

Eerste hulp bij opleidingsvragen

Als financieel professional wilt u natuurlijk uw kennis op peil houden. Er wordt van u verwacht dat u bekwaam bent in dat wat u doet. En wees eerlijk, zonder u zou het management heel wat minder het reilen en zeilen van de onderneming in de gaten kunnen houden. Maar hoe analyseert u uw eigen reilen en zeilen? Hoe kiest u een opleiding of training en wat heeft u eigenlijk nodig? In dit artikel analyse en tips om erachter te komen welke opleiding u als controller nodig heeft om het beste uit uzelf te halen.

FRANK BRUINING

Er gaan nogal wat verschillende termen in opleidingsland de ronde. Wat is nu eigenlijk een workshop en wat is dan weer een training. Van Dale geeft de volgende informatie:

work·shop (de ~ (m.))

- 1 gelegenheid waarbij men gezamenlijk creatief bezig is
- 2 werkgroep

trai·ning (de ~ (v.), ~en)

- 1 oefening

op·lei·ding (de ~ (v.))

- 1 het onderricht dat men geniet => studie

Wat betekent dit nu in de praktijk. Een workshop is vaak een ééndaagse zeer praktische dag waarin u kennis kunt maken met een nieuw fenomeen, een nieuw pakket of nieuwe regels. Meestal wordt een workshop georganiseerd rond één onderwerp. Bijvoorbeeld Overtuigend communiceren. Een training is vaak uitgebreider en opgebouwd uit een aantal miniworkshops. Dus meerdere onderwerpen en wel binnen één bepaald thema. Bijvoorbeeld Persoonlijk leiderschap. Een training leidt het zelf in gebruik kunnen nemen

van meerdere vaardigheden die passen binnen dat thema. Als voorbeeld: u volgt een training Persoonlijk leiderschap. Daarbinnen vallen de onderwerpen Overtuigend communiceren, Zelfmanagement en Concreet coelen stellen. U leert dan vaardigheden op die drie onderwerpen. Een opleiding is weer net een stapje verder en bestaat uit een aantal verschillende trainingen. Binnen een Managementopleiding krijgt u bijvoorbeeld de onderdelen Persoonlijk leiderschap, Organisatie, Strategie en Uitvoering. Dan zijn er ook nog congressen en seminars. Dat zijn evenementen die zich vooral richten op informatievoorziening binnen een bepaald thema. Congressen en seminars zijn veel meer theoretisch.

Heeft u dat wel nodig?

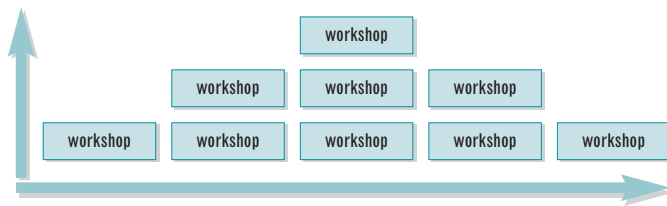
Er zijn nogal wat aanleidingen om aan een training of opleiding te beginnen. Soms lijkt het voor de hand te liggen maar soms ook niet. U ziet misschien om u heen wat uw collega's voor opleidingen volgen, of u krijgt te horen dat een bepaalde training wel eens goed voor uw carrière zou kunnen zijn. Maar u heeft zelf natuurlijk wel een idee wat u het liefst zou willen leren.

In dit artikel ga ik ervan uit dat u als controller zelf beslist



Is een opleiding de oplossing voor het probleem, of slechts symptoombestrijding?

over uw eigen opleiding en dat u, misschien uit hoofde van uw functie, anderen wilt adviseren over een te volgen opleiding. In het volgende stuk neem ik u mee naar een model waarmee u snel kunt bepalen wat er nu eigenlijk nodig is op scholingsgebied.



