

Hoe leren goed te leren?

Accountantsorganisaties zijn druk bezig om de determinanten van controlekwaliteit te doorgronden en op basis daarvan hun beleid aan te scherpen. Veel aandacht gaat daarbij uit naar het creëren van een kwaliteitsgeoriënteerde cultuur en het faciliteren van adequaat leergedrag. Recent onderzoek van Maastricht University verschaft hiervoor belangrijke inzichten. Uit de resultaten blijkt onder andere dat toon aan de top, infrastructuur, bedrijfscultuur en *job resources* het leergedrag in belangrijke mate beïnvloeden. Bijvoorbeeld: de mate waarin ruimte bestaat om verschillen van mening naar elkaar uit te spreken heeft invloed op de kwaliteit van het geleverde werk.

Doel van het onderzoek

Waarom leren sommige teams tijdens hun werk veel en andere teams weinig? Hoe kan dat? Dat zijn vragen die Therese Grohnert, Wim Gijselaers en Roger Meuwissen proberen te beantwoorden in hun FAR-project met de titel *Moving audit teams forward: designing firm environments for sustainable learning from errors*.¹

Het doel van dit onderzoek is te begrijpen op hoe human capital binnen een accountantskantoor zich verhoudt tot controlekwaliteit. De onderzoekers bestuderen daartoe de manier waarop accountants leren in hun dagelijkse werk en hoe dat leren bijdraagt aan het reflecteren op de controle en aan het vergroten van de controlekwaliteit.

'De vraag die we willen beantwoorden is: wat zijn de drijfveren en gedragingen die leren mogelijk maken? Die kunnen worden gebruikt als reactie op uitdagingen en fouten waarmee de accountantsorganisaties worden geconfronteerd. We bestuderen deze vraag op organisatieniveau, op teamniveau en op individueel niveau.'

Het onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek, interviews en enquêtes. De focus ligt daarbij steeds op het identificeren van de drivers die het leergedrag van teams mogelijk maken.

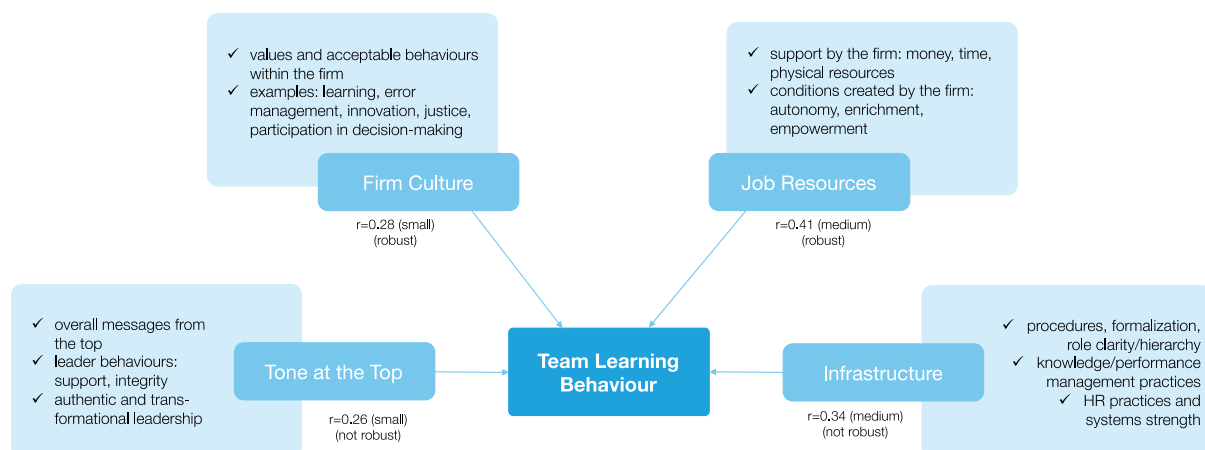
'Als we naar de teams kijken, kunnen we het leergedrag van teams identificeren waarmee zij op uitdagingen en fouten reageren. Ook zien we dan hoe individueel gedrag het team kan helpen om te reageren op uitdagingen en fouten, om het team te helpen functioneren.'

