

HR Learning Agility Onderzoek

Resultaten 2017

 **HFM TALENTINDEX**
Online Assessment

 **HR community**

Hernieuwd Learning Agility-onderzoek: HR blijkt meer praktijk dan strategie

Richt u zich in uw HR-werk op de analyse van cijfers en complexe situaties? Dan heeft u een voordeel op de arbeidsmarkt: veel van uw collega's zijn meer praktische doeners. Terwijl de behoefte groeit aan analytische denkers in de rol van business partner of strategisch HR-adviseur. Iets om over na te denken voor elke organisatie die wendbaar en flexibel wil zijn bij steeds nieuwe ontwikkelingen. Des te meer voor de HR-afdeling, die daarop vooruit moet lopen...

De noodzaak om in het HR-vak snel te kunnen schakelen en bij te sturen, was voor HFMTalentindex en HRcommunity de reden om in 2017, twee jaar na het eerste onderzoek onder HR-professionals, opnieuw te kijken hoe de beroepsgroep het doet op Learning Agility. Geeft de Learning Agility Indicator hetzelfde beeld als in 2015? Of zijn er dingen opvallend anders?



Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Reminder: Wat is Learning Agility? | 4 |
| HR 2015 versus HR 2017 | 5 |
| Vrouwen durven meer, mannen zijn analytischer | 6 |
| Business partner op weg omhoog | 7 |
| Hogere opleiding scoort, maar denkt praktisch | 8 |
| Leidinggevenden op de hielen gezeten door hun medewerkers | 10 |
| Meer uren, meer agile | 11 |
| Industrie loopt voorop in analytisch vermogen | 12 |
| Size matters | 13 |
| Meer ervaring, minder doelgericht | 14 |
| Loont Learning Agility | 16 |
| Summary | 18 |
| Hoe wordt Learning Agility opgebouwd? | 20 |
| Learning Agility tips | 22 |
| Interview Jan Meijning | 26 |

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. Hoogscoorders 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.

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 beïnvloedt¹.



Change Agility

Nieuwsgierig
Experimenteert
Probeert zaken uit



Mental Agility

Analytisch
Complexiteit
Nieuwe ideeën



Self-awareness

Zichzelf kennen
Zelfkritisch
Ontwikkelingsricht



People Agility

Behoeft om te begrijpen
Constructief naar anderen
Open voor andere culturen



Results Agility

Ambitieus
Zelfverzekerd
Doelbewust

¹Zie voor een uitgebreidere beschrijving van de verschillende Learning Agility-dimensies: pagina 20

HR 2015 versus HR 2017

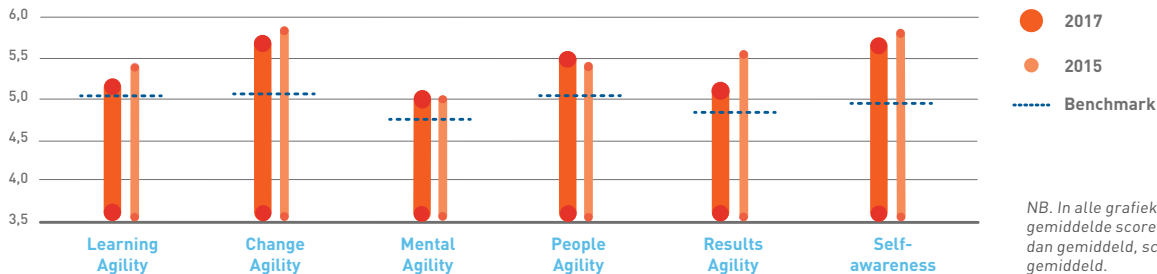
2015: HR scoort hoog op leervaardigheid

De algemene conclusie uit het eerste onderzoek, beschreven in het artikel 'Acht feiten over HR en Learning Agility', was duidelijk: HR-mensen scoren flink hoger op leervaardigheid dan andere professionals. Vooral op de onderdelen Self-awareness (ontwikkelingsgericht en bewust van eigen sterke en zwakke kanten) en Change Agility (voortdurende nieuwsgierigheid) ligt de lat hoog. Maar ook op Results Agility (doelgerichtheid) en People Agility (openstaan voor anderen) is de uitkomst bovengemiddeld. Alleen Mental Agility (het analyseren van complexe problemen) blijft achter.

2017: bredere samenstelling, lagere score

In het recente onderzoek uit 2017 blijkt de totaalscore op Learning Agility teruggelopen, maar nog steeds hoger dan van de gemiddelde collega buiten HR. Vooral op het onderdeel Results is de score opvallend gekelderd. Het heeft alles te maken met de samenstelling van de respondenten. In 2015 deden bijna twee keer zoveel HR-managers mee aan het onderzoek van een toen nog vrij nieuw vakthema: Learning Agility. Inmiddels is het onderwerp breder bekend in de HR-organisatie. Dat is terug te zien in de deelname van meer HR-medewerkers en meer respondenten met een specifieke rol. Die samenstelling beïnvloedt de totaalscore. Met name de focus op succesvol zijn en doelstellingen halen (Results Agility) is sterker aanwezig bij managers en directeuren dan bij niet-leidinggevenden. Hoe hoger de functie, des te hoger de Learning Agility. Dat komt zowel uit het onderzoek van 2015 als 2017 naar voren.

