

Coaching ook voor IT-auditors

Kees van der Maarel en Loubna Zarrou

De afgelopen drie jaar is binnen EDP Audit Pool (EAP) gewerkt aan het vormgeven van coaching met als doelstelling de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en faciliteren. Coaching zijn wij, de auteurs, de afgelopen drie jaar als onderdeel gaan zien van het concept lerende organisatie. In deze periode zijn wij overtuigd geraakt van het belang van het vergroten van het lerend vermogen van IT-auditors en daarmee van organisaties. Daarom willen wij in dit artikel graag ingaan op onze ervaringen die wij afgelopen jaren op dit gebied hebben opgedaan.



K. (Kees) van der Maarel RE werkt sinds 2001 bij EDP Audit Pool, een onderdeel van het ministerie van Financiën. Hij is senior IT-auditor en leider van het kenniscluster informatiebeveiliging. Kees richt zich bij zijn werkzaamheden met name op de organisatorische kant van de informatiebeveiliging. Naast audits voert hij ook bewustwordingsessies en risicoanalyses uit en geeft hij regelmatig cursussen o.a. over informatiebeveiliging en communicatie. Zijn *drive* is het in beweging krijgen van mensen. Reden voor hem om samen met collega Loubna Zarrou het interne project coaching op te pakken.



drs. L. (Loubna) Zarrou werkt sinds 2005 bij EDP Audit Pool als IT-auditor. Loubna richt zich bij haar werkzaamheden vooral op projectaudits, Europese Aanbestedingen en IT-governance. Zij is bezig met het afronden van de postdoctorale opleiding IT-auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij studeert af op het onderwerp lerende organisaties.

EDP Audit Pool is het interdepartementale samenwerkingsverband van alle auditdiensten binnen de rijksoverheid op het gebied van controle en automatisering (IT-auditing). EAP bestaat uit een groep van ongeveer veertig professionals die op projectbasis binnen de hele overheid ingezet worden op audits op alle voorkomende platformen en omgevingen. De grote verscheidenheid aan opdrachten in steeds wisselende technische omgevingen en organisaties vragen veel van de auditors. Doel is een lerende organisatie te creëren waarin de medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en mede daardoor steeds gereed zijn voor het uitvoeren van de meest uiteenlopende opdrachten of daarbij optimaal begeleid worden. Om de medewerkers hierbij te helpen heeft EAP onder andere een coachingprogramma opgezet.

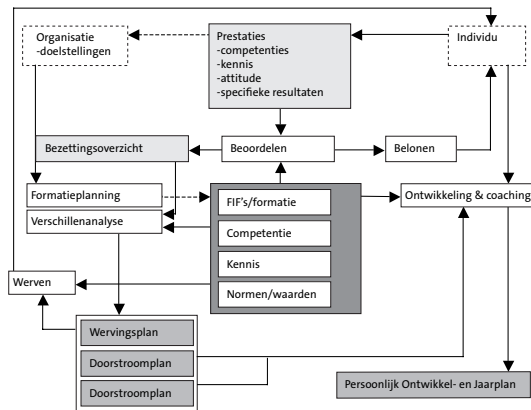
In dit artikel geven wij een beschrijving van het project coaching bij EAP en de ervaringen die tijdens het project zijn opgedaan. We starten met de plaats van coaching in het HRM beleid van EAP. Vervolgens gaan wij in op het project zelf en de ontwikkelde producten. Dit doen we aan de hand van een drietal fasen: de verkenning, de uitwerking en de implementatie. Hierna gaan wij in op de resultaten van een tussentijdse evaluatie onder de medewerkers naar de beleving van coaching en komen de business case en de *lessons learned* aan de orde. In het kader van 'de lerende organisatie' gaan wij in op de (theoretische) relatie die bestaat tussen coaching en de lerende organisatie en wordt vanuit verschillende perspectieven uitgelegd waarom coaching en de lerende organisatie van belang zijn, ook voor de IT-auditor. Het artikel eindigt met een afsluitend woord van de schrijvers.

