

# Learning Agility

# Inhoud

Voorwoord	3
De theorie achter Learning Agility	4
Vijf dimensies van Learning Agility	5
‘De toekomst is niet statisch’	6
<i>Koen Hofkes, CEO HFMtalentindex</i>	
Recht uit de praktijk	8
<i>Casus 1: De resultaatgerichtheid van een Financial Project Controller</i>	8
<i>Casus 2: De resultaatgerichtheid van een Project Administratie afdeling</i>	9
Zo herken je agile learners	10
Hoe Learning Agility stimuleren	11

## Voorwoord

De eerste manager moet ik nog ontmoeten die innovatie, ontwikkeling en aanpassingsvermogen niet hoog op zijn of haar prioriteitenlijst heeft staan. We weten allemaal: een wendbare organisatie is noodzaak en inherent aan de wendbaarheid en kwaliteit van de mensen die er werken. Zij moeten dus wendbaar of agile zijn. Tijdens sollicitatieprocedures is een accurate voorspelling van de toegevoegde waarde van een werknemer dan ook van essentieel belang.

Analyses van CV's, gesprekken, assessments, casus en referentiechecks zijn tegenwoordig eerder regel dan uitzondering. Ze zijn bedoeld om het succes van een medewerker in de toekomst te voorspellen. Alleen, die toekomst is steeds weerbarstiger. Of je nu alle relevante competenties uit een profiel hebt weten te halen of niet: de wereld waarin de kandidaat ze moet laten zien verandert sneller dan ooit. Het huidige profiel is dus een te beperkt kader voor de beoordeling van de potentie van een kandidaat.



Daar komt bij dat onderzoek al lang en breed heeft aangetoond dat high performers niet noodzakelijkerwijs ook de potentie hebben om nieuwe en verschillende verantwoordelijkheden aan te kunnen. Onderzoek van de Corporate Leadership Council toont aan dat 30% van de huidige high performers de potentie heeft in een hogere functie te excelleren. In dit onderzoek werden mensen beoordeeld op hun Learning Agility, het vermogen van medewerkers om op basis van nieuwe ervaringen snel én flexibel nieuw effectief gedrag te ontwikkelen, en dat gedrag vervolgens ook succesvol toe te passen.

Bij USG Professionals zijn we aan innovatie onderhevig door een veranderende markt, van interim naar resultaatgerichte projecten, en de invloed van automatisering. Bij ons is een bovengemiddelde score op Learning Agility dan ook bij de meeste functies een voorwaarde om een plek in ons team te verwerven.

In dit white paper leest u meer over de theorie achter Learning Agility, een artikel van Koen Hofkes, CEO van HFMtalentindex, en twee casus waarin Learning Agility handen en voeten krijgt in de praktijk.

Ik wens u veel leesplezier.  
Voor vragen of reacties staan wij uiteraard open.

Eelco Stuit  
Directeur USG Professionals NL

# De theorie achter Learning Agility

Learning Agility is niet iets van de laatste jaren. Sinds de jaren negentig verschijnen er steeds meer wetenschappelijke publicaties over het onderwerp. Boeken worden volgeschreven en steeds meer corporates als de Rabobank, Eneco, Staples, Structon en Deloitte gebruiken Learning Agility als voorspeller van de potentie van medewerkers. Wat is het? En wat maakt het zo succesvol?

De leerexperts Eichinger en Lombardo (bekend van de 70-20-10-regel) doen al sinds 2000 onderzoek naar Learning Agility. Ze omschrijven agile learners als mensen die actief zoeken naar ervaringen om van te leren en die houden van complexe problemen en uitdagingen, omdat ze het leuk vinden hier de essentie uit te destilleren.

Deze mensen presteren beter in een continu veranderende wereld en zorgen voor innovatie, omdat ze zich snel nieuwe vaardigheden eigen maken. In hun artikel 'Learning Agility is a prime indicator of potential' (2004) introduceerden Eichinger en Lombardo hun onderzoeksinstrument 'the Choices Architect', dat Learning Agility onderverdeelt in vier dimensies: Mental Agility, People Agility, Change Agility en Results Agility. Later aangevuld met de vijfde dimensie Self-awareness die de andere dimensies versterkt.



