

HOE AT&T EEN MASSALE OMSCHOLING AANPAKT

John Donovan en Cathy Benko

OMSCHOLINGSTRAJECT

Kan de onderneming werkelijk honderdduizenden medewerkers omscholen?

AT&T heeft in de vorige eeuw het telegraaf- en telefoonnetwerk van de Verenigde Staten aangelegd. Dit was ooit het bedrijf 'waar de toekomst wordt uitgevonden'. Net als zoveel andere technologische bedrijven staat ook AT&T (hoofdzetel Dallas) nu echter voor een toekomst waarin de traditionele activiteiten snel achterhaald raken. Voor een bedrijf als AT&T draait het steeds minder om kabels en apparatuur, en steeds meer om internet en de cloud. AT&T moet zich razendsnel opnieuw op de kaart zetten.

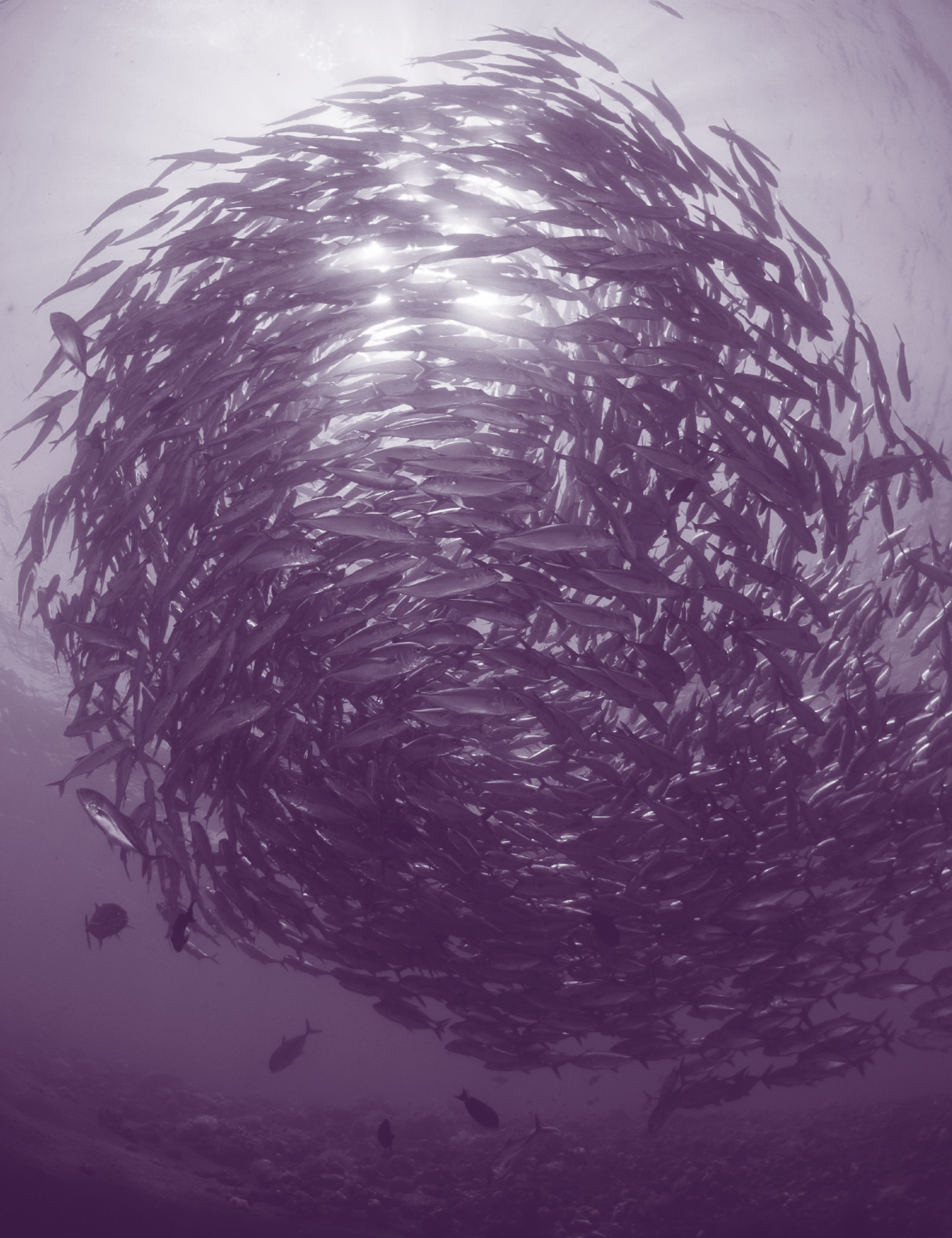
Die omslag betekent een kolossale uitdaging voor HR. AT&T heeft ongeveer 280.000 mensen in dienst, en de meesten van hen zijn in een ander tijdperk opgeleid en ingewerkt bij het bedrijf. De gemiddelde medewerker is al twaalf jaar bij AT&T. Laat de medewerkers van de callcentra buiten beschouwing, en dat gemiddelde stijgt naar 22 jaar. AT&T heeft besloten niet op grote schaal nieuwe mensen aan te trekken. In plaats daarvan wil het concern zijn bestaande medewerkers omscholen en tegelijkertijd werken aan een cultuur van aanhoudend blijven leren. Een van ons (John Donovan) leidt dit programma bij de onderneming.

