



## Meer Leren over Learning Agility

 **HFM TALENTINDEX**

Online Assessment

**HFMtalentindex** is marktleider in online assessments & tools en dé innovatieve speler op het gebied van Talent Assessment, Talent Development, Talent Performance en Talent Analytics. We hebben duizenden organisaties en honderdduizenden medewerkers geholpen om een helder inzicht in kwaliteiten te krijgen, voor zowel selectie als ontwikkeling. Zo groeit talent en dat is precies de bedoeling, zowel bij onze klanten als in onze eigen organisatie.

De mensen van HFMtalentindex zijn eigenwijze denkers en makers, vernieuwers en verbeteraars – bovenop ontwikkelingen in de markt, zowel qua technologie als qua klantvraag. HFMtalentindex is voorloper in Learning Agility-tools, team assessments en andere ontwikkelingen in de markt. Altijd vanuit het perspectief van talent meten, talent ontwikkelen en samen maken.

# Inleiding

## Learning Agility – de hype voorbij of een blijvertje?

Learning Agility is geen nieuwe term en behoeft geen uitgebreide uitleg meer. Logisch, want kennis van iemands Learning Agility geeft heldere handvatten in de steeds veranderende werkelijkheid. Als je niet precies weet wat er in de toekomst verwacht wordt van mensen, wordt het belangrijker om te weten wat iemand in potentie kan en wil leren.

### Learning Agility – grip op de toekomst

Weten of en hoe iemand in staat is om op basis van nieuwe ervaringen snel te leren in nieuwe situaties en dit effectief toe te passen in de praktijk, leidt tot een focus op succes. Of we het nu hebben over recruitment, development, (team) performance of wie de leiders van de toekomst zijn: inzicht in leer- en verandervermogen geeft stevig houvast voor een individu, en daarmee voor een organisatie. En andersom.

### Hype of niet?

De belangstelling voor het thema Learning Agility was groot de afgelopen jaren. Kun je dat een hype noemen? Wellicht. Tegelijkertijd is en blijft de toekomst ongewis en is verandering aan de orde van de dag. Snel kunnen schakelen, durven experimenteren, out-of-the-box denken, reflecteren, leren van anderen en het uiteindelijke doel voor ogen houden, is en blijft belangrijk voor organisaties. Achteroverleunen bij een bestaand en bewezen concept – nee. Ervan uitgaan dat een product vernieuwend is en

zichzelf verkoopt – nee. Dat is vragen om moeilijkheden, zaken veranderen nu eenmaal snel. Het is belangrijk om vooruit te blijven lopen op nieuwe ontwikkelingen. Werken met learning agile mensen is werken met mensen die zichzelf blijven ontwikkelen en vernieuwen. En dat is geen hype. Dat is de werkelijkheid van nu geworden.

Wij zijn ervan overtuigd dat het meten van Learning Agility niet meer weg te denken is in de organisatie van nu en straks. De toekomst is immers al lang niet statisch meer. Een focus op de toekomst is een focus op verandering. En Learning Agility voorspelt hoe je met verandering omgaat.

Dit mini-boekje **Meer leren over Learning Agility** geeft meer informatie over Learning Agility en de toepassingen in de praktijk van alledag. Learning Agility in vogelvlucht: van het belang van de Learning Agility-dimensie *Self-awareness* tot verschillende onderzoeksresultaten. Van tips om Learning Agility te vergroten tot een kort artikel waarom en hoe de grootste retailer van Zuid-Afrika inzet op Learning Agility. Als laatste een artikel met het antwoord op de vraag of je agile medewerkers nodig hebt om agile te werken.

Veel leesplezier. Vragen of ideeën? Wij horen het graag!

Evelien Schram  
Managing Director HFMtalentindex

# MEER LEREN OVER LEARNING AGILITY

Performance Management

Agile werken

Recruitment & Onboarding

Learning & Development

Team succes

# Inhoudsopgave

Reminder: Wat is Learning Agility?	4
Self-awareness als hefboom voor ontwikkeling	6
Learning Agility Research	10
De mannen vs. de vrouwen	12
Nog een keer de mannen vs. de vrouwen	14
Leeftijd en Learning Agility	17
Opleiding en Learning Agility	18
Succession planning en Learning Agility	20
Loont Learning Agility?	22
Teams en Learning Agility	24
Team Assessment TeamsDNA®	26
Learning Agility vergroten?	32
PEP – alleen nog learning agile leiders bij de grootste retailer van Zuid-Afrika?	34
Learning Agility meting	42
Agile werken en Learning Agility – a match made in heaven?	44
Hoe wordt Learning Agility opgebouwd?	53
Employer branding idee	56



### Change Agility

- Nieuwsgierig
- Experimenteert
- Probeert zaken uit



### Mental Agility

- Analytisch
- Complexiteit
- Nieuwe ideeën



### Self-awareness

- Zichzelf kennen
- Zelfkritisch
- Ontwikkelingsgericht



### People Agility

- Behoeftte om te begrijpen
- Constructief naar anderen
- Open voor andere culturen



### Results Agility

- Ambitieuus
- Zelfverzekerd
- Doelbewust

# Reminder: Wat is Learning Agility?



**Learning Agility is het vermogen om op basis van nieuwe ervaringen snel en flexibel nieuw effectief gedrag te ontwikkelen en dit vervolgens toe te passen.**

Het is een vorm van leervermogen en geeft daarmee een indicatie van iemands potentieel. Mensen die hoog scoren op Learning Agility leren meer en sneller van nieuwe situaties dan mensen die laag scoren op Learning Agility. Hoogscorers weten meer uit de ervaring te halen, zijn voortdurend op zoek naar nieuwe uitdagingen, zoeken feedback om van te leren, herkennen patronen in onbekende situaties en schakelen anderen effectief in om ervaringen te begrijpen en zinvol te maken.

Rollen en functies veranderen steeds sneller. Een veranderende rol vraagt om een andere manier van werken, effectief kunnen inspringen op de werkelijkheid van de dag en continu leren.

Learning Agility geeft aan of je het potentieel hebt om in het algemeen snel nieuwe zaken eigen te maken. Zaken die nu wellicht nog niet relevant zijn, maar dat later wel kunnen worden.

Learning Agility wordt gemeten in vier dimensies (Change Agility, Mental Agility, People Agility en Results Agility) en één overstijgende factor: Self-awareness, die de scores op alle dimensies beïnvloedt<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Zie voor een uitgebreidere beschrijving van de verschillende Learning Agility-dimensies: pagina 53



**“We all need  
people that give  
us feedback.  
That’s how we  
improve”**

Bill Gates



# Self-awareness als hefboom voor ontwikkeling

## Zelf stappen willen zetten

**Ontwikkeling begint bij jezelf. Dit klinkt als een holle frase of een foute reclame, maar het is een waarheid als een koe. Als je je eigen sterke en zwakke punten kent en wilt kennen en je jezelf graag wilt ontwikkelen, zul je sneller stappen maken dan iemand die het al snel ok vindt en niet zo'n zin heeft om te leren.**

**Self-awareness** zegt iets over in hoeverre iemand ontwikkelingsgericht is, zichzelf kent en zelf op zoek gaat naar feedback. Dat woord *zelf* wordt niet voor niets steeds herhaald. Juist door *jezelf* te willen ontwikkelen, zul je actief op zoek gaan naar effectieve manieren om dat dan ook te doen.

En dat is precies waarom Self-awareness een bijzondere positie inneemt bij het meten van Learning Agility. Een hogere Self-awareness versterkt de score op de andere Learning Agility-dimensies. Wellicht ten overvloede: je moet willen leren om te kunnen leren. Of: het begint met willen veranderen om te kunnen veranderen.

