



Mike Prokopeak

■ Ria van Dinteren & Sofie Willox

Interview met Mike Prokopeak van Human Capital Media

# The chief learning officer in de C-suite

Als lezer bent u voortdurend op zoek naar nieuwe trends en onderwerpen die te maken hebben met het werk. Vaak ook om een keuze te kunnen maken als het gaat om de toekomst van het eigen werk van medewerkers en de organisatie waar zij voor werken. Heel eerlijk gezegd is het soms koffiedik kijken. Onze redactie weet natuurlijk nooit welke trends echt een grote impact gaan hebben. Daarom zorgen we dat we uit meerdere bronnen putten. Tijdens een internationaal congres kregen we een unieke kans om met de vicepresident en chief editor van een van de grootste Amerikaanse tijdschriften in gesprek te gaan. Over de trends die hij in zijn eigen land ziet en welke hij herkent als wereldwijde trends. Samen met de Belgische Sofie Willox spreken we met Mike Prokopeak van Human Capital Media.

**Mike Prokopeak** is vice president van Human Capital Media en hoofdredacteur van 'Chief Learning Officer'. Dit tijdschrift richt zich op hr-managers en -directeuren. Mike heeft een achtergrond in het onderwijs en binnen de (digitale) media. Hij ontving diverse onderscheidingen voor zijn werk, waaronder die van de beste lancering van een nieuw tijdschrift in 2008.

Human Capital Media geeft meerdere tijdschriften uit, waaronder 'Workforce Magazine' ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)). Daarnaast brachten ze onlangs een nieuwe titel: 'Talent Economy'. De betrokkenheid van Mike ligt vooral bij het tijdschrift 'Chief Learning Officer', bedoeld voor I&d-managers en professionals. Anders dan in Nederland, wordt het tijdschrift vooral gelezen door hrd-professionals in organisaties die een coördinerende rol vervullen in het regelen van leren en talentontwikkeling in grote bedrijven. En om dan maar direct de getallen erbij te noemen, het tijdschrift wordt in print naar 30.000 mensen gestuurd en online gelezen door 75 tot 80.000 abonnees. Compleet andere getallen dan bij ons dus. De nieuwe titel 'Talent Economy', met nu 30.000 lezers, geeft direct een van de trends aan die Mike signaleert. Het gaat in ons vak steeds meer om het spotten van talent en dan vooral het talent om bij te blijven met alle technische ontwikkelingen in ons vakgebied en de inzet van kunstmatige intelligentie (KI) en virtual reality (VR) op de werkplek. Het is nog te vroeg om te praten over de impact van het nieuwe tijdschrift, dus we focussen op het tijdschrift 'Chief Learning Officer' (CLO).

### Directeur opleidingen of CLO?

Natuurlijk zijn we benieuwd wat de rol van chief learning officer precies inhoudt. In de Verenigde Staten is een chief learning officer

iemand die alle beslissingen neemt op het gebied van I&d, steeds vaker in de gewenste rol in de board. Want dat mensen en hun talenten belangrijk zijn, kan niet vaak genoeg genoemd worden. Door de grootte van de bedrijven heeft een chief learning officer vaak ook een hele afdeling te besturen. Bij het bedrijf AT&T bestaat de afdeling leren en ontwikkelen uit 300 personen ten dienste van 500.000 medewerkers en is de CLO een manager. De definitie van de rol ligt ook onder vuur en is soms niet helemaal helder. Als we kijken naar de taken dan neemt de CLO beslissingen op het gebied van I&d, ook op financieel en technologisch vlak. Maar de rol wordt steeds strategischer. De CLO moet in staat zijn om een organisatie te adviseren over leren en presteren in de breedte. Dat betekent keuzes kunnen maken tussen off- en online leren, maar ook tussen een leeroplossing of een performancemanagementinstrument. In deze rol veranderen ook de functies van de I&d-afdeling. Steeds vaker zal ontwikkelen en/of trainen en begeleiden worden uitbested. Op de freelance- en consultancymarkt extern zijn er steeds meer spelers die dit heel goed kunnen doen. De CLO zal de koppeling moeten maken tussen wat de organisatie nodig heeft en de instrumenten die er zijn op het totale I&d-vlak. "Een veranderende rol, want steeds meer zit de CLO in de C-suite, de board, om mee te denken met de totale strategie van de organisatie," aldus Mike.

### War for talent

Dat deze rol steeds belangrijker wordt, is volgens Mike te wijten aan de voortdurende *war of talent*. Talent wordt steeds schaarser en belangrijker om een organisatie goed te laten functioneren. In de Verenigde Staten heeft dit zelfs geleid tot het introduceren van een nieuw tijdschrift, 'Talent Economy'. Dat draait nu een jaar en belooft meer te groeien. "Talent zou, net als *finance*, meer gewicht moeten krijgen," aldus Mike. "In een globale

economie is de zoektocht naar talent niet aan grenzen gekoppeld. Grote bedrijven besteden uit naar het buitenland en er worden mensen vanuit India en Europa geworven voor functies in Amerikaanse bedrijven." Hij haalt een voorbeeld aan waarin hij aangeeft dat CLO's uit bijvoorbeeld India worden binnengehaald in Amerikaanse bedrijven. "In India nemen CLO's hun rol meer dan elders serieus op. Dat is niet zo gek, gezien de snelheid waarmee hun economie en technologische mogelijkheden groeien. De war for talent woedt daar vuriger dan ooit. Het grootste talent dat gezocht wordt," aldus Mike – en hij baseert zich op uitspraken van CLO's – "is flexibiliteit." Wat we niet meer nodig hebben, zijn ontwerpers en trainers, maar mensen die kunnen schakelen als de markt daarom vraagt. De rest kun je inhuren. De omvang van bedrijven in de Verenigde Staten zijn natuurlijk niet te vergelijken met de Nederlandse bedrijven. Zo heeft AT&T alleen al een opleidingsafdeling van 500 mensen. Die aansturen, vraagt meer dan verstand van leren. En bovendien zit daar de inhuur van buitenaf voor training en ontwikkeling nog niet eens bij. We kunnen wel stellen dat het runnen van een opleidingspoot in de Verenigde Staten een gedegen visie op het eigen leiderschap vereist.

