.

Je moet complexe vraagstukken kunnen structureren en versimpelen tot modellen. En je moet redeneringen kunnen challenge en doorgronden. Daarop moet je dan een visie durven ontwikkelen en interactie aan gaan om te kijken wat het betekend voor jezelf als persoon en voor je organisatie. En ook moet je de vraag kunnen stellen wat betekend je visie voor de dingen die over een aantal jaren gaan spelen. Dat zijn de analytische vaardigheden die je op een klassieke universiteit leert en die zijn heel erg waardevol.

#### *Vaardigheden versus kennis:*

Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis.

#### *Vaardigheden:*

De belangrijkste vaardigheden volgens de geïnterviewde zijn:

- Analytisch vermogen
- Leergierigheid → als je daarnaast ook slim genoeg bent om dingen te kunnen onthouden is kennis niet meer relevant. De relevante kennis doe je namelijk wel op in de omgeving waar je geplaatst wordt.
- Resultaatgerichtheid → binnen een baan heb je vaak veel autonomie dus je hebt mensen nodig die een drang hebben om resultaten te behalen en hun werk daarbij kunnen organiseren.
- Samenwerken → je kan niks alleen en bent dus altijd afhankelijk van kennis van anderen.

Veel van deze vaardigheden zijn aan te leren. Maar je kan het ook gebruiken als selectiemechanisme in de sollicitatieprocedure bij een bedrijf of al tijdens de opleiding. Je kan in je doorstroombeleid op de



universiteit eisen gaan stellen dat mensen voldoende moeten scoren op bijvoorbeeld resultaatgerichtheid of samenwerken. En je kan het mensen die onvoldoende scoren moeilijker maken om door de studie te komen. Zo kan je forceren dat mensen er iets mee doen.

Als student word je tegenwoordig al getriggerd om resultaat gericht te werken door alle regelingen die gericht zijn op snel afstuderen.

Werknemersvaardigheden moet je niet aanleren(presenteren, samenwerken), dat is niet de positie van de Universiteit. Doorslaggevend zijn de analytische vaardigheden en kennis is daarbij een tool om die te ontwikkelen.

*Kennis:*

Kennis is altijd specifiek voor een bepaalde context en daarom kan je nooit op de universiteit al iemand opleiden voor een bepaalde baan. Dus als bedrijf ga je iemand selecteren die in staat is kennis op te doen. Interesse in het vakgebied is natuurlijk altijd goed maar die interesses zullen vaak door de competenties van de student komen. Je gaat iets studeren omdat je er interesse in hebt en niet andersom.

*Veranderingen:*

We hebben een tijd gehad waarin we in relatieve luxe dingen hebben ontwikkeld. Veel managementconcepten zijn met een “gouden randje” ontwikkeld. De financiële crisis werpt organisaties nu terug op hun primaire activiteiten.

Daarnaast dwingt de crisis bedrijven tot noodzakelijke hervormingen. Banken hebben bijvoorbeeld jaren lang met verschillende ICT landschappen naast elkaar gewerkt omdat ze geen zin hadden en geen noodzaak om ze te integreren. Nu worden opeens allerlei reorganisaties doorgevoerd om al die landschappen wel te integreren.

Er is veel onzekerheid en de veranderingen gaan steeds sneller en de complexiteit van de veranderingen neemt toe. Markten veranderen steeds sneller onder invloed van de ICT technologie, die heeft namelijk grote impact op de bedrijfsmodellen en dat dendert door op organisaties. Dat geeft veel stress en onzekerheid voor managers en de managers van de toekomst moeten daar tegen kunnen. Maar omdat juist die managers opgeleid zijn in een tijd van relatief veel rust en welvaart is het de vraag of ze dat wel kunnen.

Ook is het een stuk moeilijker dan vroeger om organisaties binnen te komen, je moet meer knokken voor je plek.

*Gastransport:*

Specifieke veranderingen in de gastransport komen voornamelijk door de Europese regelgeving. Die zorgt er voor dat er een verplichte splitsing van bedrijven moet plaatsvinden en er een Europese gasmarkt ontstaat. Daarnaast komt er een kwaliteitsvraag op de gasmarkt en moet er opeens internationaal in plaats van lokaal geconcentreerd worden. De europeanisering zorgt voor één markt voor energie.

Verder grijpen de overheden in op de IT systemen en worden bedrijven verplicht daarvoor korte termijncontracten aan te gaan.

De crisis heeft op deze veranderingen een vergrotend effect.

*Aannemen van jonge mensen:*

De geïnterviewde heeft veel ervaring met bedrijfskundigen en ook met net afgestudeerde. Er zijn geen algemene zaken die alle afgestudeerde of bedrijfskundige missen dat scheelt per individu.

Eigenlijk zouden universiteiten assessments moeten doen waar iemands zwakke punten zitten en die individueel begeleiden. Een soort individuele terugkoppeling geven en daar aan gaan werken met de student. Dat zou een universiteit kunnen onderscheiden. Eigenlijk zou je op je vaardigheden ook persoonlijke feedback moeten krijgen op de universiteit krijg je dat momenteel alleen op kennis.

Het herkennen van je eigen ontwikkelpunten is de eerste stap tot het ontwikkelen van je prestaties.

*Internationalisering:*

Internationalisering is zeker van belang tijdens de opleiding. En dat begint met het besef dat er voor het bedrijfsleven geen Nederland meer bestaat. Nederland wordt gedictéerd door Europa. De markt is Europees / mondiaal, regelgeving is Europees, verslaglegging in de financiën, kapitaal, arbeid en de markt zijn internationaal.

“Het heeft geen zin meer om een bedrijfskunde opleiding op een Nederlandse context te beschouwen. Nederlandse bedrijven bestaan al niet meer.”

Natuurlijk zijn er nog veel bedrijven met een (hoofd)kantoor in Amsterdam maar dat komt door de goede juridische en belasting wetgeving en het stabiele klimaat. Je bent als bedrijf per definitie internationaal. Daarom moet ook de oriëntatie van de opleiding internationaal zijn.

De taak van de Universiteit rond internationalisering is naast het geven van kennis het uit de weg ruimen van barrières zodat internationale uitwisselingen plaats kan vinden. Dit kan door samenwerkingsverbanden tussen universiteiten over de wereld aan te gaan. Zo moet een universiteit manieren zien te vinden dat de internationale complexiteit een plaats krijgt in de opleiding. Studenten moeten wel zelf kiezen wat ze willen. Als universiteit moet je de student wel wakker maken over wat er allemaal gebeurt.

*Generieke opleiding:*

Er is een groot gevaar voor niets kunnens bij een generieke opleiding. Maar mensen die het wel kunnen zijn van erg grote waarde voor ondernemingen. De complexiteit neemt toe en organisaties worden vaak gedreven vanuit politieke of historische ideeën. Dan heb je mensen nodig die over afdelings- en organisatie grenzen kunnen kijken en die complexiteit kunnen vertalen op een doelgerichte manier in de organisaties. Specialisten zitten in hun eigen vakgebied, die doen dat niet, daarvoor heb je mensen nodig die daartussen kunnen verbinden.

*Framework:*

Cognitief en intellectueel zijn het belangrijkste dat onderscheid de universiteit van hoge scholen.

*Kaartjes:*

Zelfreflexie en kritisch zijn op je eigen dingen moet je hebben als je continu wil leren. Als je bereid bent om te leren dan word je succesvol. Die is alles overstijgend.

Daarna analytische vaardigheden.

Zelfmanagement. Wees proactief. “ Een goede financiële manager zijn drie vaardigheden het meest belangrijk pro activiteit, pro activiteit en pro activiteit”.

Schrijven en presenteren moet je goed kunnen maar het is niet van essentieel belang want het is te reviewen en te toetsen.

