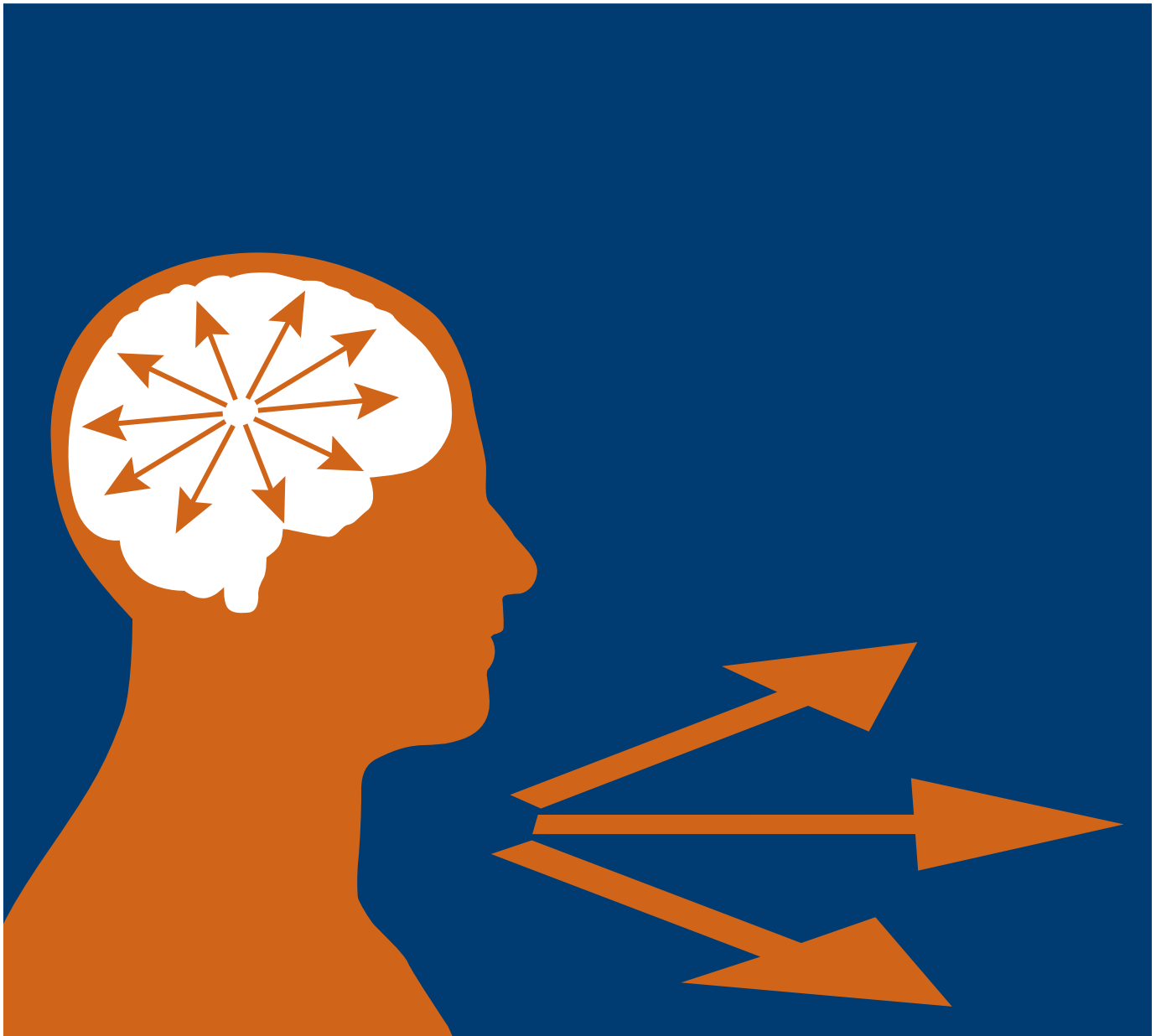


Learning Agility

Koen Hofkes en Vittorio Busato



Learning Agility Management summary

De wereld waarin organisaties tegenwoordig opereren, wordt steeds complexer. Organisatieveranderingen zijn aan de orde van de dag. Rollen en functies binnen organisaties veranderen steeds sneller. Dat stelt hoge eisen aan het leervermogen van (HR-)managers en medewerkers. Een focus op de Learning Agility biedt een nieuw perspectief op wat medewerkers voor de organisatie kunnen betekenen.