Learning Agility HR



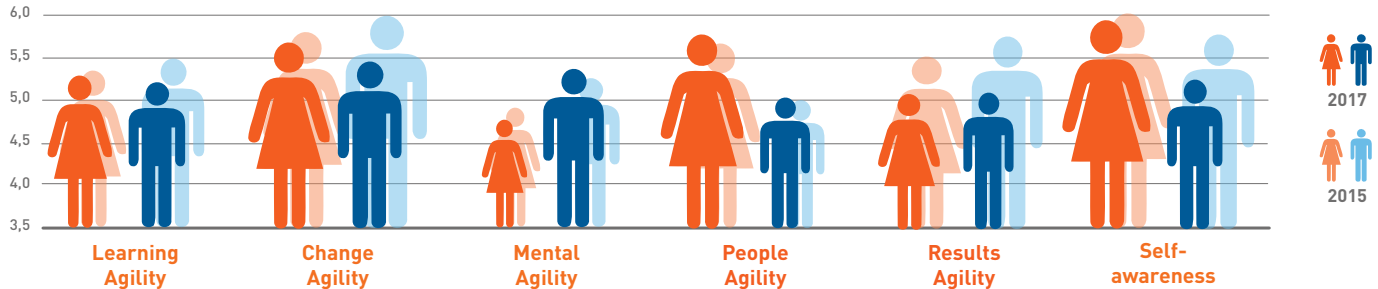
NB. In alle grafieken staat een 5 voor een gemiddelde score. Scores boven de 5 zijn hoger dan gemiddeld, scores onder de 5 lager dan gemiddeld.

Vrouwen durven meer, mannen zijn analytischer

In vergelijking met 2015 deden niet alleen meer HR-medewerkers mee, ook 5 procent meer mannen. Toch hebben de vrouwelijke HR-professionals hun eerdere achterstand ingelopen. Ze scoren inmiddels hoger op Learning Agility in het algemeen, maar hebben ook een grotere voorsprong genomen. Vrouwen durven meer (Change) en zijn beter in zelfreflectie (Self-

awareness). Ook is er een duidelijke plus in People Agility. De mannelijke collega's zijn meer gefocust op analyses en big data (Mental Agility), maar met een nauwelijks bovengemiddelde score. Vergeleken met hun voorgangers in 2015 liggen de overige uitkomsten van de HR-mannen lager, vooral op Results.

Mannen vs. Vrouwen

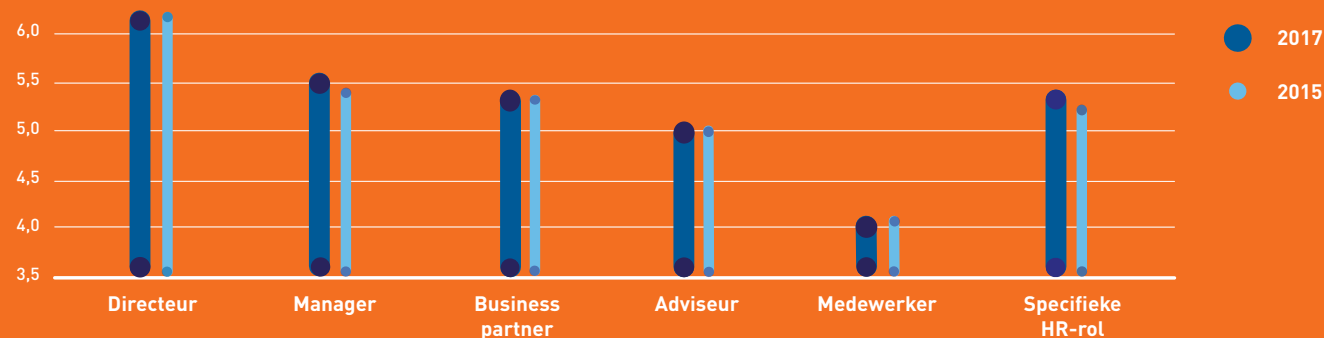


Business partner op weg omhoog

Het overall beeld bij de Learning Agility per HR-functie blijft onveranderd. Net als in 2015 heeft de HR-directeur in 2017 verreweg de hoogste score op Learning Agility en ontlopen de scores van de HR-manager, -business partner en de specifieke HR-rollen elkaar niet veel. Op de verschillende dimensies is wel een aantal verschillen te zien tussen 2015 en 2017. Alhoewel de HR-medewerker hier nog

steeds lager scoort dan de vergelijkgroep buiten HR, is de medewerker aan een inhaalslag bezig. Bij de HR-business partner valt vooral de hogere score op bij People en Self-awareness op. Voor elke functie – en dus ook voor HR – kunnen we stellen: een hoge score op Self-awareness en People Agility komt iemands groei in performance ten goede.