AT&T is niet het enige bedrijf dat nieuwe vaardigheden moet invoeren. Deloitte heeft hierover onlangs een enquête uitgevoerd onder topmanagers bij grote concerns. Van hen zei 39 procent dat zij 'nauwelijks in staat' of 'niet in staat' waren om de mensen te vinden die hun onderneming nodig had. Het voornemen van AT&T om zoveel mensen om te scholen is echter on-

gekend. Tienduizenden banen, miljarden dollars aan aandeelhouderswaarde en de toekomst van een van de bekendste merken uit de geschiedenis van het Amerikaanse bedrijfsleven staan op het spel. Als AT&T slaagt in zijn opzet, zal het een blauwdruk bieden die oudere technologiebedrijven laat zien hoe zij kunnen concurreren met jongere bedrijven die zijn ontstaan in het digitale tijdperk, zoals Google en Amazon. Als het AT&T niet lukt, dan zullen andere ondernemingen er wellicht voor terugschrikken om een interne transformatie te ondernemen. In dat geval komt de mondiale arbeidsmarkt extra onder druk te staan.

DE TECHNISCHE EISEN VERANDEREN SNEL

In de afgelopen drie jaar heeft CEO Randall Stephenson van AT&T grote strategische stappen gezet om actief te worden in allerlei draadloze technologieën. Een recent voorbeeld is de overname, voor 63 miljard dollar, van satelliet-tv-maatschappij DirecTV. Waarom stapt AT&T in nieuwe activiteiten? 'We hebben geen keus,' zegt John Stankey, hoofd van de amusementsactiviteiten van het concern. De consument eist onafgebroken aansluiting op netwerken. Zomaar een voorbeeld: tussen 2007 en 2015 groeide het dataverkeer op het draadloze netwerk van AT&T met ruim 150.000 procent. De onderneming voorspelt dat tegen 2020 maar liefst 75 procent van zijn



netwerk zal worden beheerd met software-architectuur. In 2000 was dat nog zowat nihil. Dit betekent, zegt Stanley, dat het gros van de medewerkers bij AT&T wereldwijd 'heeft getekend voor iets heel anders dan de omgeving waarin hun bedrijf nu opereert'.

Die nieuwe omgeving vraagt om vaardigheden in cloud-based computing, programmeren, data-wetenschap en andere technische capaciteiten. Vele van die terreinen ontwikkelen zich zo razendsnel dat de traditionele opleidings- en ontwikkelingsmethoden dat niet meer kunnen bijhouden. Scott Smith, senior vicepresident HR Operations bij AT&T, zegt: 'Natuurlijk kun je extern mensen aantrekken. We weten echter allemaal dat het aanbod aan technisch talent beperkt is, en dat iedereen daar op aast. Het alternatief is om zo goed mogelijk te proberen je bestaande medewerkers om te scholen om in de behoefte te voorzien.'

Het programma van AT&T begon in 2013. Sindsdien heeft deze onderneming 250 miljoen dollar uitgegeven aan programma's voor de opleiding en vakinhoudelijke ontwikkeling van medewerkers. Bovendien is ieder jaar nog eens dertig miljoen dollar uitgegeven aan opleidingsbegeleiding. AT&T schat dat in totaal 140.000 medewerkers actief doende zijn om zich de vaardigheden eigen te maken die ze nodig hebben voor nieuwe rollen die in de organisatie zijn gecreëerd. (Bovendien wordt verwacht dat medewerkers iedere vier jaar opnieuw van rol zullen veranderen.) Van januari tot mei 2016 ging de helft van alle leidinggevende banen in de technologie en 47 procent van alle promoties in de technologische organisatie naar omgeschoolde medewerkers.

