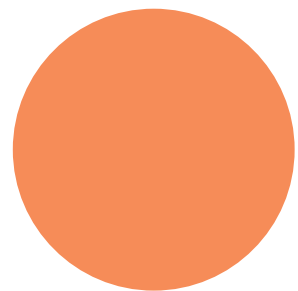
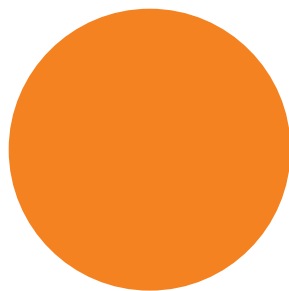
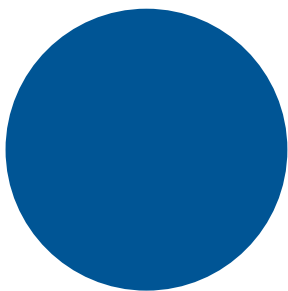
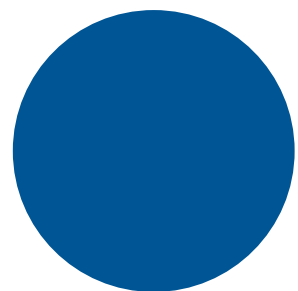
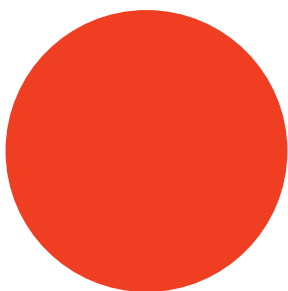
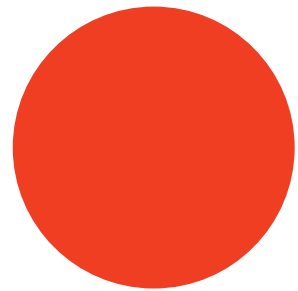
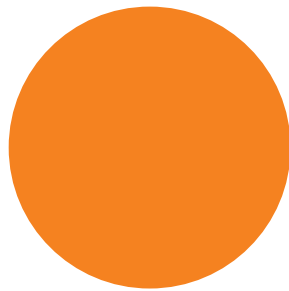
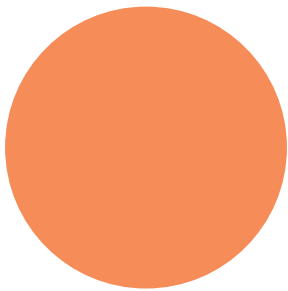


8

feiten over HR en Learning Agility



Wat u niet wist
of altijd al dacht van uw HR-afdeling...

Inleiding

Learning Agility, het vermogen van mensen om in nieuwe omstandigheden snel effectief te zijn, speelt een steeds belangrijker rol in de selectie en doorstroom van medewerkers. Verandering is in de meeste organisaties aan de orde van de dag en de mensen die daar het best mee om weten te gaan vervullen daarin een sleutelrol. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat Learning Agility een goede voorspeller is in iemands carrière: hoe hoger iemand 'in de boom' zit, hoe hoger zijn of haar Learning Agility. Voor het spotten van high potentials (binnen de organisatie én bij het aannemen van nieuwe talenten) loont het om te onderzoeken hoe medewerkers scoren op Learning Agility. Een high potential is immers een medewerker die snel en flexibel leert, inspeelt op nieuwe eisen vanuit de omgeving, problemen herkent en oplost en een complexe nieuwe omgeving behapbaar weet te maken. Learning Agility betaalt zich voor de organisatie dus vroeger of later uit in betere prestaties.

De noodzaak van learning agile medewerkers is des te groter voor de HR-afdeling van een organisatie. Als bouwers aan de organisatie-van-de-toekomst, moet HR eerder nog dan anderen de ontwikkelingen vóór zijn, overzicht hebben van het potentieel binnen de organisatie en waar nodig de juiste mensen binnen zien te halen. De rol van personeelszaken is in hoog tempo veranderd van een meer administratieve functie (contracten en verzuimregistratie), naar vervolgens professional op het gebied van mens en werk, naar nu strategisch meepratend businesspartner. Dat betekent snel kunnen schakelen en bijsturen. Oftewel: Learning Agile zijn in het kwadraat!

Klopt dat ook met de praktijk?