¹ De onderzoekers zijn allen werkzaam aan Maastricht University.

Drivers van leergedrag op organisatieniveau

Het onderzoeksteam analyseerde de relevante literatuur op het gebied van teamleergedrag dat wordt bepaald op het niveau van de organisatie. De onderzochte set bestond uit 50 relevante artikelen, waarin 4.778 teams werden onderzocht in de gezondheidszorg, rechtspraak, hoger onderwijs en luchtvaart. Dit zijn allemaal contexten die niet goed voorspelbaar zijn en die voortdurend aan verandering onderhevig zijn, net zoals de accountantscontrole. De studies hadden onder andere betrekking op productontwikkeling, hightechproductie, R&D, financiële dienstverlening en IT-ontwikkeling.

Op basis van de studie identificeerde het team vier drivers die het leergedrag van teams op het organisatieniveau bepalen. Dat zijn: toon aan de top, infrastructuur, bedrijfscultuur en job resources.



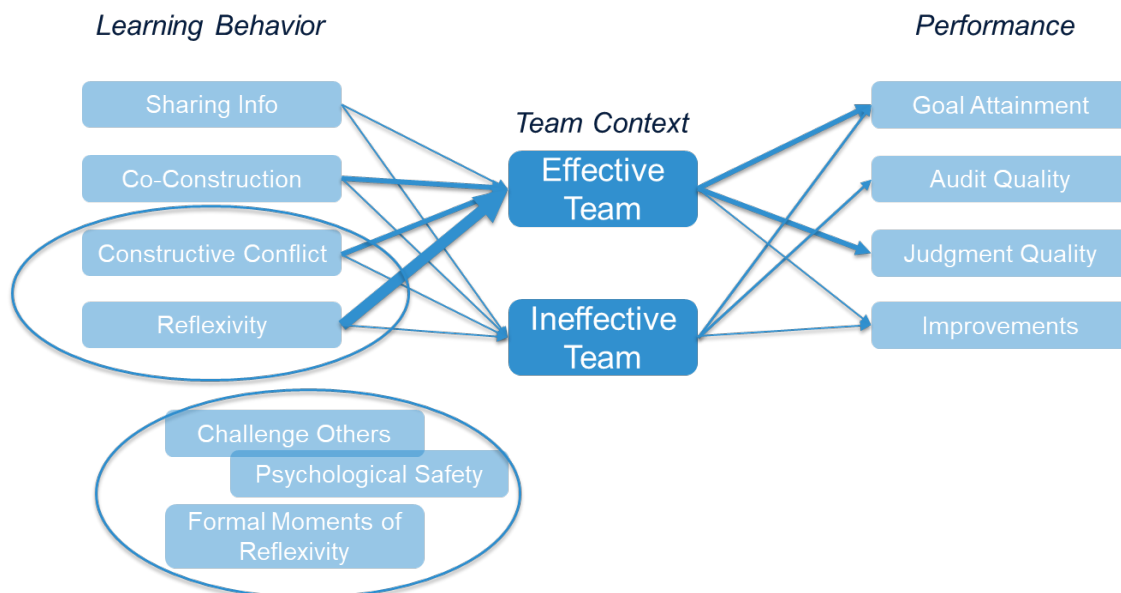
'We vonden een relatief laag, maar positief effect van toon aan de top op de manier waarop teams leren. Bijvoorbeeld: als de leiders A zeggen, maar B doen, dan wordt dat geïnterpreteerd als niet-authentiek gedrag, wat een negatieve impact heeft. Het tweede belangrijke element dat een effect had was de infrastructuur, die gaat over de procedures binnen de bedrijven met betrekking tot de kennismanagementsystemen en de HR-praktijken. Maar nog belangrijker: we ontdekten dat de bedrijfscultuur een positief effect heeft op leergedrag, bijvoorbeeld constructief omgaan met gemaakte fouten, in plaats van het hanteren van een shame/blame-cultuur. Het meest belangrijk waren echter de beschikbare job resources: ondersteuning, tijd en budget.'