Het is nog te vroeg om alle resultaten te meten. Een bemoedigend teken is echter dat er sneller en efficiënter wordt gewerkt. In de afgelopen anderhalf jaar is de productontwikkelingstijd bij AT&T met veertig procent gedaald. Ook duurt het minder lang voordat nieuwe producten de eerste inkomsten opleveren; op dit punt is in dezelfde periode 32 procent tijdswinst geboekt. Onlangs besloot de onderneming om een 'naar behoefte'-capaciteit te gaan aanbieden. Daarmee konden grote zakelijke klanten ad hoc hun bandbreedte uitbreiden. Het kostte slechts zes maanden om dit concept van een idee op te schalen tot een dienst met

meer dan 450 klanten in ruim 175 markten. Vóór 2014 had de ontwikkeling en uitrol van zo'n aanbod minstens een heel jaar gekost.

EEN LANGE-TERMIJNPERSPECTIEF OP PERSONEELSMANAGEMENT

Voor het programma bij AT&T, dat de naam 'Workforce 2020' (afgekort WF2020) meekreeg, moest om te beginnen worden geïnventariseerd welke vaardigheden AT&T nodig had. Ook moest worden uitgewerkt hoe die vaardigheden intern zouden kunnen worden verkregen. Managers brachten bestaande tekorten in kaart en formuleerden voor zichzelf en hun teams 'profielen van toekomstige rollen'. Iedere manager in de netwerk- en strategie-organisatie van AT&T, waar ongeveer de helft van het professionele personeel onder valt, kreeg een nieuwe rol toegewezen en werd geacht een opleiding te gaan volgen om de vereiste kwalificaties te behalen.

In het kader van WF2020 werden 250 rollen verspreid over de hele onderneming teruggebracht tot tachtig rollen. Deze vereenvoudiging en standaardisering van de rolverdeling moest de interne mobiliteit tussen functies vergroten en mensen stimuleren om onderling uitwisselbare vaardigheden te ontwikkelen. In de informatietechnologie, bijvoorbeeld, gingen zeventien bestaande rollen – voor ontwerp, ontwikkeling en testen – over in de functie 'software engineer'. Negen andere rollen, zoals teamleider en technisch directeur, gingen op in de nieuwe rol van 'people leader'. Programmeurs ontwikkelen nu niet meer alleen software, maar schrijven ook testscripts en toetsen hun eigen software-code. Betrouwbaarheidstechnici, die vroeger uitsluitend apparatuur testten, schrijven nu software waarmee systemen in bedrijf worden gehouden. Door deze verbreding van rollen worden de mensen bij AT&T flexibeler en kan de onderneming sneller schakelen.

Om de nieuwe aanpassing van rollen tot stand te brengen, werden drie veranderingen doorgevoerd in het personeelsbeleid:

1. *Prestatiemaatstaven werden vereenvoudigd.* Het doel was om de bijdrage, die medewerkers leverden aan

HET PLAN VAN AT&T OM ZOVEEL MENSEN OM TE SCHOLEN IS ONGEKEND

bedrijfsdoelen, centraal te stellen. Een ander motief was om meer recht te doen aan de marktwaarde van banen. Medewerkers met veel gevraagde vaardigheden – op gebieden als cybersecurity, computerwetenschap, data-wetenschap, IT-netwerken en op software gebaseerde netwerken – gingen meer verdienen.

2. *Prestatie-eisen werden verhoogd.* In het bedrijfsonderdeel Technology & Operations, bijvoorbeeld, daalde het aantal managers met de twee hoogste scores op een vijfpuntschaal met 5 procent, terwijl het aantal met de twee laagste scores met 37 procent steeg.
3. In het nieuwe beloningsbeleid werd *minder gewicht toegekend aan senioriteit*, werd meer variabele beloning toegevoegd om goed presterende medewerkers te motiveren, en werd meer gewicht toegekend aan veelgevraagde vaardigheden.