Hoe Learning Agile is HR? Dat heeft HFMtalentindex in samenwerking met HRcommunity en RaymakersvdBruggen onderzocht. De deelnemers aan het onderzoek, allemaal werkzaam in het HR-vak, deden allen de Learning Agility Indicator van HFMtalentindex. Deze test vraagt naar iemands drijfveren en persoonlijkheid en geeft op basis van de antwoorden zes scores: een totaal-score voor Learning Agility en een deelscore voor de onderdelen *Change Agility*, *Mental Agility*, *People Agility* en *Results Agility*. De zesde score staat voor *Self-Awareness*, een belangrijke aanjager voor iemands leervaardigheid. Want het jezelf willen verbeteren, begint bij het bewustzijn van de eigen goede en zwakke kanten. Een goede score bij *Change Agility* geeft aan dat iemand nieuwsgierig is en graag nieuwe situaties opzoekt. Leren door te ervaren dus. *Mental Agility* staat voor het vermogen om te leren door te theoretiseren en te analyseren. Leren door je af te vragen hoe die nieuwe werkelijkheid nou precies in elkaar zit. *Results Agility* verwijst naar iemands focus op succesvol zijn en doelstellingen halen. Op die manier bouw je een meetlat waaraan je voor jezelf kunt afmeten of je aanpak werkt of dat je het anders moet doen. De hoogvliegers op *People Agility* zijn tot slot in staat om makkelijk in samenwerking met verschillende mensen te leren en staan open voor de ideeën van anderen. Een uitgebreidere beschrijving van *Learning Agility* en de verschillende facetten staat op pagina 11.

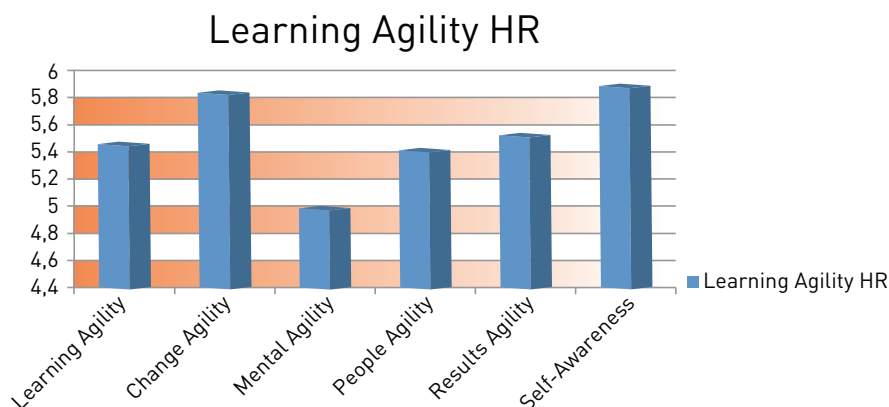
De belangrijkste uitkomsten van ons onderzoek onder HR, van medewerker tot directeur, zijn te vinden in het komende hoofdstuk. Om beter te kunnen duiden wat die uitkomsten betekenen, is op basis van de eigen database van HFMtalentindex ook een vergelijking gemaakt met collega's buiten het HR-vakgebied.

Mocht u meer willen weten over het onderzoek of over wat dit betekent voor uw organisatie, dan kunt u natuurlijk contact met ons opnemen. Op de website www.hfm.nl gaan we de komende periode verder in op het onderzoek. Hou die dus vooral in de gaten!

Acht feiten over HR en Learning Agility

1 HR scoort hoog op Learning Agility

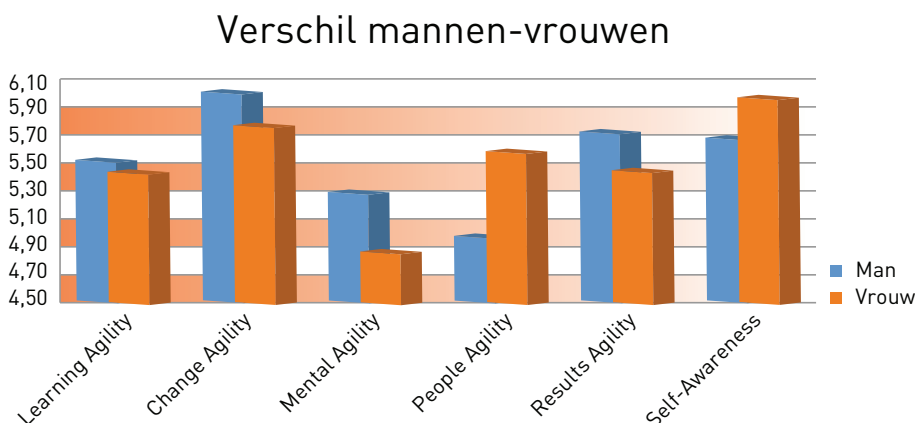
Hoe leervardig is het HR-vak? Staan Nederlandse HR-professionals open voor verandering en zijn ze in staat om vroegtijdig bij te sturen als zich nieuwe ontwikkelingen voordoen? Het verlossende woord op basis van dit onderzoek: ja. HR-professionals blijken bovengemiddeld te scoren op Learning Agility. 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.