Figuur 1: De vijf dimensies van Learning Agility

# Vijf dimensies van *Learning Agility*

Learning Agility bestaat dus uit vijf dimensies.  
Hieronder vindt u de kenmerken per dimensie.



## 1. Mensen met People Agility

- zijn constructief naar anderen
- kunnen zich gemakkelijk aanpassen aan andere mensen
- staan open voor mensen met verschillende achtergronden en meningen
- hebben de behoefte om anderen te begrijpen
- nemen de meningen van anderen serieus



## 2. Mensen met Results Agility

- zijn zelfverzekerd
- blijven rustig onder druk
- hebben een sterke behoefte om succesvol te zijn
- zoeken steeds naar de beste manier om resultaat te behalen
- zijn in staat om in onbekende situaties doelen te stellen



## 3. Mensen met Mental Agility

- analyseren graag
- hebben een open perspectief
- vinden het leuk om complexe problemen te doorgronden
- worden uitgedaagd door nieuwe ideeën
- denken buiten de gebaande paden



## 4. Mensen met Change Agility

- zijn voortdurend nieuwsgierig
- houden van experimenteren
- vinden het leuk om zaken uit te proberen
- hebben een passie voor nieuwe ervaringen
- beleven plezier aan nieuwe situaties en onbekende zaken



## 5. Mensen met Self-awareness

- kennen eigen sterke en zwakke punten
- zijn kritisch op eigen prestaties en optreden
- zijn gespitst op hoe ze dingen beter kunnen doen
- Self-awareness versterkt de andere dimensies: hoe zelfbewuster een medewerker, hoe hoger zijn of haar score op de andere dimensies.



# ‘De toekomst is

**Koen hofkes, CEO HFM talentindex, over Learning Agility van medewerkers**

‘Medewerkers met een hoge Learning Agility benutten hun ervaringen meer, zoeken meer naar nieuwe uitdagingen, staan open voor feedback en leren ineffectief gebleken gedrag snel af. Het zijn medewerkers die niet alleen graag collega’s helpen met een nieuw computersysteem, maar hen direct ook overtuigen van de meerwaarde van dat systeem. Medewerkers met een lage Learning Agility leren daarentegen weinig of niets van nieuwe ervaringen. Zij blijven steken in oude gewoonten en houden vast aan oud gedrag. Denk aan medewerkers die zich vooral verzetten tegen reorganisaties en dat ook uitdragen richting collega’s. Met negatieve prestaties voor de gehele organisatie tot gevolg.’

## **Dé sleutel voor grip op de toekomst**

‘De toekomst is niet statisch meer. Een expliciete insteek op de Learning Agility van medewerkers is volgens ons dé sleutel voor organisaties om in deze complexe tijd de toekomst weer naar eigen hand te zetten, om in een snel veranderende omgeving strategische doelen en ambities waar te maken. Organisaties krijgen met zo’n insteek inzicht in het potentieel van hun werknemers, in wat ze later zullen kunnen. Want hoe hoger een medewerker scoort op Learning Agility, zo toont onderzoek van HFMtalentindex aan, des te groter de kans dat hij of zij een high potential of change maker voor de toekomst is.’

# *niet statisch'*

## **Latent talent voor de veranderingen van morgen**

Er zit heel wat latent talent in organisaties dat de moeite waard is te onderzoeken. En door nieuwe medewerkers eerst op hun Learning Agility te scannen, maakt dat de organisatie nu al klaar voor de veranderingen van morgen. Ons benchmark-onderzoek laat in elk geval zien dat medewerkers van onze klanten, die het best presteren wat betreft rendement, omzet en groei, ook het hoogst scoren op Learning Agility.