AT&T maakte van meet af aan duidelijk dat de medewerkers werden geacht zich om te scholen in hun eigen tijd. In sommige gevallen moesten ze er ook zelf geld in steken. Een cruciale uitdaging in het begin was dan ook hoe de vaklieden in de organisatie zouden kunnen worden gemotiveerd om dit ook te gaan doen. Het ging daarbij onder andere om de allergrootste groep voltijdmedewerkers met een vakbondslidmaatschap van het hele land. Dit was ongeveer de helft van het voltallige personeel van AT&T. In de overeenkomsten met de vakbonden zijn zeer specifieke afspraken opgenomen over opleiding en ontwikkeling om de vakbondsleden te stimuleren hun vaardigheden bij te werken. Net als de meeste medewerkers ondersteunt ook de vakbond de omscholingsinspanning van AT&T. Men beseft de noodzaak daarvan, en weet ook welk risico de medewerkers lopen als ze zich niet omscholen.

Neem bijvoorbeeld netwerkspecialist Jacobie Davis. Hij werkt al negentien jaar bij AT&T, onder meer in verkoop, software-ondersteuning, provisioning en zelfs het onderhoud van de alarmlijn 911. Met het oog op de overgang naar technologie op basis van voice-over IP en het belang dat AT&T nu hecht aan software, is hij zijn vaardigheden aan het bijstellen. Davis hoopt als data-

wetenschapper aan de slag te kunnen gaan. ‘Het is nauwelijks te beschrijven hoezeer de nieuwe dingen waar we naartoe gaan verschillen van de oude technologie waaraan ik heb gewerkt. Het is een verschil van dag en nacht,’ zegt hij.

Velen van zijn collega’s zitten al ruim een kwart eeuw bij AT&T, zegt hij. Zij onderhouden technologie die haar langste tijd heeft gehad. ‘We staan allemaal voor de vraag: maak ik deze omslag mee, of ga ik met pensioen wanneer het bedrijf staakt met de technologie waar ik alles van af weet?’

Toch zijn veel medewerkers duidelijk beducht voor WF2020, weet ook Glenn Lurie, CEO van AT&T Mobility, een dochtermaatschappij van AT&T voor mobiele diensten. Ook al loopt er een formeel veranderingsproces, zegt hij, dan nog kunnen mensen zich onzeker voelen over hun baan, hun vaardigheden en hun toekomstige kwalificaties. Het houdt hen bezig. Dat is ook niet verwonderlijk als je jarenlang dezelfde functie hebt uitgeoefend en daar altijd goed voor betaald bent.

Een uitgangspunt van het programma van AT&T is dat iedere medewerker die dit wil, de kans moet krijgen om mee te veranderen met de organisatie. Dit moet ervoor zorgen dat zo min mogelijk mensen vertrekken of hun baan verliezen. Er zullen onherroepelijk arbeidsplaatsen verloren gaan. AT&T denkt echter dat dit grotendeels via natuurlijk verloop kan gebeuren. Medewerkers die niet willen omschakelen, zullen uiteindelijk moeten opstappen – al was het maar omdat er voor hen heel weinig kansen in het verschiet liggen naarmate oudere technologie wordt afgedankt.

VERANDERINGSTRUMENTEN

Om de medewerkers te helpen met de transitie, lanceerde HR in januari 2014 een zelfbedieningsplatform op internet. Daar zijn allerlei hulpmiddelen en procedures te vinden voor prestatiesturing, loopbaanontwikkeling en talentplanning. Ook worden er workshops aangeboden over allerlei onderwerpen, zoals virtueel werken en cloud-computing, ‘technologie in beweging’ en de

AT&T PROBEERT EEN
MENTALITEIT TE
ONTWIKKELEN WAARBIJ
IEDERE MEDEWERKER
‘CEO’ WORDT VAN DE
EIGEN LOOPBAAN

‘communicatie-transformatie’. Het platform is tot nu toe goed gebruikt door medewerkers: in 2015 werd het zes miljoen keer bezocht. Enkele van de meer populaire hulpmiddelen op dit platform:

Met behulp van een *loopbaanprofiel-instrument* kan de medewerker de eigen competenties, bedrijfservaring en kwalificaties inschatten. Het instrument vertaalt de vaardigheden in scores en schotelt een integraal talent- en ontwikkelingsprofiel voor. Dat kan de medewerker vervolgens vergelijken met de eisen voor nieuwe banen, en zo bepalen wat hij of zij tekort komt. Met behulp van dit instrument kan de medewerker ook vacatures vinden in alle businessunits en doorklikken naar hulpmiddelen om zich te bekwamen in de vereiste competenties. Ook kan men doorklikken om direct in contact te komen met een medewerker in de buurt die een vergelijkbare rol uitoefent.

