



Learning Agility

In de praktijk

 **HFM TALENTINDEX**

Online Assessment

Voorwoord

Inmiddels zijn we er allemaal van doordrongen dat veranderingen steeds sneller gaan. Veel organisaties zijn op de een of andere manier in een staat van transitie en zijn druk bezig deze transformatie vorm te geven. De toekomst blijft echter ongewis, en de behoefte aan houvast blijft logischerwijs groot. Loslaten en experimenteren met nieuwe werkvormen, of zelfs compleet nieuwe businessmodellen, is aan de orde van de dag, maar hoe kunnen we de weg naar deze onbekende toekomst gezamenlijk verkennen en vormgeven? Dit vraagt steeds om verschillende manieren van werken, inspringen op de werkelijkheid van de dag, leiderschap & visie en vooral verschillende manieren van continu leren. Een focus op Learning Agility geeft houvast in een onzekere toekomst.

Graag delen wij in dit boekje enkele artikelen, tips en onderzoeksresultaten met u. Daarnaast is er ruimte voor notities, zodat u op een later tijdstip rustig kunt nadenken hoe u uw eigen inzichten kunt gebruiken in de praktijk van uw organisatie.

Koen Hofkes
CEO, HFMtalentindex

Inhoudsopgave

Learning Agility Definitie	3
Learning Agility 5 Dimensies	4
Recruitment in de spagaat Evelien Schram	5
Learning Agility Tips om je Agility te verbeteren	10
Teams samenstellen Interview met Jan Meijning	14
Why Learning Agility helps Growth in Performance Jair Shankar	22
Learning Agility Research	28

Learning Agility

Het vermogen om op basis van nieuwe ervaringen snel nieuw effectief gedrag te ontwikkelen en dit vervolgens succesvol toe te passen.

Mensen met een hoge Learning Agility kunnen in allerlei nieuwe situaties snel dingen oppikken en zich eigen maken.

- **Veranderingen** dragen in plaats van verdragen
- Goede voorspeller voor **High Potentials, Leadership, Effectiviteit** in verandering **en Transformatie**
- **Toekomstgericht** potentieel en performance

5 Dimensies



**Change
Agility**

Mensen die hoog scoren op Change Agility worden gekenmerkt door een voortdurende nieuwsgierigheid die juist aangewakkerd wordt bij nieuwe onbekende zaken. Ze houden van experimenteren, zaken uitproberen en hebben een passie voor nieuwe ervaringen. Hierdoor maken ze meer mee. Ze kunnen meer leren van hun ervaringen doordat ze intrinsiek gemotiveerd zijn om zaken te onderzoeken en er plezier in hebben als zaken nog niet bekend voor ze zijn.



**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 zijn constructief 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 aan mensen uit bijvoorbeeld andere culturen en wordt er meer met hen gedeeld.



**Results
Agility**

Mensen die hoog scoren op Results Agility hebben een sterke 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 juist 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 hun 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 een bijzondere rol in bij Learning Agility, omdat een hoge score de mogelijkheden op de andere Learning Agility elementen versterkt en een lage score deze juist beperkt. Als iemand zich bewust is van de mogelijkheden om zelf ergens beter in worden zal hij/zij effectiever leren dan als iemand al snel tevreden is met zichzelf.

Recruitment in een spagaat:

De eisende manager vs. strategisch talentmanagement

Het succes van een organisatie is zo goed als de som van het succes van haar medewerkers. Een waarheid als een koe. Dat er een duidelijke strategie nodig is bij het werven van personeel dat past bij de missie en visie van de organisatie is al lang duidelijk. Maar wat nu als er vacatures vervuld moeten worden en het moeilijk is om mensen te vinden die voldoen aan die strategische eisen en keuzes van de organisatie? Wat nu als de lijnmanager echt haast heeft en stelt dat hij op zoek is naar mensen die het werk moeten doen. Hoe ga je als (interne) recruiter daarmee om?

Is nu goed ook goed genoeg in de toekomst?

Het belang van de individuele (lijn)manager komt regelmatig niet overeen met het belang van de organisatie als geheel. De manager heeft targets meegekregen en werk dat nu uitgevoerd moet worden. De board wil dat de organisatie niet alleen bestaat uit mensen die nu het werk kunnen uitvoeren, maar kijkt verder naar de (vaak nog onzekere, veranderende) toekomst. De board wil graag dat er mensen aangenomen worden die beschikken over kennis en vaardigheden om ook in de toekomst de concurrentiepositie van de organisatie te versterken. En dat vraagt om strategie en duidelijke keuzes. Dit levert, zeker in een krappe(re) arbeidsmarkt, een spagaat op voor recruitment.

Een voorbeeld

Organisatie X heeft een heldere visie op talentmanagement: om nu én in de toekomst innovatief en vooruitstrevend te blijven, heeft recruitment als opdracht meegekregen dat de kwaliteiten van alle toekomstige medewerkers eerst in kaart moeten worden gebracht met online assessments. Daarnaast moet iedere nieuwe medewerker tenminste beschikken over een drietal kernkwaliteiten die passen bij de waarden en (toekomst)visie van de organisatie. Lijnmanager Y heeft dringend mensen nodig voor een project dat door langdurige ziekte en zwangerschapsverlof vertraging heeft opgelopen. Gelukkig heeft hij via via iemand gevonden die hem kan helpen in dit project. Een vriend van hem heeft hem verteld dat dit een goede vent is en hij zit te springen om hulp. Hij weet dat dit natuurlijk via recruitment moet lopen. Recruitment laat de kandidaat een online assessment doen. De kandidaat voldoet niet aan de door de board gestelde basiseisen en scoort gemiddeld op het competentieprofiel voor de functie. Volgens de manager maakt dat niet zoveel uit. Hij heeft er alle vertrouwen in dat hij veel aan deze kandidaat gaat hebben. Dat geneuzel met die basiseisen! Wat maakt het uit dat deze kandidaat niet past bij de organisatievisie voor de toekomst, hij heeft nu iemand nodig en wel snel.

Recruitment in een spagaat

Logischerwijs zou de aangedragen kandidaat niet worden aangenomen. Dat was immers de afspraak. Lijnmanager Y is echter ook een interne klant die staat te springen om een oplossing op korte termijn. Hoe kun je deze twee, ogenschijnlijk tegenstrijdige zaken, samenbrengen?

