



# LEREN IN HET TEMPO VAN DE BEDRIJFSVOERING

*Richard Benson-Armer, Arne Gast en Nick van Dam*

## CORPORATE UNIVERSITY

Digitalisering kan veel betekenen voor de interne bedrijfsopleidingen.

Het fenomeen van het interne opleidingsinstituut gaat de tweede eeuw in. Tegelijkertijd is het bedrijfsleven, dat die opleidingen zo hard nodig heeft, fundamenteel aan het veranderen met het oog op de digitalisering. General Motors en General Electric waren pioniers toen ze zo'n honderd jaar geleden intern gestandaardiseerde opleidingsprogramma's lanceerden. Destijds moest de medewerker tamelijk praktische, dagelijkse vaardigheden worden bijgebracht. De bedrijfsacademies – of 'corporate universities' – die later ontstonden, kon niemand zich destijds voorstellen. Maar ze kwamen er wel: het centrum voor leiderschap van GE in Crotonville in 1956; de hamburger-universiteit van McDonald's in 1961; en nog weer later de interne opleidingsprogramma's bij wereldwijd opererende concerns als Apple, Boeing en Danone.

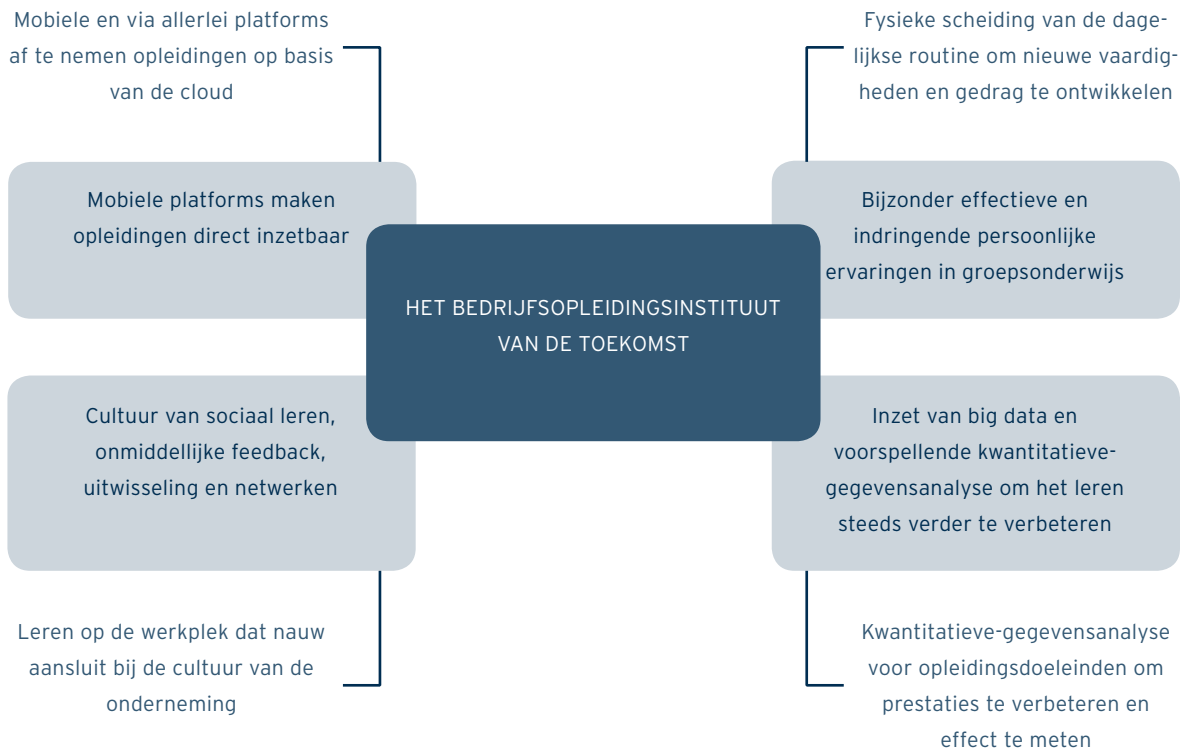
Nu is een nieuwe fase aangebroken voor deze organisaties. Ze moeten kunnen werken met instrumenten en platforms die bijna onbegrensd kennisuitwisseling en interacties tussen medewerkers bevorderen. Daarbij wordt de oude 'bakstenen' variant van de bedrijfsopleidingen, ofwel de klassieke opleidingsaanpak, ter discussie gesteld – en zo op het oog soms zelfs afgedankt (figuur 1).