Vanaf projectmanagement allemaal wat minder relevant. Hangt van de positie af.

It systemen leer je vaak pas als je bij de organisatie zelf werkt. Maar het begrip dat de meeste grote organisaties draaien op een it landschap mag wel toenemen bij studenten.

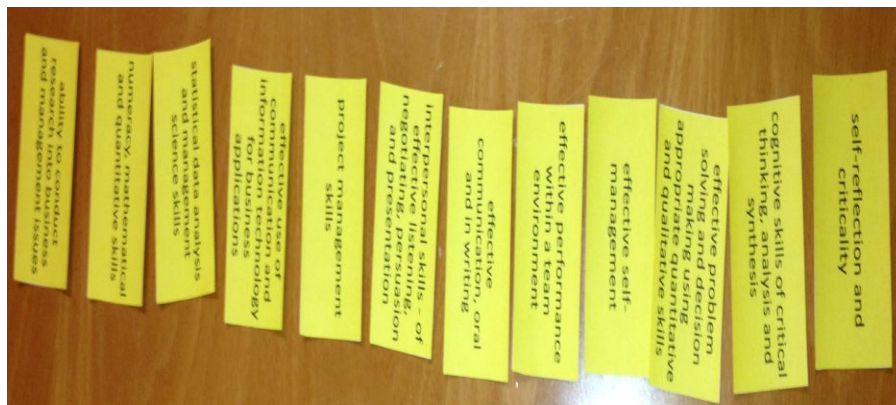
Onderste zijn goed voor de universiteit maar niet voor de business.

### Belangrijkste punten uit dit interview:

- Analytische vaardigheden zijn wat je onderscheid van een hbo student en heel erg belangrijk
- Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis
- Kennis is een tool om analytische vaardigheden te leren
- De meeste vaardigheden zijn aan te leren
- Resultaatgerichtheid is erg van belang voor een afgestudeerde
- De crisis dwingt bedrijven terug te gaan naar hun primaire activiteiten

### Pictures card game:

#### Skills



### Respondent 112

#### Situatie:

Het bedrijf ontwikkelt en assembleert röntgenapparatuur voor stofanalyses. Ze produceren zelf eigenlijk niet ze kopen alleen alle onderdelen in en zetten het apparaat in elkaar. De producten worden gebruikt voor onderzoek in de industrie en in onderzoeksinstituten.

Ze werken met twee technieken.

1. XRF dat is een techniek die de samenstelling van een stof kan bepalen. Dit wordt op twee manieren toegepast. In de eerste plaats voor het controleren van de samenstelling van stoffen in de processtroom. Een bedrijf heeft een bepaald recept wat voor stoffen in een product moeten zitten en met deze techniek kunnen ze controleren of dat ook zo is. De gegevens zijn dus bekend waaraan de grondstoffen moeten voldoen en het apparaat controleert of deze eigenschappen ook echt aanwezig zijn. Hiermee kan je de kwaliteit van je eindproduct

controleren. De tweede mogelijkheid met de techniek is om te kijken hoeveel van een bepaalde stof aanwezig is. Dus het is niet bekend wat er in de grondstof zit en het apparaat zoekt dit uit.

2. Defractie, met deze techniek wordt er gekeken naar de samenstelling van stoffen op atoomstructuur. Dit is vooral interessant voor fundamenteel onderzoek in de academische wereld en research laboratoria.

Het bedrijf is nu 10 jaar zelfstandig als onderdeel van een investeringsmaatschappij, daarvoor was het een onderdeel van een elektronica concern. Het bedrijf verkoopt haar producten wereldwijd. Waarbij ze de wereld hebben opgedeeld in drie regio's waaruit per regio een kantoor is van waaruit de lokaal aanwezige sales en service mensen worden aangestuurd. Voor de landen waar ze geen eigen mensen hebben zijn er agentschappen via wie de producten worden verkocht.

Ze zijn marktleider op het gebied van röntgen apparatuur voor niet medische toepassingen en hebben een groot voordeel ten opzichte van hun concurrentie en dat is dat ze hun eigen röntgenbuizen fabriek hebben. Deze fabriek staat in Nederland. Het grote voordeel hierbij is dat ze nauw kunnen samenwerken en problemen kunnen aangeven bij de producent van de röntgenbuizen zodat deze specifiek voor hun apparatuur worden geproduceerd. En de buizen zijn een erg belangrijk onderdeel binnen de apparaten die ze maken.

Het bedrijf heeft in Nederland 530 medewerkers en in totaal 1000. Alle medewerkers die niet in Nederland werken zitten verspreid over heel de wereld waar ze voornamelijk werken in de sales en customer support. Het bedrijf is in bijna alle landen van de wereld vertegenwoordigd.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 29-11-2012 en heeft geduurd van 09.55 tot 10.00 uur. Aanwezig vanuit het onderzoek was Ivar Dorst. En vanuit het bedrijf waren de HR manager en informatie manager aanwezig.

De HR manager(man) heeft technische bedrijfskunde gestudeerd aan de universiteit Twente. Waarbij hij de specialisatie civiele techniek heeft gekozen. Uiteindelijk is hij afgestudeerd in de richting HRM. Daarna is hij 10 jaar lang in dienst geweest bij een contract manufacturer. En sinds 2 jaar is hij HR manager van het bedrijf. Waarin hij verantwoordelijk is voor de mensen van inkoop afdeling en customer support.

De informatie manager(man) heeft lucht en ruimtevaart techniek gestudeerd in Delft. Daarna heeft hij bij een vliegtuigbouwer gewerkt als programmeur en groepsleider waarna hij over gegaan is naar een bedrijf in de hightech industrie waar hij ook als groepsleider heeft gewerkt. Daarna is hij werkzaam geweest als project manager bij een bedrijf in de IT en later als project leider bij een bedrijf gespecialiseerd in printers. Daarna is hij een aantal jaar als software manager gewerkt in het huidige bedrijf. Later is hij op interim basis manager op de R & D afdeling geweest. Daarna heeft hij de overstapt naar de functie van IT manager gemaakt en nu is hij net informatie manager geworden.

## **Inhoud:**

### *Veranderingen:*

De stijl van managen moet veranderen aangezien de manier van werken anders wordt. Dit komt door het nieuwe werken waarbij de nieuwe generatie niet meer van 9 tot 5 op kantoor wil werken maar veel flexibeler met hun tijd om wil gaan. Dit moet in het proces van het bedrijf ingepast worden om er voor te zorgen dat de productiviteit minimaal gelijk blijft maar liever nog hoger wordt. Naast het nieuwe

werken gaan we ook steeds meer over naar resultaatgericht werken. Ook de HR manager wordt bijvoorbeeld momenteel ook beoordeeld op resultaat, hoeveel ziekteverzuim, hoeveel openstaande vacatures maar ook wat is de leeftijdsverdeling binnen een beroepsgroep.

De ontwikkeling van technieken stimuleert in al die veranderingen. Vooral door communicatie technieken heb je overal beschikking tot je gegevens en kan je dus overal aan het werk

Service gericht werken wordt steeds belangrijker. Een klant komt met een vraag en dan zeg je niet meer dit zijn onze apparaten kies maar, maar ga je op zoek naar een oplossing op maat. Ga de klant niet vertellen wat goed voor hem is maar ga samen met de klant zijn probleem achterhalen en probeer dat op te lossen. Daarvoor moet je als bedrijf dicht bij de klant zitten om te begrijpen waar hij echt mee zit. Daarvoor is het ook belangrijk dat de technici ook communicatief goed zijn om met de klant mee te kunnen denken hun problemen op te lossen.