De eerste gedachte is dat je consequent moet zijn, beleid is beleid, niet aannemen dus. Daar is manager Y niet mee geholpen. Hij heeft immers een klus te klaren met te weinig mensen. Een andere mogelijke oplossing is een tijdelijk (project)contract. Op deze manier heeft de manager snel helpende handen voor het project. Dit is echter niet een structurele oplossing voor de toekomst voor de organisatie. Strategische personeelsplanning is immers een speerpunt om in de toekomst de concurrentiepositie te behouden en te versterken. Tijdelijke contracten en een grotere flexibele schil brengen weer andere problemen met zich mee, waar onder minder betrokken medewerkers, verlies van kennis. Ook zou je kunnen zeggen dat je voor deze keer een uitzondering maakt. Gewoon aannemen, manager Y tevreden, en lekker snel opgelost. Maar hoe past deze nieuwe medewerker binnen de organisatie over 2 jaar? Wat is nu een wijze keuze?

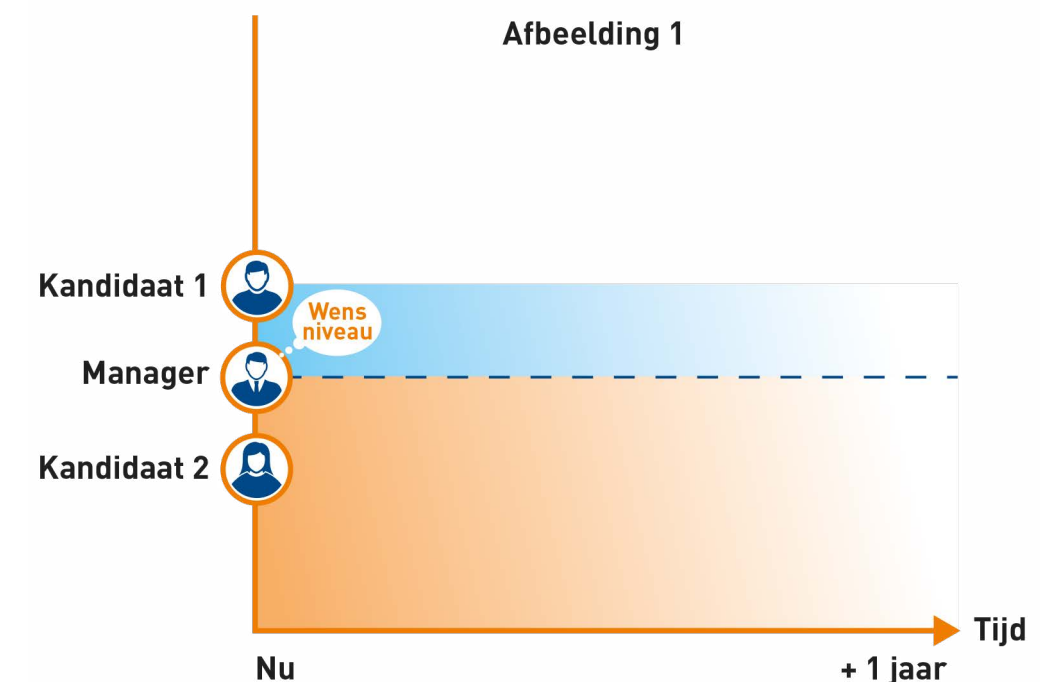
Learning agility meten

Een andere invalshoek en een aanvullende mogelijkheid is het meten van de learning agility van de nieuwe medewerker. Learning Agility staat voor het vermogen om op basis van nieuwe ervaringen snel én flexibel nieuw effectief

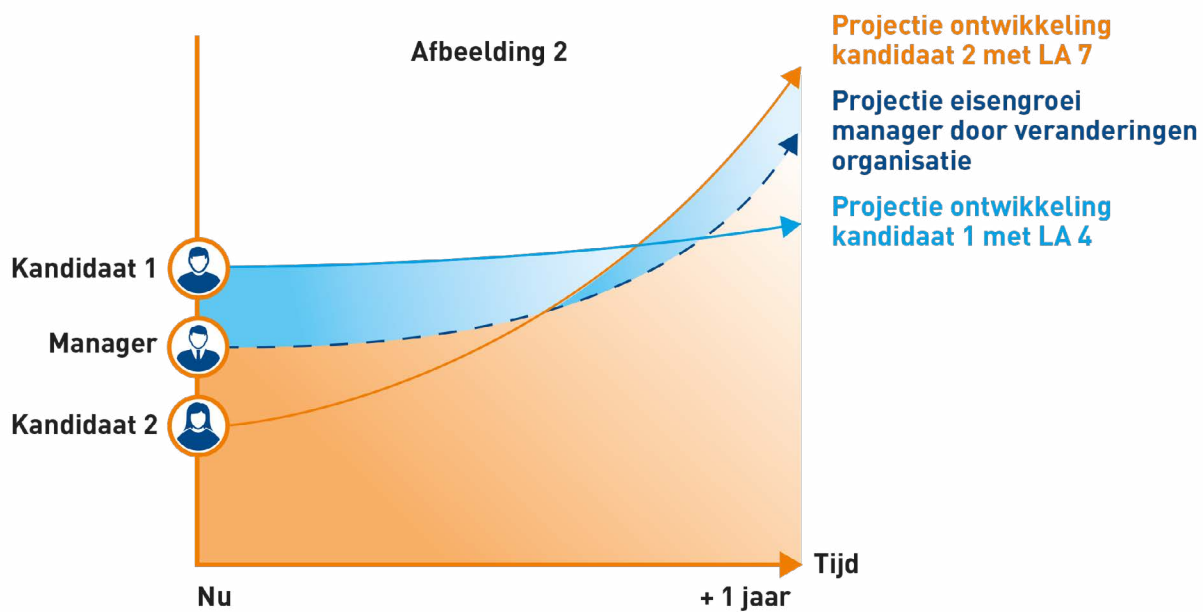
gedrag te ontwikkelen, en dat gedrag vervolgens ook succesvol toe te passen. Zeker in een omgeving waar door allerlei technologische en economische verandering de invulling van werk steeds diffuser wordt, is huidige performance geen garantie voor performance in de toekomst. Wie sneller leert, experimenteert en sneller in staat is om complexe verbanden te leggen, zal sneller in staat zijn in veranderende situaties of rollen het verschil te maken voor de organisatie.