Alle scores zijn genormeerd op een 5. Scores boven de 5 zijn hoger dan gemiddeld, scores onder de 5 lager dan gemiddeld. Dit geldt voor alle grafieken.

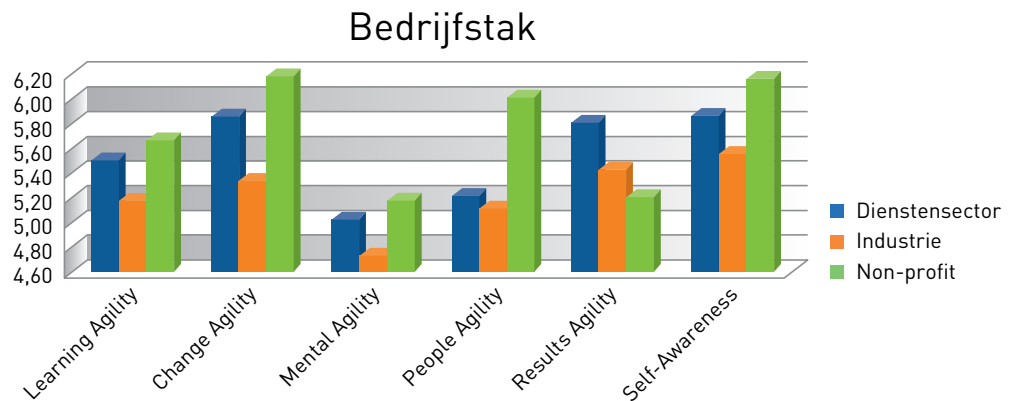
2 Vrouwen zelfbewuster, mannen focus op verandering en resultaat

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.



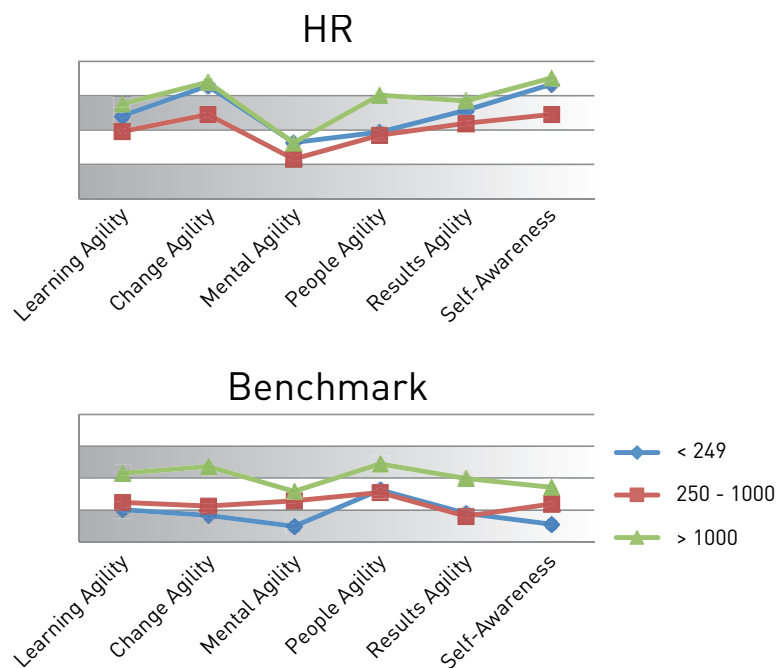
3 Non-profit verrassend bovenaan

Maakt het nog uit in welke bedrijfstak de HR-professional werkt? Ja, toont het Learning Agility onderzoek. De HR-afdeling in de non-profitsector (waaronder overheid, onderwijs en zorg) blijkt het meest leervaardig te zijn op basis van de totaalscore op Learning Agility. De dienstensector (zowel financieel als zakelijk) volgt op de tweede plaats en daarna de industrie. Hetzelfde patroon is terug te zien bij Self-Awareness, Change en People. Het enige onderdeel waarop de non-profit onderpresteert vergeleken met de andere HR-collega's, is Results Agility. Op dat terrein doet de dienstensector het aanmerkelijk beter en loopt ook de industrie vooruit.