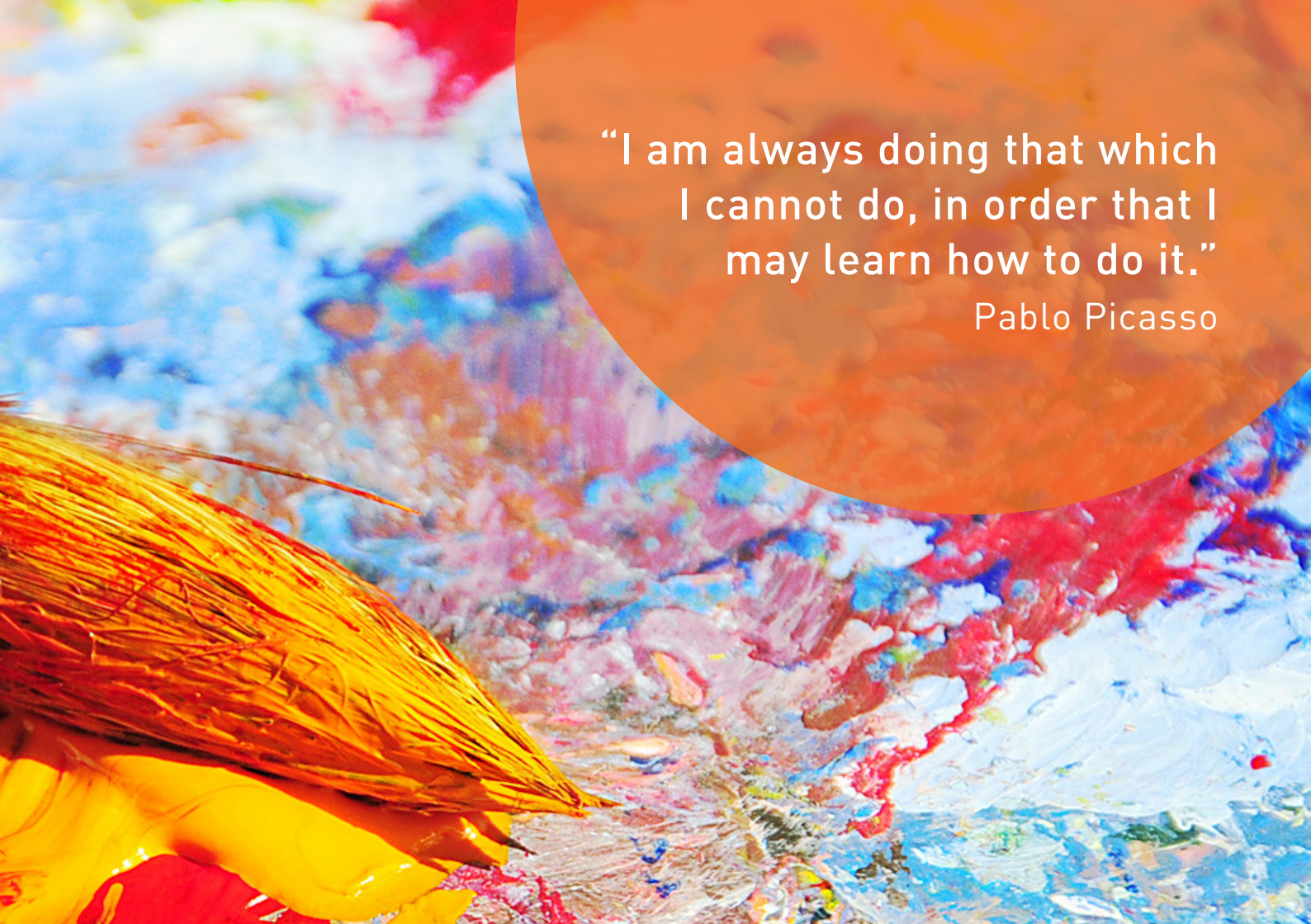


### **Self-awareness vergroten**

Probeer zoveel mogelijk feedback uit verschillende invalshoeken en van meerdere mensen te verkrijgen om te leren hoe jij jouw sterke punten optimaal kunt inzetten om je verder te ontwikkelen. Vraag ook door op jouw zwakke(re) punten. Valt hier nog winst te behalen?







“I am always doing that which  
I cannot do, in order that I  
may learn how to do it.”

Pablo Picasso

## Opleiding

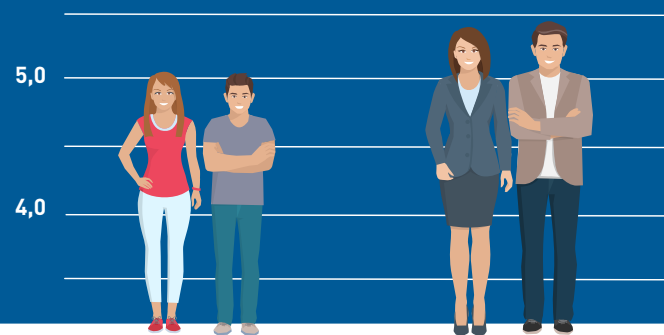


MBO

HBO

WO

## Leeftijd



18-25 jaar

25-35 jaar

## Organisatiegrootte



Learning Agility

Change Agility

Mental Agility

People Agility

Results Agility

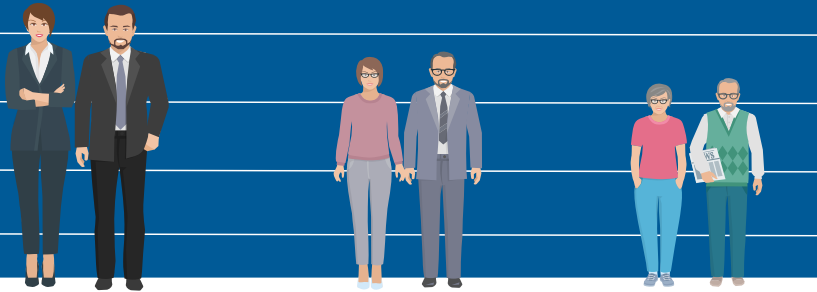
Self-awareness

# Learning Agility Research

## Enkele resultaten

De afgelopen jaren hebben wij veel onderzoek gedaan naar de rol en impact van Learning Agility in de praktijk. Niet alleen in samenwerking met verschillende organisaties, maar ook door de miljoenen assessmentdata waarover onze eigen researchafdeling beschikt te onderzoeken. Hiernaast en op de volgende pagina's vind je een aantal van deze onderzoeksresultaten.

In de grafieken op de volgende pagina's staat een 5 voor een gemiddelde normscore.

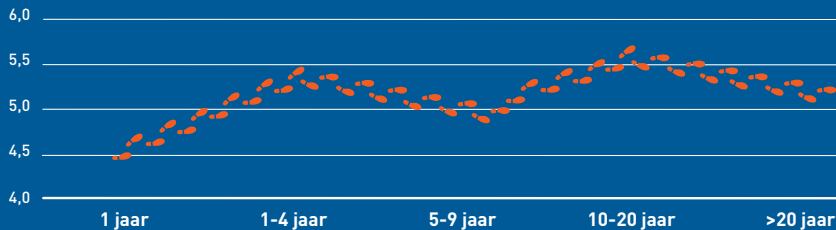


35-45 jaar

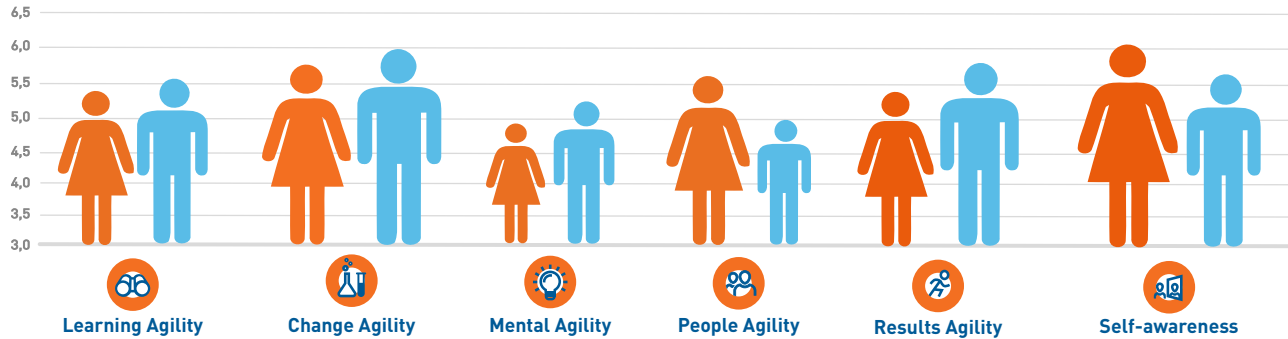
45-55 jaar

55-65 jaar

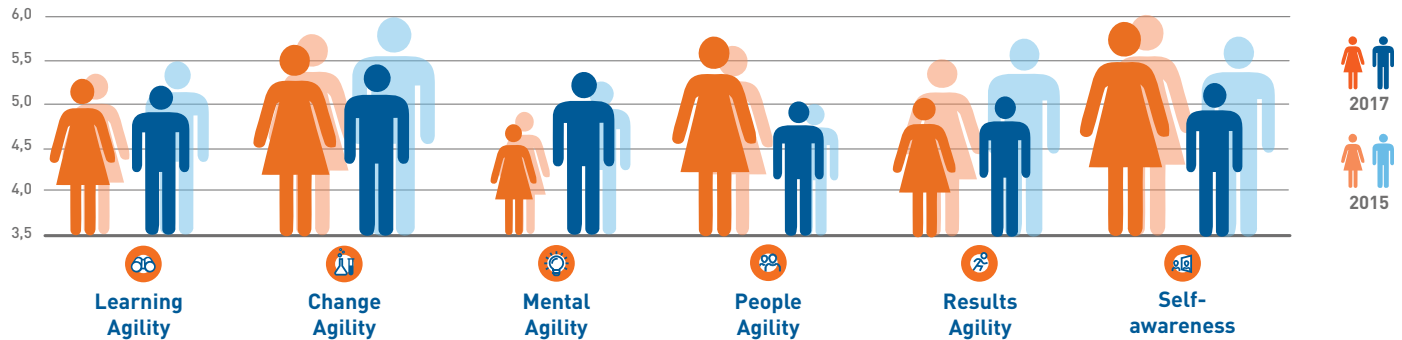
## Werkervaring



## Mannen vs. vrouwen Learning Agility



## HR mannen vs. HR vrouwen Learning Agility



# De mannen vs. de vrouwen

Vrouwen zijn reflectiever, mannen vinden succes belangrijker

Altijd leuk: een mannen-vrouwenvergelijking. Zonder in een genderdiscussie te willen belanden, zien we over het algemeen dat vrouwen hoger scoren op People Agility en Self-awareness. Mannen laten veelal een hogere score zien op Results en Mental Agility.