Effect in de praktijk: hoge versus lage learning agility

Stel: lijnmanager Y geeft aan wat zijn wens is wat een kandidaat moet kunnen in een bestaande rol (in afbeelding 1 aangegeven als wens manager). Twee kandidaten zijn getest voor deze functie (zie niveau-scores in afbeelding 1).



Kandidaat 1 beschikt over de kwaliteiten die nu worden gevraagd en heeft een wat lagere score op learning agility (4.0). Kandidaat 2 scoort iets lager op de competenties die nu van hem verwacht worden en heeft een hoge learning agility score (7.0). Op het eerste gezicht lijkt de keuze helder. Kandidaat 1 scoort beter dan kandidaat 2, ergo kandidaat 1 is de beste kandidaat. Maar ook hier geldt: huidige performance is geen garantie voor performance in de toekomst, want organisatie X verandert snel en de kans is zeer groot dat er andere eisen gesteld worden in de (nabije) toekomst in verschillende rollen en functies. De toekomst is immers niet statisch. De wens van de manager zal dan niet constant blijven (stippelijijn afbeelding 1), maar veranderen in de loop der tijd.



In afbeelding 2 zie je hoe de wens en het daarbij behorende eisenpakket van de manager verandert (middelste lijn). Kandidaat 1 heeft een lage learning agility score. Het zal hem meer moeite kosten om te gaan met dit nieuwe eisenpakket en zich snel te ontwikkelen. Tuurlijk leert hij ook bij, maar langzamer dan kandidaat 2, die een hoge learning agility score heeft. In tekening 2 zie je duidelijk dat er al snel een omslagpunt is, waarbij juist kandidaat 2 een betere kandidaat is voor de toekomst van de organisatie: snel lerend en wendbaar in een veranderende omgeving.

Learning agility als hulpmiddel voor de spagaat?

Door middel van de bovenstaande (natuurlijk ietwat gechargeerde) afbeeldingen kan recruitment heel goed aan manager Y uitleggen waarom hij beter kan kiezen voor kandidaat 2. Kandidaat 1 is geschikt als oplossing op de korte termijn. Op de langere termijn gaat hij veel meer hebben aan kandidaat nummer 2, ook in

volgende projecten die wellicht andere kwaliteiten en vaardigheden vergen van de kandidaat. En op lange(re) termijn past kandidaat 2 bij de toekomst van de organisatie: wendbare medewerkers voor een wendbare organisatie.

Evelien Schram

Organisatiepsycholoog bij HFMTalentindex

Evelien Schram is organisatiepsycholoog en expert op het gebied van teamontwikkeling en management development. Zij helpt al jaren nationale en internationale organisaties met het herkennen, erkennen en benutten van talent. De laatste paar jaar focust zij zich veelal op het ondersteunen van HR om strategische beslissingen te kunnen nemen over de talenten voor de toekomst. Learning Agility en Talent Analytics zijn hierbij belangrijke speerpunten.



Enkele tips om jouw eigen Agility score te verbeteren

Je hebt het Learning Agility Assessment gedaan en kent jouw eigen score. Wat nu? Wat kun je zelf doen om jouw eigen score te gebruiken of te verbeteren? Hoe kun je zelf steeds weer leren en jezelf uitdagen om extra stappen te zetten?

Verbeter jouw Learning Agility – verhoog je Self-awareness score

Self-awareness werkt als een hefboom voor het ontwikkelen van **Learning Agility**. Een hoge score op Self-awareness houdt in dat je een goed beeld hebt van jouw eigen sterke punten en jouw ontwikkelpunten. Maar dat niet alleen, het betekent ook dat je een focus hebt op het blijven ontwikkelen van jezelf.

Juist doordat je in staat bent om aandacht te geven aan je persoonlijke ontwikkeling en je bewust omgaat met het inzetten van jouw sterke en zwakke(re) kanten, kun je jouw kwaliteiten beter benutten. Alleen al door je bewust te zijn van jouw eigen **Learning Agility**-scores, en daar (af en toe) rekening mee te houden, ben je al bezig met het verhogen van jouw **Learning Agility**.

Jouw Self-awareness score heeft invloed op alle overige **Learning Agility**-dimensies. Immers, als je je niet wilt ontwikkelen en je jouw eigen kwaliteiten niet of onvoldoende kent, leer je minder en ook zeker minder snel. Bewust werken aan je Self-awareness heeft zin. Dit kan al heel eenvoudig door bijvoorbeeld te beginnen met regelmatig even aan jouw collega's te vragen hoe ze jouw performance vonden in de samenwerking.

Ook kun je in je agenda tijd inplannen voor reflectie, je voortgang en je aanpak in je werk. Het einde van de werkweek is hier een uiterst geschikt moment voor, een kort moment van reflectie is vaak al genoeg.

Tips en tricks per Learning Agility dimensie

Zoals reeds beschreven op pagina 7, bestaat Learning Agility uit een aantal dimensies. Deze dimensies geven richting aan de manier waarop jij het makkelijkst en het prettigst leert. Naast Self-awareness zijn dit Mental, People, Results en Change Agility. Jouw aanleg en drijfveren bepalen in welke mate je meer neigt naar elk van deze dimensies. Hieronder vind je per dimensie een aantal tips om je Learning Agility te verbeteren.

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.

Deze tips zijn eerder gepubliceerd op www.hrzone.nl in het kader van het HR Learning Agility onderzoek 2017.

**'I have no special talent.
I am only passionately curious.'**
Albert Einstein



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

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

Door Vincent Weggemans

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 van-zelf.’ 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 gedachtestfout is dat wat in context A werkt, ook in context B wel zal werken. Daar gaan mensen vaak de mist mee in.”