Learning Agility & HR-functie

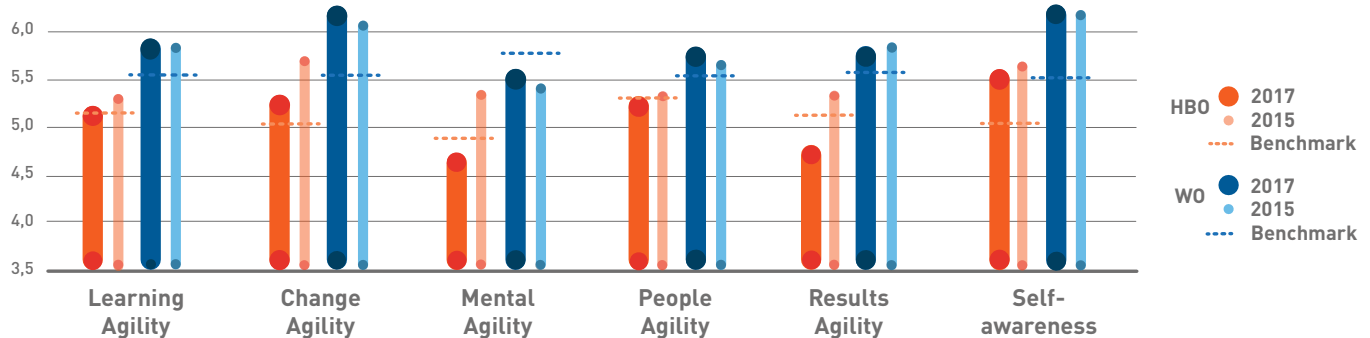


Hogere opleiding scoort, maar denkt praktisch

Dit jaar was een groter deel van de respondenten afkomstig van mbo en hbo. Maar het levert geen significante verschillen op in de uitkomsten: hoe hoger de opleiding, des te hoger de Agility. Het is een rechtstreekse relatie die ook uit ander onderzoek naar voren komt. Vergeleken met de hbo'ers van 2015 doen de hbo'ers van nu het aanzienlijk minder op Change, Results en Mental. Een uitslag die kan samenhangen met het lagere

aantal leidinggevendens onder de deelnemers. Opvallend is dat niet alleen hbo lager scoort op analytisch vermogen dan de benchmark. Ook de HR-professional met een universitaire achtergrond haalt het niveau van de benchmark niet. HR blijkt meer praktisch georiënteerd dan theoretisch. Hier ligt dus een mogelijkheid tot verdere verbetering van de Learning Agility van de HR-afdeling.

Opleiding



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

Darwin

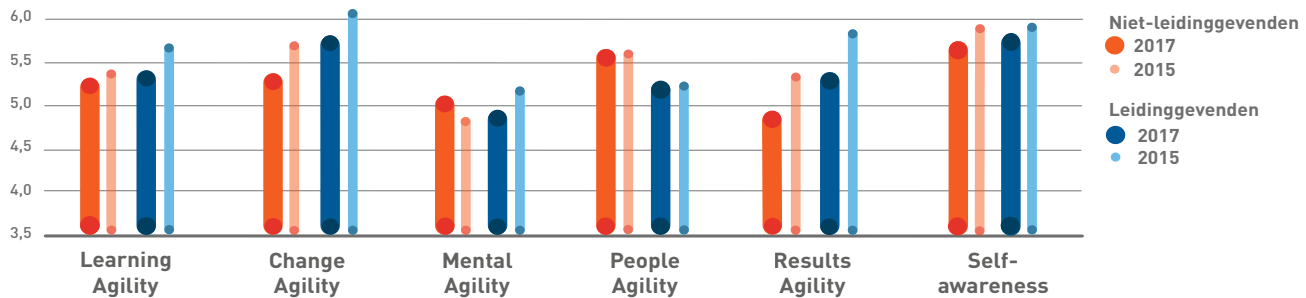


Leidinggevenden op de hielen gezeten door hun medewerkers

Leiders kijken naar verandering en resultaat, adviseurs naar mensen. Dat was in 2015 de conclusie bij de vergelijking van HR-functies en het verschil in Learning Agility. Dat is niet veranderd in twee jaar: leidinggevenden scoren hoger, maar niet op People. Dat is ook herkenbaar op de werkvloer: managers varen meer op hun eigen kompas en krijgen minder feedback van collega's om hun voordeel mee te

doen. Wat wel is veranderd sinds 2015, is dat de leiding voorbij is gestreefd op het gebied van Mental Agility. Weliswaar een miniem verschil, maar toch. De totaalscore op Learning Agility ontloopt elkaar uiteindelijk niet veel: vooral bij de groep leidinggevenden is die score in 2 jaar wat verminderd. Ook in Self-awareness zitten niet-leidinggevenden hun leidinggevenden op de hielen.