Deze drivers op organisatieniveau hebben dus een invloed op het functioneren van teams. Het is positief dat deze drivers direct beheersbaar zijn door het management. Ze kunnen als aanvulling dienen voor de bestaande regelgeving en procedures.

Leergedrag op het teamniveau

Op het teamniveau hebben de onderzoekers vervolgens aan de hand van interviews gekeken hoe leiders invloed uitoefenen op, en samenwerken met hun teams. Wat moeten leiders doen om het werk van hun teams mogelijk te maken?

Om hier een beeld van te krijgen, interviewden de onderzoekers 6 partners en directors, 9 managers, 8 seniors en 6 juniors. Aan de geïnterviewden werd gevraagd om na te denken over kenmerkende incidenten die zij binnen hun teams hebben ervaren en wat daarbij ervoor zorgde dat een team effectief of juist ineffectief was qua prestaties (bijvoorbeeld in termen van het bereiken van doelen, gewenste controlekwaliteit en de kwaliteit van oordelen).



'We hebben gekeken naar de manier waarop teams werken, met name naar hun informatie-uitwisseling en de zogenaamde co-constructie, constructieve conflicten en reflexiviteit. We hebben niet kunnen aantonen dat de manier van informatiedeling een verschil maakt bij het voorspellen van effectiviteit. We vinden echter wel verschillen voor co-constructie. Co-constructie betekent: 'ik zeg iets en dan reageren anderen op wat ik zeg'. Dat leidt tot grotere kennis en dat kennisopbouwproces maakt een verschil in de effectiviteit van teams. We hebben ook gekeken naar constructief conflict. Constructief conflict houdt in: 'ik zeg iets en dan delen anderen hun visie op wat er gebeurt'. Daarbij geldt dus 'we agree to disagree', ofwel: we zijn het met elkaar eens dat we het oneens met elkaar kunnen zijn. Dat leidt tot een levendig debat. Onze studie toont aan dat effectieve teams dit soort gedrag drie keer vaker laten zien dan ineffectieve teams. En de laatste factor is reflexiviteit. Reflexiviteit betekent het nadenken over de gevolgen van gebeurtenissen en gedragingen voor de nabije toekomst. Reflexiviteit maakt echt verschil voor teameffectiviteit. Reflexiviteit wordt

vier keer vaker genoemd dan de andere factoren bij het onderscheid tussen effectieve teams en ineffectieve teams.'

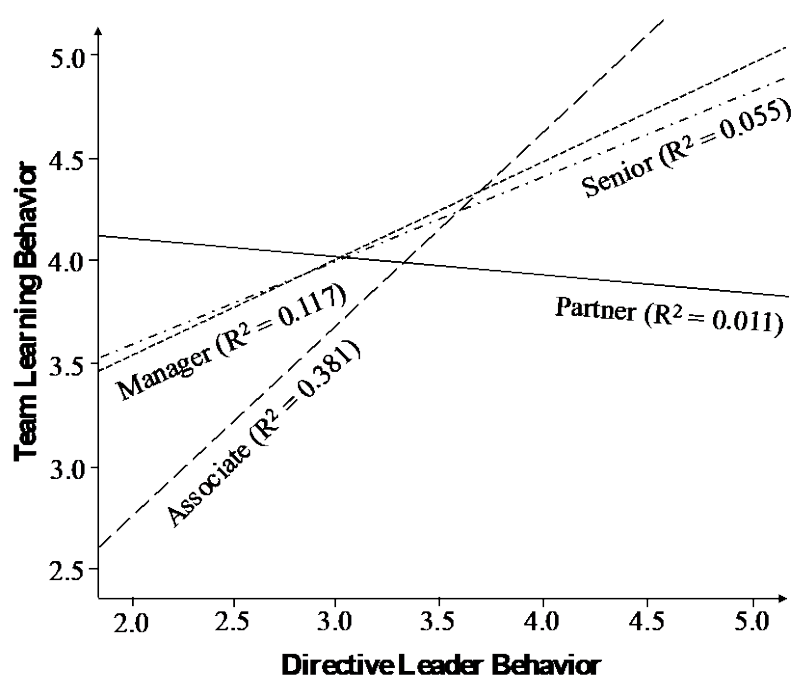
Over het algemeen zijn constructieve conflicten en reflexiviteit de twee belangrijkste gedragingen die het onderscheid maken tussen effectieve en ineffectieve teams. Effectieve teams bouwen ook formele momenten van reflexiviteit in. De onderzoekers benadrukken overigens dat het uitdagen van anderen psychologische veiligheid vereist.