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

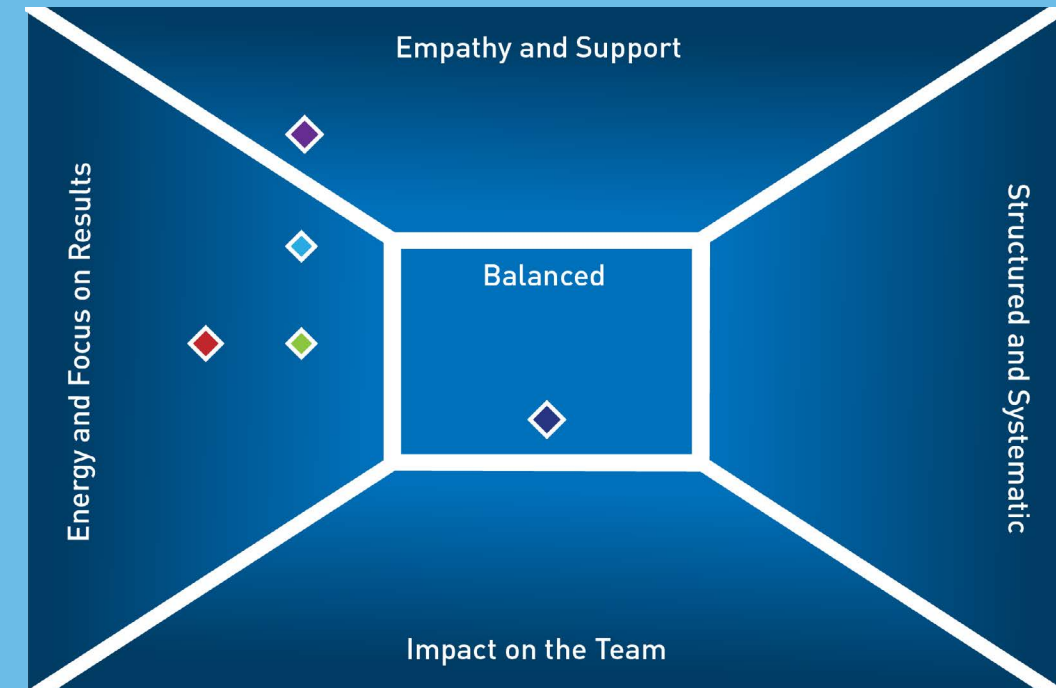
die hetzelfde doen binnen een organisatie en opeens als een team worden gezien. Zo'n team is veel meer eenheidsworst: dezelfde types die doorgaans eenzelfde gedrag laten zien. Werkt dat? Een zorgorganisatie had ooit veel succes met zelfsturende teams, dus concurrerende organisaties gingen die formule 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."

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 gelijkelijk verdeeld zouden moeten zijn. Je moet bijvoorbeeld niet te veel bestuurders 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 accountmanager nodig te hebben. In veel vacatures staan ideaalplaatjes beschreven, maar veel bedrijven weten niet hoe dat ideaalplaatje 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

Senior Organisatiepsycholoog, HFMtalentindex

Jan Meijning is Senior 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.



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

'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





Column: Why Learning Agility helps Growth in Performance

By Jair Shankar, MSc

This is the year of research, where compelling ideas and insights are shared with all! Having conducted multiple research analyses for clients, I thought it was time that we, at HFMtalentindex, shared the information and insights gained through these research requests with the HR community. The idea is to focus on a specific topic, whereby an article will be written and which will be followed with an interview of a person working within the HR work field. This is meant to infuse hard data with a more human touch! The article will mainly focus on the research elements and what the results means, followed by an interview, which will place these results in a more relevant real life context.

I thought I would start the series of articles this year on the topic of Learning Agility and its relationship with performance. More specifically, I wanted to delve into what factors of Learning Agility may contribute most to a growth in performance over time within the same function.

Before starting on the results, what is Learning Agility? It is the ability for someone to rapidly develop new effective behaviour based on new experiences and to easily move from idea to idea within and across experiences. Learning Agility is comprised of four domains and one transcending factor.



HFMtalentindex Learning Agility model

So, which factors play a role in improving performance? And what type of relationship is it? The analysis found that People Agility and Self-awareness both show strong positive correlation with growth in performance. I was curious, why is it that these two elements have such a strong relationship? I delved into the literature and came across interesting ideas that could explain the observed relationships.

People Agility and Team learning

The relationship between People Agility and growth in performance can be linked to the overarching concept of “team learning”, which is the idea that a person utilises those within their team to learn. They are taking advantage of the unique experiences, talents, perspectives, and skills of those around them to tackle any and all situations themselves. This also means that they will most likely learn more than they would individually, since they are utilising a greater resource base than just their own experiences. I wanted to know why “team learning” was so useful. This can be explained by social learning, which dictates that the best way to learn is through the modelling of others and getting knowledge from others. Simply put, one of the best ways to develop one’s skills is to listen to and learn from an expert doing the same task and internalise the process for success.

This means that those who are People Agile are using those around them to their benefit, by implementing the best approaches, skillsets, and experiences from others in their current function.

Self-awareness and self-management

Concerning Self-awareness, those who are more self-aware are more adept at self-management. It is believed that there are two underlying elements that help someone self-manage. The first is the person’s motivation for self-development and the second is more behavioural, where the person seeks feedback from others.

Self-development means the individual strives to improve their skills and expose themselves to unique opportunities which will help further their development. This drive means that they are able to set their goals for development and monitor their progress. In conjunction with this drive, there is the feedback seeking behaviour they display. They are asking for feedback from others, which helps them understand where they need to improve, whether they are implementing the appropriate solutions to the problem, and whether they are on track to achieving their goals.

Thus, someone who scores high on Self-awareness is driven to improve and develop their skills. By seeking feedback, they can create appropriate goals for development and accurately monitor their progress.

Food for thought

What does this all mean? How can you, as the reader, take advantage of these mechanisms and apply them to your organisation, ensuring that you help those in your organisation grow in performance over time?

Here are some people’s first, top of mind, reactions after reading this article:

- Make sure that those within the team are in a state to learn from each other; At a minimum, an average score on People Agility is desired, which will benefit the team as a whole.
- Team members that are more conscious of their own development ensure better team performance.
- People Agility has a positive influence in relation to working together. This means that those who score high on People Agility are more readily in a state to receive feedback and to learn from others.
- People Agility is evidence of the saying: “The whole is greater than the sum of its parts.”
- Those who score low on People Agility will make less progress than those who score high. Therefore, make sure that you have people in the team who are willing to take care of each other and to learn from each other.
- In the long term, People Agility is a more successful performance indicator than only the individual’s desire to perform well.
- The opportunity to work from home can inhibit the learning curve of individuals within a team. Therefore, ensure that there are enough opportunities between individuals to get in touch and work together.
- Compared to those who work with others, those who work for themselves need to work harder to learn the same things. This is something that those who work on their own have stated as being a problem.
- What are your thoughts? Please share them at info@hfmtalentindex.nl.
- If you would like to read a more in depth explanation about the analysis and the theoretical background, please read the complete research article ‘The impact of Learning Agility on the Growth in Performance’, by Shankar & Hofkes (2017).

