

ZEVEN STAPPEN NAAR EEN NIEUWE OPLEIDINGSSTRATEGIE

Zonder verwarring geen groei



Het zijn verwarrende tijden. In een veranderende branche als accountancy is leren het toverwoord. Dat is een vaardigheid. Leren moet worden getraind wil de branche zichzelf opnieuw uitvinden. Een heldere visie op opleiden is daarom cruciaal.

TEKST: ROLF BRUINS* | BEELD: DREAMSTIME

In een gesprek met een vertegenwoordiger van een groot accountantskantoor stelde ik een naar mijn idee simpele vraag. Het antwoord verbaasde me, maar bleek achteraf geen uitzondering op de regel. Het was de regel! Na te hebben aangehoord hoe veel geld werd uitgegeven aan cursussen, trainingen, intervisies, *learning communities*, digitale leeromgevingen et cetera, was ik wel benieuwd naar de specifieke opleidingsfilosofie van het kantoor. "Opleidingsfilosofie?" Mijn gesprekspartner leunde achterover, sloot de ogen, veerde terug en antwoordde: "Dat staat wel ergens in de beleidsstukken". Een andere gesprekspartner stelde me een wedervraag: "Wat bedoelt u met opleidingsfilosofie?" De accountancy is een kennisintensieve wereld. Ook een gesloten wereld met eigen regels en wereldbeelden. Dat maakt het interessant maar, in een tijd waarin die wereld verandert, ook verwarrend. De accountant zelf zal ook moeten veranderen. Het mooie van verwarring is dat het een natuurlijke impuls vormt om te leren. Belangrijk is dat het leren

'DE EXCELLENT LERENDE ORGANISATIE IS IN STAAT OM DE MARKTREGELS TE DICTEREN DOOR EEN SURPLUS AAN SUPERIEURE KENNIS EN VAARDIGHEDEN.'

van verandering voorafgaat aan het managen van verandering. De branche doet echter vooral dat laatste. Als we daarom het leren niet snel op een andere manier gaan organiseren zullen we de veranderingen niet begrijpen en zal nog grotere verwarring ons deel zijn.

Dynamiek vraagt om flexibiliteit. Alleen door het leren op een stevige manier te verankeren in de bedrijfsvoering kun je

(over)leven. Het probleem van veel accountantskantoren is dat ze door het gebruik van kernwaarden zoals betrouwbaarheid, professionaliteit en ondernemend te weinig onderscheidend zijn. Iedereen gebruikt ze. Dat onderscheidend vermogen is van levensbelang voor de profilering naar de klant (extern) en de werkwijzen (intern). Het opstellen van zogenaamde organisatieprincipes als leidraad voor het leren is een eerste stap.

VIER LEERSTRATEGIEËN

De organisatieprincipes, de leef- en werkregels die het bedrijf hanteert, geven aan hoe zal worden geleerd. Er zijn grofweg vier leerstrategieën, namelijk beleren, aan- en afleren, leren en excelleren.

In de belerende organisatie wordt leren gezien als kostenpost. De manager heeft de kennis in pacht en dat is voldoende. Bij aan- en afleren worden bewezen oplossingen gebruikt en kan de organisatie weer een tijdje vooruit. De lerende organisatie laat zien dat in dynamische markten kan worden geanticipeerd op ontwikkelingen. De excellent lerende organisatie gaat nog een stap verder en is in staat om de marktregels te

'LEREN VERGROOT HET LEERVERMOGEN!'