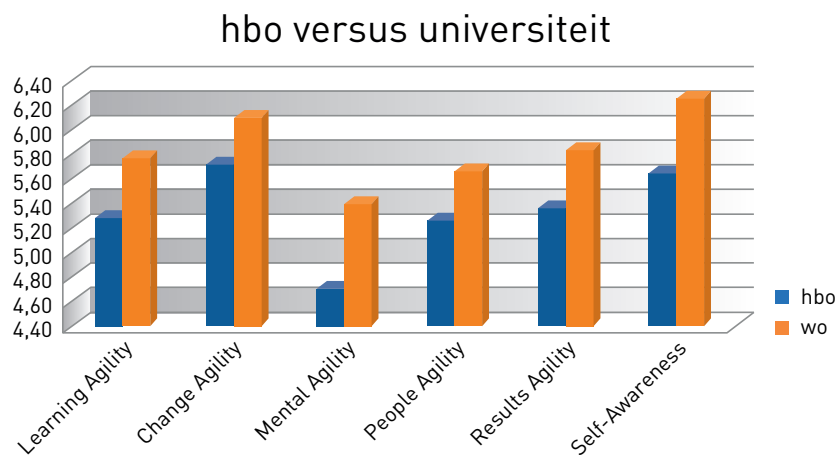
4 Grootste organisaties meest leervaardig

Hoe groter de organisatie, hoe meer Learning Agile de HR. Althans, wanneer het om een organisatie gaat van meer dan 1.000 medewerkers. Blijkbaar weten deze grote bedrijven de beste mensen aan te nemen waar het gaat om Learning Agility. Omgekeerd is het niet zo dat de kleinste bedrijven de minst leerbare HR-afdeling hebben. De bedrijven met minder dan 250 medewerkers scoren op alle deelgebieden beter dan het middenbedrijf (250-1.000 medewerkers).



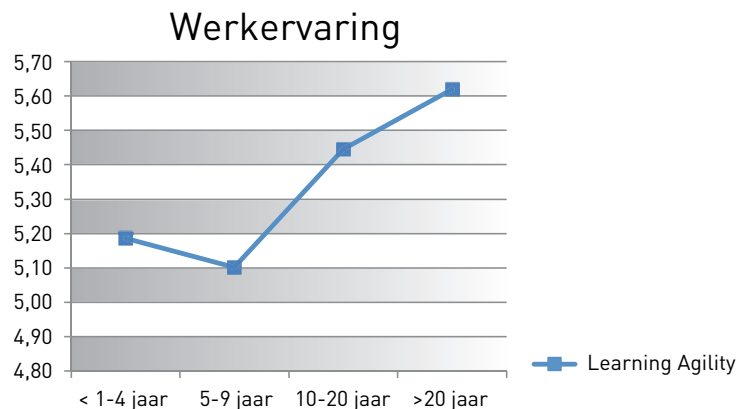
5 Universiteit - HBO: 1-0

Inzoomend op de meer persoonlijke kenmerken van de HR-deelnemers, blijkt ook opleiding een significant verschil op te leveren in Learning Agility. Het lijkt logisch dat HR-mensen met een universitaire opleiding gemiddeld hoger uitkomen op het vlak van Mental Agility dan hbo'ers. Maar de wetenschappelijke opgeleide professional blijkt op alle fronten beter te scoren binnen HR, zowel in de totaalscore als op het gebied van Self-Awareness of People Agility. Is de conclusie gerechtvaardigd dat intelligentere mensen meer Learning Agile zijn? Of heeft het onderwijssysteem daaraan bijgedragen door studenten te leren zelf na te denken en zich dingen af te vragen...



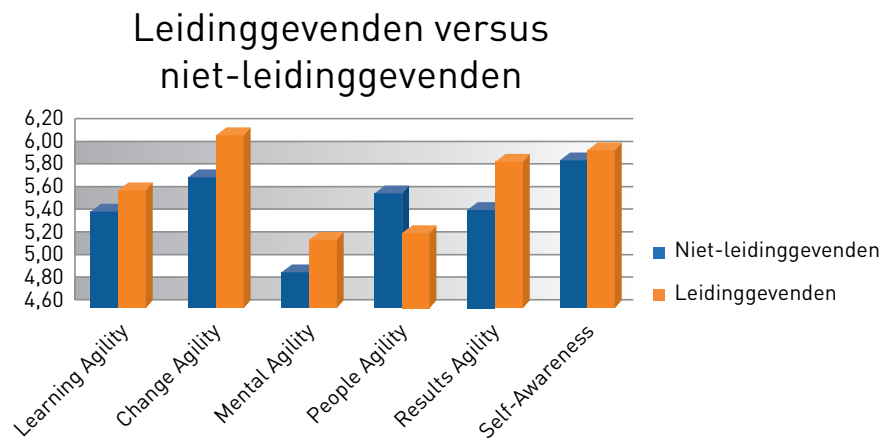
6 Geen generatiekloof, wel tussentijds dipje