## WAT ZEGGEN DE ONDERZOEKSUITKOMSTEN?

In 2014 ondervroegen wij zo'n vijftienhonderd topmanagers wereldwijd over capaciteitsontwikkeling. Afgelopen jaar (2015; vert.) hebben we dat nader onderzocht. We ondervroegen toen ongeveer honderdtwintig hooggeplaatste managers voor Opleiding & Ontwikkeling. We wilden beter begrijpen hoe de interne bedrijfsopleidingen ervoor stonden en hoe zich ze zich waarschijnlijk zouden ontwikkelen.<sup>1</sup> Ook brachten we verscheidene benchmarking-bezoeken bij toonaangevende organisaties. Bovendien spraken we met ruim tien Chief Learning Officers (CLO's) die bekend waren met enkele van de allergrootste en meest succesvolle ondernemingen ter wereld. Onze bevindingen zijn verder ook gebaseerd op onze ervaring in de praktijk met bedrijfsopleidingen van over de hele wereld. Een daarvan is de McKinsey Academy, het digitale opleidingsinstituut van onze eigen firma. Dat is er niet alleen voor onze eigen adviseurs, maar ook om onze cliënten te ondersteunen bij de ontwikkeling van hun leiders en functionele capaciteiten.

Verreweg de meeste respondenten in onze enquête zeiden de komende drie jaar drastische veranderingen te verwachten in hun bedrijfsopleidingen. Medewerkers

FIGUUR 1. SNELLER LEREN MET INTERNE OPLEIDINGEN



zullen worden opgeleid in andere capaciteiten. De opleidingen zelf zullen flexibeler worden, dit om het hogere tempo in de moderne bedrijfsvoering te kunnen bijbenen. De meeste respondenten zeiden te beseffen dat er een prijskaartje hangt aan deze ontwikkelingen. Van de ondernemingen, waaraan onze respondenten waren verbonden, verwachtte ruim zestig procent de uitgaven aan opleiding en ontwikkeling de komende periode te zullen verhogen; 66 procent van hen verwachtte ook het aantal formele opleidingsuren per medewerker te verhogen.

Verontrustend is hoe ontevreden onze respondenten waren met de stand van zaken in hun onderneming. Slechts 57 procent vond dat de opleidingsprogramma's in hun onderneming 'vergaand of volledig zijn afgestemd' op de prioriteiten van de onderneming. Een nog geringer percentage (52 procent) vond dat de eigen opleidingsprogramma's de onderneming in staat stelden om haar strategische doelen te bereiken. Ongeveer

40 procent van de CLO's noemde de eigen initiatieven 'ondoeltreffend' of 'noch doeltreffend, noch ondoeltreffend' in het inschatten van de capaciteiten en tekorten in kwalificaties van medewerkers. De tekortkomingen bleken het meest uitgesproken te zijn in het middenmanagement en de top. Dat bewijst maar weer eens, in onze ervaring, hoe moeilijk het is om nieuwe manieren van werken door te voeren, vooral op de hogere niveaus in een onderneming.

Veel respondenten meenden eveneens dat bij deze organisaties onvoldoende gebruik werd gemaakt van alle opleidingsinstrumenten, methoden en benaderingen die er tegenwoordig zijn. Klassikale opleidingen, leren in de praktijk en vaardigheden toepassen in de praktijk kwamen veelvuldig voor. In nog niet de helft van de organisaties werd echter gebruik gemaakt van collegiaal leren en zelfgestuurd leren, van opleidingsvormen waarbij de deelnemers uit hun vertrouwde omgeving worden ge-

haald, of van risicovrije leeromgevingen. Ongeveer een derde van de respondenten meldde dat hun organisatie niet beschikte over de benodigde systemen om medewerkers van elkaar te laten leren. De ondervraagde CLO's vonden bovendien in overgrote meerderheid dat de digitale capaciteiten van hun organisaties onvoldoende waren.