Binnen het bedrijf is de organisatiecultuur erg sterk en die stamt nog uit de tijd dat ze onderdeel waren van het elektronica concern. De technologie zo goed mogelijk krijgen krijgt heel veel aandacht waardoor projecten vaak uitlopen. Maar je moet kijken naar wat de klant wil want het moet wel te verkopen zijn. Levenscycli van producten worden steeds korter en daar zal je ook rekening mee moeten houden. Hoeveel tijd en geld stop je in je product want over twee jaar verwacht de klant weer iets nieuws. Daarvoor is een mindset verandering nodig.

De markt brengt nieuwe mogelijkheden met zich mee en daar moet je de governance van het bedrijf op aanpassen. Bijvoorbeeld de mogelijkheden voor outsourcing naar bijvoorbeeld India. Hoe pak je dit aan en wat voor structuur binnen het bedrijf is daar voor nodig? Je moet de voordelen van de markt zo goed mogelijk in je proces inpassen.

Internationalisering is dus van belang. Ten eerst omdat technisch hoog opgeleiden mensen weinig te vinden zijn in Nederland, de wereld is onze zoekmarkt qua medewerkers. Maar een internationale werknemerspopulatie geeft ook moeilijkheden met samenwerken. Vooral de communicatie in een taal die niet je moedertaal is op het moment dat je technisch de diepte in gaat. Je moet dan accepteren dat je communicatie niet honderd procent is. Voor managers is het ook weer de vraag hoe je internationale projecten managet en hoe je het beste uit de verschillende culturen haalt en van de andere nationaliteiten kan leren.

Daarnaast wordt er steeds meer op de lange termijn gedacht. Bijvoorbeeld in de HR functie die wordt steeds meer strategisch. Dus op de strategie en langer termijn visie moet meer focus komen binnen de opleiding.

#### *Internationalisering in de opleiding:*

Er hoeft niet echt veel aandacht aan internationalisering geschonken te worden in de opleiding omdat er steeds meer studenten uit het buitenland aan de universiteit studeren. Hierdoor kom je in groepswork al steeds meer in aanraking met internationalisering. Daarnaast zie je overal om je heen de uitingen van andere culturen waardoor het voor de huidige generatie al veel gewoner is om samen te leven met andere culturen. Uiteindelijk zal je de echte praktijk grotendeels in het bedrijfsleven aan moeten leren. Zolang je maar respecteert dat een ander niet zomaar gaat veranderen. In de opleiding moet je wel even verteld worden dat verschillende culturen anders zijn. Kennis over internationalisering helpt je begrip te krijgen maar echt internationaal samenwerken leer je pas in de praktijk. Mensen kijken altijd vanuit hun eigen perspectief en daar moet je bewust van zijn en je moet leren open te staan voor de ander.

### *Ervaring met afgestudeerde:*

De geïnterviewde hebben weinig ervaring met afgestudeerd bedrijfskundige omdat de technische inhoudelijkheid voor het bedrijf erg van belang is. Alleen af en toe op stafafdelingen hebben ze bedrijfskundige in dienst. Daarnaast worden er wel eens bedrijfskundige ingehuurd. Vaak zijn dat wel mensen met veel ervaring zodat ze weten hoe ze zich aan moeten passen aan het bedrijf. Ze moeten zich inleven in de organisatie en dan met een oplossing komen die past bij de organisatie. Dat is ook een erg belangrijk punt voor een afgestudeerde. Ze moeten adaptief zijn, de aangeleerde kennis moet toegepast worden op een organisatie en de situatie waar deze zich in bevind.

Vaak mist een net afgestudeerde vooral ervaring en daardoor is zijn adaptief vermogen ook vaak minder. Om de gebrek aan ervaring deels te verhelpen zijn stages belangrijk. Daarnaast moeten studenten voldoende kennis over organisatie structuren hebben. Hoe word er gemanaged, hiërarchisch of niet en weet daarbij wat er van je verwacht word. Dit kan je ontdekken tijdens stages en dan kom je er ook gelijk achter welke organisatie structuur bij jou past.

De koppeling met de praktijk en ervaring opdoen in het bedrijfsleven door stages is niet alleen voor de student interessant maar ook voor de organisaties zelf. Ze worden geconfronteerd met nieuwe inzichten en ideeën vanuit de opleidingen.

### *Persoonlijkheid:*

Zelfstandig werken is erg belangrijk, je krijgt ook als stagiaire niet heel de dag begeleiding. Je moet een methode ontwikkeld hebben zelf informatie te vergaren. Daarnaast moet je initiatief tonen. Daarnaast moet je belangstelling voor mensen hebben, begrijpen waar ze mee zitten. En begrijpen dat mensen punten hebben waar ze heel goed in zijn, punten hebben die ze kunnen ontwikkelen en punten die je een beetje moet verbloemen.

### *Kennis versus vaardigheden:*

Je moet als bedrijfskundige de combinatie hebben tussen vak inhoudelijkheid, een goede theoretische basis en analytisch kunnen denken, en je moet het ook op een gegeven moment weten te verkopen.

Daarnaast moet je er voor oppassen dat je niet te snel de probleem analyse fase afsluit of zelfs overslaat. Goed uitzoeken wat het probleem is, is erg belangrijk.

Kennis kan je opdoen. Je diploma halen is aantonen dat je een bepaald denkniveau aan kan. Vaardigheden zitten in je en die kan je wel ontwikkelen maar het is deels ook persoonlijkheid. "Kennis is de basis waarop je bouwt en daardoor kan je je richten op je vaardigheden"

### *Kennis:*

Je moet vragen kunnen stellen over het domein wat je moet managen. Je hoeft de diepte kennis van hetgeen wat je managet niet te hebben maar wel de basis want anders kunnen mensen je alles wijs maken en kan je ze dus niet managen. Je moet begrijpen waar mensen mee zitten. Die bedrijfsspecifieke kennis leer je in het bedrijf zelf. Kennis kan je ook veel opdoen door met mensen te praten en vragen te stellen.

Je moet aangeleerd krijgen hoe je zorgt dat je voldoende diepgang hebt in de kennis. Maar ook weer niet te diep want daar heb je de tijd niet voor. Hoe zorg je er voor dat je het goede niveau in korte tijd haalt.

#### **Vaardigheden:**

Hoe haal je het meeste uit je team. Hoe krijg je het team op niveau. Je moet een team kunnen stimuleren maar ook verantwoorden wat het team doet naar de manager boven je. Je moet concreet zijn in die verantwoording. Soms moet je die managers ook overtuigen dat er iets moet gebeuren.

Bij een bedrijfskundige functie moet je ook open staan voor communicatie, de theorie los laten en je verdiepen in het bedrijf. Dan kan je adviseren op een manier die past bij het bedrijf en meedenken.

Je verwacht als bedrijf dat je bij bedrijfskundige niet meer hoeft te investeren in basis vaardigheden zoals samenwerken in groepen, beïnvloedingsmodellen en communicatie vaardigheden. Hier moet een opleiding dus voor zorgen. Uiteindelijk gaat het namelijk om het kunnen communiceren met elkaar. Wat kan je met verschillende communicatie technieken. En zorg dat je uit kan leggen hoe het er mee om gaat. Communicatie ondersteund met de juiste technieken is erg belangrijk.

#### ***Modellen en procedures:***

Vanuit modellen hulpmiddelen aanbieden om de inzichtelijkheid te vergroten is een meerwaarde die een bedrijfskundige zou moeten kunnen bieden. Bijvoorbeeld een SWOT analyse. Maar er zijn ook andere generieke methode waar je snel mee moet kunnen werken. En je moet weten welke methode te kiezen voor welk probleem. Ook zal je daarbij moeten kunnen schakelen tussen verschillende abstractie niveaus.