Coaching binnen EAP

In een professionele organisatie als EAP is het inzetten en de verdere ontwikkeling van de juiste mensen van essentieel belang. Een belangrijke pijler binnen EAP (zie kader) is daarom Human Resource Management (HRM). In 2003 heeft EAP haar HRM beleid verder ontwikkeld en beschreven. Het HRM proces (zie figuur 1) binnen EAP bestaat uit een viertal subprocessen:

- HRM-planning;
- werving en selectie;
- ontwikkeling en coaching;
- beoordeling en beloning.

Figuur 1: HRM proces bij EAP



Het subproces ‘ontwikkeling en coaching’ vormt het onderwerp van dit artikel. Het doel van dit proces is het bieden van ontplooiingsmogelijkheden en begeleiding aan de medewerkers van EAP op zodanige wijze dat toegevoegde waarde ontstaat voor zowel het individu als de organisatie. Onderdelen van dit proces zijn het hebben/voeren van functionerings-, beoordelings- en POJP¹-gesprekken. Bij deze gesprekken treedt de auditmanager op als coach bij het realiseren van de doelstellingen uit het POJP. Naast de auditmanager kan ook een collega als coach fungeren, waarbij het ontwikkelingstraject de vorm heeft van training on the job. Dit houdt in dat iedere medewerker bij elk project een (meer inhoudelijke) coach heeft voor begeleiding, stellen van vragen, feedback en dergelijke. Meestal vervult de projectleider en/of de auditmanager de coachrol, maar dit kan ook ingevuld worden door een andere collega in het project. Voorafgaand aan elk project worden de (leer)doelstellingen doorgenomen met de coach, verwachtingen over en weer uitgesproken en na elk project volgt een evaluatie. Deze training on the job gebeurde veelal impliciet en kende nog geen concrete uitwerking binnen EAP. Voor de verdere uitwerking is in 2005 een project opgestart binnen EAP.

Het project

In projectvorm zijn enkele IT-auditors van EAP in 2005 gestart met de opdracht ‘uitwerken van coaching binnen de organisatie’. De projectgroep is ondersteund door een externe coach.

Het project kent een drietal fasen:

- fase 1: Verkenning en introductie;
- fase 2: Uitwerking;
- fase 3: Implementatie.

Hieronder worden per fase de activiteiten en eindresultaten beschreven.

Fase 1: Verkenning en introductie

Aangezien de betrokken IT-auditors weinig kennis van coaching hadden, is gestart met een korte literatuurstudie. Het resultaat van de literatuurstudie is gebruikt als input voor een interactief programma voor de pooldagen² in 2005. Tijdens deze pooldagen maakten de medewerkers van EAP

voor het eerst kennis met (het project) coaching. Tijdens de bovengenoemde bijeenkomst hebben de medewerkers van EAP gezamenlijk voorwaarden aangegeven waaronder coaching een succes zou kunnen worden. Wij hebben ze de kernwaarden genoemd (zie kader).

10 kernwaarden

1. Coachen is een recht en een plicht.
2. Veilige omgeving voor en door iedereen.
3. Eerlijk en oprecht zijn.
4. Vertrouwen in elkaar en respect voor elkaar.
5. Wederzijdse betrokkenheid.
6. Kwetsbaar opstellen is een kracht.
7. Sturen op groei.
8. Open communiceren.
9. Feedback geven en ontvangen zijn competenties.
10. Coachen vraagt tijd.

Na de vaststelling van de kernwaarden is in overleg met het management een keuze gemaakt welke vormen van coaching onderkend worden binnen EAP en welke met betrekkelijk weinig inzet ontwikkeld en uitgedragen konden worden (quick wins). Dit heeft geleid tot de keuze van de vier volgende vormen van coaching: gids, jaarclub, expert-coaching en intervisie. Voor de uitwerking van deze vier vormen van coaching is een plan opgesteld. Hieronder wordt elke vorm kort beschreven.

