



EXECUTIVE EDUCATION EN DE OPKOMST VAN DE PERSONAL LEARNING CLOUD

Mihnea Moldoveanu en Das Narayandas

VERANDERING

Executive Education moet op de schop. Om met succes het hoofd te bieden aan de uitdagingen van vandaag moeten organisaties en hun leiders meer gebruik gaan maken van online leermiddelen en netwerkmogelijkheden.

De behoefte aan leiderschapsontwikkeling is groter dan ooit. De leiderschapsvaardigheden en organisatorische capaciteiten die in het verleden tot succes leidden, volstaan niet langer. Daarvoor is de omgeving waarin bedrijven tegenwoordig opereren te volatiel, onzeker en complex geworden. Bedrijven van klein tot groot beseffen dit ook. Verder mag leiderschapsontwikkeling niet langer beperkt blijven tot een handjevol managers in en vlak onder de top. Ook daarvan raakt men in het bedrijfsleven steeds meer doordrongen.

We zien nu een groeiend aantal digitale platforms ontstaan waar mensen met elkaar kunnen samenwerken en gezamenlijk problemen kunnen aanpakken. In deze digitale 'adhocratieën' ligt de nadruk op individueel initiatief. De medewerker – waar ook in de organisatie – wordt steeds meer geacht gebruik te maken van dergelijke digitale mogelijkheden teneinde beslissingen te nemen die aansluiten bij de bedrijfsstrategie en -cultuur. Het is daarom belangrijk dat hij/zij wordt uitgerust met relevante technische, relationele en communicatieve vaardigheden.

Als 'bedrijfstad' bevindt leiderschapsontwikkeling zich echter in een turbulente toestand. Het aantal

partijen dat cursussen aanbiedt om managers de harde en zachte vaardigheden bij te brengen die van hen worden verlangd, is enorm toegenomen. Alles bij elkaar geven organisaties jaarlijks miljarden dollars uit aan opleidingen van huidige en toekomstige leidinggevendenden. Maar de resultaten stellen teleur. Dat blijkt uit verschillende grootschalige sectorstudies, en wij hebben het zelf ook gemerkt in onze eigen diepte-interviews. Beide maken duidelijk dat ruim de helft van alle topmanagers vindt dat de inspanningen van hun organisatie op het gebied van talentontwikkeling onvoldoende zijn om kritieke vaardigheden en organisatiecapaciteiten op te bouwen.

WAT IS HET PROBLEEM MET DE TRADITIONELE EXECUTIVE EDUCATION?

De eindverantwoordelijken voor opleidingsprogramma's, de Chief Learning Officers (CLO's), vinden dat de traditionele programma's niet langer volstaan om leidinggevendenden voor te bereiden op de uitdagingen waarmee ze vandaag en morgen te maken krijgen. Bedrijven zijn op zoek naar de communicatieve, interpretatieve,

affectieve en perceptuele vaardigheden die nodig zijn voor het aansturen van coherente, proactieve samenwerking. In de meeste opleidingsprogramma's voor leidinggevendend staan echter vaardigheden per discipline centraal, zoals strategieontwikkeling en financiële analyse. Belangrijke relationele, communicatieve en affectieve vaardigheden blijven sterk onderbelicht. Vreemd is dat niet: de meeste Executive Education-programma's zijn immers ontworpen als verlengstuk van MBA-opleidingen of als alternatief ervoor.

Geen wonder dat de CLO's zeggen dat zij moeite hebben hun jaarlijkse budgetten voor opleidingen te rechtvaardigen.

De opleidingsprogramma's voor leidinggevendend voldoen ook niet aan de eigen doelstelling. 'Een leven lang leren' is al tientallen jaren een modekreet in het bedrijfsleven en de academische wereld. Maar het is nog lang geen realiteit. De traditionele Executive Education is gewoon te sporadisch, te exclusief en te duur om dat doel te kunnen bereiken. Het is dan ook niet verrassend dat vooraanstaande business-schools als Rotman en de Harvard Business School (HBS) een sterke groei waarnemen in de vraag onder bedrijven naar opleidingen afgestemd op specifieke cohorten medewerkers/managers en specifieke vormen van talentontwikkeling. Er is een tekort aan dergelijke specifieke opleidingen, en dat tekort wordt nu opgevuld door bedrijfseigen opleidingen (de 'corporate universities') en door de persoonlijke 'learning cloud' – lees: de groeiende mix aan online-cursussen, sociale en interactieve platforms en hulpmiddelen voor opleidingen van zowel gevestigde instellingen als nieuwkomers.