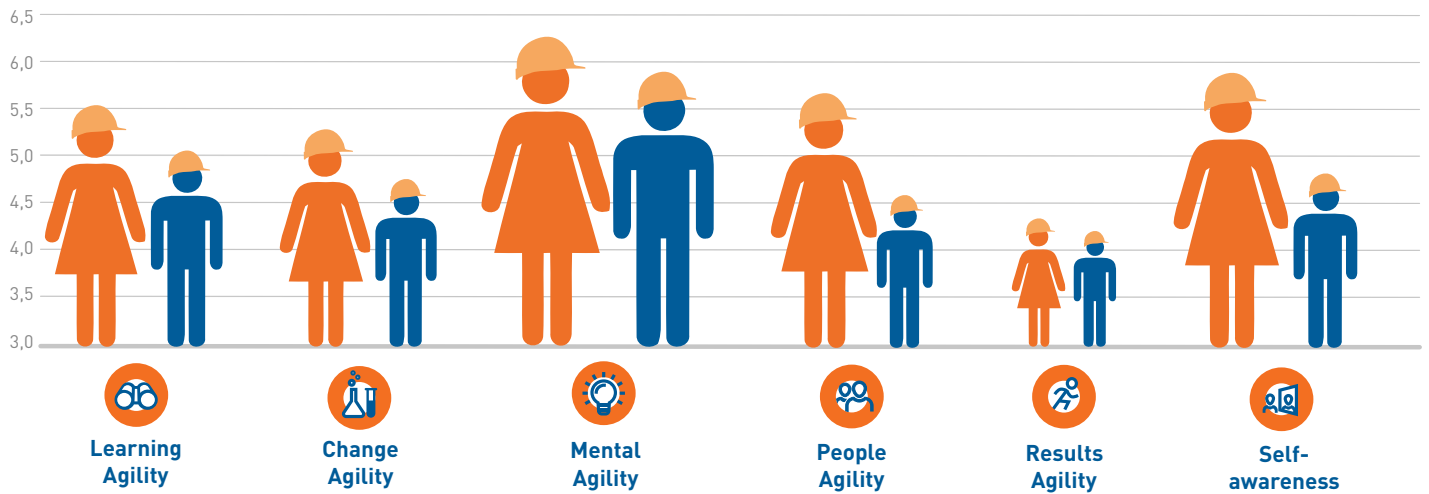
## HR-mannen vs. HR-vrouwen

In 2015 en 2017 hebben we, in samenwerking met HRcommunity, een onderzoek gedaan naar de Learning Agility van de HR-professional in Nederland. Als we hier kijken naar de vergelijking tussen mannen en vrouwen, zien we eenzelfde beeld als bij het figuur erboven. Vrouwelijke HR-professionals scoren beduidend hoger op People Agility en Self-awareness en hun mannelijke collega's zijn duidelijk meer gericht

op het analytische gedeelte (Mental Agility). In 2015 zien we nog dat mannen hoger scoren op Results Agility. In 2017 hebben de vrouwen de mannen hierop ingehaald. Daarnaast zien we dat HR als beroepsgroep behoorlijk learning agile is. Verder valt op dat de vrouwen de mannen hebben ingehaald op de Overall Learning Agility-score in de vergelijking tussen 2015 en 2017.

## Mental Agility – een punt van aandacht

HR scoort over het algemeen niet erg hoog op de dimensie Mental Agility. Mannen gaan in twee jaar tijd nog wel iets vooruit, maar de vrouwen blijven duidelijk achter. Daar valt, zeker als we het hebben over omgaan met Big Data, winst te behalen.



Ingenieurs: de mannen vs. de vrouwen



# Nog een keer de mannen vs. de vrouwen

## Vrouwelijke ingenieurs rule!

In 2017 heeft HFMtalentindex op verzoek van KIVI (Koninklijk Instituut Van Ingenieurs) en De Ingenieur een onderzoek uitgevoerd naar de Learning Agility van de ingenieur. De vraag in dit onderzoek was: hoe learning agile is de ingenieur? Met de volgende gedachte in het achterhoofd: ook het vak van ingenieur is onderhevig aan verandering, hoe effectief kan de huidige beroepsgroep hiermee omgaan?

### Een opvallende uitkomst

De Nederlandse ingenieur scoorde niet bijzonder hoog op Learning Agility. Vooral de lage score op Results Agility is opvallend. Ingenieurs scoorden, niet zeer verrassend, bijzonder hoog op Mental Agility. Wat echt opviel, is dat vrouwelijke ingenieurs op alle vlakken hun mannelijke counterparts overtreffen. Niet alleen op de scores op People Agility en Self-awareness, maar ook op alle andere scores.

# Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

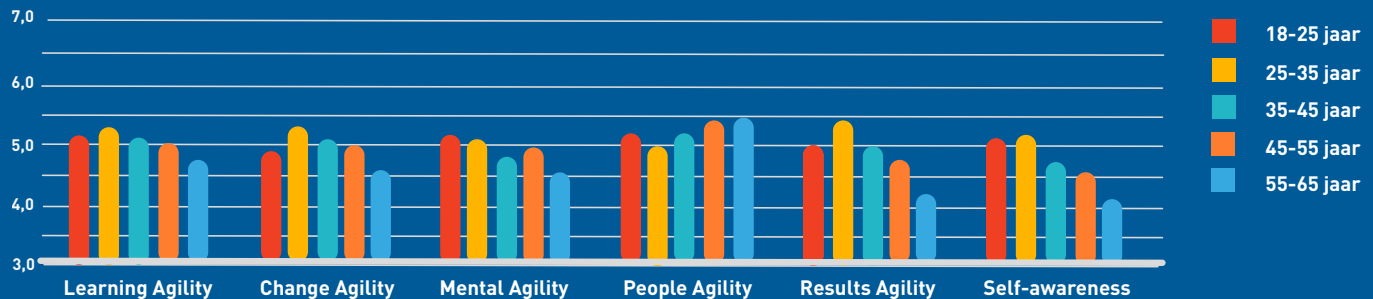
.....

# Leeftijd en Learning Agility

## Hoe ouder, hoe minder learning agile?

Uit onderzoek komen twee duidelijke relaties tussen leeftijd en Learning Agility naar voren. Na je 35e neemt de overall score op Learning Agility af. Als we kijken naar de scores op de verschillende dimensies zien we eenzelfde beeld bij Change- en Results Agility, bij Self-awareness en in iets mindere mate bij de dimensie Mental Agility. Opvallend is dat People Agility een omgekeerde beweging laat zien: hoe ouder, hoe meer people agile.

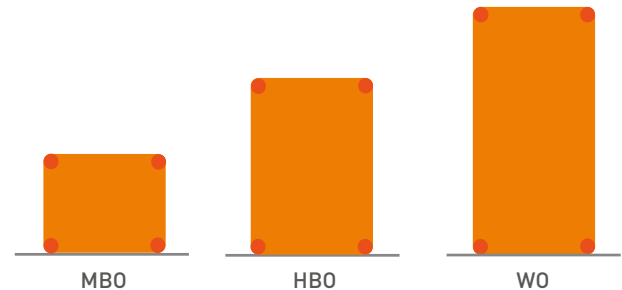
De leeftijdsgroep 18-25 jaar laat een uiterst gebalanceerde score zien op de verschillende dimensies. De groep 25-35 is ook relatief in balans, maar deze groep leunt zwaarder op Results Agility wanneer ze leren van hun ervaringen. De oudere leeftijdsgroepen, en met name de 45-65-jarigen, leren juist meer van hun People Agility als ze worden geconfronteerd met uitdagingen in nieuwe situaties.