Niet-leidinggevenden vs. leidinggevenden

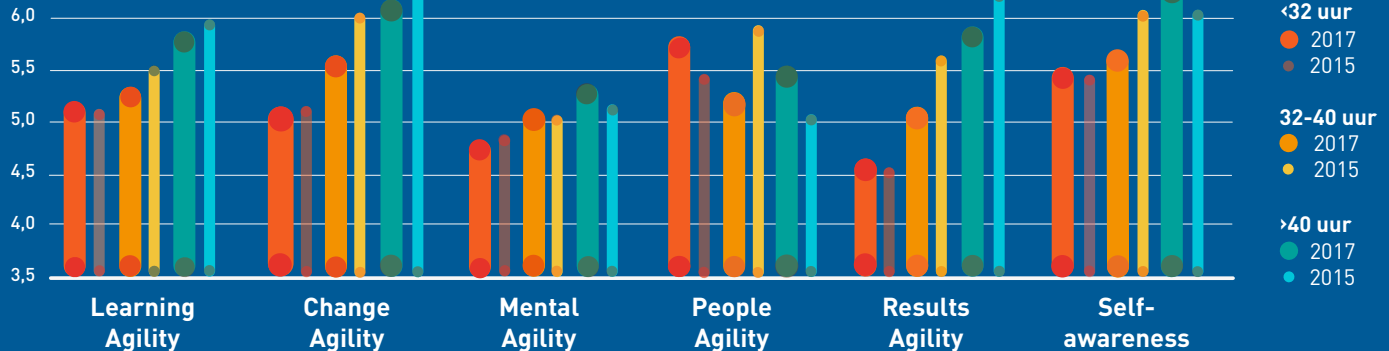


Meer uren, meer agile

Hangt iemands Learning Agility nog af van de lengte van zijn of haar werkweek? Ja: wie meer dan 40 uur per week werkt, scoort op vrijwel alle onderdelen hoger dan wie minder uren maakt. We hebben eerder gezien dat de Learning Agility-score samenhangt met het functieniveau. Als je ervan uitgaat dat HR-professionals met een hoge(re) functie meer uren

maken, is dit een weinig verrassende uitkomst. De uitzondering is People Agility: daar scoort de groep die in deeltijd werkt het hoogst. Interessant is dat de HR-functionaris die overwerkt, ook meer theoretisch ingesteld blijkt te zijn dan collega's die eerder naar huis gaan.

Aantal werkuren per week

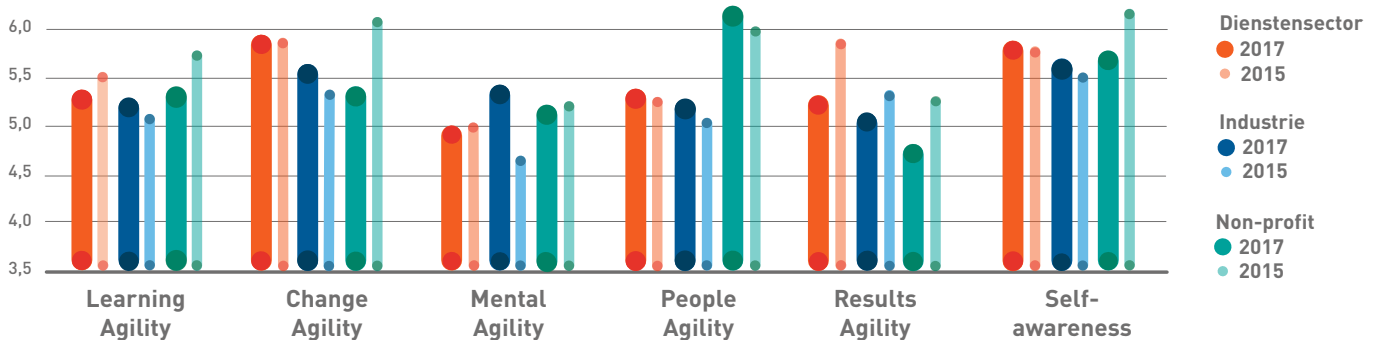


Industrie loopt voorop in analytisch vermogen

Stond HR in de non-profitsector nog verrassend op één in 2015, inmiddels is de sector gezakt naar een gemiddelde score op Learning Agility. Daarmee staat de bedrijfstak op ongeveer gelijke voet met de industrie en dienstensector. Dat komt waarschijnlijk doordat dit keer minder managers deelnamen aan het onderzoek. Bij non-profit uit zich dat in een flinke neergang bij Change en Results, al steekt de sector

op het vlak van People Agility nog steeds boven de andere twee uit. In de industrie is een opvallende plus te zien bij Mental Agility, hoger dan in de dienst- of non-profitsector. Wie als HR-professional in de techniek werkt, heeft waarschijnlijk ook zelf interesse in techniek. Dat hangt mogelijk samen met meer interesse voor cijfers, theorie en de toepassing daarvan in je werk.

Organisatietak

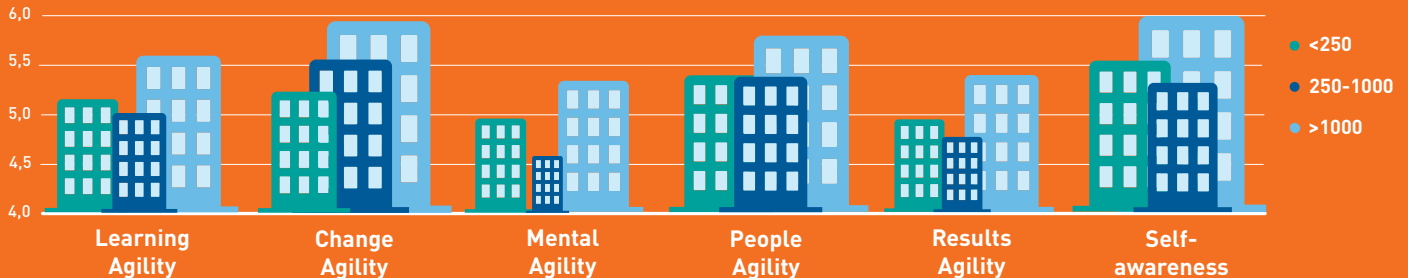


Size matters

Wat organisatiegrootte betreft, is het beeld hetzelfde als bij ons eerdere onderzoek. Hoe groter de organisatie, des te meer Learning agile. Dat geldt althans voor organisaties die meer dan 1.000 medewerkers hebben. Zij scoren op alle fronten hoger dan hun kleinere evenknieën. Maar net als in 2015 doet het kleinbedrijf (met minder dan 250 medewerkers) het beter dan de middelgrote

organisaties. Alleen op het gebied van Change eindigt de kleine broer lager. Mogelijk dwingt de scherpe concurrentie en aandacht voor ontwikkeling en carrière maken binnen grote organisaties tot een grotere ontwikkelingsbereidheid. En in kleine organisaties moet je van alle markten thuis zijn, wat ook van HR-mensen vraagt om steeds vooruit te kijken en zich continue te blijven ontwikkelen.