Gids

De gids is een medewerker van een organisatie die een nieuwe medewerker op de eerste werkdagen opvangt. De gids maakt de nieuwe medewerker wegwijs in de organisatie en legt contacten met de personen die voor de nieuwe medewerker van belang zijn. Daarnaast is de gids gedurende de eerste zes maanden het aanspreekpunt voor de nieuwe medewerker voor vragen.

Jaarclub

De jaarclub is een vorm van bedrijfsgerichte coaching waarbij nieuwe medewerkers een groepje vormen en worden gestimuleerd om elkaar regelmatig op de hoogte te houden van hun ervaringen. De leden van de jaarclub coachen in feite elkaar. De term ‘jaar’ is sterk afhankelijk van de instroom. Bij voorkeur heeft de club tussen de vijf en tien leden.

Intervisie

Intervisie is een vorm van kwaliteitsbevordering waarbij medewerkers een beroep doen op (de ervaring van) collega’s om mee te denken over persoon- en functiegebonden vraagstukken en mogelijke knelpunten uit de eigen werksituatie. Intervisie vindt plaats in een groep. In de groep worden op een gestructureerde manier ervaringen, verwachtingen en knelpunten besproken met als doel er van te leren. Om het

middel succesvol te maken, zal er bij de medewerkers een behoefte moeten zijn situaties met elkaar te delen en van elkaar te leren. Dit is niet af te dwingen.

Expertcoaching

Expertcoaching is een praktische vorm van leren en ontwikkelen. Deze systematische werkwijze heeft als doel mensen sneller hun doelen te laten realiseren. Expertcoaching stelt het (vak)inhoudelijke op de voorgrond: die kennis en competenties die nodig zijn om in de werksituatie te voldoen aan de organisatie-eisen. De expertcoach helpt bij de medewerker (de persoon die gecoacht wordt) tekorten in kennis en vaardigheden bij zichzelf te signaleren en oplossingen hiervoor aan te dragen. Hij bevordert de te ontwikkelen competenties, onder meer door het goede voorbeeld te geven. Al doende maakt de medewerker zich de kennis eigen en leert hij vaardigheden aan. Min of meer automatisch neemt de medewerker ook de onderliggende attitudes en waarden over. Zo nodig spreekt de coach de medewerker aan op zijn of haar houding en gedrag. De coach is in dit geval de autoriteit op het vakgebied.

Fase 2: Uitwerking

Na de introductie van coaching bij de medewerkers van EAP zijn we in 2006 verder gegaan met het uitwerken van interventie en expertcoaching.

Deze activiteiten hebben geleid tot:

- de implementatie van een nieuwe procedure bij het uitvoeren van projecten. De nieuwe procedure houdt in dat bij projecten van meer dan 150 uur die uitgevoerd worden door meer projectleden een verplichte kick-off en eindevaluatie dient plaats te vinden waarbij expliciet aandacht besteed wordt aan leerdoelstellingen. De procedure is tevens opgenomen in ons kwaliteitssysteem PASA;
- de ontwikkeling en implementatie van een projectevaluatiefunctieformulier geënt op faciliteren en evalueren van coaching binnen projecten;
- een pilot interventie in 2006;
- de ontwikkeling van een competentie expertcoaching;
- de ontwikkeling van een geautomatiseerde database die mogelijkheid biedt:
 - het Persoonlijk Ontwikkel Jaarplan (POJP) vast te leggen;
 - concrete leerdoelstellingen vast te leggen
 - feedback van collega's op concrete leerdoelstellingen uit het POJP te faciliteren en vast te leggen en, indien gewenst, te gebruiken als input voor beoordelingsgesprekken;
- een tussentijdse evaluatie van het concept coaching binnen EAP;
- de ontwikkeling van een tweetal trainingen gericht op het leren over coaching.

Er is gekozen voor twee niveaus in de trainingen. Het eerste niveau is bedoeld voor nieuwe medewerkers en dient als introductie op coaching en de mogelijkheden hiervoor binnen EAP. Het tweede niveau is bedoeld voor medewerkers die al een aantal jaren in dienst zijn en gericht op het coachen in de praktijk.

Fase 3: Implementatie

In deze fase heeft de projectgroep de in fase 2 ontwikkelde producten geïmplementeerd.