Drie redenen in het bijzonder verklaren de huidige onsamenhangende staat waarin leiderschapsontwikkeling als 'branche' verkeert. Om te beginnen stroken de motieven van de werkgever en de werknemer niet met elkaar. De werkgever investeert in executive development in het belang van de organisatie op de lange termijn. De werknemer volgt zo'n programma echter omwille van haar/zijn eigen vaardigheden en carrièreperspectief en blijft misschien niet bij de werkgever die de training betaalt.

Ten tweede worden in de programma's voor executive development niet de vaardigheden aangereikt die bedrijven tegenwoordig nodig hebben. In de platte(ere), genetwerkte en steeds meer samenwerkende organisaties van vandaag zijn sociale vaardigheden heel belangrijk geworden om goed mee te kunnen komen. Daaraan wordt in de traditionele programma's echter geen aandacht besteed. Traditionele opleiders weten heel goed hoe ze cognitieve vaardigheden kunnen helpen ontwikkelen. Ook weten ze hoe ze die vaardigheden kunnen meten. Ze hebben echter veel minder ervaring in mensen aanleren hoe zij effectief met elkaar kunnen communiceren en kunnen samenwerken.

Een derde reden, ten slotte, is dat vaardigheden niet goed worden overgedragen. Het komt er eigenlijk op neer dat maar weinig leidinggevendend datgene wat ze leren 'in de klas' ook echt toepassen in hun werk. Dit probleem wordt groter naarmate de afstand tussen de opleidingsplek en de werkplek groter is.

Deze drie problemen zullen organisaties moeten aanpakken, wil men essentieel leiderschaps- en managementtalent kunnen ontwikkelen.

NIEUWE VAARDIGHEDEN WORDEN MINDER SNEL TOEGEPAST WANNEER VERWERVING EN TOEPASSING VER VAN ELKAAR AF STAAN

HET 'OVERDRACHTSPROBLEEM': HET AANGELEERDE WORDT ZELDEN TOEGEPAST

Een van de grootste klachten die we horen over Executive Education is dat de cursisten de ontwikkelde vaardigheden en capaciteiten niet toepassen in hun werk. Dit is dodelijke kritiek aan het adres van opleidingen voor leidinggevendend. Verwonderlijk is die kritiek echter niet. Zowel cognitief psychologen als onderwijspsychologen en toegepaste psychologen doen hier inmiddels al een eeuw lang onderzoek naar. Recentelijk is daar het neurowetenschappelijk onderzoek naar het menselijk leren nog bij gekomen. Uit al dat onderzoek blijkt hoe belangrijk de afstand is tussen de plaats waar een vaardigheid wordt aangeleerd (de plaats van verwerving) en de plaats waarop het geleerde in praktijk moet worden gebracht (de plaats

van toepassing). Die afstand beïnvloedt de kans dat de cursist de nieuwe vaardigheid ook daadwerkelijk in praktijk zal brengen.

Het is veel gemakkelijker om een nieuwe vaardigheid te gaan gebruiken wanneer de plaats van verwerving veel gemeen heeft met de plaats van toepassing. Men spreekt in dit verband van 'nabije overdracht' (*near transfer*). Wie eenmaal heeft geleerd hoe de waardekten van de aluminiumindustrie in elkaar zit, zal die kennis gemakkelijker kunnen toepassen in een analyse van de staalindustrie (nabije overdracht) dan in een analyse van de halfgeleiderindustrie (verre overdracht) of van strategieconsulting als bedrijfstak (nog verdere overdracht).

Nieuwe vaardigheden worden nu eenmaal minder snel toegepast wanneer de plaats van toepassing zowel in tijd als ruimte ver is verwijderd van de plaats van verwerving. Denk aan lessen uit een MBA-opleiding die pas jaren later worden toegepast in het werk. Echter, niet alleen de fysieke of tijds-'afstand' is relevant. Ook verschillen in de sociale context (wie is er nog meer bij betrokken?) en de functionele context (waar gebruiken we de vaardigheden voor?) tellen mee.

In de Verenigde Staten wordt elk jaar zo'n tweehonderd miljard dollar uitgegeven aan bedrijfsopleidingen en ontwikkeling van mensen. Afgaande op anekdotische aanwijzingen omtrent de overdracht van vaardigheden lijkt het erop dat nauwelijks tien procent daarvan concrete resultaten oplevert. Dat is een ongelooflijke verspilling. Maar vooral laat het zien dat de aanbieders van bedrijfs- en managementopleidingen en executive development hun cursisten een andere ervaring zullen moeten bieden.