Organisatiegrootte

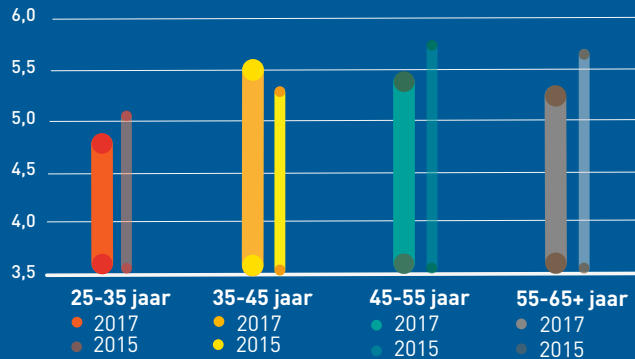


Meer ervaring, minder doelgericht

Er is een duidelijke trend waarneembaar: naarmate de HR-professional ouder wordt, neemt diens Learning Agility af. Dit beeld komt overeen met eerder onderzoek naar de samenhang tussen Learning Agility en leeftijd (Haring, Shankar & Hofkes, 2016). Ook herkenbaar: de score op People Agility stijgt juist met de jaren. Bij HR is de sterkste

daling te zien bij Results Agility. Dat is te verklaren: bij oudere medewerkers zijn de meeste doelen al bereikt. Willen leren door het resultaat als doel te stellen, is dan niet meer het primaire middel. Een opvallende uitzondering in het HR-plaatje is Mental Agility: daar scoort de ervaren HR-rot het beste.

Learning Agility & Leeftijd

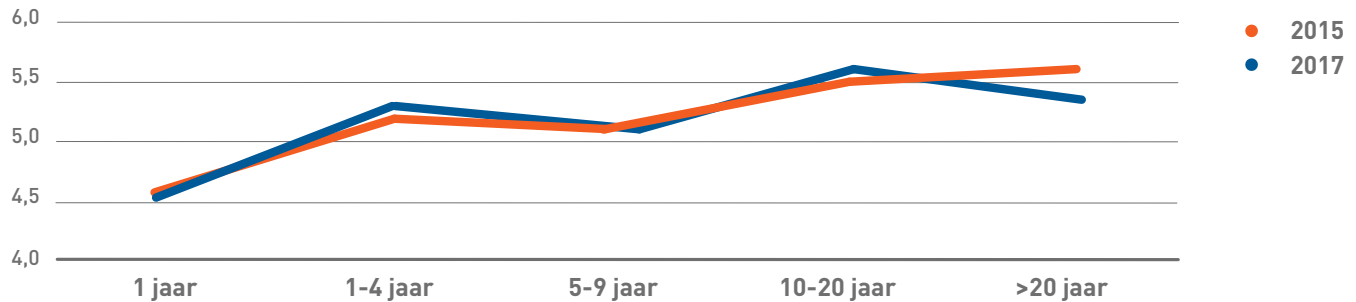


In de grafieken Leeftijd en Werkervaring zijn ten behoeve van de leesbaarheid alleen de overall Learning Agility-scores 2015 en 2017 weergegeven.

Als we in plaats van naar leeftijd, kijken naar het aantal jaren werkervaring, zien we een sterke daling bij mensen die meer dan 20 jaar werken. Sterker nog: na 20 jaar werken is hij of zij weer bijna terug op het overall Learning Agility-niveau van 5 tot 9 jaar werkervaring. Alleen Mental gaat omhoog; hoe meer werkervaring des te hoger

de score. Op alle andere Learning Agility-dimensies piekt de HR-collega met 10 tot 20 jaar werkervaring. Wat verder opvalt, is de stilstand in de ontwikkeling van medewerkers met 1 tot 4 jaar ervaring. Blijkbaar realiseren ze zich na de eerste vier jaar dat als ze een volgende carrièrestap willen maken, ze dat nu moeten gaan doen en zich dus verder moeten ontwikkelen.

Learning Agility & werkervaring

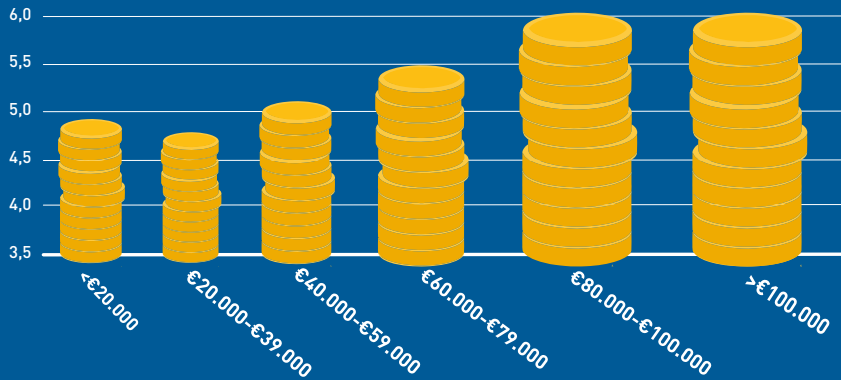


Loont Learning Agility?