Met een *loopbaanverkenninginstrument* kan de medewerker zich voorbereiden op de volgende stap in de loopbaan. Het systeem biedt inzicht in de trends in werving & selectie bij AT&T, en in profielen voor verschillende banen (compleet met een salarisschaal en het aantal mensen dat de baan in kwestie uitoefent in de onderneming). Stel dat iemand meer wil weten over een functie in de VS op het gebied van netwerkdiensten. Het systeem laat dan zien dat AT&T in 2015 bijna twee keer zoveel van dat soort banen aanbod als in 2012. Maar ook, om een ander voorbeeld te geven, dat de werkgelegenheid in de informatietechnologie in dezelfde periode met ruim tweehonderd banen is gedaald. Het instrument biedt ook links naar opleidingsmogelijkheden.

Een *baansimulatie-instrument* toont realistische situaties voor banen en scoort hoe de bezoeker hierop reageert; zo wordt gemeten hoe geschikt iemand is voor een bepaalde baan.

Via dit platform en door gesprekken te voeren met hun leidinggevenden bepalen de medewerkers wat ze tekort komen. Vervolgens zuiveren ze die tekorten aan door cursussen online te volgen, kwalificaties te halen en deel te nemen aan opleidingsprogramma’s verzorgd door een samenwerkingsverband

van AT&T met Udacity en de technische universiteit van Georgia. De meeste medewerkers besteden vijf à tien uur per week aan hun omscholing. Kort gezegd zijn er de volgende mogelijkheden:

Individuele cursussen – Eind mei 2016 hadden medewerkers meer dan 1,8 miljoen cursussen gevolgd over nieuwe technologie. De meeste daarvan online. Mensen behalen ook een insigne – in wezen een digitaal certificaat – wanneer ze bepaalde opleidingsmodules en opdrachten hebben afgerond. Eind 2015 had AT&T in totaal 117.000 insignes uitgedeeld aan 53.000 medewerkers.

‘Nano’-diploma’s – Deze gecureerde cursusbundels, samengesteld door Udacity, bieden opleiding en een certificaat in technische specialismen waar veel vraag naar is, zoals software-engineering, programmeren en webontwikkeling. Voor de omscholing van een programmeur tot software-engineer, bijvoorbeeld, zijn meestal 25 cursussen nodig. Om die zelfde programmeur klaar te stomen voor IP, zijn acht cursussen nodig. Voor een kwalificatie in een beveiligingsspecialisme drie cursussen. Het kost meestal een half jaar tot een jaar om een nano-diploma te behalen. Voor tweehonderd dollar per maand kan iemand een onbepert aantal cursussen volgen. Het diploma hoeft niet binnen een bepaalde termijn te worden behaald. AT&T vergoedt al het lesgeld wanneer een cursus met succes is afgerond.

Online-masterstudies – De technische universiteit van Georgia, Udacity en AT&T bieden samen online een volledig geaccrediteerde masteropleiding in computerwetenschappen – de eerste in haar soort die wordt aangeboden via een ‘Massive Open Online Course’ (MOOC). Het programma kost 6.600 dollar aan collegegeld. Aan een gewone universiteit zou het collegegeld voor zo’n opleiding tegen de 45.000 dollar bedragen.

AT&T biedt tot achtduizend dollar per jaar aan opleidingssubsidie per medewerker voor afgeronde studies en ‘nano’-diploma’s. Een medewerker kan maximaal 25.000 dollar subsidie krijgen voor diploma’s op bachelor-niveau en 30.000 dollar op masterniveau. Begin 2016 hadden 323 medewerkers zich ingeschreven voor het online-masterprogramma.