Een positieve ontwikkeling is in dit verband het groeiende aanbod van online-cursussen, sociale en interactieve platforms en leermiddelen. Zowel traditionele instellingen als starters manifesteren zich hiermee in wat wij de 'personal learning cloud' (PLC) noemen. Deze ontwikkeling biedt een oplossing voor de problemen die we signaleren. Iedere organisatie kan componenten uit de PLC selecteren en deze aanpassen aan de

behoeften en het gedrag van individuele medewerkers en teams. De PLC is flexibel en direct toegankelijk. De medewerker kan er vaardigheden opdoen in de context waarin ze moeten worden gebruikt. In feite is het een 21e-eeuwse vorm van 'learning on the job'.

In dit artikel beschrijven we de ontwikkeling van leiderschapsontwikkeling, de dynamiek achter de veranderingen, en hoe organisaties de opkomende PLC's zowel voor zichzelf als voor de werknemer kunnen inzetten.

DE STAAT VAN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Programma's voor leiderschapsontwikkeling werden altijd aangeboden door business-schools, opleidingsinstituten van bedrijven en gespecialiseerde opleidingsbedrijven en adviesbureaus. Daar zijn nu tal van nieuwkomers bij gekomen. Dat zijn onder meer adviesbureaus op het gebied van personeelszaken, grote managementadviesbureaus als McKinsey en BCG, en digitale startups als Coursera en Udacity. We zien een snel veranderend landschap van dienstverleners. Wij (de auteurs) hebben deze wereld echter goed leren kennen in onze rollen als trainers, adviseurs en leiders van de Executive Education-programma's bij respectievelijk Rotman en de Harvard Business School. Om een en ander te verduidelijken, hebben we een tabel gemaakt waarin de uiteenlopende aanbieders met elkaar worden vergeleken (zie figuur 1).

De aanbodzijde

Nieuwe concurrenten spelen in op de groeiende vraag naar aanpasbare, volgbare en meetbaar doeltreffende opleidingen voor leidinggevend.

Business-schools, adviesbureaus, bedrijfsinterne opleidingsinstellingen en digitale platforms proberen allemaal programma's voor de ontwikkeling van vaardigheden aan te bieden. Iedere aanbieder heeft bepaalde voordelen en beperkingen. Dit hele landschap is nu sterk aan verandering onderhevig als gevolg van enkele invloedrijke ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen bevorderen de

ORGANISATIES GEVEN
JAARLIJKS MILJARDEN
DOLLARS UIT AAN
OPLEIDINGEN, MAAR DE
RESULTATEN STELLEN
TELEUR

opkomst van de PLC als een netwerkinfrastructuur voor het aanleren van kennis en vaardigheden. Ten eerste drukt de opkomst van de PLC zelf de marginale kosten van het opzetten van een interne leeromgeving. Dankzij de PLC kunnen de verantwoordelijke managers voor personeelszaken en opleidingen – de chief human resources officer (CHRO) en de chief learning officer (CLO) – nu veel kritischer bepalen welke leerervaringen zij hun mensen en teams willen bieden. Unicon heeft in een onderzoek een pijlsnelle stijging geconstateerd in het aantal bedrijfsinterne opleidingsinstituten – de ‘corporate universities’, die intern op aanvraag en bovendien vaak ook op de werkplek opleidingen verzorgen. Het aantal corporate universities zou in de Verenigde Staten inmiddels zijn gestegen tot ruim vierduizend, en wereldwijd tot meer dan het dubbele daarvan. Zelfs wanneer bedrijven in

de toekomst meer leidinggevend opleiden, zullen hun kosten voor leiderschapsontwikkeling volgens ons door de digitalisering van de leeromgeving niet sterk stijgen.

De tweede trend is dat het aantal standaard klassieke programma’s voor executive development, zoals die voornamelijk worden aangeboden door business-schools en universiteiten, afneemt. De meeste organisaties vragen tegenwoordig namelijk om een meetbare verwerving en toepassing van relevante vaardigheden (zoals communicatievaardigheden en doeltreffend leiderschap). Daar waren de traditionele programma’s nooit voor bedoeld.

De derde trend betreft de opkomst van de leeromgeving op maat, mogelijk gemaakt door platforms en applicaties waarmee de inhoud kan worden afgestemd op de rol van de cursist en de behoeften van de