## **Herkenbaar voor USG Professionals**

Karin van Roomen, Executive Recruiter bij USG Professionals, beaamt het belang van Learning Agility: 'Wij scannen ook op Learning Agility en zien de toegevoegde waarde. Juist in een tijd dat er veel verandert hebben wij behoefte aan mensen met een hoge learning agility. Echter, onze organisatie hecht ook waarde aan minder agile medewerkers. Er zijn immers ook meer repeterende of ondersteunende werkzaamheden die minder wendbaarheid van onze medewerkers vragen.'

### **LEARNING AGILITY BIJ USG PROFESSIONALS**

USG Professionals meet bij de eigen medewerkers ook hun Learning Agility. Dat levert interessante inzichten op:

- Bij **USG MarCom** scoren de professionals overall het hoogst op **Change Agility**. Marketing- en communicatieprofessionals bedenken regelmatig nieuwe concepten om in te kunnen spelen op actuele vraagstukken bij de opdrachtgever. Dit vraagt nieuwsgierigheid en durf om te experimenteren.
- Bij **USG Legal** scoren de professionals overall het hoogst op **Mental Agility**. Juridische professionals duiken regelmatig in complexe dossiers van hun cliënten en proberen duidelijkheid te creëren voor alle betrokken partijen. Dit vraagt om een analytische blik.
- Bij **USG Finance** scoren de professionals het hoogst op **Results Agility**. Finance professionals zijn verantwoordelijk voor het tijdig, volledig en juist opleveren van de verschillende rapportages. Het is belangrijk om dan gefocust te werk te gaan en rustig te blijven onder druk.

# Recht uit de praktijk

De theorie van Learning Agility is inmiddels een soort holy grail voor managers en recruiters, waarmee ze de zo noodzakelijke wendbare organisatie kunnen waarborgen. En waarmee ze grip krijgen op hun toekomst door voorspellingen te kunnen doen over de wendbaarheid en kwaliteit van hun medewerkers. Maar hoe ziet het eruit in de praktijk? Hoe zien wij de voordelen van Learning Agility bij onze eigen medewerkers en bij onze opdrachtgevers? We geven twee inspirerende voorbeelden.

In de eerste casus koppelen we de financiële toegevoegde waarde van een Financial Project Controller aan de belangrijke dimensies van learning agility van deze controller. Bij de tweede casus kijken we naar de learning agilities van medewerkers van een team ten opzichte van de gerealiseerde verbeteringen.

## Casus 1: De resultaatgerichtheid van een Financial Project Controller

### Het bedrijf

Een van onze resultaatgerichte professionals werd Project Controller van een nieuwe Business Unit van een installatiebedrijf. Deze Business Unit voert op jaarbasis circa 20 projecten uit met zo'n € 6 miljoen omzet.

### De Financial Project Controller

Een Project Controller helpt bij het realiseren van projectdoelstellingen. Omdat elk project per definitie uniek en lastig te voorspellen is, moet de Project Controller beschikken over aanpassingsvermogen. Vooral bij grote(re) projecten speelt de Project Controller een belangrijke rol bij het bereiken van het projectsucces. In dit project kozen we voor een Financial Project Controller die zich kenmerkt door de focus op controleren en rapporteren in plaats van adviseren.

*USG Finance professional Anneke:*

*"Ik moest in deze nieuwe rol eerst het basisproces op orde brengen. Zo moest er discipline worden aangebracht om ervoor te zorgen dat de uren juist en tijdig werden geschreven en kon het inzicht van de projectleiders worden vergroot via projectrapportages."*

### De Learning Agility van de Financial Project Controller

De toegevoegde waarde van een Financial Project Controller hangt vooral samen met een hoge mate van Mental Agility (analyserend, open blik, oplossingsgericht, nieuwsgierig, open minded) en Results Agility (zelfverzekerd, kalm, succesgedreven, resultaatgericht onder alle omstandigheden).