Jong is ontvankelijk voor nieuw, oud is vastgeroest. Binnen HR gaat dat vooroordeel in ieder geval niet op. De 'oude rotten' in het HR-vak met meer dan twintig jaar ervaring, blijken ook het meest Learning Agile en Self-Aware. Alleen op het terrein van People Agility zijn ze ingehaald door hun opvolgers, de collega's met tien tot twintig jaar ervaring. Leer je met de (werk)jaren dus automatisch beter leren? De jongste generatie spreekt dat tegen. De debutanten die vier jaar of korter geleden in het vak begonnen, zijn meer Learning Agile dan hun collega's met vijf tot negen jaar ervaring. Ze beschikken ook over een grotere mate van Self-Awareness. Opvallend is ook dat de groep van vijf tot negen jaar het laagst van alle collega's scoort op Mental Agility, met een flink verschil. Geen generatiekloof dus, wel een tussentijdse dip bij de generatie die net voor de crisis instroomde.



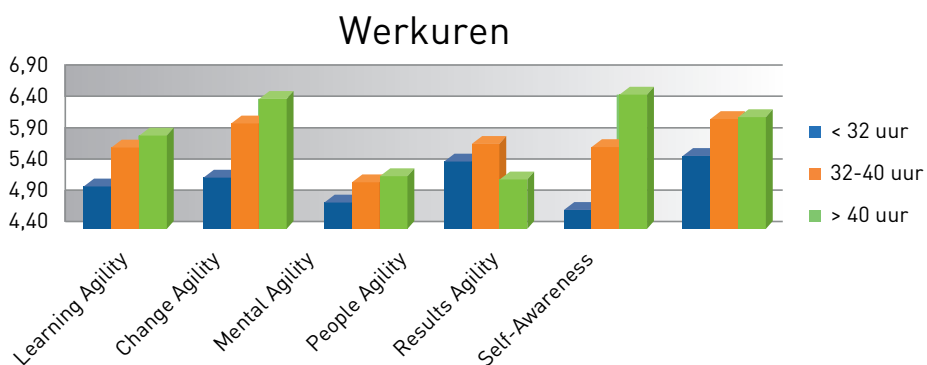
7 Leiders kijken naar change en result, adviseurs naar mensen

Elke functie stelt (meestal) andere eisen aan een HR-professional. Is dat bijvoorbeeld terug te zien in de Learning Agility van HR-leidinggeevenden en niet-leidinggeevenden? Of tussen hoger- en middelmanagement? Leidinggeevenden gooien inderdaad hogere ogen op Learning Agility dan niet-leidinggeevenden. Het grootste verschil zit in Change Agility: leidinggeevenden laten daar een forse uitschieter naar boven zien in vergelijking met de HR-professional die geen medewerkers aanstuurt. Op datzelfde terrein onderscheidt zich ook de leidinggevende van meer dan twintig medewerkers ten opzichte van de direct leidinggevende (minder dan twintig mensen). Wat alle leidinggeevenden dan weer gemeen hebben, is een lagere score op People Agility. Hier onderscheidt de HR-adviseur zich positief van de andere functies (zoals manager, businesspartner of medewerker). Dat een businesspartner ook daadwerkelijk een ander type functie is, tonen de verschillen met zowel de coach en adviseur aan de ene kant en collega-leidinggeevenden aan de andere kant. De businesspartners zijn beduidend meer gericht op resultaat en change dan de adviseur of coach, maar zitten op het vlak van People Agility weer dichterbij adviseur en coach dan andere managers.