FIGUUR 1. VERGELIJKEND OVERZICHT VAN AANBIEDERS VAN EXECUTIVE EDUCATION

AANBIEDERS	VOORDEEL	NADEEL
Business-schools met open programma's	Beschikken over veel inhoudelijke en pedagogische kennis/expertise	Zijn beperkt in staat contextgebonden leren aan te bieden
Business-schools met programma's op maat	Kunnen zich aanpassen aan de uitdagingen waarvoor de cliënt-organisatie staat en verzekeren de overdracht van essentiële vaardigheden	Bieden onvoldoende vervolg wanneer maatwerk moet worden doorgetrokken naar persoonlijk leren en ontwerp
Strategie-consultants	Bieden een sterk op de context afgestemde aanpak voor de overdracht van vaardigheden en ontwikkeling	Beschikken over onvoldoende technologie en kunde voor evaluatie en feedback
HR-adviseurs	Kunnen kernvaardigheden benoemen voor deelnemers ten behoeve van een volledig persoonlijke coaching en ontwikkeling	Komen expertise tekort op relevante functieterreinen
Bedrijfseigen opleidingen ('corporate universities')	Kunnen inhoudelijk materiaal aandraagen dat meteen relevant is voor de organisatie, ook in de context waarin de vaardigheden zullen worden toegepast	Zijn beperkt in staat om te meten in hoeverre vaardigheden worden aangeleerd en toegepast
Gepersonaliseerde opleidingsplatforms op afstand	Bieden goedkope alternatieven voor programma's om functionele en technische kennis over te dragen	Zijn beperkt in contextgebonden aanleren en ontwikkelen van relationele, affectieve en samenwerkingsvaardigheden

organisatie. De dominante platforms tellen inmiddels miljoenen deelnemers aan individuele cursussen en in totaal tientallen miljoenen gebruikers.

Deze drie trends grijpen in elkaar en vormen een samenhangend patroon: naarmate het leren persoonlijker, socialer en meer op maat afgestemd wordt, en naarmate organisaties er beter in slagen om het rendement van hun investeringen in talentontwikkeling te meten, maakt het traditionele voorgedrukte en pasklare lesmateriaal plaats voor de PLC. In de PLC kunnen snel en goedkoop corporate universiteiten en interne lesprogramma's worden gecreëerd. Vergelijk het maar met het gemak waarmee op platforms als Facebook en Instagram discussiegroepen kunnen worden gevormd. De PLC is als het ware de 'petrischaal' waarin leergemeenschappen snel kunnen groeien. Bovendien is de PLC cruciaal voor de betrokkenheid en aanhoudende groei van managers in hun werk.

De genoemde ontwikkelingen worden ingegeven en versterkt door de snelle digitalisering van zowel het inhoudelijke lesmateriaal (de 'content') als de interactie. Door deze digitalisering verandert de leiderschapsontwikkeling als 'branche' in drie belangrijke opzichten. Ten eerste wordt het door de digitalisering mogelijk om goedkope en dure programma-elementen van elkaar te scheiden. De onderwijsaanbieders zijn voor hun winstgevendheid afhankelijk van de mate waarin ze goedkoop lesmateriaal – lezingen, casusbesprekingen, oefeningen en dergelijke – kunnen bundelen met hoogwaardige ervaringen, zoals individuele coaching, projectmatig leren en feedback-intensieve groepssessies. Met meer persoonlijke ('high-touch') diensten in het pakket kan een aanbieder meer vragen.

Ten tweede kan er dankzij de digitalisering gemakkelijker op een efficiëntere manier waarde worden geleverd. Een lezing kan bijvoorbeeld worden gefilmd en online worden geplaatst. Dan kunnen meer cursisten die lezing volgen, en dat bovendien op een moment waarop het hun uitkomt. Ook kunnen online discussiegroepen en -fora worden geregeld om de lesconcepten te verdiepen. Daarvoor kunnen platforms als Zoom, Skype en Google Hangouts worden gebruikt.

DE DOMINANTE PLATFORMS HEBBEN INMIDDELS MILJOENEN CURSISTEN

Er kunnen dan veel meer mensen aan deelnemen, met minder moeite en tegen lagere kosten. Millennials zijn sowieso al gewend aan interactie via sociale media. Voor hun is de fysieke aanwezigheid op de campus toch al niet zo belangrijk. Omdat de afzonderlijke onderdelen van een onderwijsprogramma online – individuele lezingen, casestudies enzovoort – ook elk apart kunnen worden geprijsd en verkocht, dalen de kosten van het ontwikkelen van specifieke vaardigheden. Dit laatste geldt zeker voor technische en analytische vaardigheden; het onderwijzen en aanleren daarvan hebben zich al in afdoende mate ontwikkeld tot routines.

Ten slotte leidt digitalisering tot 'disintermediatie'. Tot nu toe hadden universiteiten, business-schools en management-consultants altijd gefungeerd als tussenschakel tussen enerzijds bedrijven en hun werknemers en anderzijds docenten-academici, consultants en coaches. Nu kunnen bedrijven echter online niet alleen de beste programma's maar ook de beste individuele docenten, leerervaringen en modules vinden (en vaak aanbieden). Intussen kunnen docenten gaan freelancen en de best betaalde of meest bevredigende onderwijskansen aannemen, en zo ontsnappen aan de routines en beperkte beloningsregimes van hun werkgevers.