Deze controller wordt uitgedaagd door nieuwe ideeën en doorgrondt zaken op een andere manier. Doordat deze controller houdt van analyseren en regelmatig outside the box denkt, herkent hij de blinde vlekken in een project en kan hij daar direct maatregelen voor nemen. Deze controller is ambitieus, blijft rustig en is onder druk beter in staat om in nieuwe en bekende situaties doelen te stellen.

### Het resultaat

De financiële waarde van de Financial Project Controller bedroeg circa € 200.000 ofwel 3% van de omzet. We stelden dit bedrag vast door de financiële resultaten te vergelijken met de resultaten van de periodes waarin deze functie niet was vervuld.

De relatie tussen de hoge learning agility en de toegevoegde waarde van de Financial Project controller was duidelijk aanwezig.



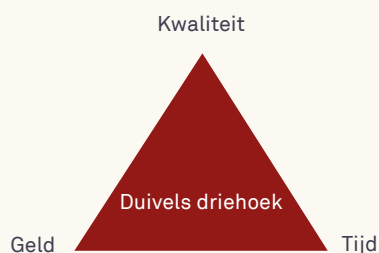
## Casus 2: De resultaatgerichtheid van een Project Administratie afdeling

### Het bedrijf

Alliander N.V. verzorgt de distributie van energie in een groot deel van Nederland en heeft 5,6 miljoen klanten. Binnen het bedrijf voert de afdeling Project Administratie alle nacalculaties uit conform wet- en regelgeving.

### De uitdaging

De afdeling Project Administratie kampt met een toenemende druk om meer verantwoording tegen een hogere kwaliteit af te leveren voor een proces met veel specifieke kennis. Alliander en USG Finance gingen samen de uitdaging aan en richtten zich op drie conflicterende verbeterdoelstellingen:



Figuur 2: Drie verbeterdoelstellingen.

- Kwaliteit: meer goedgekeurde cases conform kwaliteitsstandaarden
- Geld: lagere gemiddelde verwerkingstijd per afgehandelde case en sneller inwerken van nieuwe medewerkers
- Tijd: het opleveren van cases binnen de gestelde doorlooptijd

### De Learning Agility van het team

Voor het project selecteerde USG Finance junior medewerkers op basis van hun Learning Agility. De medewerkers met hoge scores op **People Agility** (constructieve en open houding naar anderen, gemakkelijk aanpassen aan anderen, behoefte om anderen te begrijpen, acceptatie van andermans meningen) en **Results Agility** (zelfverzekerd, kalm, succesgedreven, resultaatgericht onder alle omstandigheden) bleken het meeste bij te dragen aan het resultaat. Deze medewerkers stellen zich constructief op naar de engineers met wie zij veel samenwerken en hebben de behoefte om goed te

begrijpen wat de engineers bedoelen. Het project wordt gevisualiseerd of uitgetekend aan de hand van de werkzaamheden, zodat de financials voor ogen hebben wat er daadwerkelijk gebeurd is. Dat is wenselijk, aangezien engineers de neiging hebben om in hun technische jargon te communiceren. Ook hebben de junior medewerkers een sterke behoefte om steeds op de beste manier resultaat te behalen. Zij zoeken de engineers actief op om de specifieke kennis snel op te doen en ondertussen de projectdoelstellingen in de gaten te blijven houden. Door vaak voorkomende uitzonderingen is het houden van overzicht, een goede organisatie/planning van het werk en snel kunnen schakelen tussen meerdere projecten van belang.

Daarnaast werden voor dit project ook bewust enkele financiële medewerkers geselecteerd die minder behoefte hebben aan verandering en goed gedijen in een stabiele werkomgeving. Zij willen graag langer op een project blijven zitten, wat goed is voor het behoud van specifieke kennis. Hierdoor ontstaat een goede mix in het team.