# Opleiding en Learning Agility

Hoe hoger de opleiding, hoe hoger de score

We zien in ieder onderzoek dat de Learning Agility-score hoger is, naarmate mensen een hogere opleiding hebben genoten. Kip en eiredenering? Is het nu zo dat mensen die meer learning agile zijn een hogere opleiding doen, of hoe hoger de opleiding, hoe meer learning agile? Leer je leren bij een hogere opleiding, en leer je meer nadenken over jouw eigen ontwikkeling? Of kies je eerder voor een lagere opleiding als je minder graag leert? Een interessante vraag.





# Succession planning en Learning Agility

## Wie zijn de leiders van de toekomst?

Een veelgestelde vraag: wie zijn onze leiders van vandaag, morgen én overmorgen? Je wilt immers graag weten of de leiders van nu ook degenen zijn die in een nog onbekende toekomst voorop zullen lopen. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat de mensen die hoog scoren op Learning Agility ook hoger scoren op hun huidige performance. Als je dit plot in een 9-grid (zie figuur op de vorige pagina), zie je duidelijke 'groeilijnen' voor zowel performance als potentieel.



**“It is not the strongest species  
that survives, nor the most  
intelligent. It is the one that is  
most adaptable to change.”**

Darwin



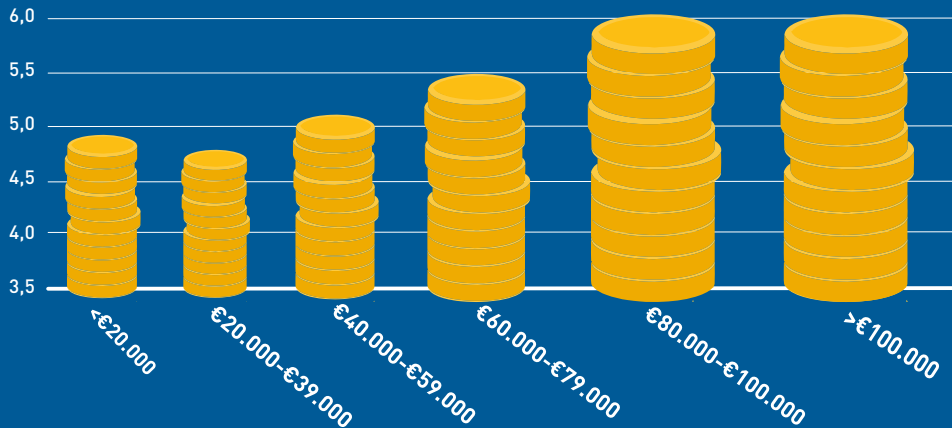


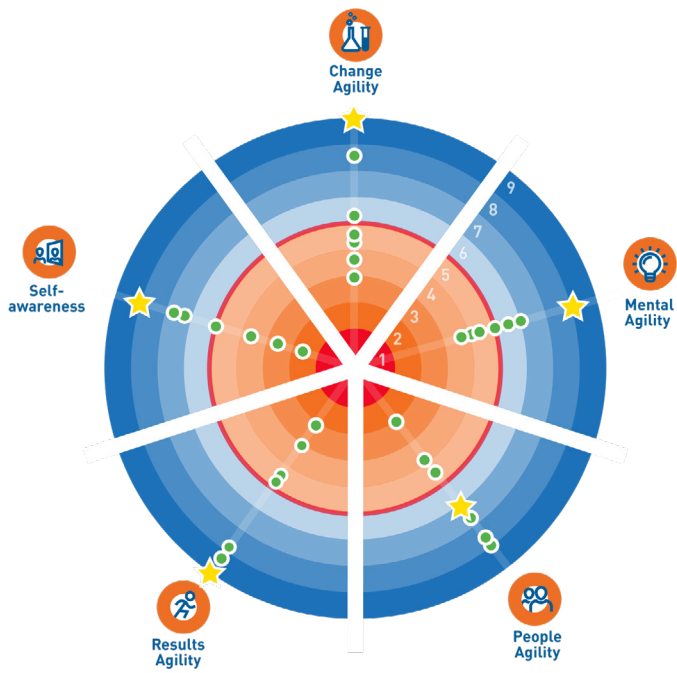
# Loont Learning Agility?

## Verdient Learning Agile HR meer?

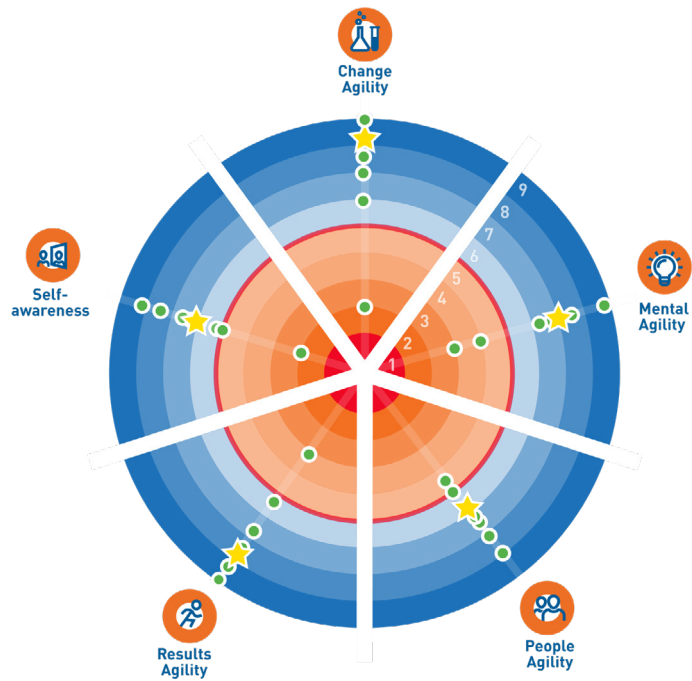
In het onderzoek naar de Learning Agility van HR, hebben we ook gekeken naar de vraag *Verdient een HR-professional met een hogere Learning Agility ook meer salaris?* Het antwoord is: jawel. Vanaf een jaarsalaris van €40.000 en hoger zien we inderdaad een stijgende lijn in de

Learning Agility-score. Bij een salaris van €80.000 is het plafond bereikt: daarboven heeft een hogere Learning Agility-score geen effect meer op de hoogte van het salaris. Uit eerdere onderzoeken blijkt dat dit niet alleen geldt voor HR, het is geheel in lijn met de benchmark.





Low performance team



High performance team

# Teams en Learning Agility

## Effectieve teams samenstellen

Er is steeds meer aandacht voor de performance van teams. Dit past bij uitstek bij de nieuwe manieren van werken van tegenwoordig: hoe stel je een effectief en succesvol (multidisciplinair) team samen? Ons (ongoing) onderzoek naar de relatie tussen Learning Agility en team performance geeft een helder beeld: hoe meer learning agile mensen onderdeel zijn van een team, hoe beter het team presteert. En andersom geldt hetzelfde: als het grootste deel van de teamleden laag scoort op Learning Agility, wordt ook de team performance lager.

### De invloed van de (team)manager?

Onderzoek laat zien dat een manager met een hoge score op Learning Agility in een team met een lage score, geen invloed heeft op een betere team performance. En ook hier zien we het omgekeerde: een lager scorende manager in een verder hoog scorend team, maakt nog steeds onderdeel uit van een high performance team.



Manager



Verschillende teamleden



Gemiddelde score: 5



Bovengemiddelde score

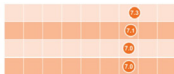


Ondergemiddelde score

## Competenties | Team Aanleg

Hoog

Kwaliteitsgerichtheid  
Plannen  
Accuratesse  
Structureren  
Omgevingsbewustzijn



Laag

Assertiviteit  
Initiatief  
Besluitvaardigheid  
Ondernemerschap  
Stressbestendigheid

HFM TALENINDEX

## Learning Agility | Totaalscore



## Learning Agility | Benchmarks



- Gemiddeld
- Management
- High potentials / Senior mana
- Change agents

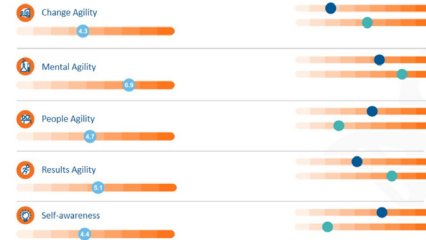
HFM TALENINDEX

## Voorkeursrollen | Uitleg



HFM TALENINDEX

## Learning Agility | Dimensies



Kunnen = aanleg  
Willen = motivatie

HFM TALENINDEX

HFM TALENINDEX

# Team Assessment TeamsDNA®

## Van team research naar team assessment

Tijdens ons (ongoing) onderzoek naar Learning Agility & Team Performance kregen we meermaals de vraag van HR en teammanagers of het mogelijk was om op een gemakkelijke manier een duidelijk overzicht te krijgen van de kwaliteiten van een team als geheel.