Alles wordt tegenwoordig in procedures gevat. En je moet juist flexibel zijn en je snel kunnen aanpassen. Managers willen graag Risico beperken door structuren en procedures maar eigenlijk is het een schijnzekerheid. De omgeving verandert zo snel waardoor de procedures vaak niet werken. Maar een gedeeltelijke structuur op hoofdlijnen is nodig voor de communicatie. Maar je moet niet alles in detail willen vastleggen. Je heb adaptief vermogen nodig, denken in hoofdlijnen en open staan voor creativiteit.

#### ***Framework:***

Persoonlijkheid naast skills en knowledge

Analytische vaardigheden erg belangrijk → centraal element in het bedrijf.

#### **Belangrijkste punten uit dit interview:**

- De manier van werken veranderd en daarmee de manier van managen
- Internationalisering heeft grote impact op het bedrijfsleven maar doordat de samenleving waar de student in opgroeit dat ook wordt past hij zich hier automatisch aan aan.
- Persoonlijkheid is naast knowledge en skills erg belangrijk
- Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis als je de basis kennis beheerst.
- Studenten moeten meer ervaring op doen in stages dit is goed voor de student en voor het bedrijf.
- Communicatie en interesse in de mensen waarmee je werkt of dit nu collega's medewerkers of klanten zijn is zeer belangrijk.

## Respondent 113

### Situatie:

Het interview heeft plaatsgevonden bij een grote Nederlandse bank. De bank is opgesplitst in international en Nederland, waarbij Nederland de strategie en het beleid voor de hele organisatie uitzet. Onder de Nederland vallen verschillende business units: particulieren, bedrijven, private banking, groeps-ICT en HR. Het interview vond plaats bij betalen en sparen wat weer een afdeling is die werkt voor de hele bank groep. En zij zijn verantwoordelijk voor alles op het gebied van betalingsverkeer. Daarbij is het belangrijk dat alles het altijd doet. Vertrouwen, continuïteit, veiligheid en gemak zijn de speerpunten van betalen en sparen. Daarnaast is de bank ook innovatief op het gebied van betalen en sparen ze waren namelijk de eerste met internetbankieren en ze zijn nu ook erg veel bezig met mobiel bankieren. Daarnaast houden ze zich ook bezig met het internationaal betalingsverkeer. Bedrijven willen hun geldzaken regelen met bedrijven in het buitenland en er op kunnen vertrouwen dat het geld ook echt daar terecht komt waar het hoort. Die betalingen moeten goed worden uitgevoerd en daar is een correspondenten netwerk voor nodig met allemaal lokale banken uit verschillende landen. International Cash management is ook iets waar betalen en sparen mee bezig is. Dit is voor bedrijven die echt veel met het buitenland handelen of daar zelfs vestigingen hebben zitten. Deze bedrijven willen rekeningen in allerlei landen hebben en vanuit de bank hebben ze dan een soort paraplu rekening in Nederland waar ze al het geld naar toe kunnen zetten.

De geïnterviewde is verantwoordelijk voor het internationale betalingsverkeer wat valt onder betalen en sparen en daarvoor heeft ze een aantal afdelingen onder zich.

Product management → productontwikkeling.

Proces management → bijna alle transacties gaan automatische en deze afdeling bewaakt dat het goed gaat en verbetert het proces continu, daarnaast doen ze een stuk risico management.

Verwerkend team → als een boeking uitvalt moet het wel alsnog uitgevoerd worden en uitgezocht worden waarom niet dat doet deze afdeling.

Customer service → als een betaling helemaal niet wordt uitgevoerd en er een klacht komt van de klant dan gaat deze afdeling zorgen dat de betaling alsnog rondkomt en de klacht afhandelen.

Over de verschillende afdelingen samen stuurt de geïnterviewde 60 fte aan, dit gaat wel indirect aangezien iedere afdeling ook weer zijn eigen manager heeft.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 30-11-2012 en heeft geduurd van 11.10 tot 12.15uur. Aanwezig vanuit het onderzoek was Ivar Dorst. De geïnterviewde is manager bij betalen en sparen verantwoordelijk voor het internationaal betalingsverkeer.

De geïnterviewde(vrouw) is manager bij betalen en sparen van de bank waarbij ze verantwoordelijk is voor het internationaal betalingsverkeer. Ze heeft MEAO studie gedaan in de richting banken en verzekeringen. Daarna is ze bij haar huidige werkgever bij een lokale bank begonnen met werken aan de balie. Tegelijkertijd heeft ze haar hbo opleiding HEAO banken en verzekeringen gevolgd. Daarna heeft ze nog bij verschillende lokale banken van haar huidige werkgever gewerkt altijd in de particuliere sector. Uiteindelijk was ze manager cliënten advies waarbij ze verantwoordelijk was voor de particuliere basis dienstverlening. Dit zijn producten als betalen, sparen, verzekeringen enzovoort. Daarna is ze gaan werken voor de verzekeringstak van het bedrijf waar ze een service centrum voor verzekeringen opgezet heeft. Ze heeft daar gewerkt als manager contactcentrum en later als business manager. Als business manager was ze verantwoordelijk voor de veranderingen in de processen. Daarna is ze overgestapt naar betalen en sparen waarbij ze eerst obs services aangestuurd heeft waarbij ze verantwoordelijk was voor alle in control aspecten en service processen. Dus risicomanagement en incidenten oplossen. En sinds



kort zit ze op haar huidige positie, na haar master gedaan te hebben in België die een programma speciaal voor het bedrijf ontwikkeld heeft. Met drie hoofdthema's: jezelf als manager, strategisch management en resultaatgericht sturen en verandermanagement op basis van organisatie cultuur.

### **Inhoud:**

#### *Veranderingen:*

De grootste verandering met impact op de financiële sector is de krediet crisis.

Daarnaast het voldoen aan wet en regelgeving uit Europa.

Standaardisatie en automatisering.

Hoe ontwikkeld de situatie zich met Europa verdergaande integratie of juist niet.

Vergrijzing en een behoefte aan een nieuwe generatie die sterk is vanuit competenties en waarbij kennis steeds meer iets is wat je op kunt doen en je eigen kunt maken is ook een grote verandering. Die competenties zorgen dat je breed inzetbaar bent. Een bedrijf waarbij je een kern hebt die de core processen doet en een bepaalde groep mensen die je flexibeler in kunt zetten.

#### *Belangrijke punten voor de manager:*

Sterk zijn in verandervermogen en het creëren van verandervermogen bij medewerkers. Flexibel en veerkrachtig zijn.

Rust inbrengen vanuit jezelf omdat de omgeving erg onrustig is. Rust creëer je door vertrouwen, je moet steeds meer coachend managen in plaats van een autoritaire rol. Coachende mens gerichte competenties moet je als bedrijfskundige dus gaan ontwikkelen.

Resultaatgerichtheid is erg belangrijk

#### *Persoonlijkheid:*

Een goede manager heeft al heel veel in zich. Een goede manager is authentiek en echt zichzelf. Leren wie je bent is een proces wat nodig is om evenwichtig leiding te kunnen geven.

Je moet niet bang zijn en besluiten durven nemen en richting durven te geven. Voor je troepen uitlopen en ze mee nemen. Je kan dat leren maar de basis moet in je zitten.

Drive, enthousiasme, energie, de wil om je aan te passen en om te leren dat zijn zaken die in je persoonlijkheid moeten zitten om er te komen als manager. En natuurlijk neemt iedere manager weer zijn eigen specifieke kwaliteiten mee.

Niet iedereen kan een goede manager worden je moet een bepaalde aanleg hebben. Je moet het van naturen leuk vinden. En uiteindelijk moet je iets kiezen wat bij je profiel past.