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. Een hoge mate van Learning Agility blijkt een goede voorspeller van wie in de organisatie de high potentials, de leiders van de toekomst zijn.

Learning Agility bestaat uit vijf dimensies: People Agility, Results Agility, Change Agility, Mental Agility en Self-awareness. Op basis van gevalideerde meetinstrumenten om competenties, drijfveren en persoonlijkheid van medewerkers te meten, heeft HFM een praktisch meetinstrument samengesteld: de Learning Agility Scan. Dat instrument brengt duidelijk in kaart hoe medewerkers scoren op de verschillende dimensies.

HFM helpt organisaties meer rendement uit talent te halen. Een expliciete insteek op learning agility van medewerkers is dé sleutel voor organisaties om in een complexe, snel veranderende omgeving toekomstige doelen en strategische ambities waar te maken.

Wilt u meer weten over Learning Agility of wilt u de **Learning Agility Scan** proberen? Neem dan contact op via 085 401 50 50 of via info@hfm.nl.

Learning Agility

‘Iemand die iets leert, wordt een beetje een ander mens.’

(Jan Elshout, emeritus-hoogleraar psychologie UvA)

Organisaties moeten tegenwoordig voortdurend anticiperen op een complexe, snel veranderende wereld. De missie van HFM is organisaties helpen meer rendement uit talent te halen. Daartoe richt HFM zich expliciet op de Learning Agility van medewerkers. Dit artikel verduidelijkt waarom.



Inleiding

De omgeving waarin organisaties tegenwoordig opereren, verandert snel en wordt steeds complexer. Eerder succesvol gebleken businessmodellen staan ter discussie. Organisatieveranderingen zijn aan de orde van de dag. Rollen en functies binnen organisaties veranderen steeds sneller. Een medewerker kan prima invulling geven aan zijn of haar functie, maar het is goed denkbaar dat die functie door onverwachte eisen uit de omgeving vandaag of morgen niet meer bestaat of totaal anders ingevuld moet worden.

Dat alles stelt hoge eisen aan de flexibiliteit en het leervermogen van (HR-)managers en medewerkers. Het is immers zaak optimaal te kunnen inspelen op die complexe, snel veranderende omgeving, om voorgenomen organisatieveranderingen succesvol te implementeren. Het flexibel kunnen inzetten van (aankomend) talent én inzicht in het aanwezige talent in organisaties is daarbij cruciaal. Hardleerse organisaties zullen niet overleven; organisaties moeten lerend zijn, zich aanpassen aan de omgeving, om zo die complexe omgeving weer meer naar hun hand te zetten en onzekerheid voor de toekomst zoveel mogelijk te reduceren.

Snelheid en flexibiliteit

Een concept uit de vakliteratuur dat in deze context een constructieve bijdrage kan leveren, is Learning Agility.

Learning Agility is het vermogen om op basis van nieuwe ervaringen snel en flexibel nieuw effectief gedrag te ontwikkelen en ineffectief gedrag af te leren. 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. Deze medewerkers zullen zich aanzienlijk minder makkelijk aanpassen in situaties die nieuw effectief gedrag vereisen, met negatieve prestaties voor de organisatie tot gevolg.

Learning Agility, zo verduidelijken publicaties in de vakpers, onderscheidt zich van begrippen als intelligentie, leerstijl, metacognitie (reflectie over het denken), motivatie of een persoonlijkheidseigenschap als 'Openheid voor Ervaringen' (naast 'Extraversie', 'Emotionele Stabiliteit', 'Consciëntieusheid' en 'Vriendelijkheid' een van de bekende Big Five-persoonlijkheidsdimensies). Learning Agility combineert aspecten van die begrippen – en het is die eclecticische mix die er een nieuw en onderscheidend concept van maakt.