DE OPKOMST VAN DE PERSONAL LEARNING CLOUD (PLC)

De PLC ontwikkelt zich al sinds een jaar of tien. De onderdelen zijn:

- MOOC's ('massive open online courses') en platforms als Coursera, edX en 2U, die online interactief lesmateriaal leveren
- Bedrijfseigen opleidings- en ontwikkelingsecosystemen van LinkedIn Learning, Skillsoft, Degreed en Salesforce Trailhead, gericht op een snelle en certificeerbare beheersing van essentiële vaardigheden in interactieve omgevingen
- Oplossingsgerichte benaderingen van leiderschaps-

ontwikkeling op aanvraag, zoals McKinsey Solutions, McKinsey Academy, BCG Enablement en DigitalBCG

- Talentmanagementplatforms als SmashFly, Yello en Phenom People, die het mogelijk maken om leerbehoeften en leerresultaten te koppelen aan de besluitvorming over werving & selectie, personeelsbehoud en promotie.

De PLC heeft vier belangrijke kenmerken:

1. Het leren wordt afgestemd op het individu

Medewerkers kunnen in hun eigen tempo het programma of de training volgen die bij hen past om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen. Ze doen dat met behulp van media die optimaal zijn afgestemd op hun eigen specifieke leerstijl en werkomgeving. Met de PLC kunnen organisaties volgen hoe medewerkers leren en welke resultaten ze boeken. Ook maakt de PLC het mogelijk om ad hoc modules en lesmateriaal te (laten) ontwikkelen en in te zetten. Zo kan een organisatie inspelen op de veranderende behoeften van individuen en teams.

2. Het leren vindt plaats in een sociaal verband

De ervaringen met het HBX-programma van Harvard en de Academy-serie van McKinsey laten zien dat mensen het beste leren wanneer ze samenwerken en elkaar helpen. Kennis – zowel over het ‘wat’ als over het ‘hoe’ – heeft een sociaal karakter. Kennis wordt verspreid in en tussen groepen mensen. Zij gebruiken kennis om samen problemen op te lossen. De PLC maakt het mogelijk om zowel spontaan als gepland teams en cohorten te formeren om gezamenlijk nieuwe vaardigheden en capaciteiten te ontwikkelen.

3. Het leren wordt in een context geplaatst

Zowel uit onze interviews als uit recent bewijs van LinkedIn Learning blijkt dat de meeste managers hechten aan een professionele ontwikkeling ‘on the job’ die direct relevant is voor hun werkomgeving. De PLC maakt het mogelijk om te leren in de eigen werkomgeving, zodat de opgedane kennis en vaardigheden ook daadwerkelijk worden toegepast.

4. Opleidingsresultaten kunnen transparant worden gevolgd en (in sommige gevallen) geverifieerd

De opkomst van de PLC betekent niet dat diploma's, certificaten en getuigschriften hebben afgedaan. Integendeel: met de PLC wordt juist een nieuw tijdperk ingeluid van certificering van vaardigheden en capaciteiten waarbij de beroepskwalificatie volledig wordt ontleed. Vaak is het niet langer nodig om tijd en geld te besteden aan een alomvattend diploma. Organisaties kiezen voor (micro-)certificaten voor specifieke vaardigheden. Bovendien wordt een naadloze en permanente authenticatie snel werkelijkheid met de opkomst van blockchain en gedeelde registers, zoals die van Block.io en Learning Machine. Microcertificaten worden zo steeds gangbaarder omdat de PLC een veilige, traceerbare en controleerbare verificatie van inschrijvingen en prestaties mogelijk maakt.

Met de PLC kunnen de CLO en de CHRO heel precies aangeven welke vaardigheden zij willen doen ontwikkelen, en met welke opleidingen, instructeurs en leerervaringen. Het groeiende ecosysteem van de PLC omvat een breed scala van vaardigheden. Dan hebben we het enerzijds over functionele vaardigheden, zoals het kunnen analyseren van jaarcijfers en big data. Dit vereist cognitief denken (redeneren, rekenen) en algoritmisch werken (doe eerst dit, dan dat). Nu al kun je dankzij de PLC dergelijke vaardigheden in je eigen, persoonlijke tempo aanleren, en bovendien op een manier die aansluit bij de problemen die je tegenkomt in je werk.

Anderzijds gaat het om vaardigheden die moeilijk te onderwijzen, te meten of zelfs te articuleren zijn; die hebben een sterk affectief karakter en zijn grotendeels niet-algoritmisch. Denk aan leiding geven, communiceren, relateren en groepen stimuleren. Om dergelijke vaardigheden onder de knie te krijgen, heb je oefening en feedback nodig. De PLC wordt er steeds beter in om getalenteerde coaches en ontwikkelingsdeskundigen af te stemmen op de individuen en teams die dit soort training nodig hebben.