Core competenties van mensen: persoonlijkheid, en wat je vanaf je geboorte en in de eerste jaren van je leven hebt opgebouwd, moet passen bij waar je uiteindelijk goed in word. Talentmanagement is ook er voor zorgen dat hetgeen wat bij jou past dat je je daarin gaat uitbouwen.

#### *Praktijk:*

De praktijk moet in de opleiding zitten. Meer aandacht voor ontwikkelen van je competenties in de praktijk. Benaderen vanuit de wetenschap wordt veel gedaan op de universiteit maar de link leggen naar de praktijk gebeurt te weinig. De wetenschappelijke benadering is goed als onderbouwing maar het praktische nut voor het bedrijf moet wel naar voren komen en dat is er vaak niet in een alleen maar wetenschappelijke benadering. In elke periode of studiejaar zou er een combinatie van een

wetenschappelijke en praktijk benadering in de opleiding moeten zitten. Dit zodat je leert je competenties toe te passen in de praktijk.

Voor de praktijk ervaring moet het bedrijfsleven zijn verantwoordelijkheid nemen binnen het onderwijs. Volgens de geïnterviewde gaan we ook naar een situatie met steeds minder mensen in vaste dienst en meer zzp'ers. We moeten daarvoor naar een wereld waarbij het normaal is dat je flexibel bent. En mensen moeten dus van jongs af aan gewend zijn vanuit competenties te werken en een opdracht te vervullen. Ze moeten vroeg aanleren flexibel inzetbaar te zijn bij steeds andere bedrijven. Door stages bij verschillende bedrijven leert de student zich aan te passen aan verschillende culturen en dat vergroot zijn aanpassings- en veranderings- vermogen.

Bedrijven moeten daarin investeren, stage plaatsen is investeren in je toekomst.

#### *Ervaring afgestudeerde:*

De geïnterviewde heeft veel ervaring met afgestudeerde en ook wel met een aantal bedrijfskundige. De net afgestudeerde missen vooral praktijkervaring. Levens en werkervaring bouw je natuurlijk ook grotendeels op na je studie. Maar een betere mix met de praktijk gericht op de competenties zou goed zijn.

#### *Kennis versus vaardigheden:*

Inhoudelijke expertise is heel wenselijk voor wet en regelgeving, in control, risicomanagement voor de financiële sector maar dit zijn meer specialisme.

Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis. Want kennis is vanuit je vaardigheden op te doen. Waarbij er een splitsing is tussen gedrag en vaardigheden.

#### *Internationalisering:*

Er zou aandacht voor moeten zijn in de opleiding. Aandacht aan talen en vooral Engels op een niveau wat in het bedrijfsleven gebruikt wordt. Kennis nemen van andere culturen en hoe die te gebruiken is ook van belang. Vooral ook hoe ze handel aanpakken in verschillende delen van de wereld.

#### *Generieke opleiding:*

Mensen moeten steeds flexibeler inzetbaar worden. 30% vanuit specialisme en 70% vanuit generiek verwacht de geïnterviewde dat in de toekomst het beeld van de arbeidsmarkt zal zijn. Generiek krijgt dus de overhand en is dus ook zeer waardevol. Dan kan je namelijk bij meerdere bedrijven flexibel inzetbaar zijn. Maar ook ieder bedrijf heeft nog steeds een kern waarbij specialisme nodig is.

#### *Framework:*

Behavior naast skills en knowledge

Gedrag mist → onder te verdelen in → belangrijkste verandervermogen en ontwikkelingsgerichtheid.

Kennis:

Extern omdat mensen van naturen naar binnen gericht zijn

Gemis aan risico management

Vaardigheden:

Alle vaardigheden moeten even veel behandeld worden. En in evenwicht brengen door gewicht naar de interpersonal te verplaatsen.

Maar er is nog wel een tekort aan conceptueel vermogen en een visie neer kunnen zetten die begrijpelijk is voor iedereen. Zaken uit hun hoofd conceptueel neerzetten moeten studenten leren.

Internationaal:

Naar het buitenland gaan is een keuze van de student zelf. Het zou wel goed zijn het tijdens of direct na je studietijd te doen. Meestal zijn het de hoogvliegers die het doen.

Kennis en ervaring opdoen is belangrijk. Dus zou het goed zijn als het standaard in de opleiding zit. Ook hier praktijk en theorie combineren.

*Kaartjes:*

Kennis:

Vanuit strategie en klant beginnen.

Omgevingsgericht vanuit medewerkers en klant. En beginnen met werken vanuit strategie en visie. Als je dat goed doet komt de operatie vanzelf.

Fi, com, inp → bouwstenen die je in elke stap in de keten nodig heb. Dit moet altijd goed op orde zijn. Hiervan moet je iets weten op generieke basis zodat je weet hoe je gebruik kan maken van deze specialisme.

Vaardigheden:

Rechts moet je managen dat je het in huis gaat halen → maar is inkoopbaar.

Zelf reflectie is heel erg van belang. Naar buiten gericht en interpersoonlijk.

Basis is het linker rijtje en vooral de twee boven aan. Die twee geven authentieke houding weer.

Aanvulling:

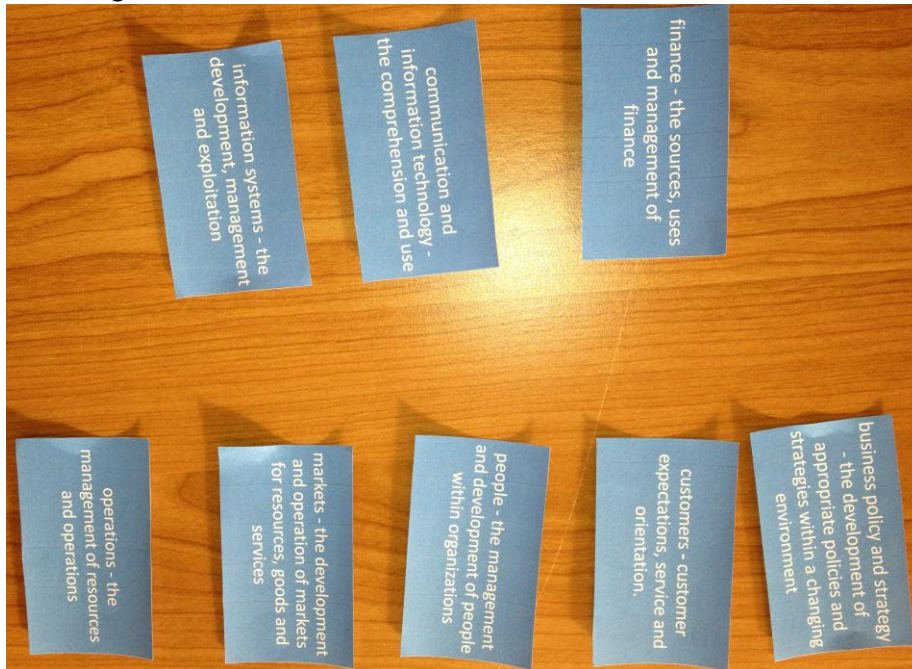
Universiteit moeten er in investeren dat er een coach vanuit het bedrijfsleven beschikbaar is voor de student. Een manager uit een sector waarin iemand terecht wil komen. Ten eerste om een netwerk op te bouwen en daarnaast om te sparren over competenties. De huidige managers hebben een Coachende houding dus de kans dat ze er voor open staan is groot. Coaching moet uit de praktijk komen en niet vanuit de universiteit want dan word de focus op wetenschap alleen nog maar versterkt. Vooral alumni voor proberen te gebruiken.