For a more in depth explanation of Learning Agility, its domains, and how its measured, please refer to ‘The Potential of Learning Agility – Research Paper’, by Haring, Shankar, and Hofkes (2016)

Jair Shankar

Senior Research Psychologist, HFMtalentindex

Jair Shankar is Senior Research Psychologist at HFMtalentindex International. He has lived and studied all over the world and is driven by a constant curiosity about the why of things. He puts his passion into practice by using the millions of assessment data from HFMtalentindex to expose new patterns in the relationship between job performance and personal qualities, and to make these practical for our clients’ (HR) strategies.



“Fail fast, learn faster”



Learning Agility Research

Inzichten en conclusies tot nu toe

Na een lange tijd van onderzoek, ontwikkeling en betaversies in samenwerking met meerdere organisaties, zag in oktober 2014 ons eerste Learning Agility Online Assessment het levenslicht: de HFMtalentindex Learning Agility Scan®. Al snel op veler verzoek gevolgd door de Learning Agility Indicator. In de weg naar de ontwikkeling van de tests als ook daarna, heeft onze afdeling Research een cruciale rol gespeeld. Niet alleen door preliminair onderzoek (het testen van de test), maar ook door onvermoeibaar en met veel enthousiasme te onderzoeken wat de rol van Learning Agility is. En wat Learning Agility kan betekenen voor een organisatie. Hieronder een aantal onderzoeksresultaten in vogelvlucht*:

2014: Whitepaper Learning Agility

De eerste conclusies uit de database

In deze eerste Whitepaper Learning Agility (Hofkes & Busato, 2014), met de leus 'Iemand die iets leert, wordt een beetje een ander mens.', lag de nadruk voornamelijk op de uitleg wat Learning Agility is en waarom het van belang is. Naast de definitie, uitleg en voorbeelden, werden hier enkele eerste onderzoeksresultaten gepubliceerd:

- Vrouwen scoren hoger op de dimensie People Agility, mannen scoren hoger op Mental Agility.
- Vrouwen scoren hoger op Self-awareness dan mannen.
- Voor wat betreft leeftijd scoren de jongste medewerkers (17-24 jaar) het laagst op Self-awareness, gevolgd door de oudste medewerkers (55-64 jaar).
- Medewerkers tussen de 25 en 34 jaar scoren het hoogste op Self-awareness.
- De groep medewerkers van 25 tot en met 34 jaar scoort het hoogst op Results Agility een illustratie dat ze graag succesvol zijn.
- Medewerkers met een universitaire opleiding scoren het hoogst op Self-awareness, gevolgd door respectievelijk medewerkers met hbo en mbo.
- Medewerkers met een universitaire opleiding scoren eveneens het hoogst op Results Agility en Mental Agility, op beide dimensies gevolgd door medewerkers met hbo.

2015: HR Learning Agility Onderzoek

Hoe learning agile is de HR professional?

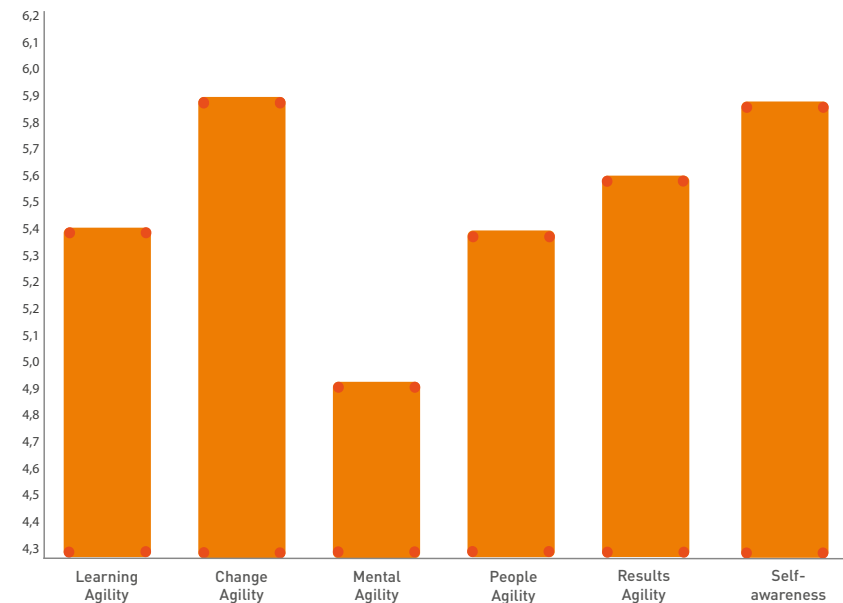
Het belang van het meten van Learning Agility werd snel opgepakt, waarbij onze research afdeling steeds vaker onderzoeksvragen kreeg over de data van de klant zelf. Naast deze onderzoeken, waren wij nieuwsgierig hoe HR-professionals als beroepsgroep scoren op Learning Agility.

Uitgangspunt was dat HR als architect van de organisatie de veranderingen (mede) vorm zou moeten geven. HR moet bij uitstek snel kunnen schakelen en bijsturen en zou daarom zelf learning agile in het kwadraat moeten zijn.

* In iedere grafiek staat een 5 voor een gemiddelde score

Dit HR Learning Agility Onderzoek 2015, uitgevoerd in samenwerking met HRcommunity en RaymakersvdBruggen, leverde het volgende beeld op van de Learning Agility van HR in 2015:

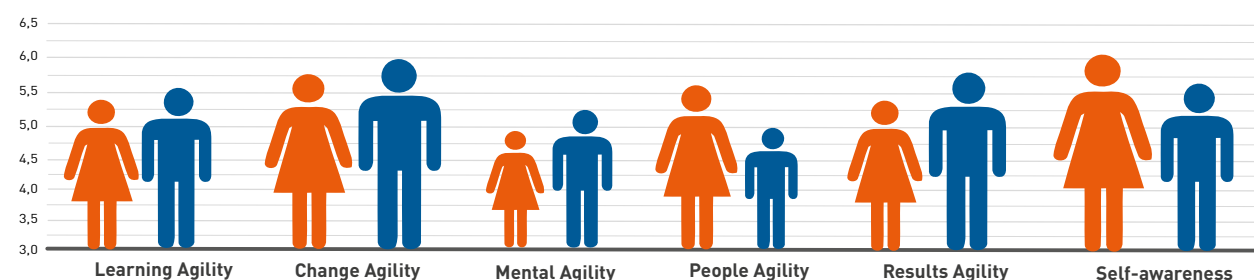
Learning Agility & HR



HR-professionals blijken bovengemiddeld te scoren op Learning Agility. Ook op de verschillende dimensies Change (voortdurende nieuwsgierigheid), Results (doelgericht) en People (openstaan voor anderen) doen ze het buitengewoon goed. Daarbij vergeleken blijft Mental Agility - het analyseren van complexe problemen - wat achter. De grote motor is Self-awareness. Dit onderdeel laat de grootste piek zien. Het feit dat HR zich sterk bewust is van de eigen sterke en zwakke kanten en de mogelijkheden ziet om zichzelf te verbeteren, is ook de stuwende kracht achter de gemiddeld hogere Learning Agility van de beroepsgroep.