Toenemende complexiteit/impact/tijdsduur

SCORE

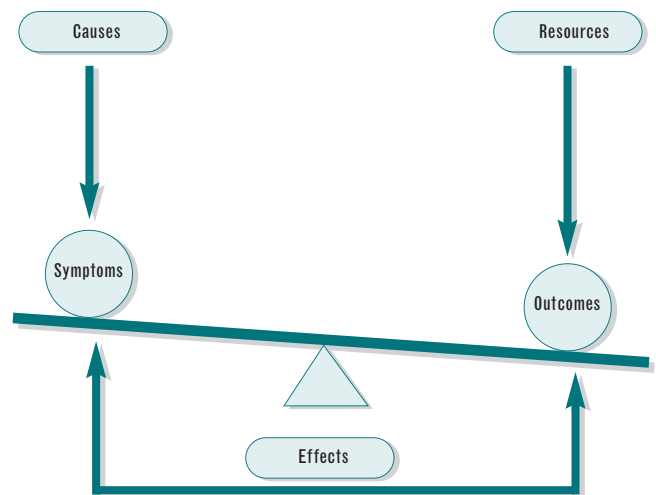
Het SCORE-model is een model dat bedoeld is om te analyseren wat nu de werkelijke reden is dat een probleem ontstaat of ontstaan is. Wat zijn de relaties tussen een probleem, de oorzaak van het probleem en het doel. Het geeft de verhouding weer tussen de huidige situatie en de toekomstige situatie en is daarmee een onmisbaar model om de toekomstige resultaten te achterhalen. SCORE is een acroniem voor Symptoms-Cause-Outcome-Resources-Effects. SCORE kan goed worden gebruikt met balanced score card in combinatie met competentie management. En wel vanuit de probleemkant (waarom wordt een doel niet gehaald) als vanuit mogelijkhedenkant (hoe kan ik een doel bereiken). Hier vindt u twee benaderingen om erachter te komen wat op het gebied van opleiding en training de volgende stap zou kunnen zijn.

Benaderen vanuit de mogelijkhedenkant

- Wat wil je bereiken met de training?
- Wat is dan het probleem waar je nu tegen aanloopt (symptoms)?
- Wat is de oorzaak van dat probleem (cause)? Hoe komt het probleem tot stand? Is dat een gebrek aan kennis, een gebrek aan vaardigheden of een gebrek aan zelfvertrouwen?

Nu heb je het werkelijke probleem boven water. Let op dat kennis vaak als eerste wordt genoemd, maar kennis is niet altijd de kern van het probleem. Zo volgen heel veel mensen communicatietrainingen om communicatietechnieken te leren, zodat ze overtuigender over kunnen komen. Maar als je een training volgt die zich alleen richt op de kennis, dus de theorie achter communicatie en niet op de dieperliggende problemen, zoals onzekerheid, kom je niet echt verder. Gebrek aan kennis wordt vaak genoemd als oorzaak van het niet kunnen, maar het internet staat vol met kennis. Net zoals alle (hand)boeken. Het gaat erom dat je het in praktijk kunt en durft te brengen!

Wat heb je nodig om dat op te lossen (resources)? Het kan dus zo zijn dat de allereerste gedachte is dat er een training sociale vaardigheden gevolgd moet worden, en dat blijkt dat met een coachingstraject of een training zelfmanagement de werkelijke oorzaak van het probleem wordt weggenomen. Doordat de werkelijke oorzaak wordt gevonden, wordt er een nieuw doel, een nieuwe outcome geformuleerd.



Het SCORE-model

En om het afsluitend te testen. Wat is het effect (effect) na het volgen van de training op de oorzaak van het probleem.

De probleemkant

U kunt met SCORE ook de benadering kiezen vanuit de probleemkant. Het werkt precies hetzelfde als bij de benadering vanuit de mogelijkhedenkant. U signaleert een probleem (symptom) en zoekt vervolgens daarbij de oorzaak (cause) van dat probleem. Stel dat de oorzaak van het probleem opgelost zou zijn, wat wordt er dan bereikt (outcome)? Wat is er nodig om de oorzaak op te lossen (resources)? En wat is het effect (effect) van het gebruik van die resources, van het volgen van die training? Wordt daarmee de oorzaak opgelost?

Kennis updates

Binnen het vak van controlling zijn er natuurlijk altijd de noodzakelijk kennisupdates. Meestal zijn deze noodzakelijk om de functie naar behoren uit te voeren. Bijvoorbeeld met

het oog op nieuwe wetgevingen. Deze kennis updates laat ik buiten beschouwing. Ik ga ervan uit dat u beter weet dan ik wat u daarvoor wilt en moet volgen. In het volgende stuk wil ik meer ingaan op de vaardigheden en persoonlijkheidskant. Zeg maar de zachte kant van opleidingen.