### **Belangrijkste punten uit dit interview:**

- Een nieuwe generatie die meer vanuit competenties gaat werken
- 70% generiek en 30% specialistisch
- Steeds meer coachend managen
- Persoonlijkheid mist naast vaardigheden en kennis
- Je kan je vaardigheden wel ontwikkelen maar heb wel een bepaalde basis vanuit je persoonlijkheid nodig
- Er moet meer aandacht voor de praktijk komen in de opleiding.
- Een manager vanuit het bedrijfsleven die de studenten coacht zou van grote meerwaarde kunnen zijn.

## Pictures card game:

### Knowledge



### Skills



## Respondent 114

### Situatie:

Het bedrijf is een internationaal bedrijf in de fast moving consumer goods met meerdere A-merken. Wereldwijd heeft het bedrijf ruim 300.000 medewerkers. Het bedrijf heeft een heel scala aan producten in dranken en snacks. Het bedrijf is georganiseerd als een landenorganisatie. In Nederland rapporteren ze aan western europe en die rapporteren aan europe en die rapporteren aan het hoofdkantoor in de verenigde staten. De organisatie in Nederland heeft een aantal locaties. Ze hebben een hoofdkantoor waar alle staf zit: marketing en sales, finance en control, supplychain, HR, R en D en public affairs. Daarnaast hebben ze nog drie productielocaties in Nederland voor chips, nootjes en ontbijtgranen. Alle productielocaties hebben hun eigen cao en pensioenfonds waar de HR directeur eindverantwoordelijk voor is.

Het interview heeft plaatsgevonden bij het bedrijf op locatie op 04-12-2012 en heeft geduurd van 14.30 tot 17.00uur met een onderbreking in het midden waardoor het interview zelf ruim een uur heeft geduurd. Aanwezig vanuit het onderzoek waren Ivar Dorst en Tanya Bondarouk. De geïnterviewde is de HR Directeur Nederland van het bedrijf.

De geïnterviewde(vrouw) heeft bedrijfskunde gestudeerd aan de Erasmus universiteit in Rotterdam. Waarbij ze zich gespecialiseerd heeft in management van verandering. Daarna is ze gaan werken op een HR functie bij een bedrijf in de cacao en chocola verwerkende industrie. Alle HR disciplines waren binnen dit bedrijf aanwezig tot en met een eigen cao aan toe. In de 9 jaar dat ze bij dat bedrijf werkte heeft ze ook nog een aantal internationale projecten gedaan. Daarna is ze bij een productiebedrijf voor grondstoffen voor verf gaan werken in een periode dat het bedrijf werd overgenomen. Daar was ze HR manager van een business unit en moest er gereorganiseerd worden. Daarna is ze binnen dat bedrijf overgegaan naar general affairs waarbij ze vooral bezig was met het hele spel rond de ondernemersraad en vak organisaties. Later is ze overgeplaatst naar de functie executive development waarbij ze verantwoordelijk was voor de ontwikkeling van het top potentieel van R&D en Finance en control. Ze moest er voor zorgen dat het talent wereldwijd op de juiste plek terecht kwam. Daarna is ze binnen hetzelfde bedrijf overgestapt naar de business unit voor poedercoatings als HR directeur. Daarna is ze voor een bedrijf in de financiële sector gaan werken maar daar is ze maar kort gebleven. Toen is ze bij haar huidige organisatie aan de slag gegaan als HR directeur Nederland.

### Inhoud:

#### *Veranderingen:*

Aangezien het bedrijf alleen maar A-merken heeft, heeft de financiële crisis grote impact op het bedrijf. Consumenten stappen namelijk snel over naar een private label om kosten te besparen. Dus innovatie en customer intimacy word steeds belangrijker zodat de consument nog steeds bereid is extra geld te betalen voor een A-merk.

Managen van de paradox wordt steeds belangrijker voor het bedrijf maar ook voor heel veel andere bedrijven. De paradox van aan de ene kant letten op de kosten en efficiency maatregelen doorvoeren maar van de andere kant creatief en innovatief moeten zijn. Het omgaan met die paradox is wat veel organisaties in deze tijd moeten leren.

Daarnaast neemt de diversiteit binnen de organisatie toe, vooral in de corporate omgeving heb je te maken met veel verschillende culturen.

Ook word er steeds meer gestuurd op output in plaats van input, er moet resultaatgericht gewerkt worden.

En natuurlijk komt er steeds meer invloed vanuit de sociale media, en hoe zet je die goed in voor je bedrijf.

#### *Opleiding:*

Studenten moeten eerst opgeleid worden tot een algemeen denk en werkniveau en daarna zich gaan specialiseren. Daarnaast moet er aandacht komen voor hoe je je weg vind in een corporate organisatie en hoe je aan stakeholder management doet. Hoe ga je om met een diverse organisatie.

Daarnaast ga je steeds meer uit je skills set werken en als je succesvol wilt worden moet je die echt beheersen. Aan het begin van je loopbaan zal je nog erg vanuit content werken en daarvoor moet je die dus ook beheersen maar uiteindelijk zijn je persoonlijkheid en je vaardigheden hetgeen waar je je mee moet onderscheiden. De opleiding moet dus zorgen dat je de basiskennis beheerst en daarna aandacht schenken aan vaardigheden en awareness.

#### *Sustainability:*

Binnen het bedrijf worden mensen beoordeeld voor 50% op hun business targets en 50% op hun people targets. Dus er word veel waarde gehecht aan persoonlijke ontwikkeling en medewerkers worden daar ook op aangesproken.

Het bedrijf heeft drie pijlers van sustainability:

Human → de producten die ze maken steeds minder ongezond proberen te maken, bijvoorbeeld zoutjes minder vet en minder zout maken.

Environmental → Alleen nog maar groene energie en werken met petflessen die 100% recyclebaar zijn.

Talent → medewerkers binnen de organisatie en mensen actief betrekken bij projecten voor de omgeving. Mensen actief betrekken bij activiteiten buiten het bedrijf die het bedrijf raken. Met deze projecten willen ze ook de medewerkers betrekken bij de organisatie en het product.

#### *Internationalisering:*

Ten eerste is de Engelse taal heel erg belangrijk. De bedrijfstal binnen het bedrijf is Engels. De Engelse doen het ook heel goed binnen het bedrijf omdat zij de taal heel goed en subtiel beheersen. Zij zijn ook in het voordeel omdat ze altijd in hun moedertaal hun punt kunnen maken. Als Nederlander heb je hierin een achterstand als je niet tweetalig bent opgevoed.

Werken met verschillende culturen is belangrijk. Je moet weten dat je bij mensen uit andere culturen op een andere manier zaken voor elkaar moet krijgen. Je kan door middel van projecten en stages de omgang met andere culturen opdoen. Daarnaast moet er wat theoretische onderbouwing zijn. Creëren van awareness en kennis is belangrijk als je succesvol wil zijn in het (internationale) bedrijfsleven.

#### *Ervaring met afgestudeerde:*

De geïnterviewde heeft vanuit haar HR werk veel ervaring met net afgestudeerde en ook met bedrijfskundigen.

“Ze missen een soort street smartheid” hoe werken organisaties. Wat is het verschil tussen de voorkant en achterkant van de organisatie. Het verschil tussen hoe formeel de lijnen in het organogram lopen en wie er nu echt de beslissingen neemt. Ze denken nog dat ze via het organogram een verandering kunnen doorvoeren. “ze zijn nog lekker naïef, het staat toch zo op papier”.

“De feeling met hoe de hazen lopen” is wat echt heel erg mist. De formele structuur is de voorkant van de organisatie. Maar aan de achterkant van de organisatie werkt het in de praktijk anders. Je begint vaak binnen je eigen afdeling op inhoud. Maar hoe verder je komt hoe complexer de opdrachten worden en dan gaat het over de grenzen van je vakdiscipline heen. Het spel rond belangen kunnen spelen mis je bij net afgestudeerde. Het ontwikkelen van de vaardigheden die je daar voor nodig heb leer je natuurlijk ook deels pas in de praktijk maar een stukje awareness aanbrengen tijdens de opleiding zou goed zijn.