Tussen de mannelijke en vrouwelijke HR-collega's zijn een paar duidelijke verschillen te zien. De HR-vrouwen scoren hoger op Self-awareness en flink hoger op People Agility. De HR-mannen zijn weer meer gericht op Change en Results dan de vrouwen. Ook halen ze hogere scores bij Mental Agility. In totaal ligt de Learning Agility-factor van de mannen iets hoger dan die van de vrouwen.

Mannen vs. Vrouwen



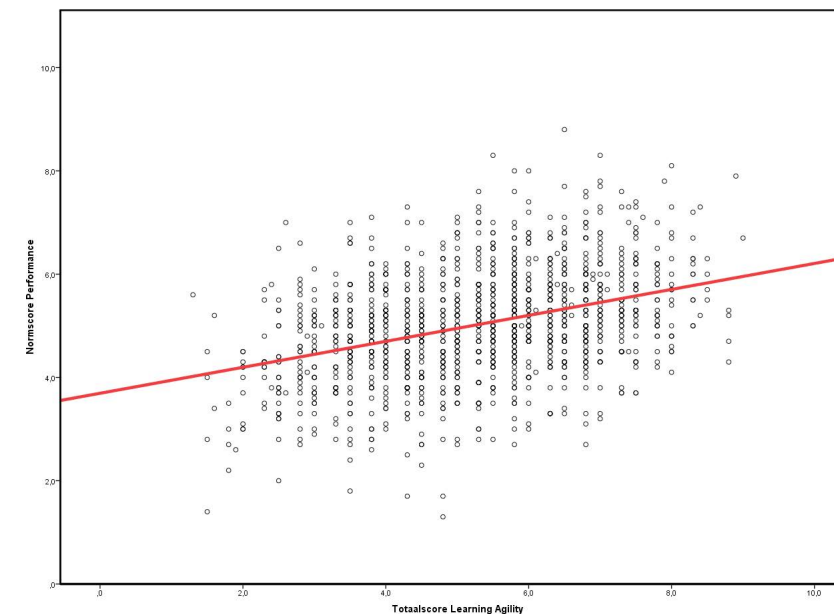
Een kritische noot

Mental Agility is een punt van zorg voor HR. Waar HR er op allerlei vlakken positief uitkomt, geldt dat helaas niet voor de vergelijking op het vlak van Mental Agility tussen HR en leidinggevenden in de lijn. HR-directeuren zitten op ongeveer hetzelfde niveau, maar alle andere HR-functionarissen zitten beduidend lager. HR leert beter door aan de slag te gaan, te ervaren en zaken samen op te pakken, maar is minder bezig met het nadenken en doorgronden van de situatie dan de lijn. Vooral in de rol van adviseur van het hogere echelon kan dit stijlverschil ongewenste afstand creëren. Moet HR haar eigen case meer gaan analyseren en strategisch onderbouwen om de impact te vergroten?

2016: Het potentieel van Learning Agility

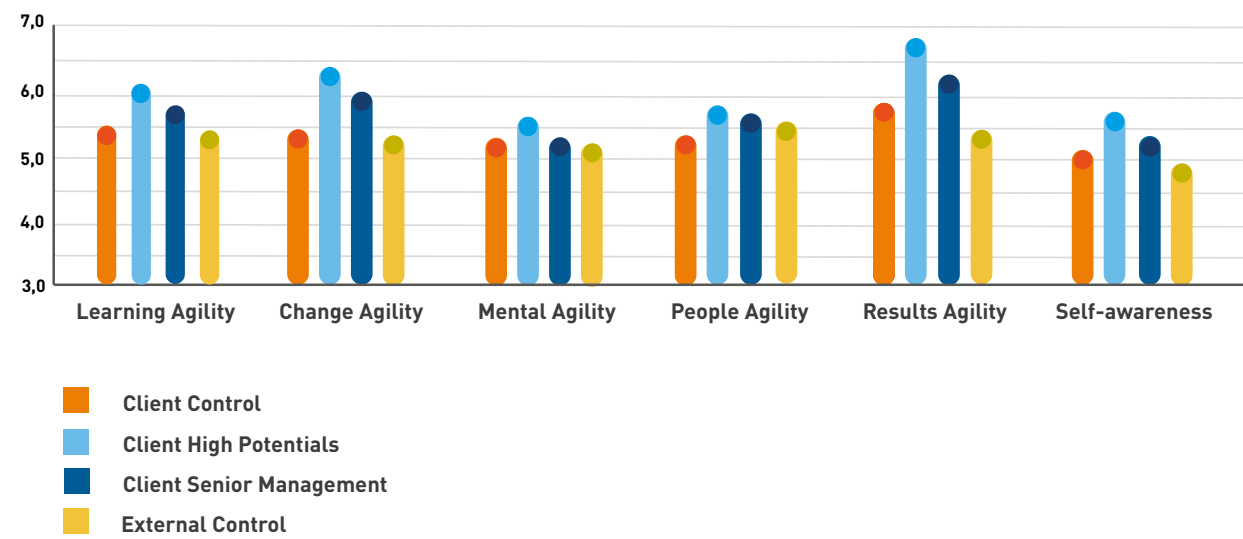
De relatie tussen Learning Agility en Succes

In de aanloop naar het eerste Learning Agility Seminar 2016 werd een zeer uitgebreid onderzoek uitgevoerd onder bijna 20.000 respondenten. Enkele conclusies:



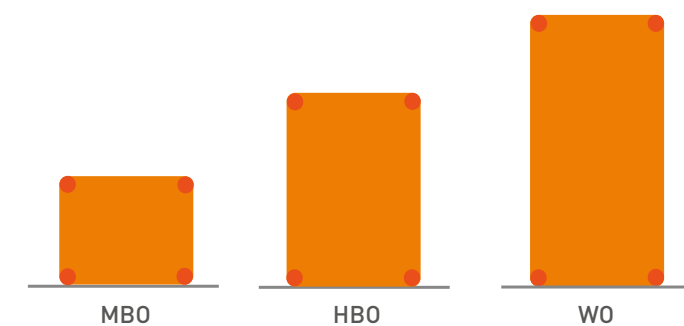
Een van de onderzochte zaken was de relatie tussen Learning Agility en huidige performance. Er werd een sterke correlatie gevonden. Oftewel, een hoge Learning Agility score levert zeer waarschijnlijk ook een hogere performance score op. In de analyse naar de onderliggende dimensies van Learning Agility, bleek dat zowel Change-, als Results Agility de sterkste correlatie met Performance te vertonen. De andere dimensies lieten ook een correlatie zien, zij het minder sterk.