ZEVEN STAPPEN

De accountancy is een branche in verwarring. Structurele groei is alleen mogelijk door het 'leren' anders te organiseren. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de opleidingsfilosofie van het rolgericht opleiden. Deze gaat uit van het DNA van de lerende (aangeboren kwaliteiten en talenten). Een combinatie van tests geeft inzicht in dit DNA en de ontwikkelbaarheid van medewerkers in hun werk en binnen hun teams. Door aanwezige talenten en kwaliteiten verder te ontwikkelen komt de nadruk te liggen op het laten excelleren van werknemers en teams. Dit zorgt voor een enorme impuls voor het creatief en innovatief vermogen van de onderneming. Het ontwikkelen van dit vermogen vraagt een helder stappenplan in de richting van de excellent lerende organisatie:

1. (Her)definieer de missie van de organisatie.
2. Vertaal de missie naar organisatieprincipes.
3. Vertaal de principes naar ontwikkeldoelen.
4. Specificeer de ontwikkeldoelen naar enerzijds generieke en specifieke

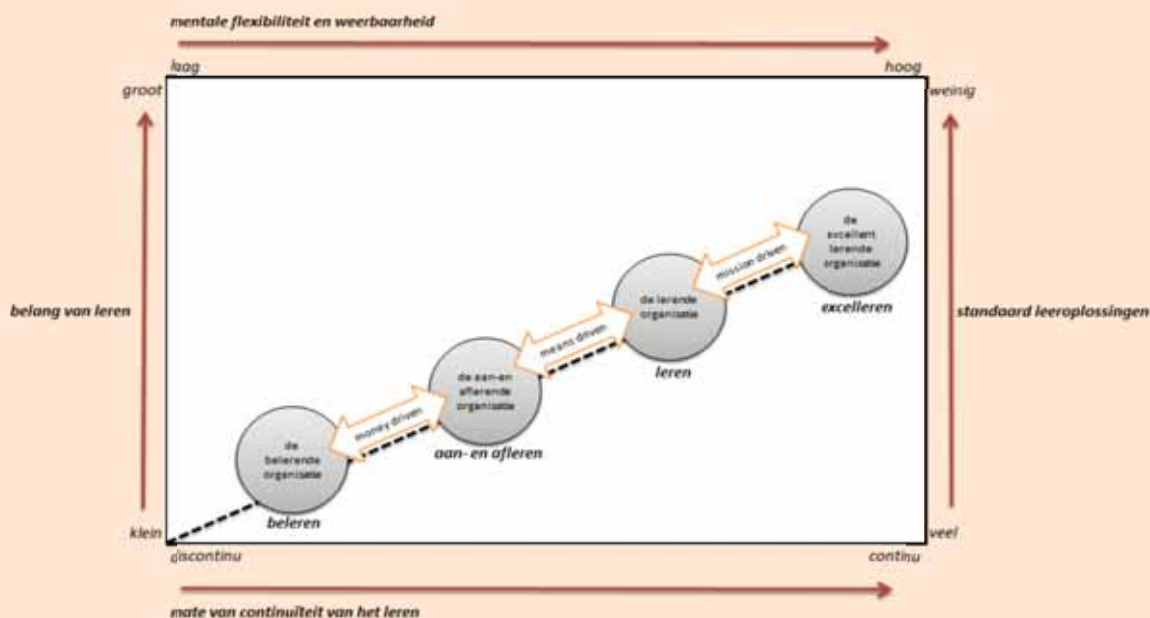
dicteren door een surplus aan superieure kennis en vaardigheden. In de gesprekken met vertegenwoordigers van accountantskantoren karakteriseerde de overgrote meerderheid zichzelf als een aan- en aflerende organisatie. Een oorzaak die dit wellicht in stand houdt is de verplichte permanente educatie systematiek. Leren wordt hiermee een *moeten* in plaats van *willen*.

EEN SPIER DIE JE KUNT TRAINEN

Hersenen hebben een voorkeur om gebaande paden te versterken. Dat kost de minste energie. Daarom is het logisch dat routines gemakkelijk inslijten. Als we iets leren, veranderen de verbindingen in de hersenen. Hoe meer je onderneemt en leert, hoe complexer de bedrading in de hersenen. Deze complexiteit beïnvloedt het leervermogen. Leren vergroot het leervermogen! Het brein is te zien als een spier die je kunt trainen. Hieruit kunnen we universele leerprincipes afleiden (zie kader 'Leerprincipes die het verschil maken'). Deze helpen ons om het potentieel van ons leervermogen te benutten en te vergroten.