- Per 1 januari 2008 is de competentie officieel opgenomen in de set van competenties van EAP.
- De geautomatiseerde database genaamd e-POP is in productie genomen.
- Er heeft een tussentijdse evaluatie van het concept coaching binnen EAP plaatsgevonden. De belangrijkste resultaten worden hieronder beschreven.
- Iedere medewerker van EAP staat ingepland om een of beide trainingen voor coaching te volgen in de periode 2008 – 2009.

Tussentijdse evaluatie

Om een beeld te krijgen van het onderwerp coaching en of de (geïntroduceerde) vormen van coaching binnen de organisatie zijn geland, is er eind 2007 een enquête uitgevoerd onder de medewerkers van EAP. Deze enquête vormde een onderdeel van een afstudeeronderzoek van een medewerker van EAP [1]. Naast deze enquête heeft ook een evaluatie plaatsgevonden van de pilot interventie. In dit deel wordt ingegaan op de belangrijkste resultaten van zowel de enquête als de evaluatie interventie. Deze hebben betrekking op toegevoegde waarde van coaching voor EAP, de bekendheid en ervaring met vormen van coaching, verwachtingen van coaching bij EAP en de knel- en verbeterpunten.

Toegevoegde waarde coaching voor EAP?

De toegevoegde waarde van coaching wordt door alle medewerkers onderkend. Het belang c.q. de noodzaak komt voor een belangrijk deel voort uit het projectmatige karakter van de werkzaamheden en het (intensief) samenwerken in teams. Men vindt het belangrijk coaching op een hoger niveau te tillen. Uit de antwoorden van de medewerkers blijkt dat coaching:

- op een professionele manier moet worden ontwikkeld en dus ook daadwerkelijk op de werkvloer plaats moet vinden;
- niet moet blijven hangen in ideeën, procedures en intenties;
- niet iets is dat opgelegd wordt maar voortkomt uit de behoefte van de medewerkers zelf;
- vraaggestuurd moet zijn.

Het opnemen van coaching in het competentieprofiel van de medewerkers kan een stimulans geven. Het mag daar echter niet toe beperkt blijven omdat anders het risico wordt gelopen dat de competentie 'eng' wordt ingevuld als slechts een specifieke vorm van begeleiding.

Bekendheid en ervaring met vormen van coaching

In de enquête is gevraagd naar de bekendheid en ervaring met de genoemde vormen van coaching. De helft van de ondervraagden geeft aan bekend te zijn met alle vier de vormen van coaching. Een beperkt deel van de ondervraagden heeft ook daadwerkelijk ervaring met elke vorm. De volgende punten vallen op:

- *Expertcoaching* is het minst bekend terwijl de medewerkers hiermee het meest in aanraking komen binnen pro-

jecten. Wanneer een ervaren collega helpt om een (vaktechnisch) probleem op te lossen wordt dit wel ervaren als expertcoaching. Als aandachtspunt wordt meegegeven dat projectleiders hun projectleden beter moeten helpen leer-vragen te formuleren.

- De *jaarclub* is sinds twee jaar actief. Naar de ervaringen van deze vorm van coaching is niet gevraagd tijdens de tussentijdse evaluatie omdat een beperkte groep medewerkers hiermee bekend kon zijn.
- De *gids* wordt herkend als de persoon die nieuwe medewerkers wegwijs maakt binnen de organisatie en vooral de sociale aspecten van het werk aan de orde stelt.
- *Intervisie* is bekend. Gerefereerd wordt aan de pilot die heeft plaatsgevonden en de ervaringen die hiermee buiten EAP zijn opgedaan. Intervisie wordt gezien als een instrument dat past binnen de doelstelling van een lerende organisatie. Wel worden enkele randvoorwaarden meegegeven:
 - Deelnemers moeten enerzijds vrijheid hebben in de keuze van de te bespreken onderwerpen en anderzijds bij het bespreken van die onderwerpen gebonden zijn door een methode (regels en werkwijze) om de keuze van onderwerpen en het bespreken van de gekozen casus in goede banen te leiden.
 - Er moet een goede en prettige sfeer bestaan binnen de groep, leden moeten dus bij elkaar passen.
 - Er moet een cultuur van vertrouwen en openheid bestaan in de organisatie.
- De *tien kernwaarden* worden als zeer positief ervaren. Men vindt het een belangrijke basis voor de lerende organisatie c.q. coaching.