Papieren tijgers

Hoe toetst u opleidingen en trainingen op competenties? Met andere woorden hoe achterhaalt u straks of de training een bijdrage levert aan het bereiken van een zeker competentieniveau. U kunt nu symptoom en oorzaak daarvan achterhalen. Maar voldoet het effect wel aan de gestelde competentie-eisen. Of wordt er aan een competentie gewerkt die nu en ook binnen een persoonlijk ontwikkelingsplan niet aan de orde is.

Veel competentieprofielen zijn slechts papieren tijgers. Het zijn termen als 'integriteit' en 'luisteren'. Maar hoe concreet is dat? Wanneer competenties gekoppeld zijn aan prestatie-indicatoren die concreet beschreven zijn, is het resultaat van de training goed te meten.

Voorbeeld van concrete beschrijvingen van competenties

Sociaal gedrag:

'Zich zonder moeite onder andere mensen begeven. Gemakkelijk op anderen afstappen en zich gemakkelijk in gezelschap mengen.'

Concrete beschrijving:

- Legt gemakkelijk contact
- Stapt naar mensen toe, spreekt hen aan
- Zoekt naar gemeenschappelijke interesses
- Brengt onderwerpen in die van belang zijn voor de ander
- Toont interesse voor de meningen en ideeën van anderen
- Brengt mensen met elkaar in contact

Prestatie-indicatoren:

- De sfeer op de afdeling is goed
- De medewerkers zijn gemotiveerd
- Leer- en levensproblemen van medewerkers worden gesignaleerd en zo mogelijk ondervangen
- De medewerkers worden gemotiveerd en geholpen bij achterstand of ziekte

Uitgewerkt voorbeeld met behulp van SCORE

Er wordt een probleem gesignaleerd. De medewerkers zijn niet gemotiveerd (symptom), doordat de manager niet makkelijk contact kan leggen (cause), daarom wordt er een gesprek aangegaan met de manager (outcome) om vast te stellen wat er nodig is (resources) om een gewenst resultaat te bereiken en de oorzaak van het probleem weg te nemen (effect).

In het gesprek met de manager wordt dit besproken:

- Wat nemen we waar? De manager legt niet makkelijk contact (symptom)
- Wat is daar de oorzaak van? Onzekerheid (cause)

SCORE

Symptom: Wat is het probleem?

Cause: Wat is de oorzaak van het probleem?

Outcome: Wat wil je in plaats van het probleem?

Resources: Wat heb je nodig om de oorzaak weg te halen en de outcome te behalen?

Effect: Wat is het effect op de relatie tussen de Cause en het Problem als de resources zijn ingezet?

Outcome

Een outcome is een uitkomst die u wilt bereiken binnen het kader van een doel. Een outcome is anders dan een doel.

Een doel wordt gezet: bijvoorbeeld 20 procent meer omzet.

Een outcome is gericht op wat u zelf binnen uw eigen controle kunt doen om een bijdrage te leveren aan die 20 procent omzetgroei.

- Resources: training Persoonlijke ontwikkeling
- Effect: om kunnen gaan met onzekerheid

Wanneer we dit model niet zouden gebruiken, zouden we heel snel kunnen concluderen dat de manager een training sociale vaardigheden nodig heeft, zodat hij beter contact kan maken. We doen dan aan symptoombestrijding. Maar omdat de oorzaak altijd aanwezig blijft (als er niets aan gedaan wordt) steekt dit telkens weer de kop op.

Bekijk het vanuit een hoger niveau

Einstein zei dat je een probleem niet kunt oplossen met hetzelfde denkpatroon dat het probleem veroorzaakt heeft. Je moet altijd een stapje hoger om het probleem en de werkelijke oorzaak te zien. Zie model.

Bekijk een probleem altijd vanuit een hoger niveau.



Het komt er op neer dat een effect wordt gecreëerd door het gedrag. Het gedrag is een gevolg van vaardigheden die iemand bezit. Maar of die vaardigheden wel of niet worden ingezet hangt in zeer grote mate af van de overtuigingen die we hebben. Overtuigingen die we hebben over onszelf, over onze vaardigheden en ons gedrag. Als we ervan overtuigd zijn iets niet te kunnen, worden we vanzelf onzeker. En kunnen het vervolgens ook niet.

Het is dus zeer belangrijk om goed te beoordelen op welk niveau de oorzaak (cause) zich bevindt waardoor het probleem zich voordoet (symptom) voordat u kiest voor een opleiding (resources).

Dus, neemt u straks een aspirientje tegen de hoofdpijn of bestelt u een ander beeldscherm...