Learning Agility biedt organisaties met name inzicht in het potentieel van medewerkers. Learning Agility koppelt potentieel expliciet los van performance. De mate van Learning Agility geeft aan wat iemand later zal kunnen. **Medewerkers met een hoge Learning Agility zijn niet alleen goede probleemoplossers, het zijn ook problem finders - om die nieuwe problemen vervolgens weer op te lossen.** Dat biedt een ander perspectief op wat medewerkers voor de organisatie kunnen betekenen.

Latent Talent

Inzicht in de Learning Agility van medewerkers legt organisaties geen windeieren. De vraag van onze klanten hoe optimaal het talent van hun personeel aan te wenden, beperkt zich vandaag de dag niet meer tot louter leidinggevenden in organisaties. Die vraag is veel breder geworden en betreft medewerkers van hoog tot laag in de organisatie. Medewerkers zijn immers het belangrijkste kapitaal van organisaties, onder hen kan veel latent talent aanwezig zijn. Learning Agility maakt dat talent manifest; zo kunnen organisaties zich beter voorbereiden op de toekomst.

Zo is uit wetenschappelijk onderzoek bekend dat een hoge mate van Learning Agility een goede en nauwkeurige voorspeller is van wie in de organisatie de high potentials, de leiders van de toekomst zijn. In een complexe, snel veranderende wereld kan inzicht daarin organisaties een belangrijk concurrentievoordeel geven. Bovendien blijkt Learning Agility van medewerkers een betere voorspeller te zijn dan hun eerder geleverde werkprestaties.

Onderzoek laat eveneens zien dat slecht presterende executives vaak weinig bereid zijn te leren van hun ervaringen. Zij blijven in nieuwe situaties te zeer vertrouwen op oude vaardigheden en gewoonten die hen eerder weliswaar carrièresucces brachten, maar die door nieuwe eisen uit de omgeving niet meer volstaan. Stellen executives zich daarentegen open voor feedback op hun ineffectieve gedrag, dan presteren ze beter en tonen ze zich ook bekwaam in het afleren van oude gewoonten. Dat komt de organisatie als geheel ten goede.

Veilig klimaat

Learning Agility heeft dus alles te maken met de bereidheid te willen veranderen, met openstaan voor feedback en daarvan willen leren, met aanpassingsvermogen en flexibiliteit als de werksituatie en/of omgeving dat vereisen.

Uit de verandermanagementliteratuur is bekend dat het slagen van organisatieveranderingen mede afhangt van die bereidheid en flexibiliteit. Weerstand tegen een organisatieverandering, of die nu van hoog of laag komt, draagt doorgaans niet bij aan een succesvolle implementatie. Organisaties die medewerkers ruimte geven te experimenteren hoe het beste om te gaan met nieuwe eisen uit de omgeving, die medewerkers een psychologisch veilig klimaat bieden om risico's te nemen en middels feedback ook laten leren van fouten, die organisaties presteren beter. Die organisaties stimuleren hun medewerkers immers zo om meer uit hun potentieel te halen.

Hoge Learning Agility

Vestigingsmanager (32) bij een

uitzendorganisatie: "Binnenkort stappen we over op een nieuwe vorm van online dienstverlening. Daarmee kunnen we onze klanten nog beter van dienst zijn. Ik kijk er reeds naar uit me dat eigen te maken. Ervaren mijn directe collega's moeilijkheden met dat systeem, dan help ik ze graag. En als ik zie dat het nieuwe systeem overduidelijk weer een verbetering is, dan lukt het me doorgaans ook om zelfs mijn meest cynische collega's daarvan te overtuigen."

Lage Learning Agility

Manager Sociale Zaken (61) bij een gemeente:

"Soms denk ik wel eens dat geen organisatie een grotere speelbal van de politiek is dan de onze. Voor de zoveelste keer moeten we nu weer taken en onderdelen afstoten. Mijn afdeling gaat wederom stevig gereorganiseerd worden. Ik ben er eerlijk gezegd wel klaar mee, kan me moeilijk meer opladen. Nog een paar jaar en dan ben ik met pensioen. Tot die tijd zing ik het nog wel uit hier."