Verwachtingen van coaching bij EAP

Bij het vragen naar verwachtingen ten aanzien van coaching geven medewerkers aan dat EAP een kennisintensieve organisatie is. De ondervraagden geven hierbij aan dat dit kenmerk van EAP als consequentie heeft dat het streven naar een lerende organisatie als een belangrijke voorwaarde wordt gezien. Bij een lerende organisatie dient coaching impliciet in het dagelijkse ‘denken en doen’ te zijn ingebed. Niet bij iedereen binnen EAP is deze houding aanwezig. Momenteel wordt het nog teveel gezien als een instrument waar op geplande data aandacht aan wordt besteed. Wanneer coaching daadwerkelijk geborgd wordt binnen en onderdeel wordt van de organisatie geven medewerkers aan dat EAP flexibeler en hechter zal worden en tevens meer in staat zal zijn nieuwe ontwikkelingen op een goede manier het hoofd te bieden. Als EAP coaching op een hoger niveau krijgt, zou EAP betere professionals kunnen krijgen die bovendien (nog meer dan nu) tevreden zullen zijn over de mogelijkheden binnen de organisatie. De medewerkers zien de begrippen lerende organisatie en coaching als essentiële elementen die moeten worden gebruikt om de kwaliteit van EAP te handhaven en te verbeteren. Er moet blijvend in geïnvesteerd worden!

Knel- en verbeterpunten

De borging en de blijvende aandacht worden gezien als groot-

ste knelpunten. Men geeft als verbeterpunt aan dat er meer focus op expertcoaching moet komen. Bij de verdere ‘implementatie’ van deze vorm zou meer aandacht besteed moeten worden aan het nut en noodzaak van coaching waardoor medewerkers zelf gaan vragen om coaching. Ook het tijdsaspect wordt regelmatig als knelpunt genoemd. Door werkdruk en de waan van de dag is men geneigd minder tijd te besteden aan coaching dan nodig is. De beperkte kennis over coaching in de praktijk wordt ook ervaren als een knelpunt. Trainingen op dit gebied zouden hieraan tegemoet kunnen komen.

De wijze waarop coaching ‘geïmplementeerd’ wordt binnen EAP wordt nog gezien als te instrumenteel. Op dit moment is het nog onvoldoende onderdeel van de cultuur geworden. Om onderwerpen als coaching op een goede wijze een plek te geven in een organisatie is het van belang de drie aspecten kennis, houding en gedrag als uitgangspunt te hanteren bij de uitvoering van het project. Binnen ons project hebben wij deze aspecten als uitgangspunt gehanteerd. Bij een onderwerp als coaching kan iedereen zich iets voorstellen, maar voor het bevorderen van de eenduidigheid en het spreken van ‘dezelfde taal’ zijn wij gestart met kennis over coaching te ontwikkelen binnen de projectgroep en bij de collega’s (fase 1). Tijdens de poolmiddagen en ‘pooldagen’ is vooral aandacht besteed aan houding. Gedrag is het lastigste om te veranderen. Uit de tussentijdse evaluatie blijkt ook dat dit nog niet bij elke medewerker het geval is. Dit zal de komende jaren de uitdaging zijn van het management.

Business Case

Om coaching succesvol te laten zijn, moet er geïnvesteerd worden. In deze paragraaf wordt ingegaan op de business case.

Wat levert coaching op?

Wat levert coaching ons nu op? Op dit moment kunnen wij die vraag nog niet goed beantwoorden aangezien EAP nog volop in de implementatiefase zit. Wij zullen daarom ingaan op de verwachte baten.