## DIGITALE OPLEIDINGEN: DE KANS

Digitalisering biedt een enorme kans om opleidingen drastisch te veranderen. Het opent de mogelijkheid om de huidige tekortkomingen in opleidingen aan te pakken. Natuurlijk zijn digitale hulpmiddelen geen nieuw fenomeen bij opleidingen. Wel nieuw, en dat heeft grote consequenties, is dat het opleidingsmateriaal steeds meer in de cloud wordt bewaard. Daardoor kan het op allerlei verschillende apparaten en in uiteenlopende opleidingsituaties worden gebruikt. Vaak kunnen de gebruikers ook zelf materiaal samenstellen, met elkaar delen en voortdurend actualiseren.

Niet verrassend is dat jongere medewerkers – de millenniumgeneratie en de post-millenniumgeneratie (ook wel Generatie Z genoemd) – het gemakkelijkst omgaan met digitalisering. Han Qing is hoofd van het opleidingsinstituut van China Fortune Land Development Company (CFLD). 'De inzet van digitaal leren en technologie maakt deel uit van onze strategie,' zegt hij. 'Er komen steeds meer jongeren de arbeidsmarkt op. Zij zijn gewend aan mobiele telefoons en PC's. En ze vragen om meer digitaal leren.'

Integrale platforms in de cloud hebben veel meer te bieden dan alleen maar nieuwe computerprogramma's of handige apps voor de smartphone. Slimme organisaties breiden hun opleidingen op basis van de cloud nu uit om allerlei geïndividualiseerde applicaties aan te bieden. Denk aan MOOC's (*massive open online courses* ofwel grootschalige openbare online-cursussen), SPOC's (*small private online courses* ofwel kleinschalige privé-cursussen), instructievideo's, games voor opleidingsdoelen, e-coaching, virtuele leslokalen, online-ondersteuning van cursisten en online-simulaties.

Een voorbeeld daarvan is een Aziatisch bedrijf in de maakindustrie waarmee wij bekend zijn. Dit bedrijf, dat eigen ontwerpen maakt en levert aan de wereldmarkt, heeft een virtuele modellafabriek ingericht waar gebruik wordt gemaakt van digitale 3D-technieken voor opleidingsdoelen. Medewerkers kunnen met behulp daarvan de ingewikkelde apparaten 'bekijken' en 'bedienen' die het bedrijf in veel van zijn fabrieken heeft staan. Een ander voorbeeld is Danone, een concern dat al heel lang werk maakt van de vakkundige en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Danone had wereldwijd al meer dan tien opleidingscentra. In 2014 is daar de Danone Campus 2.0 op basis van de cloud bij gekomen. Deze bijzonder gebruiksvriendelijk digitale campus wordt voortdurend bijgewerkt. Het systeem biedt een innovatieve opleidingsaanpak die de medewerkers van Danone betreft bij hun eigen ontwikkeling. Via het platform kunnen geavanceerde werkwijzen worden uitgewisseld, kan de meest recente interne en externe kennis worden geëtaleerd, en kan een cultuur van gezamenlijk leren en netwerken worden opgebouwd.

Digitaal leren brengt een enorme verandering. Vooral belangrijk is dat het vermogen van de collectieve intelligentie ermee wordt aangeboord. De medewerkers en hun persoonlijke netwerken ontwikkelen zich tot de 'curatoren' van het lesmateriaal. Collega's wisselen bijvoorbeeld via een centraal kennis- en opleidingssysteem artikelen en aanbevelingen uit. Grote internationale ondernemingen bestaan uit allerlei bedrijfsactiviteiten. De medewerkers bij al die activiteiten bestrijken samen een enorm scala aan bestaande en nieuwe vaardigheden die zij moeten beheersen om de resultaten op al die terreinen te kunnen verbeteren. HR of Opleiding & Ontwikkeling kunnen dat nooit allemaal tot in detail beheren en delen met de organisatie. Het management kan medewerkers echter de ruimte geven om zelf in de hele organisatie kennis uit te wisselen. Zo kan meteen worden afgerekend met de eeuwige vraag wie de opleider moet zijn. Wanneer opleidingen worden geautomatiseerd, worden ze ook consistent en komen de boodschappen van de top direct terecht op de werkvloer zonder dat ze worden 'vertaald' door het middenkader.