Stages en projecten tijdens de studie zouden gebruikt kunnen worden om die vaardigheden en awareness te kweken. De theoretische onderbouwing moet door de universiteit geleverd worden en het ervaren moet gedaan worden door een project of stage in het bedrijfsleven. Dat moet ook een win win situatie opleveren. Winst voor het bedrijf zijn extra handjes om binnen budget je agenda uit te voeren. Maar de student moet ook wat leren dus bezig zijn met een concreet project met een kop en een staart met voldoende begeleiding. En naast het project kunnen ze meelopen in de organisatie en de feeling krijgen hoe het allemaal werkt.

De projecten bij het bedrijf zijn over het algemeen praktische projecten. Soms praktische onderzoeksprojecten maar het is vooral een bedrijf van doeners waarbij ze ook slecht zijn in het verankeren van de processen. Je wilt binnen een bedrijf mensen met verschillende karakters hebben werken maar over het algemeen trek je als bedrijf dezelfde soort karakters aan door de bedrijfscultuur. Als individu kan je die cultuur ook niet veranderen daar heb je een kritische massa voor nodig. Je moet het ondersteunen met allerlei tools. Je moet je beoordelingsstructuur aanpassen aan de cultuur die je wil krijgen. Al je instrumenten moet je aanpassen aan je gewenste cultuur.

#### *Generieke opleiding:*

Een brede algemene basis is goed in de opleiding maar daarna moet je wel een keuze maken. Als je je ontwikkelt binnen het bedrijf zie je vrij veel uitwisseling tussen verschillende afdelingen. Je eerste rol binnen een bepaald bedrijf is erg bepalend voor je loopbaan. Als je naar een general managers profiel wilt ontwikkelen dan moet je marketing en sales ervaring hebben. En dan moet je maximaal na 2 a 3 stappen in de ene afdeling overstappen naar de andere anders ben je te ver in je ontwikkeling en word je een specialist. De basis moet breed zijn in de opleiding en in het bedrijfsleven moet je dan aanvoelen waar je in wil specialiseren en waar je dus echt past.

#### *Corporate management:*

Niet veel aandacht aan geven alleen wel een keer een simulatiespel mee doen. Het is namelijk leuk om een keer te doen en de complexiteit en impact van je acties zien is erg interessant voor de opleiding. Je kan je kennis er ook mee integreren. Maar de echte kennis als je die nodig heb in je werkzame leven dan moet je toch weer op nieuw beginnen.

#### *Framework:*

Aan het begin van de studie moet de focus liggen op kennis. Later in de studie moet de vaardigheden component wat meer aandacht krijgen.

Bij skills mist intercultural skills.

Kennismanagement mist, hoe vind je wat je wil weten in de overload aan informatie.

#### *Internationalisering:*

De student is zelf verantwoordelijk voor zijn loopbaan dus ook voor internationalisering.



Hoe verder de student komt in de opleiding hoe meer de opleiding over moet gaan naar faciliteren en de verantwoordelijkheid bij de student laten.

Naar het buitenland gaan is een pre maar niet als verplichting.

“Het werken in een multiculturele omgeving gaat vaak via het net.” Dus je zou kunnen zorgen dat studenten participeren in een multicultureel project wat over de landsgrenzen heen gaat op remote afstand.

Naar het buitenland gaan zorgt voor persoonlijke ontwikkeling.

Kaartjes:

Kennis:

Ethiek mist → hoe doen we zaken met elkaar.

Ethiek is kwalificerend

Strategie, markt en customer is de start. De rest is intern. Je hebt het allemaal nodig. Buitenkant start je mee de rest is hoe doe je dat intern.

Vaardigheden:

Communicatie is een kwalificerend.

Cognitief → belangrijk voor de universiteit daarnaast start je vaak vanuit een analytische rol binnen een bedrijf.

Hoe verder je komt in je carrière hoe belangrijker interpersonal wordt.

Self + team management is vooral later in je loopbaan interessant.

Projectmanagement kunnen we in het bedrijf wel aanleren net als het gebruik van informatie systemen.

Critical + self reflection is later pas van belang.

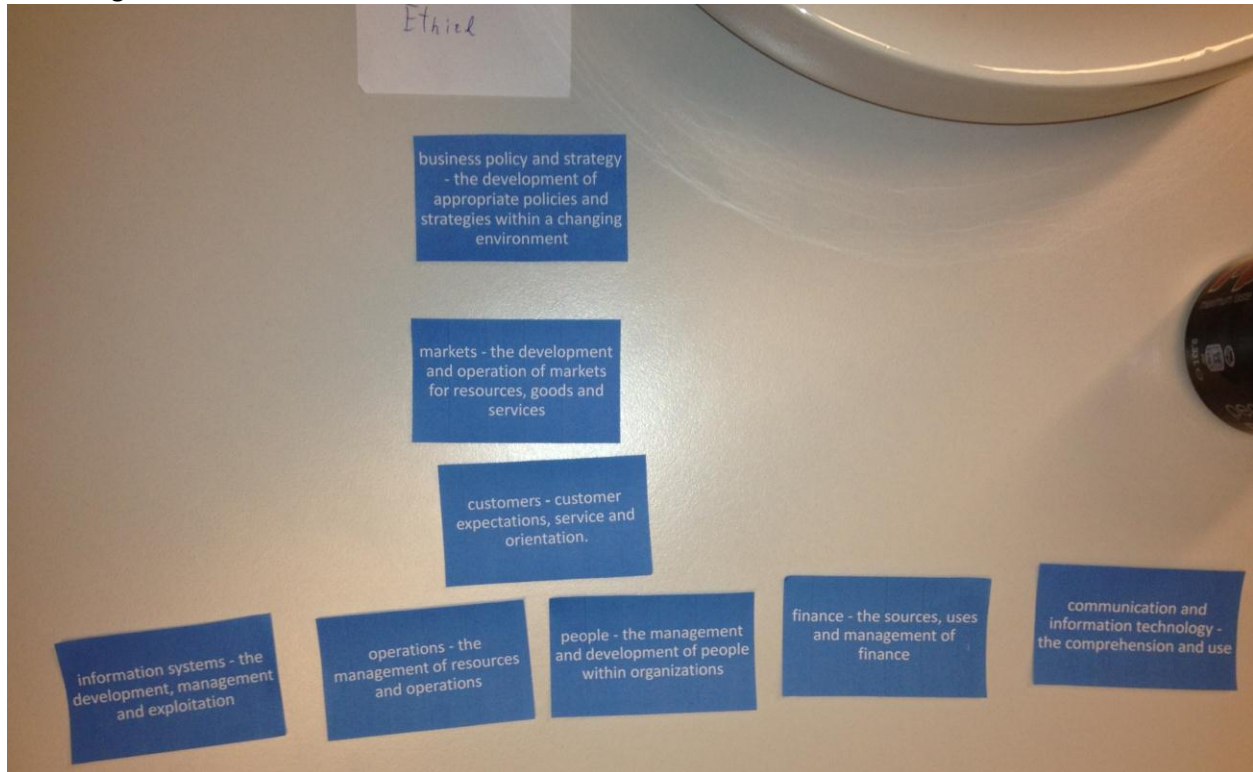
### **Belangrijkste punten uit dit interview:**

- Door de financiële crisis wordt het managen van de paradox tussen kosten besparen en innovatie steeds belangrijker.
- Aan het begin van de opleiding moet er op kennis gefocust worden en daarna steeds meer op vaardigheden, zo gaat het later in het bedrijfsleven ook.
- Echt specialiseren kan je beter in het bedrijfsleven doen want dan kan je aanvoelen of een bepaalde functie bij je past.
- Net afgestudeerde missen de feeling hoe ze binnen een organisatie zaken voor elkaar moeten krijgen en hoe de lijnen nu echt lopen.
- Door middel van (internationale) stages en projecten moet er meer ervaring ontwikkeld worden bij de student.
- Ethiek is een belangrijk punt wat nog vaak mist in de opleiding.