Verwachte baten

Door middel van coaching kunnen medewerkers beter zelf keuzes maken binnen hun werkzaamheden, wat betekent dat zij zich ook meer verantwoordelijk zullen voelen voor de resultaten. Onvoldoende benutte talenten van medewerkers worden door coaching aangeboord. Over het algemeen geldt immers dat mensen over meer kwaliteiten beschikken dan ze doorgaans in hun werk inzetten. Coaching biedt de mogelijkheid om deze kwaliteiten naar boven te halen. Het succes van coaching vraagt om een open, respectvolle en eerlijke houding van medewerkers. Dit draagt bij aan een open organisatiecultuur en een optimale lerende organisatie. Daarnaast biedt het mogelijkheden om nieuwe dingen te leren [2]. Medewerkers die blijven ‘leren’ dragen bij aan het leveren van betere producten en diensten waardoor we onze klanten beter kunnen bedienen. Door het creëren van een omgeving waarbinnen medewerkers uitgedaagd worden om te leren, wordt EAP een aantrekkelijke werkgever. Door inzet van het

instrument coaching kunnen (onervaren) medewerkers sneller ingewerkt en (zelfstandig) ingezet worden.

Kosten

Er is binnen EAP bewust gekozen voor het inzetten van eigen personeel in de projectgroep voor het uitwerken van coaching binnen EAP aangevuld met een externe coach. Dit in tegenstelling tot het inzetten van externe deskundigen. Dit heeft tot gevolg dat in de uitwerking van coaching de kennis van de organisatie consequent is meegenomen. Voor de communicatie naar collega's toe werd meegelift op bestaande bijeenkomsten zoals de maandelijkse 'poolmiddagen' en de jaarlijkse 'pooldagen'. Voordeel van deze bijeenkomsten is de aanwezigheid van alle collega's. Gedurende het traject is de projectgroep in beperkte mate ondersteund door enkele externe bureaus. De kosten beperkten zich hierdoor grotendeels tot het verlies van directe uren van de leden van de projectgroep en een relatief klein bedrag voor inhuur.

Lessons Learned

In deze paragraaf willen we op basis van onze ervaringen tot nu toe ingaan op enkele leerpunten. Als projectgroep leren we immers ook. Dit zijn leerpunten die we mee willen geven aan anderen die een vergelijkbaar traject willen opzetten en uitvoeren.

Verandering

Het expliciet en bewust inzetten van het instrument coaching was nieuw voor de medewerkers van EAP. De consequentie hiervan was dat de implementatie moest worden gezien als een verandertraject waarin het commitment van het management van essentieel belang is. Naast het commitment moeten ook elementen als een relatief korte doorlooptijd, integratie in huidige processen en de samenstelling van een organisatie meegenomen worden.

Veranderen is spannend

Medewerkers vinden het spannend. Coaching is relatief nieuw en vraagt van jou als medewerker niet alleen dat je je open stelt voor feedback van anderen, maar dat je zelf ook als coach gaat fungeren. Dat is lastig. Het is makkelijker je bezig te houden met de zaken waarin je goed bent en die je al jaren doet. Verandering gaat niet zonder slag of stoot. Het vraagt immers om verandering in de cultuur. Deze verandering in cultuur is te ondersteunen door integratie in huidige processen. Hierbij valt te denken aan kennis- en kwaliteitsmanagement. Dit is echter niet voldoende. Betrokkenheid van het management is essentieel. De cultuurverandering dient gedragen te worden door het management. Zij dienen hierin de voorbeeldfunctie te vervullen.

Implementatieperiode

Met een enkele wisseling in de samenstelling van de projectgroep en enkele onderbrekingen besloeg de doorlooptijd ruim drie jaar. Tussen het opzetten van de projectgroep coaching en de oplevering van de eerste producten en alle ver-

volg stappen zat relatief veel tijd. Oorzaak lag vooral in het feit dat de werkzaamheden van de projectgroep moesten concurreren met het uitvoeren van onze core business: audits. Achteraf gezien een te lange periode, omdat medewerkers coaching zijn gaan identificeren met de leden van de projectgroep en als een losstaand onderdeel van de praktijk. Een veel gehoorde reactie was 'daar heb je ze weer'. Ons advies zou dan ook zijn: Houd het kort! Een project zou niet langer moeten duren dan 9 maanden.