Dit is echter nog maar het begin. De PLC bewijst zich ook als het antwoord op het eerder aangestipte overdrachtsprobleem, waardoor het tot nu toe zo moeilijk was om in traditionele managementsituaties commu-

nicatieve en relationele vaardigheden te verwerven. Betekenisvolle, duurzame gedragsverandering is een complex proces. Dat vraagt om tijdige en persoonlijke begeleiding. Startups als SHIFT en Butterfly Coaching & Training bieden directieteams een structuur van interactieve activiteiten waarbij de nadruk ligt op wederzijdse feedback en leren in en tijdens het dagelijkse werk. Via het Amethyst-platform van BCG kunnen zowel leidinggevend als teams ontwikkelingsrelaties aangaan, om zo het samenwerkingskapitaal op te bouwen dat zij en hun organisaties nodig hebben.

Dankzij al het trainingsmateriaal dat online beschikbaar is, kan een CLO tegenwoordig precies die 'krenten uit de pap' van het opleidingsaanbod halen die de organisatie nodig heeft. Zo'n specifieke keuze was tot nu toe niet mogelijk. Men kan nu precies die ervaringen inkopen die men het meest waardevol vindt, en dat bovendien vaak tegen lagere kosten dan men zou betalen voor gebundelde alternatieven. Bovendien kan men kiezen uit een overvloed aan aanbieders, waaronder coaches, consultants en het altijd-en-overal-aanbod van de PLC. Managers kunnen nu cursist-ervaringen 'inkopen' die heel specifiek zijn afgestemd op bepaalde doelstellingen, bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe netwerken; aanbieders als Singularity University en de Kauffman Founders School zijn daar speciaal voor ingericht.

Voor de cursist/student is de PLC niet alleen een interactieve learning cloud, maar ook een afgiftepunt voor microcertificaten. Je kunt een specifiek certificaat halen voor een uiterst specifieke vaardigheid, in plaats van een diploma voor een brede cursus over een bepaald thema. Deze micro-certificaten kunnen worden getraceerd met behulp van blockchain. Zo kun je zowel je huidige als je potentiële nieuwe werkgever op een geloofwaardige manier (lees: zonder fraude te plegen) laten zien dat je over die bepaalde competentie beschikt. Bovendien biedt de PLC een antwoord op het motiveringsprobleem voor zowel organisaties als leidinggevend. Zij kunnen dankzij de PLC precies zien wat zij inkopen respectievelijk waarvoor ze zich

inschrijven. Ook betalen ze uitsluitend voor wat ze nodig hebben op het moment dat ze het nodig hebben.

Ten slotte zorgt de PLC voor een drastische kostenverlaging van executive development. De traditionele programma's zijn duur. Een cursus duurt gemiddeld vijf dagen en een organisatie geeft er gemiddeld vijftienhonderd à vijfduizend dollar per deelnemer per dag aan uit. Daar komen dan nog allerlei kosten bij: de kosten voor de selectie van de deelnemers; de kosten van de effectmeting (in hoeverre past de cursist de nieuw verworven vaardigheden toe, en in hoeverre bezorgen die vaardigheden de organisatie als geheel nieuwe capaciteiten?); en het verlies dat de organisatie lijdt wanneer de cursist met het kersverse certificaat en versterkte sociaal kapitaal overstapt naar een andere baan. Deze kosten voor en na de training worden (conservatief) geschat op dertig procent van de kosten van de cursus zelf. Kortom, externe executive development kan een onderneming één à tien miljoen

dollar per jaar kosten, afhankelijk van de sector, de organisatiecultuur en -structuur en de aard van de programma's waarin men investeert.

Via de PLC, daarentegen, kan iedere werknemer voor slechts enkele honderden dollars per jaar op elk gewenst moment een training volgen. Bovendien bieden deze

cloud-diensten de inkoopende organisatie nog meer voordelen. Met de PLC kunnen de kosten worden gerelateerd aan waarde. Verder biedt de PLC hulpmiddelen aan voor klantrelatiebeheer, eventueel met een nulmeting vooraf (*preassessment*) en een registratie van managementprestaties na de cursus. Ook levert de PLC via speciale, zichtbare en betrouwbare platforms ad hoc specifieke functionele vaardigheden van vooraanstaande aanbieders. Zo kan een organisatie van tienduizend mensen de helft van haar werknemers het hele jaar door een intensief ontwikkelingsprogramma aanbieden via een intern gecreëerd en onderhouden weefsel van lesmateriaal in de cloud, en dat voor een fractie van wat men momenteel aan de gevestigde leveranciers betaalt voor vergelijkbare programma's.