VIER LEERSTRATEGIEËN



LEERPRINCIPES DIE HET VERSCHIL MAKEN

- *Prikkel de zintuigen.* Leren heeft betrekking op het hele lichaam en dat gaat beter als meer zintuigen worden aangesproken. Hierdoor verbetert de creativiteit met wel vijftig procent.
- *Het brein is sociaal.* Het brein is gebouwd om te leren via nadoen en via volgen van rolmodellen. Hier is het van belang om 'kenniskringen' of communities of practice op te zetten waarin op informele manier nieuwe informatie kan worden uitgewisseld.
- *Emoties zijn van groot belang bij patroonvorming.* Het is bij het leerproces essentieel dat mensen zich emotioneel willen verbinden met de inhoud. Als de hersenen een emotioneel geladen gebeurtenis waarnemen, worden herinneringen en informatie beter verwerkt.
- *Uitdaging is goed.* In een bedreigende leeromgeving zal de overlevingsdrang de overhand krijgen en is het brein veel minder effectief om complexe leerprocessen onder de knie te krijgen. Het aanbieden van uitdagende materie in een veilige en ontspannen omgeving is veel effectiever.
- *Vermijd multitasken.* Leren is een activiteit die aandacht behoeft. De mens is biologisch niet in staat om uiteenlopende aandachtrijke invoer tegelijkertijd te verwerken. Iemand die in zijn (leer)taak wordt onderbroken, doet er vijftig procent langer over en maakt daarbij ook nog eens tot vijftig procent meer fouten.
- *Herhaal.* Mensen vergeten normaal gesproken binnen dertig dagen negentig procent van wat zij tijdens de les hebben geleerd. Tijdelijke herinneringen moeten worden omgezet naar het langetermijngeheugen. Daarom is herhaling cruciaal en we weten dat leren met tussenpozen superieur is aan ononderbroken leren.
- *Beweeg.* De zogenaamde vloeibare intelligentie, het soort intelligentie dat improviserende en probleemoplossende vermogens vereist, wordt aangetast door een zittende levensstijl.
- *Aandacht voor de context.* Leren vindt altijd plaats in een bepaalde context, bijvoorbeeld werkplek, thuissituatie of klaslokaal. Het terughalen van wat is geleerd gebeurt het beste wanneer die omstandigheden worden nagebootst.
- *Visualiseer.* Zicht troeft alle andere zintuigen af. Tekst en mondelinge presentaties zijn voor het vasthouden van bepaalde soorten informatie véél minder efficiënt dan beeld. Als informatie mondeling wordt overgedragen, onthouden mensen na 72 uur ongeveer tien procent. Dat loopt op tot 65 procent als een plaatje wordt toegevoegd.

'LEERVERMOGEN IS HET BASIS-INGREDIËNT VOOR GROEI.'

- kennis en anderzijds generieke en specifieke vaardigheden.
5. Bepaal welke mensen en teams u wilt opleiden en of ze ontwikkelpotentie bezitten.
 6. Bepaal het opleidingsbudget.
 7. Maak het opleidingsplan en voer het uit waarbij u eventueel gebruik maakt van de eigen medewerkers in de rol van opleider.

NU ANTWOORDEN OP VRAGEN VAN MORGEN

De klant staat centraal en zijn wensen veranderen. Dat vraagt verbeeldingskracht van accountantskantoren. Door opleiden bovenaan de agenda te plaatsen en het leren beter te organiseren zullen nieuwe producten het licht zien, nieuwe behoeften worden vervuld en worden vandaag de antwoorden gegeven op de vragen en uitdagingen van morgen. Het leervermogen is het basis ingrediënt voor groei. In het organiseren daarvan schuilt de werkelijke missie van de moderne accountant. □

Noot

* Rolf Bruins is van huis uit bestuurs- en organisatiekundige en mede-eigenaar van ozkwadraat. Hij schreef diverse boeken op het gebied van marketing (strategie), corporate governance en informatiemanagement.