Jong versus oud

Er is een verschil in houding ten aanzien van coaching tussen de nieuwkomers in de organisatie en de 'oudgedienden'. De nieuwkomers, nog onbekend met de cultuur, gaan vaak enthousiast aan de slag met coaching. De 'oudgedienden' zijn soms wat terughoudender. Zij zijn vaak de projectleiders van wie verwacht wordt dat zij coaching in praktijk brengen. Hier ligt dan ook de uitdaging: hoe breng je het in praktijk naast de drukke werkzaamheden. Dit vergt bewustwording en training. Door verschillende elementen van coaching te oefenen in een training wordt de bewustwording vergroot en kan het geofende in praktijk worden gebracht. Tijdens een van de pooldagen in het afgelopen jaar bleek bijvoorbeeld dat het lastig is om leerdoelstellingen SMARTI (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar, Toetsbaar en Inspirerend) te maken. In een training kan hier extra aandacht aan besteed worden zodat het effectiever in de praktijk kan worden toegepast.

Afsluitend

In dit artikel zijn wij ingegaan op coaching binnen EAP en de ervaringen van de auteurs als deelnemer van de projectgroep. Het project zal binnenkort, na een eindevaluatie met de opdrachtgever, worden afgesloten. Het is nu aan de medewerkers zelf. Dit vereist van het management én medewerkers blijvende aandacht voor coaching, leren en ontwikkelen. EAP bevindt zich naar ons idee op het goede pad waarbij niet de bestemming maar de reis het uiteindelijke doel is! ■

Literatuurverwijzingen

- [1] K. van Popering, 2008. Afstudeeronderzoek voor de opleiding personeelsmanagement.
- [2] A. Brouwers & W. Bloemers, 2004. Hoe word ik een goede coach? Praktisch en prestatiegericht leren coachen.
- [3] P.M. Senge, 2006. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.
- [4] J. Whitmore, 2003. Succesvol Coachen.
- [5] M. Downey, 1999. Coachen op het werk.
- [6] H. Mintzberg, 1983. Structure in fives: designing effective organizations.
- [7] Th. Friedman, 2007. De aarde is plat.
- [8] A. Toffler & H. Toffler, 2006. Revolutionaire rijkdom.

Noten

- 1 POJP staat voor Persoonlijk Ontwikkel- en Jaarplan
- 2 Jaarlijks worden binnen EAP pooldagen georganiseerd. Het programma van de pooldagen bestaat meestal uit een vaktechnisch deel en een ontspannend deel.

Lerende organisatie

Coaching zien wij als onderdeel van de lerende organisatie. Met de initiatieven en producten van de projectgroep van de afgelopen jaren is, wat ons betreft, een impuls gegeven aan de 'lerende organisatie' EAP. Hier willen kort ingaan op dit concept en de relatie met coaching. Daarnaast wordt de noodzaak van coaching die volgen uit de maatschappelijke ontwikkelingen en de opbouw van EAP toegelicht. Er zijn talloze definities van het begrip 'lerende organisatie'. De definitie van Peter Senge [3] spreekt ons het meest aan. De 'lerende organisatie' is volgens Senge een manier om om te gaan met de sterk veranderende omgeving en dynamiek van de wereld van nu. In zijn boek 'the fifth discipline' definieert hij de lerende organisatie als: *Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.*

In dit boek onderkent hij een vijftal essentiële disciplines voor lerende organisatie. De belangrijkste (de fifth discipline) is het systeemdenken. De essentie van systeemdenken kent twee aspecten:

- het zien van onderlinge verbanden in plaats van een lineaire opeenvolging van oorzaak en gevolg;
- en het zien van processen van verandering in plaats van momentopnames.