En dan de slotvraag: krijgt iemand met een hogere Learning Agility ook meer salaris? Dat lijkt logisch, aangezien ook opleiding en type functie daarin meewegen (beide een factor voor hogere Agilitycijfers). Vanaf een jaarsalaris van 40.000 euro en hoger zien we inderdaad ook een stijgende lijn in Learning Agility. Van een gemiddelde score rond de 5 naar een score van 5,5 en 6. Bij 80.000 euro is het

plafond bereikt: daarboven heeft een hogere Learning Agility-score geen effect meer op de hoogte van het salaris. Uit eerder onderzoek blijkt dat dit geheel in lijn is met de benchmark. Het is niet zo, dat de HR-medewerkers met het laagste inkomen ook het minst agile zijn. De groep die tussen de 20.000 en 40.000 euro verdient, scoort lager dan de startersgroep.

Salaris



Notities

A series of 12 horizontal dotted lines for taking notes.

Summary

HR en Learning Agility opnieuw onder de loep:

Beroepsgroep loopt voorop, maar niet op alle fronten

In 2015 onderzocht HFMtalentindex samen met HRcommunity hoe HR-professionals scoren op Learning Agility. Heeft het HR-vak zich na twee jaar verder ontwikkeld? De lat ligt nog steeds bovengemiddeld hoog, blijkt. Maar op het gebied van analyse en strategie is de nodige winst te halen. In het recente onderzoek uit 2017 doet de HR-professional het nog steeds beter dan de gemiddelde collega buiten HR. Wel ligt de totaalscore op Learning Agility lager. Dat heeft alles te maken met de samenstelling van de respondenten. In 2015 deden bijna twee keer zoveel HR-managers mee aan het onderzoek, nu meer HR-medewerkers en HR-specialisten. Die samenstelling beïnvloedt de totaalscore: hoe hoger de functie, des te hoger de Learning Agility.

Man-vrouwverhouding

De vrouwelijke HR-professionals hebben hun mannelijke collega's ingehaald en een voorsprong genomen. Vrouwen durven meer, zijn meer gericht op anderen en beter in zelfreflectie. Mannen zijn op hun beurt meer gefocust op analyse en big data.

Functieverschillen

Net als in 2015 scoort van alle HR-functies de directeur het hoogst op leervaardigheid. De scores van manager, business partner, specialist en medewerker ontlopen elkaar niet veel. Wel is de medewerker aan een inhaalslag bezig ten opzichte van collega's buiten HR. En ook de businesspartner is op weg omhoog. Zet je leidinggevenden en niet-leidinggevenden naast elkaar, dan doet de leidinggevende het overall beter, maar streven de medewerkers de leiding voorbij op People Agility (ruim) en Mental Agility (licht).

Organisatietak en grootte

Waar de non-profitsector eerder nog boven industrie en diensten uitstak, gaan de drie sectoren nu ongeveer gelijk op. Op analytisch vermogen laat de industriële tak een opvallende plus zien. Wat de grootte van organisaties betreft: size matters. De HR-afdeling van organisaties met meer dan 1.000 medewerkers scoren op alle fronten hoger dan die van de kleinere evenknieën.

Opleiding, leeftijd en ervaring

Hoe hoger de opleiding, des te hoger de leervaardigheid, blijkt opnieuw. Maar in vergelijking met de benchmark, blijven hbo'ers en wo'ers binnen HR achter op analytisch vermogen (Mental Agility). Kijkend naar leeftijd, neemt de Learning Agility van HR-professionals af bij het ouder worden, vooral op Results Agility. Bij twintig jaar werkervaring zit de ervaren HR-rot weer op het niveau van 5 tot 9 jaar werkervaring.

Werkweek en loon

En tot slot: wie meer dan 40 uur per week werkt, scoort op vrijwel alle onderdelen hoger dan wie minder uren maakt. Ook de hoogte van het salaris speelt deels mee: vanaf 40.000 euro is een stijgende lijn te zien in agility. Na 80.000 euro is dat effect verdwenen.



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 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.



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 gespist 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.

Tips



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 tegen vragen 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.



Change Agility

- Pak van tijd tot tijd een project op waarbij je niet terug kunt terugvallen 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.



Results Agility

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



Notities

A series of 12 horizontal dotted lines for taking notes.

Notities

A series of 12 horizontal dotted lines for taking notes.

Interview

“Het zou beter zijn als managers zich niet bemoeien met de samenstelling van hun team.”

Door Vincent Weggemans

Soort zoekt soort. Deze menselijke eigenschap kan ons flink in de weg zitten bij de samenstelling van een team, constateert organisatiepsycholoog Jan Meijning. Bij HFMtalentindex is hij gespecialiseerd in teamanalyses.

Kun jij in een oogopslag zien of een team functioneert?

Jan Meijning: “Nee, ik kijk naar de samenstelling van een team. Ik zie betrekkelijk snel hoe teamleden zich tot elkaar verhouden, wie welke rol pakt in het groepsproces. Door de teamsamenstelling onder de loep te nemen en eventueel suggesties voor aanpassing te doen, kan een team effectiever worden. Maar hoe effectief zo’n team in de betreffende

organisatie kan zijn, dat hangt van nog veel meer factoren af. Context speelt een veel grotere rol dan mensen denken. Wat werkt in de ene situatie, hoeft niet te werken in een andere.”