Enkele vragen die we kregen: hoe krijg ik als manager meer inzicht in de verschillende kwaliteiten van een geheel team? Hoe kunnen we beter samenwerken? Hoe kunnen we ons als team ontwikkelen? Hebben we wel de kwaliteiten in huis om onze (team) doelstellingen te bereiken?

Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van het team assessment TeamsDNA®. TeamsDNA® geeft niet alleen een helder inzicht in de Learning Agility van een team, het laat ook zien hoe deze teamscores zijn opgebouwd. Leunt het team meer op aanleg (kunnen) of op drijfveren/ambitie (willen)?

Daarnaast bestaat TeamsDNA® uit meerdere analyses van teamkwaliteiten: een high en low Competenties top 5 en een high en low Drijfveren top 3.

Verder is er aandacht voor de voorkeursrollen die er in het team bestaan en wat de onderliggende teamdrijfveren zijn. Eventueel kan de manager ook de capaciteitscore van het team toevoegen.

We hebben het team assessment specifiek ontwikkeld voor de manager en voor het team als geheel. TeamsDNA® is daarom direct te downloaden als PowerPoint. Ideaal om meteen als presentatie te gebruiken en daarnaast een uitstekende basis voor een teamsessie. Een begeleidende pdf met verdere toelichting en tips is te downloaden. Ook is er voor ieder teamlid een korte rapportage beschikbaar met zijn of haar individuele scores. Een kort overzicht met de eigen sterke competenties, drijfveren, voorkeursrol en Learning Agility-scores.

Het team assessment TeamsDNA® is een uitstekend voorbeeld van hoe je van onderzoek voor en met verschillende organisaties tot een geheel nieuw product komt. En aan nieuwe features voor de toekomst wordt al gewerkt!

# Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Notities

.....

.....

.....

.....

.....

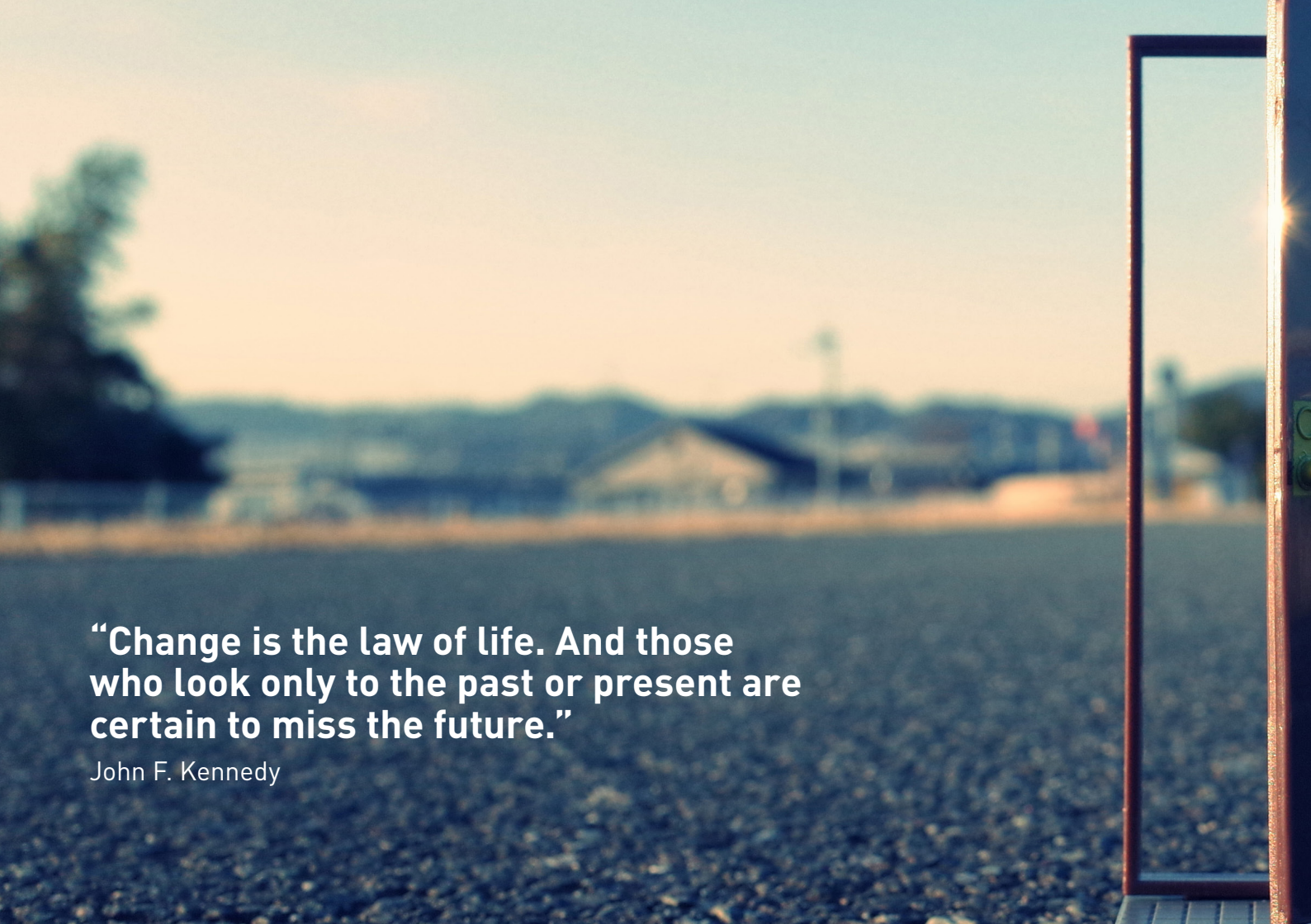
.....

.....

.....

.....

.....



**“Change is the law of life. And those who look only to the past or present are certain to miss the future.”**

John F. Kennedy







**“Fail fast, learn faster”**

# Learning Agility vergroten?

## Enkele tips



### Change Agility

- Pak van tijd tot tijd een project op waarbij je niet terug kunt vallen op je kennis en ervaring.
- Wanneer je nieuwe werkzaamheden moet oppakken en je voelt een drempel: maak dan inzichtelijk voor jezelf wat precies je bezwaren zijn.
- Probeer samen te werken met collega's die meer geneigd zijn om risico's te nemen.



### Mental Agility

- Vraag door als dingen onduidelijk zijn en zorg dat je altijd een helder beeld hebt van wat er is besproken.
- Maak voor elke bespreking een lijst met vragen die je over het onderwerp beantwoord wilt hebben.
- Plan bewust momenten in om na te denken over jouw eigen aanpak en wat er beter kan.



### People Agility

- Ga eens na wat je van elk van je teamleden kunt leren.
- Probeer eens een dag lang geen tegenargumenten te geven maar alleen tegenvragen te stellen en ga na tot welke nieuwe inzichten je daarmee bent gekomen.
- Breng in kaart welke informatie je mist en welke vragen je aan welke collega's zou kunnen stellen.



### Results Agility

- Bedenk regelmatig wat de te behalen doelstellingen zijn: voor het team én voor jezelf.
- Houd de resultaten bij van de projecten waar je deel van uitmaakt en bepaal ook jouw eigen doelstellingen daarin.
- Wanneer door druk je aandacht versnipperd raakt aan minder belangrijke nevedoelen, vraag dan om hulp.



Werken bij PEP gaat om **Sikhula KunYe** (samen groeien). Het is het credo waarmee PEP volop inzet op leermogelijkheden en groei. Een van de interne ontwikkelingsinitiatieven is het Senior Management Development Programma (SMDP). Het totale programma duurt 18 maanden en de deelnemers krijgen steeds direct input van het senior management.

# PEP – alleen nog learning agile leiders bij de grootste retailer van Zuid-Afrika?

## Learning Agility als voorspeller van High Performance voor de toekomst

PEP is een van de grootste en bekendste retailketens in Zuid-Afrika. Een gevleugelde uitspraak is dat een dorp of stad pas op de kaart staat als er een PEP winkel te vinden is. Net als overal ter wereld, is ook in Zuid-Afrika de retailmarkt zeer competitief. Om de concurrentie voor te blijven, maakte PEP Learning Agility onderdeel van haar selectie- en learning & development proces. Met spectaculaire resultaten.