High Potentials



In samenwerking met een multinational werd de relatie tussen Learning Agility en High Potentials onderzocht. Bovenstaande grafiek laat zien dat High Potentials inderdaad hoger scoren op Learning Agility dan gemiddeld. Sterker nog, er werd hier veelal hoger gescoord dan de Senior Management groep. Een eenvoudige conclusie kan zijn dat in plaats van medewerkers te benoemen tot High Potential door ze langere tijd te (laten) evalueren, een Learning Agility Assessment had kunnen volstaan. De relatie tussen Learning Agility en High Potentials is reeds in meerdere onderzoeken gestaafd, deze case study ondersteunt deze uitkomsten.

Opleiding

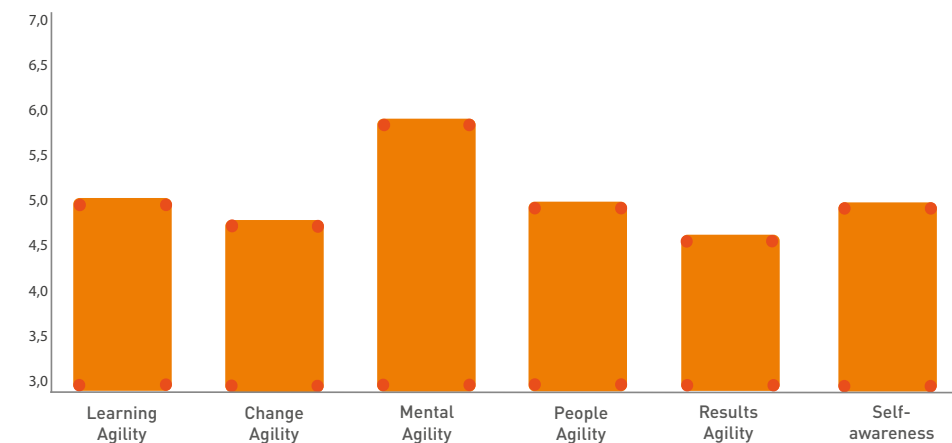


Ook werd er gekeken naar de relatie tussen Learning Agility en opleiding. Er werd een sterke samenhang gevonden tussen de hoogst genoten opleiding en Learning Agility. Ook voor de verschillende dimensies gold een hoge correlatie, waarbij People Agility een uitzondering vormt. Hier werd namelijk een lage correlatie met Learning Agility geconstateerd.

2017: Hoe Learning Agile is de Nederlandse ingenieur?

In het voorjaar van 2017 kregen wij de vraag of wij in samenwerking met het Koninklijk Instituut van Ingenieurs [KIVI] wilden onderzoeken hoe learning agile de Nederlandse ingenieur is. Aangezien wij vaker de vraag krijgen of een ingenieur ook learning agile moet zijn, een uitgelezen kans voor onderzoek. Hieronder enkele uitkomsten:

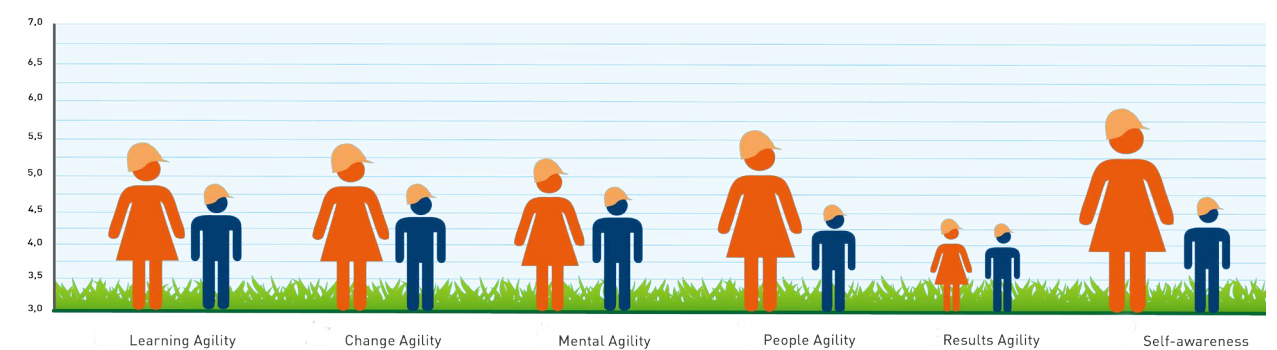
Overall score Learning Agility Ingenieurs



Niet bepaald een onverwachte uitslag: ingenieurs scoren het hoogst op de dimensie Mental Agility. Results Agility blijft, verrassend(?), achter. Een mogelijke conclusie: Ingenieurs blijken meer geïnteresseerd in het puzzelen zelf dan in het uiteindelijke plaatje van de puzzel. Ze willen vooral bezig zijn met hun vak; dat daar een resultaat uitkomt is mooi meegenomen. In een nieuwe situatie vragen ze zich niet af wat het moet opleveren of hoe ze het meeste succes bereiken.