Hoezo niet? Er zijn genoeg managementboeken die een aanpak propageren die altijd en overal werkt.

“Dat is de Tel Sell-illusie. Koop dit apparaat en je wordt fit en slank. En hoeveel mensen die zo’n apparaat kopen, worden daadwerkelijk fit en slank? Niemand. Waarom niet? Omdat ze het ook zonder dat apparaat niet zijn. De ‘one size fits all’-oplossing bestaat niet, maar mensen denken nu eenmaal: ‘Als ik dat apparaat heb, dan gaat de rest vanzelf.’ Helaas, éénwoordoplossingen werken nooit. Een voorbeeld: ik ken een bedrijf dat een goede verkoper nodig had. Na een sollicitatieprocedure kozen ze voor een jongen die ervaring had als keukenverkoper, echt een commerciële jongen. Maar zijn verkooptalent kwam totaal niet uit de verf. Waarom niet? Een keukenverkoper staat in een showroom, daar komen de klanten naar hem toe. In deze nieuwe baan moest hij zelf naar zijn klanten toe – en ook nog eerst bedenken wie dat dan zouden zijn. Dat vond hij ingewikkeld. Het zijn allebei commerciële functies, maar vereisen verschillende competenties. De gedachtesfout is dat wat in context A werkt, ook in context B wel zal werken. Daar gaan mensen vaak de mist mee in.”

**“Het helpt enorm als je
bescheiden bent en niet
alles denkt te weten”**

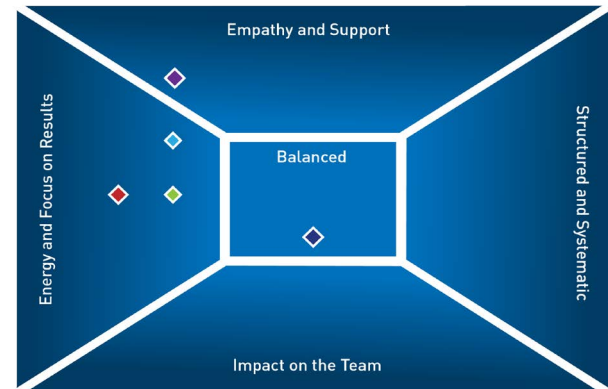


Geldt dat ook voor hele teams?

“Zeker. Maar hoe ontstaan teams? Er zijn teams die worden samengesteld om iets te doen wat er nu nog niet is. Voor zo’n nieuw project kun je heel gericht kijken wat voor mensen je nodig hebt. Er zijn ook teams die toevallig zijn ontstaan: allemaal mensen die hetzelfde doen binnen een organisatie en opeens als een team worden gezien. Zo’n team is veel meer eenheidsworst: dezelfde types die doorgaans eenzelfde gedrag laten zien. Werkt dat? Een zorgorganisatie had ooit veel succes met zelfsturende teams, dus concurrerende organisaties gingen die formule kopiëren. Maar bij hen werkte het helemaal niet. De reden daarvoor was dat die eerste organisatie speciaal mensen had aangenomen om in zelfsturende teams te werken. Mensen die houden van verantwoordelijkheid, graag zelf hun werk bepalen, kortom: de juiste persoonlijkheid hadden om te gedijen bij een hoge mate van zelfsturing. De mensen bij die andere zorgorganisaties waren deze manier van werken helemaal niet gewend. Zij voelden zich beter bij de oude, bekende gang van zaken en zaten niet te wachten op meer invloed of verantwoordelijkheid. Vergeet niet: teams en organisaties zijn zichzelf selecterende organismen. Een omslag naar zelfsturing kun je niet zomaar maken. Een zelfsturend team is niet succesvol omdat het zelfsturend is. Een zelfsturend team is succesvol omdat het de juiste samenstelling heeft.”

Waar gaat het dan mis in zo’n proces?

“Het gebeurt geregeld dat het management besluit een strategie om te gooien, zonder dat men kijkt of de medewerkers wel aan die nieuwe eisen kunnen voldoen. Maar je kunt niet tegen de trainer van het zesde elftal van Zeeburgia zeggen dat hij volgend seizoen mee moet doen in de Champions League. Als je dat wilt, dan moet je de hele organisatie aanpakken, de juiste mensen aannemen, anders selecteren et cetera. Managers hebben echter nog altijd de illusie dat als ze een ambitie formuleren, dat ze die dan ook met hun huidige medewerkers kunnen bereiken. Ze zien zichzelf nooit als het zesde elftal van Zeeburgia, terwijl ze dat soms wel zijn. In de ene context kan een bepaald team succesvol en effectief zijn, maar als die context verandert, dan is niet gezegd dat die effectiviteit blijft.”



Afbeelding 1

Hoe weet je of een team de juiste samenstelling heeft?