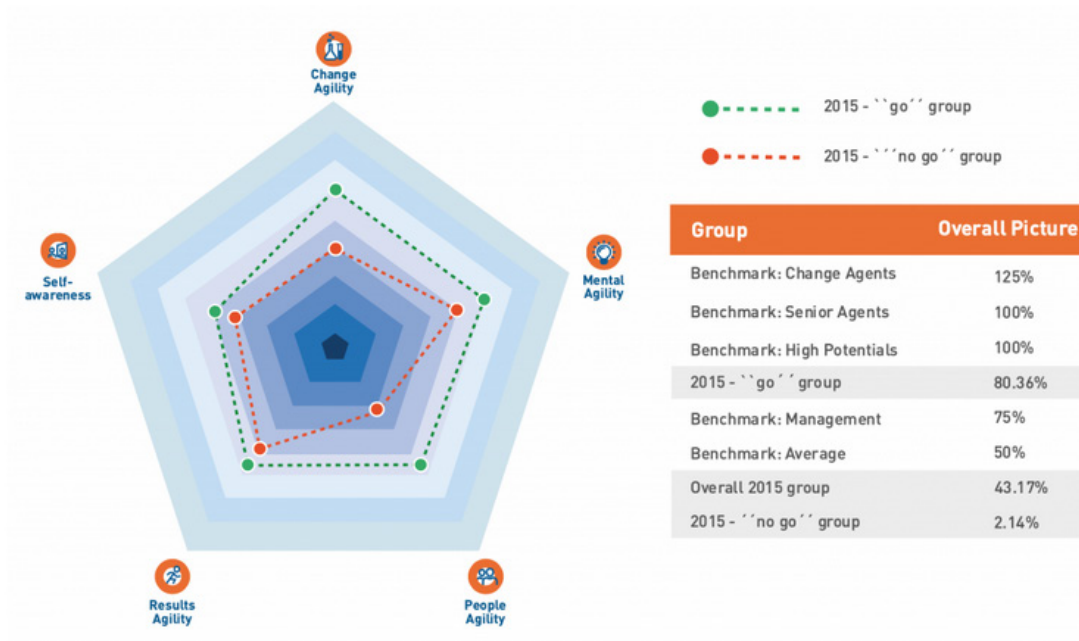
Om mee te kunnen doen aan het Senior Management Development Programma (zie tekstblokje op de vorige pagina) worden middelmanagers voorgedragen door het senior management. Na de voordracht volgt een assessment om te bepalen wie er daadwerkelijk meedoen en wie (nog) niet. De groep die meedoet aan het programma noemen we in dit artikel de “go” groep; diegenen die niet zijn geselecteerd de “no go” groep. De definitieve “go” groep is uiteindelijk klein en dat maakt het assessmentproces competitief.

### **Toevoeging Learning Agility**

In 2015 voegde PEP voor het eerst Learning Agility aan het programma toe. Ze wilden weten of hun assessments de wendbaarheid en toekomstig potentieel van genomineerde deelnemers goed voorspelden. Hoewel de genomineerden door het management niet voorgedragen werden op basis van hun Learning Agility, bleken de SMDP-deelnemers significant hoger te scoren op Learning Agility dan de niet-geselecteerden.

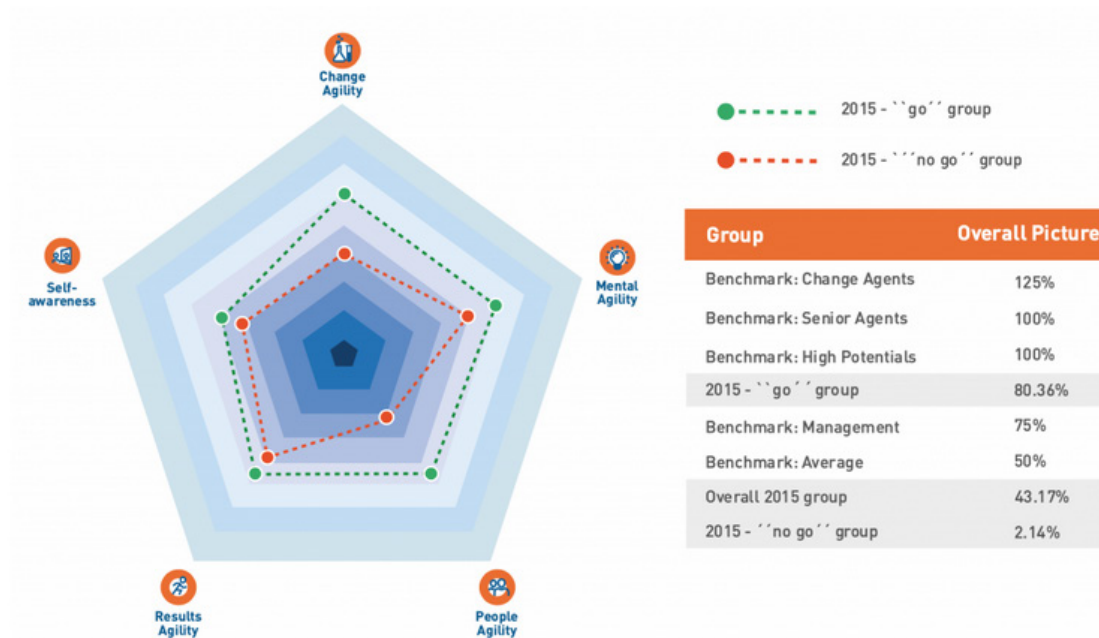
### **Opvallende resultaten**

Het resultaat was opvallend. Learning Agility voorspelde de geselecteerde en niet-geselecteerde groepen zeer accuraat en gaf bovendien uitsluitel in ambivalente gevallen waarin andere informatie niet voldoende doorslaggevend was. Learning Agility bleek voor PEP's managementprogramma echt een onderscheidend succes criterium te zijn.



**Figuur 1: Learning Agility overzicht van de deelnemers in 2015**

De "go" groep (de groene stippellijn) scoorde significant beter op Learning Agility dan de "no go" groep (de oranje stippellijn). Dat was de reden voor PEP om de Learning Agility-meting standaard onderdeel te maken van het selectieproces voor toekomstige senior managers en daarnaast het belang van (learn-) agile gedrag gericht uit te dragen in de organisatie.



**Figuur 2: Learning Agility overzicht van de deelnemers in 2017**

Ook in 2017 scoorde de "go" groep hoger op Learning Agility dan de "no go" groep. Daarnaast zien we dat de scores van beide 2017-groepen beduidend hoger zijn dan de scores van de groepen uit 2015.

### **Het development programma in 2017**

Twee jaar later laten de resultaten duidelijk zien dat het besef van het belang van Learning Agility daadwerkelijk voor een gerichte focus heeft gezorgd. De voordracht voor het programma vond dit keer wel plaats op basis van agile gedrag en de 2017-deelnemers scoorden beduidend hoger op Learning Agility dan de 2015-deelnemers, toen het Learning Agility-niveau iets onder het gemiddelde lag. De overall Learning Agility-score was in 2017 bij beide groepen duidelijk hoger dan in 2015. Dit laat zien dat de actieve focus die PEP op wendbaarheid legt, medewerkers stimuleert om dit gedrag bij zichzelf én hun team te ontwikkelen.

### **Langetermijnsucces**

Learning Agility blijkt een voorspeller van high performance, nu en in de toekomst. Degenen die het programma succesvol hebben afgerond, hebben goede vooruitzichten op de lange termijn.

De eerste analyses van de deelnemers van 2017 zijn veelbelovend. Waar de “no go” groep weinig verandering laat zien, heeft een significant deel van de “go” groep promotie gekregen.

Deze resultaten laten zien dat er een sterke relatie is tussen hoge Learning Agility en carrièregroei.

**“Het is meer dan een assessment. Het is de manier waarop we dingen doen.  
Het zit in het DNA van PEP.”**

Pat Smith, Talent Management Manager van PEP





PEP is in Zuid-Afrika een zeer bekende retailketen. De retailer groeit sterk en heeft meer dan 17.000 medewerkers. PEP wil die medewerkers aan zich binden en zorgen voor betrokkenheid en goede prestaties. Daarom legt de organisatie de nadruk op leiderschap en cultuur. Met een focus op de toekomst met Learning Agility.

# Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Aanleg & Ambitie  
Gedrag**



**Change Agility**



**Mental Agility**



**Self-awareness**



**People Agility**



**Results Agility**



**Learning Agility**

# Learning Agility meting

## Aanleg | Ambitie | Gedrag

Het begrip Learning Agility heeft te maken met meerdere zaken: je *aanleg* (jouw potentieel: wat past bij jouw persoonlijkheid, waar ben je van nature goed in?), je *ambitie* (jouw drijfveren: wat wil je, waar krijg je energie van?), eventueel aangevuld met je *gedrag* (jouw performance: waar sta je, wat laat je zien in de praktijk?)

Juist door de combinatiemeting krijg je een compleet en veelzijdig beeld van jouw Learning Agility. Door een Learning Agility meting alleen te baseren op persoonlijkheid/aanleg of alleen ambitie/drijfveren of alleen huidig gedrag, doe je mensen tekort. Als je sec kijkt naar wat mensen in de basis kunnen, ga je voorbij aan wat mensen willen. En een meting op basis van alleen huidig gedrag om gedrag in een onbekende toekomst te voorspellen, lijkt een contradictio in terminis. Je weet immers niet welk gedrag er in de toekomst wordt verwacht?