DE MEESTE  
RESPONDENTEN  
VERWACHTEN DAT  
BEDRIJFSINTERNE  
OPLEIDINGEN DE  
KOMENDE DRIE JAAR  
DRASTISCH ZULLEN  
VERANDEREN

Een plattere kennishierarchie zorgt niet alleen voor scherpere boodschappen en een groter reservoir aan kennis- en opleidingsmateriaal. Er wordt ook sneller resultaat mee geboekt en ze maakt een meer geavanceerde prestatiemeting mogelijk. Wij denken dat Opleiding & Ontwikkeling en HR in de toekomst steeds minder zullen bepalen wat er in de digitale formats wordt aangeboden. Zij zullen zich waarschijnlijk steeds meer ontwikkelen tot facilitators: hun taak wordt meer en meer om ervoor te zorgen dat het materiaal dat medewerkers zelf aangedragen vlekkeloos in de hele onderneming kan worden verspreid. Onze respondenten scoorden hun ondernemingen heel hoog op het ontwerpen en aanbieden van digitale lesprogramma's – ruim 75 procent noemde de eigen onderneming doeltreffend in zowel het een als het ander. Om onderwijs en opleidingen te digitaliseren, heb je echter ook de meer technische capaciteiten nodig die een netwerkwereld vereist.

Want laat één ding glashelder zijn: dit is *echt* een nieuwe wereld, waarin mensen leren in het tempo van de bedrijfsvoering. Er zal veel minder hoeven te worden gewacht op ingeroosterde cursusdagen. Daardoor kan de vraag het aanbod aanvullen: medewerkers die de ruimte krijgen om zich naar eigen inzicht bij en om te scholen, loggen in op gebruiksvriendelijke opleidingsplatforms. Net zoals Amazon boeken overal en altijd beschikbaar maakt, op zijn eigen Kindle of andere apparaten, kan de digitalisering van leren en opleiden op een ongekende manier relevante kennis doen ontsluiten. En dat grotendeels tegen betrekkelijk lage kosten of zelfs helemaal gratis.

De toonaangevende moderne systemen en instrumenten kunnen evenveel teweegbrengen als Amazon, ook al zijn de uitkomsten niet altijd nauwkeurig meetbaar. Investeren in moderne opleidings- en ontwikkelingsplatforms is zo fundamenteel dat eenvoudige maatstaven niet volstaan, zei een topmanager bij een vooraanstaande internationale onderneming. Daarmee proberen je succes te meten is als een huis bouwen en vervolgens proberen het rendement uit te rekenen op wat je hebt uitgegeven aan de installaties. Met een digitaal platform zullen op een

meer geavanceerde manier gegevens kunnen worden verzameld, geanalyseerd en gescoord. Wat er echter allemaal mee kan worden bereikt, laat zich niet tot achter de komma uitrekenen.

## ENIGE VORM VAN FYSIEKE INFRASTRUCTUUR BLIJFT NODIG

De digitalisering belooft dus opmerkelijke verbeteringen. Voor een brede opleiding is de cloud alleen echter niet voldoende. Ondernemingen hebben nog steeds goede redenen om belangrijke onderdelen van bedrijfsopleidingen aan te bieden in fysieke, gespecialiseerde opleidingsfaciliteiten. Die hebben steeds vaker ergonomisch ontworpen meubilair, veel licht, en een inrichting die helemaal is afgestemd op leren. Onze ervaring is, dat een succesvol opleidingsprogramma medewerkers de gelegenheid biedt om af te schakelen en even uit het jachtige tempo van alledag te stappen.

Het is van niet te onderschatten belang om fysiek afstand te kunnen nemen van de dagelijkse werkdruk. Als medewerkers hun werkomgeving niet even kunnen verlaten, dan wordt het oude gedrag voortdurend versterkt – ten goede of ten kwade. De kans op meer reflecterend, betrokken leren gaat dan verloren. Hoogleraar Ronald Heifetz van Harvard noemt dit het 'balkon-moment': leiders moeten met enige regelmaat de 'dansvloer' verlaten om van enige afstand de patronen en bewegingen te overzien en erover na te denken.