Het meten van Learning Agility

Onderzoek heeft uitgewezen dat Learning Agility bestaat uit vijf dimensies, en één daarvan is de factor die als een soort motor fungeert van de andere vier dimensies. Op basis van gevalideerde meetinstrumenten om competenties, drijfveren en persoonlijkheid van medewerkers te meten, heeft HFM een praktisch meetinstrument samengesteld: de Learning Agility Scan. Dat instrument brengt duidelijk in kaart hoe medewerkers scoren op de verschillende dimensies van Learning Agility. Ook geeft dit meetinstrument een overall score van de mate van iemands Learning Agility.

De Learning Agility Scan richt zich op een aantal specifieke persoonlijkheidskenmerken, drijfveren en gedragsaspecten bij werknemers. Samen geven die iemands Learning Agility weer. De Learning Agility Scan wordt ingevuld door collega's en/of directe leidinggevenden van een medewerker. Afname duurt ongeveer een half uur.

Nu volgt een korte omschrijving van de vijf dimensies, met een speciale omschrijving van de 'aanjaag'factor. Ter illustratie geven we eveneens enkele voorbeelden uit ons meetinstrument.

People Agility

Medewerkers die hoog scoren op deze dimensie, zijn constructief naar anderen en delen veel met collega's. Ze staan open voor werknemers met verschillende achtergronden en meningen, ze passen zich ook makkelijker aan mensen uit andere culturen aan. Deze medewerkers willen anderen goed begrijpen en nemen hun mening serieus. Hierdoor leggen ze makkelijk contact en leren ze meer van de inbreng en feedback van anderen.

Voorbeeld

- **Persoonlijkheid:** 'Ik ga ervan uit dat mensen goede bedoelingen hebben.'
- **Motivatie:** Samen met anderen naar oplossingen zoeken.
- **Gedrag:** Verdiept zich in de waarden en normen van anderen.

Results Agility

Medewerkers die hoog scoren op deze dimensie, voelen sterke behoefte succesvol te zijn. Ze zijn steeds op zoek naar de beste manieren om een resultaat of doelstelling te halen. Deze medewerkers zijn ambitieus, van zichzelf overtuigd, stralen dat vertrouwen ook uit naar anderen en presteren goed onder druk. Ze blijven focus houden en onderscheiden snel hoofd- van bijzaken, zodat ze ook in onverwachte situaties hun doelen halen.

Mental Agility

Medewerkers die hoog scoren op deze dimensie, gaan complexe problemen en onduidelijke situaties niet uit de weg. Integendeel, ze analyseren graag en leggen hun analyses ter inspiratie ook graag aan anderen voor. Zulke medewerkers denken out of the box, zijn creatief, hebben veel ideeën en een open perspectief. Hierdoor herkennen ze sneller patronen in nieuwe ervaringen. Ze snappen sneller hoe situaties in elkaar steken en wat ze kunnen leren van wat ze meemaken.

Change Agility

Medewerkers die hoog scoren op deze dimensie, kenmerken zich door een voortdurende nieuwsgierigheid. Onbekende, nieuwe zaken en situaties gaan zij niet uit de weg, die zoeken ze juist op. Deze medewerkers experimenteren graag, proberen graag uit, ze beleven nieuwe ervaringen met meer passie. Hierdoor maken ze meer mee. Ze zijn bij uitstek intrinsiek gemotiveerd om van alles te onderzoeken en vinden plezier in 'het nieuwe'.

Self-awareness

Self-awareness is zoals aangestipt een bijzonder element van Learning Agility, daar een hoge score de andere vier dimensies versterkt en een lage score die dimensies juist beperkt. Medewerkers met een hoge score op Self-awareness zijn zich bewust van hun sterke en zwakke punten. Ze beschouwen hun eigen gedrag en prestaties kritisch, willen daar van leren. Ze zijn er gespist op hoe ze dingen beter kunnen doen. Medewerkers die zich bewust zijn hoe ze ergens beter in kunnen worden, leren effectiever dan medewerkers die snel(ler) tevreden zijn met zichzelf.

- **Persoonlijkheid:** 'Ik doe meer dan wat er van mij verwacht wordt.'
- **Motivatie:** Mezelf overtreffen.
- **Gedrag:** Blijft kalm onder druk.