EIND MEI 2016 HADDEN
MEDEWERKERS MEER
DAN 1,8 MILJOEN
CURSUSSEN GEVOLGD
OVER NIEUWE
TECHNOLOGIE – DE
MEESTE DAARVAN
ONLINE

Nog eens 1.101 medewerkers volgden cursussen voor een 'nano'-diploma. AT&T heeft de samen met Udacity en de technische universiteit van Georgia ontwikkelde cursussen ook opengesteld voor mensen buiten de onderneming. Daarmee hoopt het bedrijf dat ook extern mensen zich zullen opleiden om in aanmerking te komen voor toekomstige rollen in de organisatie.

VOORTGANGMETING

Resultaatmeting is een cruciaal element in het omscholingsprogramma Workforce 2020 van AT&T. De onderneming onderscheidt vier categorieën resultaten: *Activity*, *Hydraulics*, *Business Outcomes*, en *Sentiment* (activiteit, mobiliteit, bedrijfsresultaten, stemming). Aan de hand daarvan probeert men zicht te houden op de samenhang en de vaart van het programma.

Activity – Hierbij worden onder meer de initiatieven gevolgd waarmee de onderneming de vaardigheden ontwikkelt die ze in de toekomst nodig zal hebben. Het gaat onder andere om gaten tussen de huidige en toekomstige competenties en cultuur; de ontwikkeling van prestatie maatstaven en beloningssystemen (waarbij minder wordt gekeken naar senioriteit en meer naar daadwerkelijk behaalde resultaten en de relatieve waarde van rollen); het bijstellen van verwachtingen omtrent rollen en verantwoordelijkheden; en het gebruik van de loopbaan-instrumenten door de medewerkers. Bij *Activity* wordt ook gemeten hoeveel inschrijvingen er zijn voor cursussen, hoeveel cursussen zijn afgerond, hoeveel certificaten zijn behaald, en hoe studies verlopen. Tot aan eind mei 2016, bijvoorbeeld, hadden medewerkers bij AT&T ongeveer 1,8 miljoen cursussen afgerond.

Hydraulics – Ofwel de begeleiding van de interne carrièremobiliteit: omhoog, omlaag, zijwaarts en diagonaal. Succes in deze categorie komt tot uitdrukking in het aantal mensen dat in een nieuwe rol is gestapt. Hierbij wordt een aantal verschillende uitkomsten bijgehouden, zoals de vitaliteit van de interne 'pijplijn' aan talent. Een bijzonder belangrijke graadmeter is het aantal STEM'-banen die intern konden worden vervuld; dit steeg tussen 2012 en 2015 met ruim twintig procent. Ook belangrijke maatstaven zijn de tijd die

het kost om een vacature te vervullen en de kosten van werving en selectie.

Business outcomes – Hieronder vallen efficiëntieverbeteringen, behoud van medewerkers met diepgaande institutionele kennis en relaties, en de doorlooptijd in de productontwikkeling. De tijd die het bijvoorbeeld kost om voor nieuw aanbod een idee uit te werken tot mondiale implementatie bij de klant is sinds 2014 met de helft teruggebracht.

Sentiment – De interne en externe perceptie van de reputatie van AT&T. Maatstaven op dit vlak zijn onder meer de bereidheid om AT&T aan te bevelen als werkgever. Commentaren in de media en van analisten zijn een andere barometer waarmee kan worden bijgehouden hoe indrukken veranderen. Een voorbeeld: in 2015 werden er 1600 artikelen gepubliceerd over software voor toegepast netwerken, en in 21 procent daarvan werd AT&T bestempeld tot wereldleider – twee keer zoveel als de belangrijkste concurrent van het bedrijf.

EEN NIEUW MODEL VOOR WENDBAARHEID

Opleiding is slechts een onderdeel van het initiatief van AT&T. Het concern is ook anders gaan aankijken tegen loopbaanontwikkeling. De notie van een organisatorische 'ladder' heeft plaatsgemaakt voor die van een organisatorisch 'raster'. Het rasterconcept is een nieuw model dat een van ons (Cathy Benko) heeft uitgewerkt in het boek *The Corporate Lattice: Achieving High Performance in the Changing World of Work*. (Cathy noch haar firma, Deloitte, zijn formeel betrokken bij het programma van AT&T.) In het industriële tijdperk was de 'ladder' de gangbare beeldspraak voor personeelsontwikkeling en loopbaanpaden. De aanpak was uniform, alles was gericht op hogerop komen, en prestatieprikkels boden uniforme ondersteuning. Een raster, daarentegen, staat voor loopbaanpaden die voortdurend veranderen en zich in allerlei richtingen en zigzaggend aanpassen.