8 Learning agility mogelijk voorspeller inzet HR-talent

Maakt het aantal uren dat een HR-professional wekelijks werkt, voor zijn of haar score op Learning Agility? De parttime medewerkers aan dit onderzoek blijken lager te scoren dan hun fulltime collega's en collega's die standaard 40 tot 50 uur per week werken. Dat verschil zit vooral in Change en Results Agility. Die resultaatgerichtheid maakt ook het verschil tussen iemand die overwerkt (hogere score) en zijn voltijdse collega. Een organisatie kan op basis van deze uitkomsten voorzichtig concluderen dat aankomende HR-talenten die hoog scoren op Learning Agility, zich waarschijnlijk ook bovengemiddeld zullen inzetten.



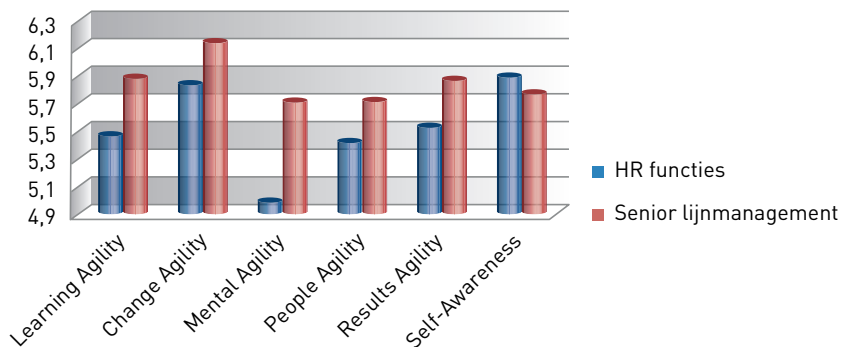
HR versus benchmark

Hoe doet HR het ten opzichte van de rest van de organisatie? Enkele opvallende punten:

Mental Agility 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 leidinggevendenden 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 dat dat gewoon is in 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?

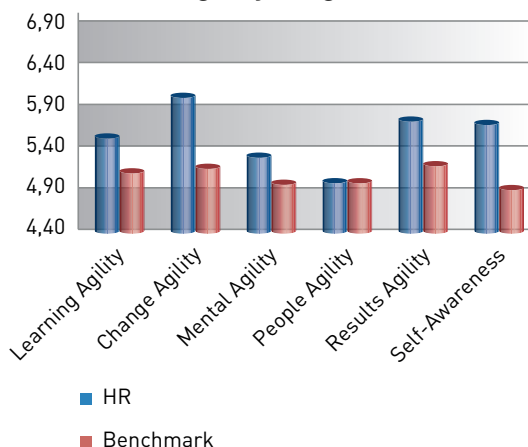
HR versus Senior management



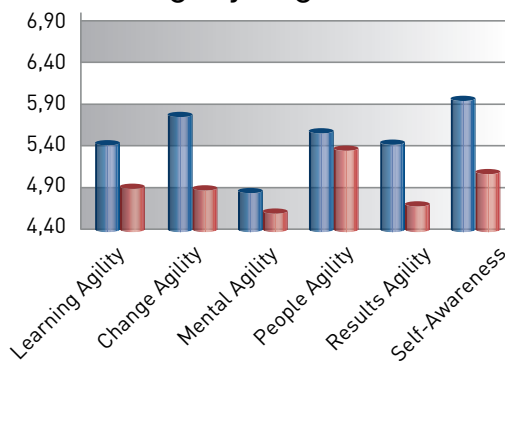
HR mannen en vrouwen hoger op Change en Self-Awareness

Binnen de HR-groep is eenzelfde man-vrouwverdeling zichtbaar als bij de collega's in andere werkvelden. Vrouwen doen het beter op het vlak van Self-Awareness en People, mannen op het terrein van Results, Change en Mental Agility. Kijkend naar de onderlinge verhoudingen, scoren HR-vrouwen in de volle breedte hoger dan hun vrouwelijke collega's elders. Hetzelfde geldt voor de HR-mannen. Ook hier een opvallende uitzondering: HR-mannen scoren alleen niet hoger dan mannen in de benchmark op People Agility.