- **Persoonlijkheid:** 'Ik vind het leuk om complexe problemen op te lossen.'
- **Motivatie:** Zaken goed onderzoeken.
- **Gedrag:** Onderzoekt een probleem alvorens conclusies te trekken.

- **Persoonlijkheid:** 'Ik vind het leuk om nieuwe plaatsen te bezoeken.'
- **Motivatie:** Problemen oplossen die ik nog nooit eerder heb meegemaakt.
- **Gedrag:** Bekijkt nieuwe zaken en veranderingen met een frisse blik, zonder aan de bestaande werkwijze vast te zitten.

- **Persoonlijkheid:** 'Ik vind het leuk om over mijzelf na te denken.'
- **Motivatie:** Ruimte hebben voor ontwikkeling.
- **Gedrag:** Vraagt feedback om van te kunnen leren.

Ontwikkelmogelijkheden

Persoonlijkheidskenmerken, weten we uit de vakliteratuur, zijn redelijk stabiele eigenschappen. Drijfveren en Self-awareness zijn meer te beïnvloeden en te trainen. Organisaties die de Learning Agility van hun medewerkers willen stimuleren, doen er goed aan vooral in te zetten op het ontwikkelen van Self-awareness. Meer Self-awareness leidt namelijk tot hogere scores op de andere vier dimensies van Learning Agility, en daarmee dus tot een hogere overall score op Learning Agility. Dat leidt ertoe dat medewerkers sneller nieuw en effectief gedrag zullen laten zien als de omgeving dat vereist.

Hoge Learning Agility

Accountant (40) bij een financiële instelling:

“Vroeger was ik bijna alleen met cijfers bezig, maar de laatste jaren ben ik steeds meer de adviseur van de klant geworden. De verwachting is dat die ontwikkeling alleen maar sterker zal worden. Ik heb dus veel nieuwe dingen moeten leren. Vooral hoe ik ervoor zorg dat mijn advies niet alleen goed is, maar ook begrijpelijk en hanteerbaar voor de klant. Daar had ik aanvankelijk best moeite mee, want ik ben niet echt een ‘mensen-mens’. Maar ik ben wel nieuwsgierig en zeer zelfkritisch. Ik bleef dus elke keer scherp opletten wat het effect was van mijn aanpak. Steeds weer evalueren en heldere doelen stellen voor mijzelf. En dan leer je snel. Sterker, ik ben nu mentor op dit gebied voor nieuwe medewerkers. Een verrijking van mijn werk! En de targets haal ik ruimschoots!”

Lage Learning Agility

Office Manager (44) bij een IT-organisatie:

“Pas ben ik voor de vierde keer naar een cursus klantvriendelijkheid geweest. Eerlijk gezegd zie ik er het nut niet meer van in, inspiratie doe ik er eigenlijk niet op. Klantvriendelijk ben je, of je bent het niet. Waarom moet ik werken aan mijn klantvriendelijkheid als ik daar door klanten vrijwel nooit op word aangesproken? Doe ik soms wat verkeerd?”

Waarom inzetten op Learning Agility?

“Onze klanten vinden het belangrijk dat wij als organisatie met onze dienstverlening kunnen aansluiten bij hun (veranderende) bedrijfsprocessen. In een wereld die steeds sneller verandert, is het daarvoor belangrijk dat onze mensen zich snel nieuwe inzichten en werkwijzen kunnen eigen maken. Een focus op de Learning Agility van onze medewerkers kan ons daarbij helpen.”

(Ariane van der Kooij, Manager Human Capital Development, USG People)

HFM helpt organisaties meer rendement uit talent te halen. HFM is ervan overtuigd dat een expliciete insteek op Learning Agility van medewerkers dé sleutel is voor organisaties om in een complexe, snel veranderende omgeving toekomstige doelen en strategische ambities waar te maken. Een insteek op Learning Agility van medewerkers helpt de onzekerheid van organisaties voor de toekomst te reduceren.