### **Leiderschap is in deze tijd noodzakelijk**

De Nederlandse en Vlaamse trend (al is deze trend in Vlaanderen al op zijn retour), om met steeds meer zelfsturende teams te werken en minder uit te gaan van een bepalende leider, wordt niet herkend door Mike. "O nee, we hebben juist hele goede leiders nodig in deze tijd. Leiders die de markt snappen, die verstand hebben van overnames, die het versnellen snappen, de complexiteit en de technische mogelijkheden. Niemand komt er onderuit: elke onderneming wordt een technische onderneming." Door de technologische vernieuwingen die sneller gaan en ons leiden, moet elke branche

verstand krijgen van techniek want je komt het sowieso tegen en het verandert ons werk. Op onze vraag wat belangrijk is voor een leider, worden in navolging van Obama waarden genoemd als een van de meest belangrijke kwaliteiten. Waardegedreven leiderschap is essentieel. Je moet jezelf eerst goed kennen voordat je een leider bent. Doorbreken van oude gewoontes en weten hoe het bij jou werkt in de bovenkamer is superbelangrijk. De tijd dat leiders inhoudelijke expertise moeten hebben is voorbij, dankzij de snelheid van veranderingen, onvoorspelbaarheid en complexiteit van zaken doen. Empathie, techniek, *soft skills* zijn daarentegen wel essentieel en vragen veel van leiders. En daar zijn geen snelle oplossingen voor. Mike: "Als we kijken naar leiderschapsprogramma's dan betekent dit voortdurend bezig zijn met coachen, begeleiden, casussen bespreken. Een programma van negen maanden voldoet dan niet. Technologische leeroplossingen zoals online cursussen passen in dit plaatje. Leiders moeten zich voortdurend ontwikkelen. Een trend die we zien is de open en transparante leider: wees helder wat je doet en waarom je het doet."

### **Leercultuur ontwikkelen in organisaties**

"De wereld om ons heen vraagt van organisaties investeringen in een leercultuur. Dat kun je niet 'even' oplossen in 'een klasje'. Ook daar hebben de CLO en de leidinggevende een rol in te spelen. We veranderen zo snel, dat het vermogen om ons aan te passen en te veranderen cruciaal wordt. Wat we zien is dat de theorie van de mindsets daarin belangrijk is." Mike haalt hiervoor het werk van Carol Dweck aan. "We hebben mensen nodig die geloven in groei en veranderen en ook bereid zijn om zelf die verandering door te maken. Daarmee samenhangend kunnen talenten van mensen ook beter worden ingezet. We werken nu eenmaal beter als we dingen kunnen doen

waar we blij van worden. Het werken vanuit je talent bevordert de leercultuur en de groei van de organisatie.”

### **Meten is weten**

Als we als CLO meedoen in de C-suite hebben we nog wel wat te doen op het gebied van meten en performance. Veel leerinspanningen kunnen aangetoond worden, maar het bepalen van een écht roi (return on investment) is geen evidentie. Onze toegevoegde waarde moet niet alleen het overtuigen van mensen zijn, maar tevens worden ondersteund door cijfers en getallen. Daarnaast is er de trend om als organisatie waardegedreven te werken en daarbij onze talenten in te zetten. Zodat leren en opleiden werkt en onderdeel is van je werkproces. Dus geen aparte opleidingsafdeling, maar geïntegreerd in het de bedrijfsactiviteiten omdat dat het nieuwe normaal is geworden. De cijfers moeten ons ook inzicht geven in welke activiteiten we moeten gaan doen. Of we leren in een lokaal of op de werkplek en hoe dit bijdraagt aan de uitdagingen die voor ons liggen. Willen learning professionals kunnen aantonen wat ze bijdragen aan de organisatie, dan is een kritische houding ten aanzien van methodieken en werkinstrumenten geen overbodige

luxé. Daarom zien we een verschuiving naar een steeds meer *evidence based* aanpak, waarbij gedegen wetenschappelijk onderzoek aantoont wat wel of niet werkt. Met een kritische houding, een objectieve wetenschappelijke onderbouwde aanpak die toegevoegde waarde aantoont en een holistische en geïntegreerde kijk op leren en organisatie moeten we de veranderde plek in de C-suite waarmaken natuurlijk.

Veel trends die over tafel zijn gekomen, herkennen we ook bij ons. Echter er zijn ook verschillen. De grootte van de organisatie bijvoorbeeld, het meten, de waarden... Enfin we gaan weg met het idee dat er ook in Nederland en België wel weer wat gezegd gaat worden over de rol van leiderschap. Want dat Amerika zo groot is, betekent ook dat trends die eerder worden opgepakt en gemeten daarna de oceaan weer overkomen. We kunnen er dus maar beter ons voordeel mee doen en alvast aan de slag gaan. ■

**Sofie Willox**, *leerarchitect en eigenaar van haar eigen bedrijf So we Grow*

**Ria van Dinteren**, *hoofredacteur TvOO*