Een rasterbenadering faciliteert zowel zijwaartse en diagonale als stijgende en dalende carrièrestappen. Er horen stages en duobanen voor opleidingsdoeleinden bij. Deze benadering legitimeert zo doende regelingen die zelden geschikt zijn voor carrièreladders. Het raster verschilt per onderneming, maar creëert steeds een scala

van groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het schept bovendien een werkomgeving die opener staat voor allerlei verschillende mensen, en die mogelijkheden biedt om te leren en dat leren ook relevant maakt.

Essentieel voor de rasterbenadering is het uitgangspunt dat het individu actief verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen ontwikkeling. Dit betekent een fundamentele verandering van het maatschappelijk contract tussen werkgever en werknemer. AT&T probeert een mentaliteit te ontwikkelen waarbij iedere medewerker de 'CEO' wordt van zijn of haar eigen loopbaan, met de ruimte om nieuwe vaardigheden, rollen en ervaringen op te doen. De onderneming vindt dat dit past bij de eisen van de moderne economie: volgens de Amerikaanse federale statistiek voor de arbeidsmarkt houdt een Amerikaan tegenwoordig gemiddeld 4,6 jaar dezelfde baan. Bovendien versterken de medewerkers met deze aanpak ook hun kansen op de arbeidsmarkt als ze uiteindelijk toch weggaan bij AT&T. 'Bij AT&T kreeg je een bepaalde technologie onder de knie, werd er een deskundige in, en dat was het dan,' zegt de eerder geciteerde netwerkspecialist Jacobie Davis. 'Nu worden we een onderneming waar we voortdurend blijven leren.'

Dit alles betekent dat AT&T – een van Amerika's grootste ondernemingen – probeert om veel flexibeler te worden en gebruik te maken van benaderingen die gebruikelijk zijn bij start-ups. Om medewerkers te organiseren, motiveren en ontwikkelen, worden bij AT&T al methoden toegepast zoals crowdsourcing, marathon-procescycli en kleine tijdelijke procesteams. Brooks McCorcle, president van AT&T Partner Solutions, denkt dat het startup-vernuft sneller boven zal komen drijven naarmate wordt afgerekend met de oude schotten in de organisatie, die samenwerking tegenhielden. 'Op gegeven moment heb je misschien niet langer een afdeling marketing of financiën. Dan werken marketing en financiën en productontwikkeling in kleine projectteams,' zegt zij. 'Door deze gemeenschappelijke ervaringen komen mensen in aanraking met verschillende delen van de organisatie en uiteenlopende rollen die ze misschien op zich willen nemen in de loop van hun carrière.'

AT&T MOET VOORUIT KIJKEN EN FUNDAMENTEEL VERANDEREN – CEO RANDALL STEPHENSON

Dat is misschien het meest ambitieuze aspect van de poging van AT&T om zichzelf opnieuw op de kaart te zetten: de aspiratie van de onderneming om een cultuur op te bouwen waarin medewerkers met ruimte voor eigen initiatief kunnen floreren. AT&T wil de mensen die hebben meegebouwd aan haar marktpositie niet in de kou laten staan. Het wil in hen investeren. Om ook in de toekomst winstgevend te kunnen zijn, moet de onderneming

de vaardigheden die haar groot hebben gemaakt echter laten voor wat ze zijn. CEO Randall Stephenson zei onlangs tegen de *New York Times* dat AT&T vooruit moet kijken en fundamenteel moet veranderen. Als het niet slaagt in de grootschalige omscholing en vernieuwing, dan, zo Stephenson, 'garandeer ik je dat we over drie jaar onze neergang aan het managen zijn.'

Noten

1. STEM: Science, Technology, Engineering and Maths (exacte wetenschap, technologie, techniek, wiskunde). (Noot vert.)

Over de auteurs

J. Donovan is Chief Strategy Officer en Group President bij AT&T, verantwoordelijk voor technologie en operations. Hij werkt vanuit Dallas. C. Benko is een vicevoorzitter en managing-principal bij Deloitte LLP en werkt vanuit San Francisco.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'AT&T's Talent Overhaul – Can the firm really retrain hundreds of thousands of employees?', by John Donovan and Cathy Benko, in the October 2016 issue of the Harvard Business Review, vol. 94, issue 10, pp. 68-73. © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.