

ARTIKELN | 1 JANUARI 2023

DE AUDITOR: TO COACH OR NOT TO COACH?

Auteur: Liane Lambert Mendez-van Eerde MSc RO – Paul Weel MSc RE CISSP CISM

Beeld: Rinke Dohmen - Jamie Templeton

Leestijd: 8 min



Waar denk je aan bij begrippen als luisteren, faciliteren van groei, empowerment, vertrouwen en growth mindset? Juist: aan coaches. Huh? Of auditors? Of eh, allebei? Coaches zijn geen auditors en auditors zijn geen coaches, toch? Maar waarom hebben we dan toch het gevoel dat deze begrippen ook voor auditors relevant zijn?

In dit artikel gaan wij samen op ontdekkingstocht om te kijken wat coaches en auditors met elkaar gemeen hebben. Omdat we toch behoefte hebben aan een soort van referentiekader – zoals het ons als auditors betaamt – maken we gebruik van de acht coachingscompetenties zoals opgesteld door de International Coaching Federation (ICF) (zie figuur 1). Wellicht komen we tot een nieuwe archetype auditor: de coachende auditor?



Figuur 1. De 8 coachingscompetenties voor de auditor

1. Geeft blijk van ethische praktijkuitoefening

Een inkopper voor zowel de coach als de auditor: onafhankelijk en ethisch handelen als professional. Hieronder valt het vertrouwelijk omgaan met informatie en het duidelijk neerzetten van de onderlinge rollen en relaties. Eigenlijk is dat ook niet zo raar. Ongeacht wat we doen blijft er sprake van een zakelijke overeenkomst.

Echter, een voor de auditor interessant element in deze competentie is partnering en empowerment. Het grondbeginsel voor de coach is het geloof in het vermogen van de coachee zelf om doelstellingen te bereiken. Het doel voor de coach is om de coachee te ondersteunen en te faciliteren bij het behalen van deze doelen. Empowerment betekent de coachee hierbij in zijn kracht zetten en dit is daadwerkelijk iets anders dan adviseren. De oplossingen en stappen naar het te behalen doel komen van de coachee zelf.

Dit is voor de auditor een interessant perspectief: het zou mooi zijn ook auditees op basis van empowerment en partnership tot gewenste resultaten te laten komen. Mits je uiteraard gelooft in het vermogen van de auditee om zelf antwoorden en oplossingen te vinden en hiermee doelstellingen te realiseren. Als dit niet het geval is, heb je al een eerste zorg te pakken om te bespreken voordat de audit überhaupt begint. Maar als dit wel het geval is, hoeven we als auditors eigenlijk slechts een faciliterende rol te pakken en kunnen we bij geconstateerde tekortkomingen de oorzaakanalyse en actiedefinitie overlaten aan de auditees. Waarbij we uiteraard als partner blijven aanmoedigen, empoweren en challengen. Partnering en empowerment herkennen we als leidend principe in appreciative inquiry.

Intuïtief voelt het toepassen van een growth mindset bij compliance audits lastig. Het normenkader ligt immers toch al vast?

2. Belichaamt een coaching mindset

Deze competentie gaat over het zich openstellen om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Om met onvoorwaardelijke positieve aandacht met de coachee op ontdekkingstocht te gaan met een onbevooroordeelde houding. Voorgeprogrammeerde oplossingen (lees: eerdere ervaringen) staan de coach in de weg om een coaching mindset toe te passen. Het 'niet-weten' is hierin essentieel.

Onze ervaring is dat een growth mindset voor auditors een behoorlijke uitdaging is. Immers, de auditor heeft een normenkader dat als 'vast' aanvoelt of heeft in vorige audits een 'perfecte' beheersmaatregel gezien. Intuïtief voelt het toepassen van een growth mindset bij compliance audits lastig. Het normenkader ligt immers toch al vast? Maar dan: het is vaak door ervaring dat auditors leren dat er qua beheersmaatregelen meerdere wegen naar Rome leiden. Als auditors met nieuwsgierigheid en openheid luisteren en niet-wetend doorvragen naar de huidige situatie en de redenatie hierachter, levert dit mogelijk voor de auditor én voor de auditee nieuwe inzichten op.