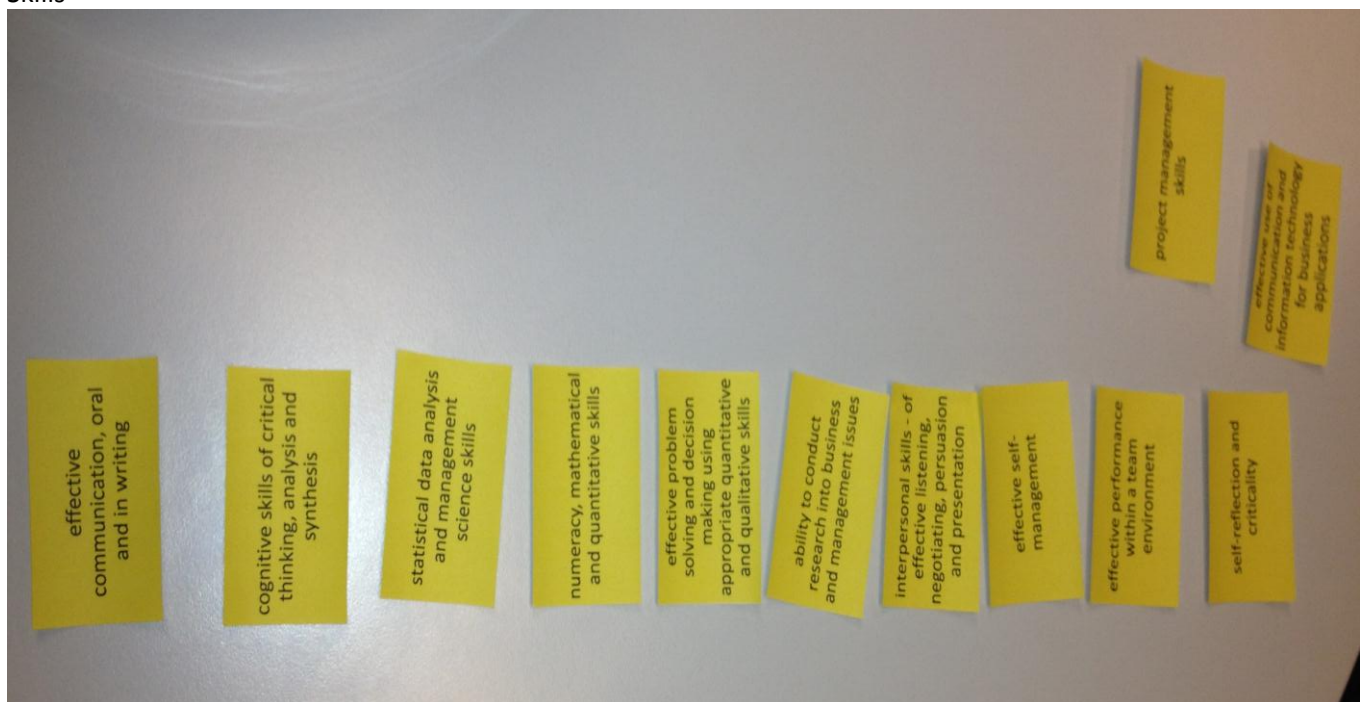


## Pictures card game:

### Knowledge



### Skills



## Appendix 4: List of codes

### Developments:

| (sub)Code                                                                      | Explanation                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Int <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Afz</li> <li>○ Arb</li> </ul>     | Internationalization/globalization <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Market</li> <li>○ Labor market</li> </ul>                                                                   |
| Sus                                                                            | Sustainability                                                                                                                                                                          |
| Newbl                                                                          | New balance in the society                                                                                                                                                              |
| Arbflex <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mob</li> <li>○ Wpl</li> </ul> | Labor flexibility <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mobility of changing from employer and in ways employees hired.</li> <li>○ Flexibility in workplace or work times</li> </ul> |
| Knskap                                                                         | Better use of knowledge capital                                                                                                                                                         |
| Podis <ul style="list-style-type: none"> <li>○ V</li> <li>○ I</li> </ul>       | Positive discrimination <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Women</li> <li>○ International</li> </ul>                                                                              |
| Digt <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ver</li> <li>○ Orz</li> </ul>    | Digitalisering <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Digt as change on his own</li> <li>○ Digt as an driver of developments</li> </ul>                                               |
| Ogproc                                                                         | Change in organization of business processes                                                                                                                                            |

### Judgements:

| (sub)Code                                                                                                                                                                             | Explanation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| K <ul style="list-style-type: none"> <li>○ +</li> <li>○ –</li> <li>○ ↓</li> <li>○ ↑</li> <li>○ O</li> <li>○ E</li> <li>○ M</li> <li>○ Tool</li> <li>○ Bedr</li> <li>○ Inst</li> </ul> | Knowledge <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Important</li> <li>○ Less important</li> <li>○ Importance decreases</li> <li>○ Importance increases</li> <li>○ Organizations</li> <li>○ External environment</li> <li>○ Management</li> <li>○ Knowledge is a tool</li> <li>○ Importance of the opinion of the company</li> <li>○ Importance of the opinion of the university and research institutes</li> </ul> |
| V <ul style="list-style-type: none"> <li>○ +</li> <li>○ –</li> <li>○ ↓</li> <li>○ ↑</li> <li>○ CI</li> <li>○ BM</li> <li>○ PI</li> <li>○ Bedr</li> </ul>                              | Skills <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Important</li> <li>○ Less important</li> <li>○ Importance decreases</li> <li>○ Importance increases</li> <li>○ Cognitive and intellectual</li> <li>○ Business and management</li> <li>○ Personal and interpersonal</li> <li>○ Importance of the opinion of the company</li> </ul>                                                                                  |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ○ Inst                                                               | ○ Importance of the opinion of the university and research institutes                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Att<br>○ +<br>○ –<br>○ ↓<br>○ ↑<br>○ D<br>○ I<br>○ O                 | Attitude<br>○ Important<br>○ Less important<br>○ Importance decreases<br>○ Importance increases<br>○ Drive, passion, ambition<br>○ Intelligence<br>○ Open mindset/ open to other cultures and ideas                                                                                                                                  |
| Glob<br>○ +<br>○ –<br>○ ↓<br>○ ↑<br>○ Cga<br>○ Dig<br>○ Egc<br>○ Tvu | Globalization/internationalization as a part of education<br>○ Important<br>○ Less important<br>○ Importance decreases<br>○ Importance increases<br>○ Cultivate global awareness (knowledge)<br>○ Develop increase global understanding(knowledge and skills)<br>○ Enhance global competence(experience)<br>○ Task of the university |
| Gen<br>○ –<br>○ +                                                    | Value of the generic education program of business administration<br>○ It isn't worthwhile<br>○ It is worthwhile                                                                                                                                                                                                                     |

### Missing:

| Code                            | Explanation                                                                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MT<br>○ Publ<br>○ Ondr<br>○ Soc | Missing topic in education<br>○ Public management<br>○ Entrepreneurship<br>○ Sociology                                     |
| MS<br>○ Ondb<br>○ Bzv           | Missing skill<br>○ Justifying choices made<br>○ Basic skills like how to behave in a team or be on time for an appointment |
| Evgbp                           | Need of experience to understand                                                                                           |