Vergelijking mannen



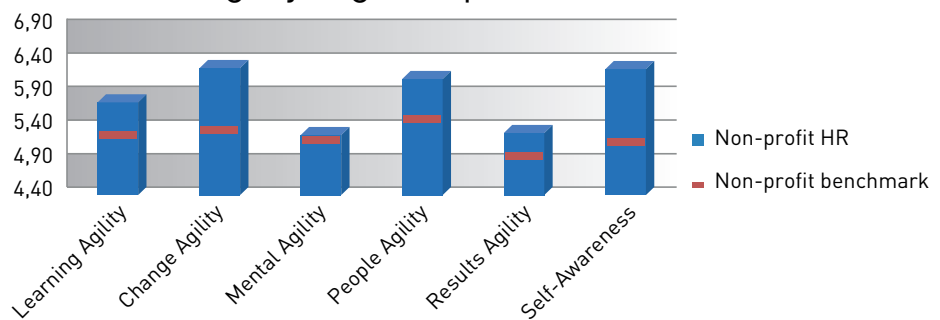
Vergelijking vrouwen



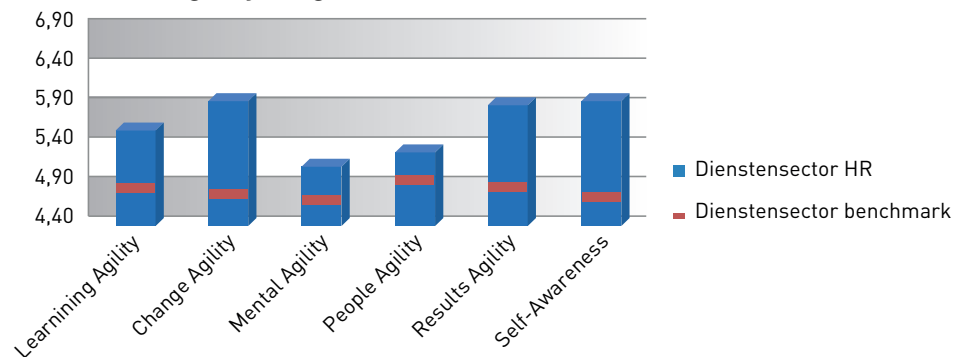
Learning Agilitytussen HR en organisatie?

We benoemden eerder al dat HR binnen de non-profit bij uitstek Learning Agile blijkt te zijn. Zijn hun collega's in de non-profit net zo Learning Agile? Dat blijkt niet het geval. Op alle dimensies loopt HR in de non-profit duidelijk voorop. Ook in de dienstensector is een duidelijk gat zichtbaar in de Learning Agility van HR en de benchmark. Opvallend genoeg is in de industrie het omgekeerde het geval. De algemene leervaardigheid van de medewerkers daar blijkt aanzienlijk hoger dan bij de eigen HR-afdeling. Mental Agility en People Agility zijn de grote uitschieters. Wel scoort HR hoger op Self-Awareness en Results. Dit 'Learning Agilitytussen HR en de rest van de organisatie is binnen alle sectoren dus een aspect om rekening mee te houden bij organisatieontwikkelingen.