# Agile werken en Learning Agility – a match made in heaven?

## Zin en onzin over (Learning) Agility

Door: Evelien Schram & Jan Meijning

Agile werken, een agile mindset en learning agile mensen. De term Agility is inmiddels gemeengoed en de buzzword-status wel voorbij. Agile is dé manier geworden waarop steeds meer organisaties hun manier van werken inrichten. Al lang niet meer alleen op de IT-afdeling, maar organisatie-breed. Google op Agile HR of Agile Marketing en de artikelen en trainingen vliegen om je oren. Als je er als organisatie voor kiest om agile te werken, heb je dan mensen nodig die learning agile zijn of is dat onzin?

### Waarom overstappen naar agile werkmethodes?

Agile werken lijkt de standaard geworden in veel organisaties, maar waarom is agile werken zo populair? De voordelen van agile werken lijken evident, met de resultaatcomponent als belangrijkste driver. Iedereen kent wel voorbeelden van (van oudsher vaak ICT-) projecten die eindeloos uitlopen en aan het eind van de rit niet meer voldoen aan de werkelijkheid van de eisen van

vandaag, omdat het oorspronkelijke plan door de tijd achterhaald is. Door in kleinere stappen te werken en steeds werkende (deel)resultaten op te leveren en te toetsen of die werken en passen bij de klantvraag en het eindresultaat, worden snellere, creatievere en meer pragmatische oplossingen gezocht en gevonden. Veranderingen door technologische ontwikkelingen, globalisatie en/of economische omstandigheden gaan steeds sneller, en door wendbaar in te kunnen springen op die veranderingen, blijf je als organisatie vooroplopen.

**Een geschiedenislesje – het Agile Manifesto 2001** (bijna 2 decennia geleden alweer!): Een aantal software-experts sluiten zich een paar dagen op in de besneeuwde bergen in Utah, omdat zij ervan overtuigd zijn dat er bij software-ontwikkeling veel handiger en nuttiger gewerkt kan worden dan tot dan toe het geval was.

Deze bijeenkomst resulteerde in een statement over hoe je efficiënt en snel kunt werken om tot het beste resultaat te komen in een (software-ontwikkel) project. Niet meer eerst een uitgebreid plan maken, dat plan vervolgens minutieus uitwerken en dan stap voor stap volgen tot een project af is, maar in kleine (multidisciplinaire) teams in korte sprints werken aan (deel)resultaten en steeds reflecteren om tot het uiteindelijk beoogde resultaat te komen. Zij publiceerden het Agile Manifesto:

.....

• **Manifesto for Agile Software Development** •

• We are uncovering better ways of developing software by •  
• doing it and helping others do it. Through this work we •  
• have come to value: •

• **Individuals and interactions** over processes and tools •

• **Working software** over comprehensive documentation •

• **Customer collaboration** over contract negotiation •

• **Responding to change** over following a plan •

• •

• That is, while there is value in the items on the right, we •  
• value the items on the left more. •

• •

.....

### Organisatie-breed agile werken

In veel organisaties werden de agile werkmethodes uiteraard als eerste geadopteerd door IT/development afdelingen. De overstap naar agile werken op andere plekken dan alleen de IT-afdeling voelt logisch. *Agile HR* of *Agile Marketing* klinkt misschien in eerste instantie vreemd, maar in een steeds sneller veranderende wereld voldoen de (traditionele) werkprocessen vaak niet meer, omdat ze te traag of te log zijn. Als je niet kan inspringen op nieuwe technologische ontwikkelingen en veranderende klantvragen, mis je al snel de boot. Dat geldt niet alleen voor IT, maar ook voor andere afdelingen in de organisatie.

### De boot missen of niet?

Voorbeelden te over van (grote) organisaties die ten onder zijn gegaan omdat ze zich niet snel genoeg konden aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid. Zonder namen te noemen; als je als fysiek kledingwarenhuis te laat én onhandig inspringt op nieuwe online mogelijkheden, vraag je om problemen. De klant is al snel anders gewend en stapt gemakkelijker over naar concurrenten en nieuwkomers dan gedacht of gehoopt. Als je als organisatie wendbaarder kunt werken, kun je



sneller het roer omgooien wanneer de markt dat van je vraagt. Dat is de reden waarom steeds meer organisaties agile gaan werken. Je ziet steeds meer functietitels die gebaseerd zijn op agile ways of working: *Scrum Master*, *Product Owner* of zelfs *Vibe Manager* (met dank aan Japke-d). Los van al die nieuwe titels die je nu op LinkedIn vindt, is het werken in (multidisciplinaire) teams die snel kunnen schakelen, die mogen proberen en steeds (deel) resultaten opleveren een verrijking voor de slagkracht van organisaties.

#### Een wendbare organisatie met Learning Agility

Eerst de definitie: *Learning Agility is het vermogen van mensen om op basis van nieuwe ervaringen snel nieuw effectief gedrag te ontwikkelen en dit in de praktijk toe te passen.* Het is een vorm van leer- of verandervermogen, of leer- of veranderpotentieel. Mensen die hoog scoren op Learning Agility leren meer en sneller in nieuwe situaties. Zij weten meer uit hun ervaringen te halen en zijn voortdurend op zoek naar nieuwe uitdagingen. Zij vragen feedback om van te leren, herkennen patronen in onbekende situaties en schakelen anderen effectief in om ervaringen te begrijpen en zinvol te maken.



## Jawel, nog een geschiedenislesje – Learning Agility

Learning Agility is geen nieuwe term meer en kent een langere geschiedenis dan (in Europa) vaak gedacht. In het begin van de 21ste eeuw dook de term op in Amerika en werd het meten van Learning Agility vooral toegepast op het thema leiderschap. Vreemd genoeg door gebruik te maken van 360 graden feedback. Op zoek naar leiders van de toekomst door te kijken naar de kwaliteiten van vandaag klinkt weliswaar onlogisch, toch werd het begrip snel omarmd (zie ook pagina 42 over het meten van Learning Agility). Uit onderzoek bleek al snel dat een hoge mate van Learning Agility een voorspellende waarde had voor succesvol (werk)gedrag in een onbekende toekomst. Learning Agility wordt gemeten in vijf dimensies (zie figuur 1).

## Agile werken met learning agile mensen?

Heb je wendbare, learning agile mensen nodig als je als organisatie werkt volgens een agile methode? Ja en nee. Agile werken is een *werkmethode*. De methode zelf staat vast en is zeer richtinggevend en ingedeeld in voor iedereen herkenbare, duidelijke regels en elementen. Heel strikt voorgeschreven eigenlijk. Van A naar B en eventueel terug naar A en via C weer naar B, maar nog steeds volgens vaste stappen en voorgeschreven onderdelen.

Learning Agility is het vermogen van mensen om in veranderende omstandigheden steeds weer snel, nieuwe effectieve oplossingen te vinden en deze direct toe te passen. Agile werken als strikte, helder beschreven werkmethode en Learning Agility, als



Figuur 1

wendbaar leer/veranderpotentieel, lijken daarmee, buiten het buzzword agility, eigenlijk weinig met elkaar gemeen te hebben. Voor een vaste werkmethode hoef je niet wendbaar te zijn. Toch?

### Nieuwe ervaringen - veranderende omstandigheden

Niets is minder waar. De woorden *nieuw* en *verandering* zijn hier heel belangrijk. Learning agile mensen gaan gemakkelijker om met verandering, initiëren dit zelfs, en leren sneller en effectiever om te gaan met de veranderende werkelijkheid van de dag. En, terug naar de basis, dit was en is natuurlijk het beginsel van agile manieren van werken. In staat zijn om als organisatie sneller en wendbaarder tot het gevraagde, en vooral het nog niet gevraagde, resultaat te komen.

En juist hierin zit de match tussen agile werken en Learning Agility. Niet in de agile, voorgeschreven, werkmethode an sich, maar in het waarom en hoe. Bijna alle manieren van agile werken (scrum, lean etc.) leggen de nadruk op de volgende zaken: samenwerken in (multidisciplinaire) teams, werkbare deelresultaten opleveren, experimenteren en fouten mogen maken, communicatie en

transparantie, reflectiemomenten en hulp vragen als je er niet uitkomt. En laten dit nu juist de zaken zijn waarin Learning Agility een belangrijke rol speelt!