LEIDERSCHAPS- ONTWIKKELING MAG NIET BEPERKT BLIJVEN TOT EEN HANDJEVOL MANAGERS IN EN VLAK ONDER DE TOP

HOE ZIET DE TOEKOMST ERUIT?

De onderneming die gaat werken met de PLC verruimt de vaste kosten van talentontwikkeling voor variabele kosten met meetbare resultaten. Grootschalige kennisdatabases met inhoudelijk materiaal en pedagogische methoden zorgen voor lage marginale kosten per cursist. De individuele manager/medewerker kan namelijk op maat worden bediend. De vaardigheden waarin de onderneming wil investeren, kunnen duidelijk worden gespecificeerd. De verbetering van de individuele leer- en bedrijfscapaciteiten kan worden gemeten. De (variabele) kostenbasis van een corporate university kan zo optimaal worden afgestemd op de organisatie, en waar nodig worden aangepast.

De individuele medewerker/manager krijgt de beschikking over een groter aanbod dan dat van het huidige ecosysteem van certificaten en diploma's. Dat grotere aanbod zal bovendien bestaan uit veel beter op de behoeften afgestemde cursussen. Ook zullen de verwerving en overdracht van vaardigheden geloofwaardig kunnen worden geregistreerd in een veilige, digitaal gedistribueerde omgeving. De individuele manager of medewerker kan een persoonlijk leertraject uitstippelen dat zowel rekening houdt met de behoeften van de organisatie als met de eigen ontwikkelings- en loopbaanbehoeften en interesses. Tegelijkertijd verlaagt de PLC zoals gezegd de marginale en opportuiniteitskosten van het aanleren van een belangrijke vaardigheid. Omdat het met de PLC bovendien tegelijkertijd gemakkelijker wordt om aan te tonen dat men over die vaardigheid beschikt, zullen veel meer mensen het betaalbaar en de moeite waard vinden om te investeren in professionele ontwikkeling.

Intussen krijgen de eindverantwoordelijken voor de ontwikkeling van managers – de CLO's – meer inzicht in de manier waarop de externe aanbieders hun cursussen voor de ontwikkeling van vaardigheden structureren. Daardoor daalt de signaleringswaarde van dat externe aanbod. De programma's van de traditionele aanbieders kunnen immers gemakkelijk worden gekopieerd. Dat blijkt nu al uit het toenemende aantal 'eindronden' van tenders waaraan de toonaangevende business-schools moeten deelnemen om trainingsopdrachten van bedrijven binnen te halen. Een voor-

aanstaande, wereldwijd opererende financieel dienstverlener vergeleek onlangs in de laatste ronde van het tenderproces niet minder dan tien toonaangevende scholen met elkaar. Daaruit blijkt een concurrentie in deze markt die vijf jaar geleden nog niet bestond.

De toegenomen concurrentie zal de gevestigde aanbieders dwingen om zich te concentreren op datgene waarin ze zich onderscheiden. Ook zullen zij er scherp op moeten letten wat de zich verder ontwikkelende PLC op den duur doet met dat concurrentievoordeel. Door de opsplitsing van de inhoud en de toename van het aantal freelancers kunnen nieuwkomers in de opleidingsmarkt nu al werken met professoren van naam. Dat ondermijnt de traditionele waarde van veel programma's voor Executive Education.

De PLC begint nu ook meer persoonlijke ('high-touch') klassikale ervaringen te bieden: 'live' casusonderwijs en 'action learning'-programma's met discussies via het web over specifieke casussen en mogelijkheden om op maat te werken aan concrete problemen. Deze ontwikkelingen worden mogelijk gemaakt doordat er online synchrone sessies voor meerdere personen kunnen worden aangeboden. Daarbij kunnen tegenwoordig tijdens de 'les' de oogbewegingen van de deelnemers worden gevolgd ('eye tracking' en 'eye following'). IE Business School in Madrid is daar een voorbeeld van. Daar wordt in de online-programma's voor Executive Education technologie gebruikt waarmee gezichtsuitdrukkingen kunnen worden gevolgd. Zo kan men de betrokkenheid van de cursisten en de facilitators meten. In het Self-Development Lab van de Rotman School of Management wordt gebruik gemaakt van emotionele-spectroscopie om de stemmen, gezichtsuitdrukkingen en blikken van mensen bij hun inbreng in de discussie te registreren.