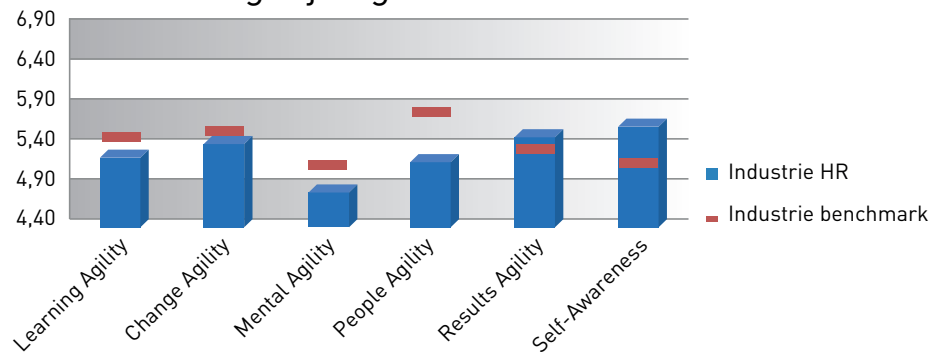
Vergelijking non-profit



Vergelijking Dienstensector

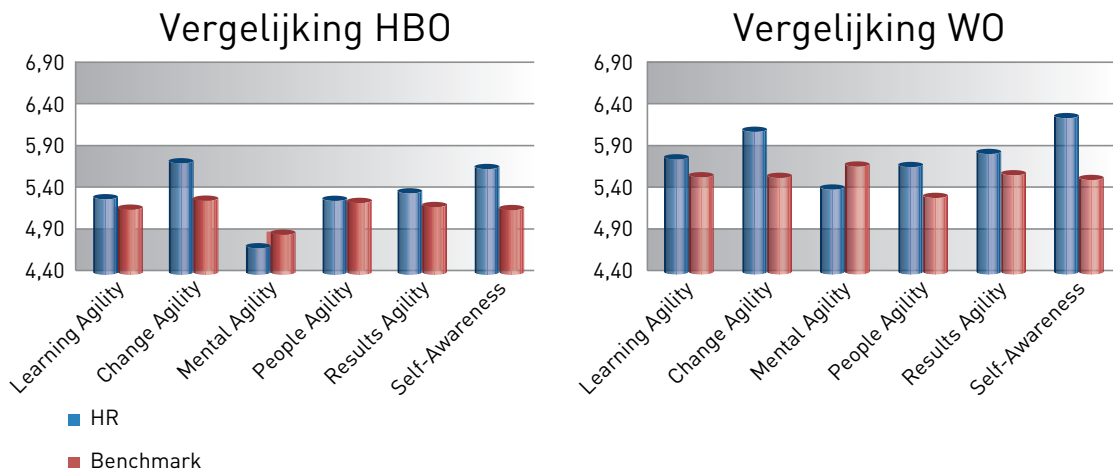


Vergelijking Industrie



HR en benchmark - opleiding

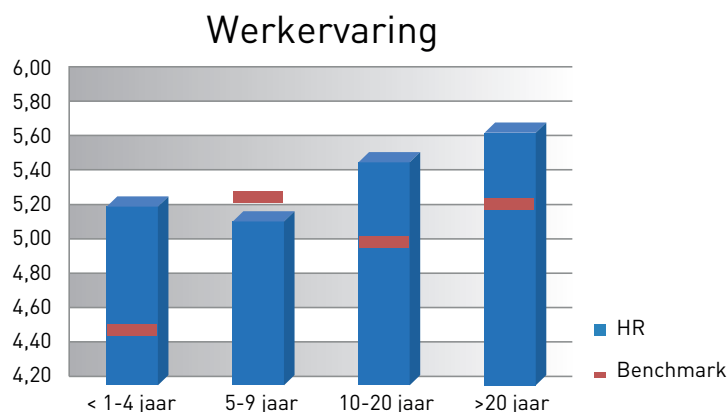
Wat opleiding en Learning Agility betreft, gaat HR gelijk op met de benchmark. De afgestudeerde universiteitsstudent is ook daar gemiddeld meer Learning Agile dan zijn hbo-collega. Wel is de HR op de meeste onderdelen meer Learning Agile dan zijn 'gewone' collega's. Mental Agility is ook hier de uitzondering: zowel hbo'ers als wo'ers buiten HR scoren hier hoger dan hun evenknie binnen HR.



HR en benchmark - werkervaring en Learning Agility

Interessant is het verschil tussen de generaties binnen HR en de benchmark. Het belangrijkste verschil wordt gevonden bij Self-Awareness. Voor de benchmark geldt dat deze piekt voor de mensen die 5 tot 9 jaar aan het werk zijn. Dat betekent dat mensen in deze fase van hun carrière een behoorlijke mate van een zelfkritische houding combineren met een behoefte aan verdere ontwikkeling. Binnen de HR groep scoren echter alle groepen hoog op Self-Awareness ongeacht hun werkervaring.

Verder zien we dat in vergelijking met hun collega's buiten HR, de beginnende HR-medewerkers (tot vier jaar werkervaring) het opvallend goed doen. Ze zijn bovenmatig Learning Agile. Waar in de benchmark de mensen met vijf tot en met negen jaar ervaring het meest Learning Agile zijn, is dat binnen HR de oudgediende met meer dan twintig jaar ervaring. Deze groep, net als de mensen met tien tot twintig jaar ervaring, is stukken meer Learning Agile dan hun collega's buiten HR. De HR-medewerkers met vijf tot negen jaar werkervaring blijven ietsje achter op de benchmark groep.



Wat is Learning Agility?

Learning Agility is het vermogen om op basis van nieuwe ervaringen snel en flexibel nieuw effectief gedrag te ontwikkelen. Medewerkers met een hoge Learning Agility halen meer uit hun ervaringen, zoeken meer naar nieuwe uitdagingen en staan open voor feedback. Medewerkers met een lage Learning Agility leren weinig of niets van nieuwe ervaringen en blijven vasthouden aan oude gewoonten. Learning Agility biedt organisaties met name inzicht in het potentieel van medewerkers.

Hoe is Learning Agility opgebouwd?

Learning Agility wordt gemeten in vier facetten en één overstijgende factor: Self-Awareness, die de scores op alle facetten beïnvloedt.

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 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 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 daarom een bijzondere rol in bij Learning Agility: een hoge score versterkt de mogelijkheden op de andere Learning Agility elementen en een lage score beperkt deze juist.