*USG Finance professional Emiel:*

*“Fantastisch om te zien dat de nieuwe lichting nog sneller en beter wordt in kennis en vaardigheden dan wij al deden.”*

### Het resultaat


De gerealiseerde verbeteringen van dit resultaatgerichte team zijn:

- Kwaliteit: een verdubbeling van het halen van de kwaliteitsstandaard
- Geld: een daling van 50% in de gemiddelde verwerkingstijd van USG medewerkers per case en het reduceren van de inwerktijd van 6 maanden naar 1 maand
- Tijd: het opleveren van 10% meer cases binnen de gestelde doorlooptijd

Doordat tijdens het project de junior medewerkers gericht op basis van Learning Agility worden geselecteerd, blijft het resultaat van het project verbeteren.

# Zo herkent u *agile learners*

Op basis van CV en assessment(s) kun je al een redelijk beeld vormen van iemands potentie en performance op het gebied van logisch redeneervermogen, motivatie, de persoonlijkheidstrek ‘openheid voor nieuwe ervaringen’ en metacognitie (reflectie over het denken). Allemaal elementen die van invloed zijn op iemands Learning Agility. Maar dan ben je er nog niet. De context waarbinnen iemand een assessment maakt kan een vertekend beeld geven van de werkelijkheid. Tijd dus voor een goed gesprek. Aan de hand van onderstaande vragen haal je naar boven op welke dimensie iemand agile is.

	<h2>Algemeen</h2> <p><b>Wat je wilt weten</b> Is er sprake van consistentie en sociale wenselijkheid?</p>	<p><b>Vraag tip</b> → Stel controlerende vragen. → Aannames zijn een risico. → Hoe meer elementen je bevroegt en toetst, hoe hoger de voorspellende waarde en bij voorkeur ook hoe gestandaardiseerder, hoe betrouwbaarder.</p>
	<h2>Change Agility</h2> <p><b>Wat je wilt weten</b> Is iemand op zoek naar nieuwe ervaringen en wil iemand nieuwe zaken uitproberen?</p>	<p><b>Vraag tip</b> → Waar ligt volgens jou je kracht: in het ontginnen van nieuwe markten of in het structureren van reeds bestaande markten? Waarom? → Kun je een voorbeeld geven van een vernieuwing die het gevolg was van jouw inbreng?</p>
	<h2>Mental Agility</h2> <p><b>Wat je wilt weten</b> Is iemand op zoek naar de zogenaamde ‘hersenkraakers’ en nieuwe ideeën?</p>	<p><b>Vraag tip</b> → Hoe probeer je doorgaans inzicht te krijgen in mogelijke gevolgen van jouw acties en beslissingen? → Tegen welk probleem ben je de laatste tijd in je werk aangelopen? Wat heb je toen gedaan?</p>
	<h2>People Agility</h2> <p><b>Wat je wilt weten</b> Heeft iemand de behoefte om anderen te begrijpen en kan iemand zich constructief opstellen?</p>	<p><b>Vraag tip</b> → Hoe zorg je ervoor dat je in het contact met anderen op dezelfde golflengte zit? → Heb je wel eens meegemaakt dat de ideeën van een collega niet strookten met de belangen van de organisatie? Hoe ben je hiermee omgegaan?</p>
	<h2>Results Agility</h2> <p><b>Wat je wilt weten</b> Heeft iemand de behoefte om succesvol te zijn en blijft hij/zij rustig onder druk?</p>	<p><b>Vraag tip</b> → Heb je jouw doelstellingen het afgelopen jaar behaald? Zo ja, hoe heb je dat voor elkaar gekregen? Zo nee, hoe komt dat? → In welke situatie heeft het je moeite gekost om door te zetten? Wat waren zaken die je hierin het moeilijkst vond?</p>
	<h2>Self-awareness</h2> <p><b>Wat je wilt weten</b> Is iemand zelfkritisch en ontwikkelingsgericht?</p>	<p><b>Vraag tip</b> → Waar waarderen mensen jou om? En waar minder om? → Wat deed je de laatste paar jaar om jezelf te blijven ontwikkelen?</p>