### Moet iedereen super learning agile zijn?

Uit onderzoek blijkt dat mensen met een hogere Learning Agility niet alleen sneller leren in een onbekende situatie, maar ook hun huidige performance is vaak beter. Als je als organisatie een overstap maakt naar agile werkmethodes, is het bijzonder prettig om te kunnen beschikken over een groep mensen met een hoge(re) Learning Agility. Zo'n overstap is een behoorlijke verandering voor mensen en vraagt om een gezonde dosis leer/verandervermogen om dit effectief en succesvol te kunnen implementeren. Op het moment dat het helder en duidelijk is wat er van iemand wordt verwacht, er meer op routine gewerkt kan worden en veranderingen niet of nauwelijks aan de orde zijn, is het niet per se nodig om super learning agile te zijn.

Sterker nog, er zijn beroepen waarbij je bijvoorbeeld liever niet iemand ziet die het heerlijk

vindt om steeds weer te experimenteren. Een luchtverkeersleider of een kraanmachinist die ineens bedenkt dat het leuk is om het vandaag eens helemaal anders te doen? Liever niet! En zo zijn er meer functies te bedenken waar je juist liever niet iemand ziet die zaken flexibel en experimenteel snel wil toepassen.

Maar ook voor deze beroepen geldt: de wereld is niet statisch meer. Bijna elk beroep heeft te maken met verandering. Ook als luchtverkeersleider, piloot, monteur of kraanmachinist krijg je te maken met veranderende vragen en omstandigheden. En hoe meer learning agile, hoe gemakkelijker en sneller iemand dit effectief oppakt. Oftewel: Learning Agility zegt niet direct iets over hoe bekwaam de kraanmachinist is op zijn huidige type kraan,

maar meer over hoe snel hij kan overstappen naar een andere werkwijze op een ander type kraan.

### Agile werken en Learning Agility – a match?

A match made in heaven klinkt misschien overdreven, maar er valt zeker iets te zeggen voor de combinatie agile werken en Learning Agility. Fail fast, learn faster is een adagium dat hoort bij agile werken. En dat adagium past ook uitstekend bij Learning Agility. Ook het al eerdergenoemde belang van samenwerken, reflectie en de andere basiselementen bij agile werkmethodes, vraagt om een hoge(re) mate van Learning Agility.

De lichtblauwe termen (zie figuur 2) zijn belangrijk bij agile werkmethodes en passen uitstekend bij de verschillende Learning Agility dimensies.



Figuur 2

Als je beschikt over een combinatie van deze kwaliteiten, kun je sneller en effectiever schakelen als er ineens iets anders van je wordt gevraagd. En dat is Learning Agility. In een bijeenkomst over Learning Agility met een groot aantal IT'ers kwam de opmerking: "Dus eigenlijk is het zo dat ik door agile te werken ook werk aan mijn Results Agility!" Dit is wel kort door de bocht, maar agile werken en Learning Agility kunnen elkaar zeker versterken.

### **Conclusie - Agile werken en Learning Agility, a match made in heaven?**

Een vaste werkmethode, agile of anders, heeft in basis niets te maken met Learning Agility. Het is simpelweg een vaste werkmethode. Maar, los van welke werkmethode dan ook, als er van je gevraagd wordt om intensief en transparant samen te werken in een team, te experimenteren, om te gaan met complexiteit en op vaste tijden heldere resultaten op te leveren, vraagt dat om bepaalde kwaliteiten. Agile werken doet meer dan gemiddeld een beroep op het delen van je kennis, je resultaten in de gaten houden, je eigen ontwikkeling stimuleren en het uitdenken hoe problemen kunnen worden opgelost.

Als je dagelijks deelt waar je mee bezig bent en in staat bent om snel een andere richting in te slaan, heb je absoluut een voordeel als je meer learning agile bent. Het zijn allemaal zaken waarmee iemand met een hogere Learning Agility gemakkelijker kan omgaan. Sterker nog, iemand met een hogere Learning Agility vindt het prettig als niet alles al bekend is en zal meer feedback en interactie opzoeken dan iemand die minder learning agile is.

**Oftewel: learning agile mensen leren sneller en effectiever in nieuwe situaties en dus ook als je als organisatie agile werkt.**

# Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Hoe wordt Learning Agility opgebouwd?

Learning Agility wordt gemeten in vier dimensies en één overstijgende factor: Self-awareness. Deze laatste factor beïnvloedt ook de score van elk onderdeel.



**Change Agility** Mensen die hoog scoren op Change Agility, zijn altijd nieuwsgierig. Die nieuwsgierigheid wordt aangewakkerd bij nieuwe onbekende zaken. Ze houden van experimenteren, zaken uitproberen en nieuwe ervaringen. Hierdoor maken ze meer mee. Ze leren ook meer van hun ervaringen, omdat ze gemotiveerd zijn om voor hen onbekende zaken uit te zoeken. Daar hebben ze ook plezier in.



**Mental Agility** Mensen die hoog scoren op Mental Agility, vinden het leuk als zaken complex of onduidelijk zijn, om met nieuwe ideeën een nieuwe duidelijkheid te creëren. Ze houden van analyseren en kunnen vaak door outside the box te denken zaken op een andere manier doorgronden. Ze hebben een open perspectief en worden uitgedaagd door nieuwe ideeën. Hierdoor herkennen ze sneller dan anderen de patronen in een nieuwe ervaring.

Ze snappen sneller hoe de situatie in elkaar zit en wat ze kunnen leren van wat ze meemaken.



**People Agility** Mensen die hoog scoren op People Agility, stellen zich constructief op naar anderen en staan open voor mensen met verschillende achtergronden en meningen. Ze hebben de behoefte om goed te begrijpen wat anderen bedoelen en nemen de mening van anderen serieus. Hierdoor komen ze gemakkelijker met anderen in contact en lukt het ze beter om te leren van de inbreng van anderen. Bovendien kunnen ze zich gemakkelijker aanpassen, bijvoorbeeld aan mensen uit andere culturen. Hierdoor delen andere mensen meer met hen.



**Results Agility** Mensen die hoog scoren op Results Agility, hebben sterk de behoefte om succesvol te zijn en zoeken steeds naar de beste manier om resultaat te behalen. Ze zijn vaak ambitieus, zelfverzekerd en ze blijven rustig onder druk. Doordat ze beter in staat



zijn om in nieuwe en onbekende situaties doelen te stellen, behouden ze meer focus en leren ze sneller wat er wel of niet toe doet om nieuwe zaken tot een succes te maken.



**Self-awareness** Mensen die hoog scoren op Self-awareness, kennen hun eigen sterke en zwakke punten. Ze zijn vaak kritisch op hun eigen prestaties en optreden. Hierdoor zijn ze er meer op gespitst hoe ze dingen beter kunnen doen en is hun algehele bereidheid om te leren hoger. Self-awareness neemt daarom een bijzondere rol in bij Learning Agility: een hoge score versterkt de mogelijkheden op de andere Learning Agility-onderdelen.



# Employer branding idee

## Geef een afgewezen kandidaat een cadeautje voor de toekomst

Organisaties stoppen enorme hoeveelheden moeite, geld en tijd in hun employer branding. Hoe zorg je ervoor dat iedereen bij jouw organisatie wil werken en een positieve lading heeft met jouw merk? Niet iedere organisatie is de next Google of Netflix, en veel organisaties vissen in dezelfde sollicitantenvijver. Dit is al moeilijk genoeg. Tijdens het recruitmentproces is het vanzelfsprekend belangrijk om een gestroomlijnd proces te hebben waarin iedereen snel en helder weet waar hij aan toe is. De aangenomen kandidaten zijn uiteindelijk blij en gaan aan de slag. De afgewezen kandidaat kijkt er geheid anders tegenaan.

## Afgewezen, maar in de toekomst?

De afgewezen kandidaat wordt vaak vergeten in de employer branding. Natuurlijk ben je als organisatie netjes in je afhandeling en laat je een kandidaat weten waarom er gekozen is voor een ander. En natuurlijk is deze kandidaat niet blij en heeft daarom wellicht een minder positief gevoel bij jouw organisatie. Jammer, maar logisch. Door de afgewezen kandidaat een 'cadeautje' te geven in de vorm van een Learning Agility-ontwikkeltool, sla je 2 vliegen in 1 klap: iemand die blij is met het cadeau en, wie weet, na ontwikkeling toch nog een nieuwe medewerker in de toekomst. Zeker als het gaat om een kandidaat die het, om welke reden dan ook, nèt niet geworden is.

# Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Meer weten over Learning Agility? Neem contact op met ons om te sparren over hoe je Learning Agility kunt toepassen in jouw eigen organisatie.

 085 401 5050

 [info@hfmtalentindex.nl](mailto:info@hfmtalentindex.nl)

 [www.hfmtalentindex.nl](http://www.hfmtalentindex.nl)

 Op de LinkedIn pagina van HFMtalentindex delen wij regelmatig onze laatste artikelen en onderzoeksresultaten.

 Volg ons op Twitter: @HFMTalentindex

©HFMTalentindex 2020