De business-schools zullen fundamenteel moeten gaan nadenken over hun huidige aanbod. Ze zullen dit moeten herzien, in het licht van wat zij bij uitstek te bieden hebben als het gaat om het creëren van aanleerbare en overdraagbare inhoud en het bijhouden van de specifieke leerresultaten per cursist. Aan de vraagzijde hebben organisaties begeleiding nodig bij het ontwikkelen en testen van nieuwe vaardigheden. Daar moeten de business-schools op inspelen. Zij kunnen zich positioneren als competente curatoren

en ontwerpers van meervoudig in te zetten inhoudelijk materiaal en replaceerbare leerervaringen. Gezien de hoge marginale en opportunitetskosten van onderwijs op de campus zouden de business-schools hun aanbod ook anders moeten samenstellen. Ze zullen meer gemengde en aangepaste programma's moeten aanbieden, waarbij 'klassikaal' onderwijs op locatie alleen wordt ingezet wanneer dat echt nodig is.

Intussen profiteren de nieuwkomers in de markt voor leiderschapsontwikkeling aanzienlijk van het verspreide karakter van de PLC. Zij kunnen over de volle breedte van het aanbod de 'krenten uit de pap' halen aan inhoudelijke modules en instructeurs. Zo kunnen zij een bij uitstek aantrekkelijk aanbod samenstellen voor hun klantorganisaties. Eén categorie nieuwkomers zijn de grote adviesbureaus, zoals McKinsey en BCG. Zij kunnen putten uit hun diepgaande kennis omtrent de taken, activiteiten en mogelijkheden van organisaties. Daarmee kunnen zij een 'nieuwe generatie' aan flexibele leerervaringen ontwikkelen, die ze kunnen aanbieden naast hun traditionele oplossingsconcepten op het gebied van strategie, organisatie, operationele bedrijfsvoering en financiën. Andere nieuwkomers zijn bijvoorbeeld HR-consultants. Die kunnen profiteren van hun bevoorrechte toegang tot personeel-gerelateerde gegevens van organisaties, zoals criteria bij werving & selectie en de kenmerken van de ideale nieuwe medewerker. Daarmee kunnen zij voor nieuwe medewerkers op basis van PLC's persoonlijke ontwikkelingstrajecten instellen, geïnspireerd door de 'best practices' voor het opbouwen van vaardigheden en het bijhouden van leerresultaten.

Nieuwe kennis aanleren en in praktijk brengen op de werkplek vraagt een aanzienlijke gedragsverandering van de individuele manager/medewerker. Zoals al geconstateerd, is de overdracht van nieuwe kennis en vaardigheden in die zin een probleem. Die is erg moeilijk en duur om te bereiken met behulp van louter didactische methoden, zoals lezingen, quizen en examens. Met PLC-toepassingen waarbij het gedrag van de cursist wordt gemeten, gevolgd en vormgegeven, kunnen voorschriften en verboden dagelijks doeltreffend uitvoerbaar worden gemaakt.

In het verleden konden de traditionele aanbieders van leiderschapsontwikkeling hun klanten niet echt

een rendement op de investering (ROI) laten zien voor de afzonderlijke componenten van hun gebundelde programma's. Met de PLC kunnen de verwerving en overdracht van vaardigheden per programma, per sessie en per interactie worden gemeten voor iedere deelnemer en elk team afzonderlijk, alsook voor de organisatie als geheel. Hiermee ontstaat op het gebied van opleidingen in leiderschap als het ware een nieuw paradigma voor micro-optimalisatie. Zo kan een brug worden geslagen tussen theorie en praktijk, tussen (aan)leren en doen. Dat belooft een groot rendement. Immers, om echt iets te kunnen betekenen voor een organisatie, moet een nieuw concept of model of een nieuwe methode niet alleen maar verstandelijk worden begrepen. Die moet daadwerkelijk worden toegepast door de manager of medewerker. Wanneer talentontwikkeling door de invloed van platforms van karakter verandert, krijgen organisaties de leiders die beschikken over de vaardigheden – en de benodigde praktijkervaring – om op het juiste moment, om de juiste reden en op de juiste manier te doen wat nodig is.

Over de auteurs

M. Moldoveanu is hoogleraar 'Integrative Thinking' (leerstoel Marcel Desautels) aan de Rotman School of Management, een onderdeel van de universiteit van Toronto. Hij is daar tevens adjunct-decaan voor 'learning, innovation and executive programs'. Ook leidt hij er het Desautels Centre for Integrative Thinking. D. Narayandas Ph.D. doceert Business Administration aan de Harvard Business School (leerstoel Edsel Bryant Ford). Hij is aan de HBS tevens senior associate dean voor externe betrekkingen en voor Harvard Business School Publishing.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The Future of Leadership Development', by Mihnea Moldoveanu and Das Narayandas, in the March-April 2019 issue of *the Harvard Business Review*, vol. 97, issue 3-4. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.