# Hoe Learning Agility stimuleren

Learning Agility komt voort uit iemands persoonlijkheid en iemands waarden en drijfveren. De persoonlijkheid zorgt voor een bepaald type gedrag dat herkenbaar is in een stabiel gedragspatroon. Waarden en drijfveren geven richting aan gedrag en de keuzes die iemand maakt. Waarden en drijfveren kunnen wél veranderen, bijvoorbeeld met de levensfase en de loop van een carrière of met de verschuiving van prioriteiten en eisen vanuit de omgeving. Zo kan iemand in het begin van zijn carrière het belangrijk vinden om de beste te zijn en te pionieren, maar later hecht hij of zij meer aan samenwerking of aan veiligheid. Organisaties die zich richten op agile learners kunnen hoogscoorders optimaal laten floreren.

Hieronder vindt u mensen die hoog scoren op een van de vijf dimensies en hoe u daarmee het beste kunt omgaan om hen optimaal te laten floreren.

## Change Agility

Deze medewerkers zijn wars van directieve en controlerende managers. Geef hen meer verantwoordelijkheid en stimuleer initiatieven en nieuwe ideeën. Laat ze vrij om te experimenteren.

## Mental Agility

Deze medewerkers vragen vaak om het 'hoe' en 'waarom'. Dit bedoelen ze niet als kritiek, maar ze willen snappen hoe iets werkt. Laat hen meedenken, onderzoeken en analyseren en daag ze uit tot diepgang.

## People Agility

Deze mensen hebben veel behoefte om elkaar op te zoeken en van elkaar te leren en hechten veel waarde aan de mening van collega's. Zorg voor regelmatige interactie en feedback.

## Results Agility

Bij uitstek kunnen deze mensen omgaan met de druk die hoort bij het werken met targets. Sterker, ze hebben die druk nodig voor werkplezier. Stel uitdagende doelen voor hen en maak duidelijke afspraken over de te bereiken resultaten.

## Self-awareness

Het is belangrijk om als organisatie de tijd en concrete middelen te bieden om aan hun ontwikkeling te werken.

## Werken aan persoonlijke ontwikkeling

Als je als organisatie waarde, aandacht en prioriteit geeft aan persoonlijke ontwikkeling kunnen medewerkers hun Learning Agility verhogen. Te meer omdat een hoge score op Self-awareness positief uitwerkt op alle onderdelen van Learning Agility.

In het USG Finance traineeship is er veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Maar ook ervaren professionals blijven werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. Bijvoorbeeld met assessments, trainingen en feedback dat we onder andere van opdrachtgevers gebruiken. Op deze manier stimuleren wij learning agility om de innovatie en resultaatgerichtheid in onze organisatie te verhogen.

Hopelijk heeft u deze white paper met plezier en interesse gelezen en heeft het u op ideeën gebracht voor uw eigen organisatie. Heeft u vragen of reacties, neem gerust contact met ons op. Wij vertellen u er graag meer over.

## OVER DE AUTEURS

**Drs. Remco Blomsma RC** is Executive Consultant bij USG Finance. Hij is betrokken bij diverse resultaatgerichte projecten als Projectleider of Project Controller. Hij is resultaatgericht en lost graag complexe problemen op en gaat uitdagingen aan.

**Karin van Roomen MSc** is Executive Recruiter bij USG Professionals. Ze kijkt graag met een onderzoekende blik naar de competenties van professionals en de voorspellende waarde hiervan op gedrag in het werk. Karin is nieuwsgierig naar mensen en hun gedrag in een veranderende omgeving.

## USG Finance Professionals

Euclideslaan 251 – 3584 BV Utrecht  
Postbus 2536 – 3500 GM Utrecht

## Meer informatie?

Neem contact op via 030 – 670 49 61,  
via [informatie@usgfinance.nl](mailto:informatie@usgfinance.nl) of ga naar  
[www.usgfinance.nl](http://www.usgfinance.nl)

## Volg ons ook op:

**in** [linkedin.com/company/usg-finance-nl](https://www.linkedin.com/company/usg-finance-nl)  
**tw** [twitter.com/usgfinancenl](https://twitter.com/usgfinancenl)