Een gespecialiseerde opleidingsomgeving doet ook recht aan de ernst van een professionele functie. Het bedrijfsleven lijkt weliswaar steeds virtueel te worden, maar we leven nog steeds in een fysieke wereld. Zelfs Amazon heeft traditionele boekwinkels geopend. Bovendien: persoonlijk contact in een opleiding is voor de millennium-generatie niet minder belangrijk dan voor de me-

dewerkers van eerdere generaties. Jongere medewerkers hebben meer tijd online doorgebracht en voelen zich meer op hun gemak met mobiele applicaties. Dat betekent echter niet dat hun opleiding zou moeten worden

## IN HET DIGITALE TIJDPERK SIJPELEN DE EFFECTEN VAN BEDRIJFSOPLEIDINGEN OP ALLERLEI MANIEREN DOOR NAAR HET BEDRIJFSRESULTAAT

beperkt tot digitale hulpmiddelen. Onze ervaring is dat ze dat ook helemaal niet willen.

De opleidingsinstituten van ondernemingen bieden medewerkers een ongeëvenaarde kans om ervaringen uit te wisselen met andere cursisten en in gesprek te komen met leiders in de onderneming. Bij veel toonaangevende interne opleidingsinstellingen laten topmanagers hun gezicht zien in de opleidingen. Een voorbeeld daarvan is GE: dat heeft een lange traditie van topmanagers die persoonlijk een bijdrage leveren aan allerlei opleidingsprogramma's. Of neem een grote Aziatische olie- en gasmaatschappij waarmee wij bekend zijn. Daar is het aantal dagen dat topmanagers 'voor de klas staan' een van de criteria in hun jaarlijkse beoordeling. Dit soort interactie met de top is vooral waardevol voor bedrijven die allerlei verschillende activiteiten voeren en in verschillende landen actief zijn.

Leren en opleiden vragen om expertise, net zo goed als marketing of financiën expertises zijn. Het is daarom cruciaal om een centraal team voor leren en opleiden in stand te houden, met deskundigen op dat gebied. Wij signaleren dat te veel organisaties voor Opleiding & Ontwikkeling worden geleid door medewerkers afkomstig uit andere bedrijfsfuncties die er kort voor hun pensioen nog even naar 'doorstromen'. Als men ernst wil maken met de modernisering van opleidingen nu er door de digitalisering zoveel verandert, moet men er ook de leiders voor aantrekken die beschikken over ruime ervaring in deze unieke functie. Sommige internationaal opererende organisaties sturen hun mensen zelfs naar een nieuw doctoraalprogramma voor topbestuurders opgezet door de universiteit van Pennsylvania. Dit programma is speciaal bedoeld om CLO's en andere topmanagers op te leiden voor het aansturen van de opleidings- en ontwikkelingsinspanning van de onderneming.

## HET TOTALE PAKKET

Volgens ons ligt de toekomst van bedrijfsopleidingen uiteindelijk in een combinatie van benaderingen in het

onderwijs: klassikaal onderwijs, toepassingen in de praktijk, feedback zowel gericht op de persoon van de medewerker als op de doelen waar deze naartoe werkt, en online-leren. Hoe moet de opleidingstijd worden

verdeeld tussen digitaal leren en leren met direct persoonlijk contact? Daar is geen uniforme maat voor te geven. Iedere branche en iedere onderneming in een bepaalde branche zal zelf de combinatie moeten kiezen die het beste past bij haar specifieke omstandigheden en bij de capaciteiten die voor haar belangrijk zijn om te ontwikkelen. Met online leren zullen ondernemingen vele van hun belangrijke opleidingsdoelen kunnen

bereiken: voorkomen van onderbrekingen in de dagelijkse werkzaamheden, inzet van consistent lesmateriaal (dit in tegenstelling tot opleidingen met persoonlijke maar wisselende facilitators), en onderhoud van het lesmateriaal voor medewerkers (die het materiaal na iedere les evalueren en vervolgens bijwerken en hun nieuwe kennis onmiddellijk uitwisselen).