“Er zijn allerlei manieren waarop een succesvol team kan zijn samengesteld. Maar uit onderzoek en ervaring blijkt dat het helpt als een team divers van samenstelling is. Om het inzichtelijk te maken hanteer ik een kwadrant met twee assen (zie afbeelding 1). Eén as gaat van sturen en beïnvloeden naar helpen en accommoderen, de andere van structuur naar flexibiliteit. Dit zijn eigenschappen die binnen een team gelijkmatig verdeeld zouden moeten zijn. Je moet bijvoorbeeld niet te veel stuurders hebben, want die willen allemaal de baas zijn. Dat klinkt logisch, maar de valkuil is dat mensen onbewust mensen uitzoeken met dezelfde kenmerken. Soort zoekt soort. Dat is heel herkenbaar. Ga maar na: voor een manager die van structuur houdt, planmatig werkt en graag wil weten wat er morgen allemaal gebeurt, is het heel frustrerend om te maken te krijgen met een impulsieve flierefluiter, die weliswaar heel creatief denkt, maar ook alle kanten opvliegt. De kans dat hij zo’n persoon bij zijn team zal halen, is niet zo groot. Toch blijkt keer op keer: hoe groter de diversiteit in het team, hoe groter de kans dat het goed zal functioneren. Vaak zou het dus beter zijn als managers zich niet bemoeien met de samenstelling van hun team, dat komt de diversiteit ten goede. Diversiteit van een

team beïnvloeden kan ook betekenen dat je vrouwen toevoegt in een team dat alleen maar uit mannen bestaat. Vrouwen hebben vaak een gunstige invloed op een dynamiek binnen een team vooral als het gaat om samenwerken.”

Weten managers eigenlijk wel wat voor mensen ze nodig hebben in hun team?

“Dat is een goede vraag. Als een team niet lekker draait, dan hebben managers vaak wel een persoonlijke theorie over het waarom, maar die komt meestal niet overeen met de praktijk. Maar omdat het om een team gaat, is moeilijker aan te wijzen waar het aan ligt. Je hebt veel interacties en dynamieken, dus het is moeilijker te bepalen wat er precies gebeurt. Laat staan dat ze weten hoe ze het moeten oplossen, wie ze daarvoor nodig hebben. We hebben ooit een pakketdienst bijgestaan die een goede verkoper zocht. We hebben hun toen voorgesteld dat we eerst hun vijftien succesvolste accountmanagers zouden testen, om te kijken waarom zij nu zo effectief waren. Dat bleken mensen met een sterke persoonlijke ontwikkeling, die netjes hun afspraken nakwamen en zorgvuldig werk afleverden. Degelijke, betrouwbare mensen, een beetje saai zelfs. Die waren daar succesvol. Maar in de praktijk werden zulke mensen bij sollicitaties afgewezen, omdat het bedrijf dacht een ander type account manager nodig te hebben.

In veel vacatures staan ideaalplaatjes beschreven, maar veel bedrijven weten niet hoe dat deaaltplaatje er voor hen precies uitziet. Idealiter zouden we bij elke teamsamenstelling ieder teamlid vooraf screenen, maar er is niet één ideaal team. Hetzelfde team kan bij de ene manager wel succesvol zijn en bij de andere niet. Want als ze hem stom vinden, dan doen ze niets. Ligt dat dan allemaal aan die manager? Groepsdynamiek is complex, er zijn geen abc'tjes."

Toch deze vraag: hoe ziet het ideale team eruit?

"De context bepaalt veel. Een zelfsturend team in een niet-competitieve omgeving, waarbij mensen moeten samenwerken om zorg te verlenen, is iets heel anders dan een goed werkend team in een competitieve omgeving, waar alles draait om de beste resultaten. We hebben onderzocht wat onderscheidend is, wat teams effectiever maakt. Dat gebeurt met name als mensen open staan voor elkaars mening. Als teamleden zelf een bepaalde mate van bescheidenheid en onzekerheid hebben, dan zijn ze meer bereid te luisteren naar elkaar. Want mensen die openstaan voor andermans argumenten, werken beter samen en leren meer. Dat geeft een versnellend effect. In voetbaltermen heb je geen spits nodig die balletjes afwacht, maar eentje die vraagt wat hij kan doen opdat het hele

team beter gaat spelen. Een goede spits snapt de problemen van een verdediger. Niet alleen op rationeel niveau, maar ook emotioneel: vindt hij het erg, is hij betrokken? Empathie in combinatie met bescheidenheid, dat zijn nuttige eigenschappen voor een teamspeler. In termen van mijn grafiek: mensen die in evenwicht zijn en een beetje rond het midden hangen en daarom zowel iets willen begrijpen van anderen als zelf verantwoordelijkheid willen nemen. Mensen die risico's nemen, maar daar ook niet in doorschieten. Daar testen we ook op. We hebben weleens bestaande teams vooraf getest en daarna pas gekeken hoe die functioneerden. Steeds bleek dat de teams die het meest divers waren ook het beste presteerden. Een hoge People agility (constructief zijn naar anderen, open staan voor mensen met verschillende achtergronden en meningen, behoefte om anderen te begrijpen) is een echte versneller: wie meer open staat, leert sneller. Het helpt enorm als je bescheiden bent en niet alles denkt te weten."

Jan Meijning

Organisatiepsycholoog,
HFMtalentindex

Jan Meijning is organisatiepsycholoog bij HFMtalentindex Online Assessment. Hij focust zich op het snijvlak tussen de kwaliteiten van het individu naar het benutten van deze kwaliteiten voor individu en organisatie. Hij heeft brede ervaring met het ondersteunen van diverse nationale en internationale organisaties met teamanalyses en teameffectiviteit met als doel meer rendement uit talent en de organisatie te halen.





“Fail fast, learn faster”



 **HFM TALENTINDEX**

Online Assessment

Meer informatie?

www.hfmtalentindex.nl

info@hfmtalentindex.nl

085 401 5050