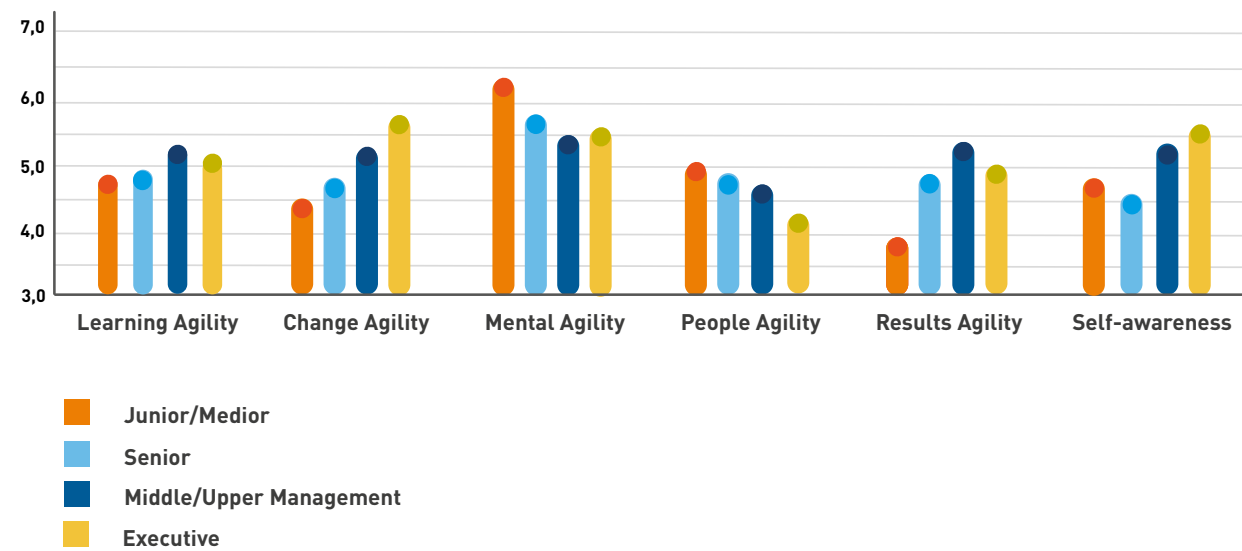
Vrouwen betere ingenieurs?

Mannen vs. vrouwen



Als je de grafiek hierboven ziet, is de conclusie snel getrokken: de vrouwelijke ingenieur is de toekomst. Zij zijn in de totale populatie weliswaar nog steeds in de minderheid, maar scoren op alle dimensies hoger dan het mannelijke deel van hun beroepsgroep. Opvallend is dat de vrouwelijke ingenieurs er vooral bovenuit steken op de dimensies People Agility en Self-awareness. Laten dit nu net de twee dimensies zijn waarbij uit eerder onderzoek al naar voren kwam dat dit grote invloed heeft op groei in performance.

Learning Agility & functieniveau



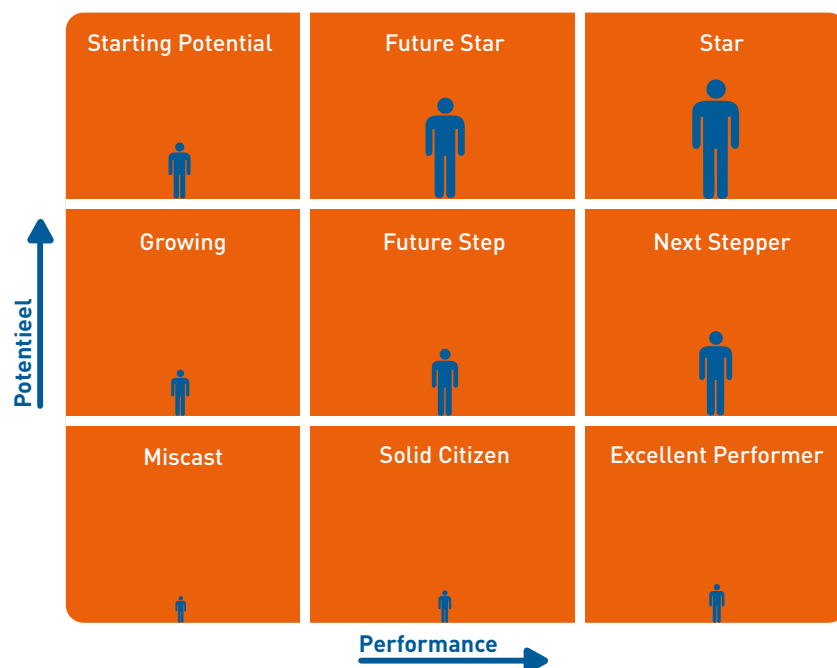
Mental Agility blijft ook hier een uitschieter. Verder is het opvallend dat zowel de score op Overall Learning Agility als op de meeste dimensies eenzelfde beeld laten zien. Een uitzondering is echter de dimensie People Agility: hoe hoger de functie, hoe lager de score. Dit is overigens geheel in lijn met andere onderzoeken naar Learning Agility en functieniveau.

2017-2018

Learning Agility & Succession Planning | Learning Agility & Teams

Succession Planning

Een veelgestelde vraag: wie zijn de leiders van morgen? Als je dit weergeeft in een 9-grid (hier: hoe groter het poppetje hoe hoger de score op Learning Agility), zie je duidelijke 'groeilijnen' voor zowel performance als potentieel.



Learning agile teams als motor van de organisatie

Een andere vraag die steeds vaker langskomt is: hoe stel je het ideale team samen? Moet iedereen in een team even hoog scoren op Learning Agility of is een specifieke verdeling in dimensies belangrijk? Een eerste casestudy laat het volgende beeld zien voor Learning Agility en Team Performance:



High Performance Teams scoren duidelijk hoger op Overall Learning Agility én op de verschillende dimensies. Het kleinste verschil zien we bij Mental Agility. De grootste verschillen tussen High- en Low Performance Teams zien we op de dimensies Results Agility en Self-awareness.

Uitbreiding onderzoek Learning Agility & Teams

Moet iedereen in een team even learning agile zijn? Is er een aparte rol weggelegd voor een leider in een team? Moet een expert learning agile zijn? Kortom: bestaat het ideale learning agile team of, misschien beter gezegd, hoe learning agile is het ideale team?

Graag breiden wij het onderzoek Learning Agility & Teams verder uit. Wilt u deel uitmaken van dit onderzoek of wilt u meer weten over een van onze eerdere onderzoeken? Neemt u dan contact met ons op: research@hfm.nl.


Meer weten?

Bent u benieuwd wat HFMtalentindex voor uw organisatie kan betekenen? Neem dan contact met ons op:

 085 401 5050

 info@hfmtalentindex.nl

 www.hfmtalentindex.nl

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

 Volg ons op Twitter: [@HFMTalentindex](https://twitter.com/HFMTalentindex)