Verder mag het topmanagement er geen enkele twijfel over laten bestaan hoe belangrijk opleidingen zijn voor de onderneming. De digitale en fysieke onderdelen van de opleidingen moeten op een rationele manier in elkaar grijpen. Evenzo moet Opleiding & Ontwikkeling samenwerken met het topmanagement. Er moet over de gehele linie overeenstemming zijn over de opleidingsprioriteiten en hoeveel erin moet worden geïnvesteerd. 'Als Opleiding & Ontwikkeling geen strategische partner is bij de belangrijke initiatieven van de onderneming,' zei de CLO van een Europees telecombedrijf die wij spraken, 'dan werk je alleen maar reactief met de andere bedrijven. In onze onderneming zijn de opleidingen en de strategie van de onderneming nauw op elkaar afgestemd. Dat komt echter doordat de CEO zich daar sterk voor heeft gemaakt.'

Topmanagers met een vooruitziende blik snappen de waardepropositie. Een grote financiële instelling die wij kennen, besloot om belangrijke opleidingsprogramma's verplicht te stellen voor medewerkers. De betrokkenheid onder het personeel nam er sterk toe en het verzuim op belangrijke posten daalde met de helft. Vooral in het di-

## MET GEAUTOMATISEERDE OPLEIDINGEN BEREIKEN DE BOODSCHAPPEN VAN DE TOP DE WERKVLOER ZONDER 'VERTALING' DOOR HET MIDDENKADER

gitale tijdperk sijpelen de effecten van bedrijfsopleidingen op allerlei manieren door naar het bedrijfsresultaat.

zijn J. Brassey, A. Moffit, N. Nielsen en S-S. Otto erkentelijk voor hun bijdragen aan dit artikel.

This article was originally published in *McKinsey Quarterly*, [www.mckinsey.com/insights/mckinsey-quarterly](http://www.mckinsey.com/insights/mckinsey-quarterly). Copyright (c) 2016 McKinsey & Company. All rights reserved. Translated & reprinted with permission. Vertaling: Raymond Gijzen.

Bedrijfsopleidingen staan voor een even grote verandering als een eeuw geleden, toen ze zich van werkgroepen op de werkvloer ontwikkelden tot volwaardige opleidingsprogramma's. De veranderingen die er nu aankomen, zijn opmerkelijk. Ze vormen een ware omslag, zelfs ten opzichte van de gangbare aanpak aan het eind van de afgelopen eeuw, toen klassikale opleidingen voor het merendeel de norm waren. De vergelijking met de revolutie die Amazon teweegbracht in de detailhandel dringt zich op. Om dat volgende stadium te kunnen bereiken, zullen ondernemingen een subtiele balans moeten vinden tussen digitale en fysieke platforms, culturele boodschappen en technische inhoud, en onmiddellijk en actief gedeeld leren. De plotselinge opkomst van een meer digitaal actieve generatie en de versnelling van de technologische ontwikkeling doen vermoeden dat er geen tijd te verliezen is. Om de komende fundamentele verandering tot een succes te maken, moeten niet alleen de instrumenten en de aanpak veranderen, maar is ook een flexibele en betrokken organisatie nodig.

#### Noten

1. De organisaties van de respondenten besteden ongeveer vier procent van hun personeelskosten aan de ontwikkeling van capaciteiten. Per jaar besteedt een medewerker gemiddeld 34 uur van zijn/haar werktijd aan opleiding. Onderzoek, zowel van onszelf als van anderen, duidt erop dat de verhouding van de opleidingskosten tot de totale personeelskosten in de regel omgekeerd evenredig is aan de omvang van een organisatie. Zo meldt bijvoorbeeld de Association for Talent Development (ATD) dat kleine organisaties ongeveer 5,4 procent van hun personeelskosten besteden aan opleidingen, middelgrote organisaties 3,0 procent en grote organisaties 1,7 procent. Zie: Association for Talent Development, *State of the Industry*, 2015 ([www.td.org](http://www.td.org)).

#### Over de auteurs

De auteurs zijn consultants bij McKinsey & Company. R. Benson-Armer is een director (senior partner) in het kantoor in Stamford (Connecticut), A. Gast een principal (junior partner) in het kantoor in Kuala Lumpur, en N. van Dam een principal in het kantoor in Amsterdam en tevens Chief Learning Officer van McKinsey wereldwijd. De auteurs