Het concept van terugkoppeling staat daarbij centraal en laat zien hoe acties elkaar kunnen versterken of dempen. Bij het systeemdenken geldt dat iedere actie zowel een oorzaak als gevolg is van andere acties. De implicatie hiervan is dat iedereen verantwoordelijk is voor de problemen die binnen een systeem (bijvoorbeeld een organisatie) ontstaan. Een nadere analyse van het gedrag van systemen leidt tot de ontdekking dat bepaalde patronen steeds terugkeren. Deze 'Archetypen' stellen ons in staat om problemen beter te herkennen en effectiever aan te pakken en aldus lerende organisaties te bouwen.

Van de lerende organisatie naar coaching

In een lerende organisatie draait het dus om het leren. Bij leren gaat het om het ontwikkelen van kennis en vaardigheden van medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door *off the job* (buiten het werk) en *on-the-job* (tijdens het werk) trainingen. De meest effectieve vorm van leren is *on-the-job* training mits de medewerker daarbij wordt gecoacht.

Ook voor het begrip coaching bestaan meerdere definities. Twee definities uit onze initiële literatuurstudie zijn:

1. *Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen [4].*
2. *Coaching is de kunst van het iemand helpen betere prestaties te behalen, beter te leren en zich te ontwikkelen [5].*

Deze twee definities pasten goed bij de situatie tijdens de start van het project. Zij laten zien wat coaching is ten opzichte van andere leersituaties zoals op scholen wordt toegepast.

Noodzaak van coaching voor de IT-auditor

Noodzaak coaching volgend uit typologie EAP

In termen van Henry Mintzberg [6] wordt EAP als een professionele bureaucratie geïnclassificeerd. In een professionele bureaucratie vertrouwt men op de kennis en vaardigheden van de medewerkers bij het produceren van standaard producten of diensten.

Opleiden van de medewerkers is een belangrijke activiteit in dit type organisatie.

Binnen EAP start dit met een postinitiële opleiding IT-auditing en een aantal vaardigheidscursussen in combinatie met *on-the-job* training. Hiervoor worden jaarlijks opleidingsplannen opgesteld. Om er voor te zorgen dat *on-the-job* training zich naast kennisoverdracht ook expliciet (en meetbaar) richt op vaardigheden, wordt het instrument van coaching ingezet.

Noodzaak coaching volgend uit de opbouw EAP

EAP viert in 2008 haar 20 jarig bestaan. In het afgelopen jaar is er een grote instroom van nieuwe medewerkers geweest. Het percentage nieuwe medewerkers bedraagt 20% van het totale personeelsbestand. Daarvan zijn de meeste nog onder de 30 jaar en relatief onervaren in het vak- en werkgebied. Deze medewerkers moeten op een goede wijze wegwijs gemaakt worden in de wereld van EAP, auditing en gesteund worden bij hun ontwikkeling. Coaching is hierbij een onmisbaar instrument gebleken.

Noodzaak coaching volgend uit maatschappelijke ontwikkelingen.

In de boeken 'De aarde is plat' en 'Revolutionaire rijkdom' beschrijven de visionairs Thomas Friedman [7] respectievelijk Alvin en Heidi Toffler [8] de ontwikkeling die onze maatschappij doormaakt. Veel van die ontwikkelingen dwingen individuen en organisaties om te blijven leren. De hele westerse economie is gebaseerd op kennis en die kennis wordt door de komst van internet steeds sneller verspreid maar veroudert daardoor ook steeds sneller. Organisaties en hun medewerkers zullen veel energie moeten steken in het bijhouden en uitbreiden van hun kennis van zaken om beter of op zijn minst even goed te zijn als hun concurrent. Als zij dat niet doen, staan ze snel buitenspel met alle gevolgen van dien.

Professionele organisaties zoals auditdiensten c.q. EAP zullen op hun *qui-vive* moeten blijven. Dit kunnen zij onder andere doen door een 'lerende organisatie' te creëren.

Ook medewerkers zullen continu naar hun eigen toegevoegde waarde moeten kijken om niet uitgerangeerd te raken. Voor hen zal het aantrekkelijk zijn te werken in een organisatie waarin zij 'geprikkeld' worden om te blijven leren. In een markt waarin het moeilijk is om aan gekwalificeerd personeel te komen, is het een pré een 'lerende organisatie' te zijn.