Hoge Learning Agility

Actuaris (61) bij een verzekeraar: “In onze branche is het telkens weer spannend hoeveel mensen aan het eind van het jaar zullen overstappen. Twee jaar geleden heb ik, geïnspireerd door mijn kleinzoon, een idee ingebracht om een app te ontwikkelen, vooral om het indienen van facturen voor onze klanten eenvoudiger te maken. Die blijkt nu een groot succes. Ik genoot van de ruimte die mijn leidinggevenden mij gaven om mee te werken aan de totstandkoming van die app. Maar ik geniet er ook van dat jongere collega’s die aanvankelijk wat sceptisch waren nu zo enthousiast zijn.”

Lage Learning Agility

Leraar (38) op een middelbare school: “De meeste van mijn collega’s zijn meer prestatiegericht dan ik. Neem de invoering van het computergestuurd onderwijs. Al die technologie gaat me gewoon te snel. Ik raak er ook minder gemotiveerd door. Wat verwachten ze wel niet van mij? Dat ik alles begrijp? Sommige van mijn collega’s vind ik gewoon uitslovers. Ik hoef toch ook niet een motor uit elkaar te kunnen halen om een rijbewijs te halen? Kinderen gaan sowieso veel makkelijker om met computers dan de meeste volwassenen.”

Analyse

Eerste analyses van onze eigen database leveren bovendien interessante resultaten op over sekse-, leeftijd- en opleidingsverschillen voor wat betreft Learning Agility. Enkele opvallende bevindingen:

- 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, alleen middelbare school 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, alleen middelbare school en mbo.
- Medewerkers met een mbo-opleiding scoren het hoogst op People Agility, hoger dus dan medewerkers met een universitaire opleiding of een hbo-opleiding.

Tot slot

'Iemand die iets leert, wordt een beetje een ander mens.'

Deze uitspraak staat niet voor niets boven dit artikel. Organisaties die inzetten op de Learning Agility van medewerkers en hen helpt die (indien nodig) te ontwikkelen, krijgen andere, betere medewerkers. Medewerkers die snel en flexibel leren, medewerkers die inspelen op nieuwe eisen vanuit de omgeving, medewerkers die bijdragen om die omgeving voor de organisatie een beetje minder complex en onzeker te maken en die klaar zijn voor de toekomst. En dat betaalt zich vroeg of laat uit in betere prestaties.

Geïnteresseerd in het vaststellen en ontwikkelen van de **Learning Agility** van uw werknemers? HFM helpt u er graag bij! Ook vertellen we u graag over het onderzoek dat we tot nog toe hebben verricht op dit gebied. Meer informatie?

Bel 085 401 50 50 of mail naar info@hfm.nl.

Over de auteurs:



Koen Hofkes is organisatiepsycholoog en medeoprichter van HFM en HFMtalentindex. Hij werkte als consultant samen met toonaangevende internationale organisaties aan de uitwerking van hun leiderschapsmodellen. De afgelopen jaren is hij gespecialiseerd in het ontwerp en de implementatie van innovatieve online methodieken om talent en menselijke kwaliteit in organisaties te identificeren en te laten groeien.



Vittorio Busato is psycholoog en publicist. Hij heeft lesgegeven en onderzoek gedaan aan de faculteit Psychologie van de Universiteit van Amsterdam. Hij is gepromoveerd aan de UvA op de dissertatie *Leerstijlen nader geanalyseerd*. Busato heeft in diverse (inter)nationale wetenschappelijke tijdschriften gepubliceerd. Enkele boektitels van zijn hand: *Psychologie al dente* (Fosfor), *Intelligentie. Zin & Onzin* (Swets & Zeitlinger), *Het geheim van de uitblinker* (Bert Bakker) en *Leve de psychologie!* (Bert Bakker).

Literatuur over Learning Agility

Geïnteresseerd in verdere verdieping? Raadpleeg eventueel deze vakpublicaties:

De Meuse, K.P. Guangrong, D. & Hallenbeck, G.S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal*, 62, 119-130.

DeRue, D.S., Ashford, S.J. & Myers, C.G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.

Dries, N., Vantilborgh, T. & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340-358.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Flavell, J.H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.

Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.

Swanson, H.L. (1990). Influence of metacognitive knowledge and aptitude on problem-solving. *Journal of Educational Psychology*, 82, 306-314.