Individueel leiderschapsgedrag dat het team helpt

Het derde niveau van de studie was het individuele niveau. De vraag was welke individuele leiderschapsgedragingen en overtuigingen effectief leergedrag op teamniveau mogelijk maken.

Aan het onderzoek namen 246 auditors deel (variërend van junior- tot partnerniveau) van twee Big Four-kantoren en een mid-tier-firma.

'We vroegen hen om het directief gedrag van leidinggevendenden te beoordelen als ze dachten aan een kenmerkend auditteam waarmee ze in het verleden samenwerkten. En vooral hoe het daarin voorkomende gedrag kon worden gekarakteriseerd in termen van leergedrag. Audit partners reageerden niet zo goed op het directief gedrag van leidinggevendenden. Ze houden daar niet zo van. Het was echter interessant om te zien dat auditors op associate-niveau het gedrag van sturende leiders wel lijken te waarderen: ze stellen dat het leergedrag van teams toeneemt met het gedrag van sturende leiders. Jongeren lijken dus veel meer voorstander van structuur te zijn.'



Vervolgens werd de deelnemers gevraagd naar het effect van 'empowering leadership' waarbij de leider oog heeft voor het welzijn van de teamleden, waarbij de teamleden zich kwetsbaar kunnen opstellen en waarbij ze worden uitgenodigd tot deelname aan het groepsproces.

'Het goede nieuws is dat de partners de voorkeur lijken te geven aan dergelijk leiderschap: ze associëren het met een beter teamleergedrag. En deze relatie is vergelijkbaar voor associates en (senior) managers.'

Take-aways op drie niveaus

- Take-aways op organisatieniveau:
 Het literatuuronderzoek laat duidelijk het belang zien van de afstemming tussen organisatieprocessen (*organizational alignment*) en of deze processen in overeenstemming zijn met de organisatiedoelen (*organizational enactment*). Daarbij is niet alleen van invloed of de leiders de belangrijkste waarden van de organisatie communiceren, maar zeker ook of ze deze in hun gedrag laten zien (*authenticity*): *living up to the standards as endorsed*.
- Take-aways op teamniveau:
 Auditteams kunnen voordeel behalen door expliciet aandacht te besteden aan het delen van belangrijke kennis en ervaringen tijdens de audit. Deze kennisdeling gaat verder dan alleen het uitwisselen van feiten. Het vraagt om het expliciteren van de verschillende perspectieven op de audit en teamleden moeten hierover de dialoog durven aangaan. Dat vraagt om teamleiders die niet alleen bekwaam zijn in het uitvoeren van audits, maar ook het sociale proces zodanig kunnen inrichten dat dialoog mogelijk is.
- Take-aways op individueel niveau:
 Goed leiderschap is cruciaal voor het stimuleren van teamleden om: vragen te stellen, assumpties expliciet te maken en verschillende perspectieven op een audit bespreekbaar te maken.

Voor meer informatie kunt u terecht op de volgende FAR-pagina:

<https://foundationforauditingresearch.org/en/research-publications/projects/2016b03-moving-audit-teams-forward-a-designing-firm-environments-for-sustainable-learning-from-errors-prof-dr-gijselaers/>