3. Maakt en onderhoudt overeenkomsten

Een overeenkomst, ofwel een contract, is afgeleid van het Latijnse woord contrahere, wat 'bij elkaar blijven' of 'tot stand brengen' betekent. Een vorm van cocreatie en gezamenlijkheid. Dit derde principe gaat over het belang om heldere afspraken te maken met alle betrokkenen, in het geval van audits kunnen we dit vertalen naar duidelijkheid rondom het auditproces, de doelstellingen van de audit als geheel en de doelstelling van de interviews en andere onderzoeksmethoden.

Door het helder en realistisch formuleren van een doel is de kans veel groter dit te bereiken. Een interessant concept is 'mental contrasting'. Een onderzoek van de Duitse psycholoog Gabrielle Oettingen toonde aan dat het positief voorstellen en fantaseren over een gewenste uitkomst en vanuit daar eventuele belemmeringen in kaart brengen, leidt tot het ontstaan van concrete doelen en het behalen ervan. Beginnen met de belemmeringen werkt veel minder effectief. Als auditors definiëren we een doelstelling voor audits, conform standaard 2210. Maar nemen we daadwerkelijk de tijd om samen met de auditee het gewenste resultaat van het auditobject of de audit zelf te bespreken en te visualiseren?



4. Cultiveert vertrouwen en veiligheid

Vertrouwen en veiligheid zijn essentiële factoren om effectief te kunnen samenwerken. Hierbij wordt ook wel gerefereerd aan het veelgehoorde begrip psychologische veiligheid. Ook bij auditing is het van groot belang dat alle betrokkenen vertrouwen dat er geen straffen of vernederingen volgen op de door hem gedeelde ideeën, vragen, zorgen of fouten. Wanneer mensen psychologische veiligheid ervaren zijn zij vindingrijker, oplossingsgerichter en meer bereid om samen te leren en te ontwikkelen. Prachtige kwaliteiten, die we als auditors ook graag aanwakkeren bij auditees.

Het is goed om dan te weten dat er een directe link is tussen vertrouwen geven en vertrouwen krijgen. Het begint dus bij ons! De auditor zal een situatie moeten creëren waarin een open dialoog mogelijk is. Het stellen van een duidelijk kader voordat het gesprek begint, het opstellen van het rapport en actief luisteren dragen hieraan bij, maar ook in het verdere auditproces kunnen we hieraan werken door het managen van verwachtingen in de planning en vooronderzoeksfase en het voorkomen van verrassingen achteraf door het afstemmen van (initiële) observaties.

5. Blijft present

Als auditors zoeken we nogal eens ons heil in analyses, strikt voorbereide vragen of in specifieke methoden en technieken. We zijn over het algemeen vaak erg transactioneel in ons denken en doen. De vijfde competentie van de coach is om present te zijn, volledig in het hier en nu, en met 100% focus op dat wat er zich afspeelt. Hiermee is de coach in staat om aan te sluiten bij de wereld van de coachee. De coach leest tussen de regels door en is sensitief voor zelfs de kleinste signalen.

Zien wij alle signalen als auditors ook? We kennen allemaal het filmpje van het onzichtbare gorilla-experiment (zo niet, kijk op YouTube). Als we heel goed op een ding letten, merken we vaak andere dingen in ons gezichtsveld niet op. Ga je een gesprek open in en is er ruimte voor alles wat komt, of ben je op zoek naar mogelijke uitkomsten, voel je tijdsdruk of druk om bepaalde problemen op te lossen? Besef wel dat dit invloed kan hebben op je signaleringsvermogen. Meer interesse hiervoor, zoek dan ook eens het barmhartige Samaritaan-experiment op.

Het is een klassieke valkuil om aannamen te doen en toch doen we het allemaal.
'If you have a brain, you're biased'

6. Luistert actief

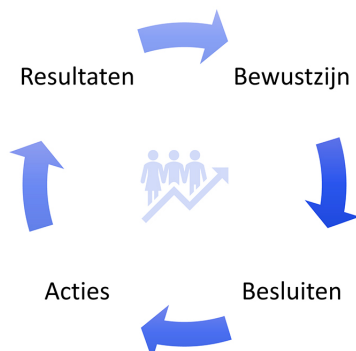
Actief luisteren. Daar moeten we als auditors wat mee. Zeker als we beseffen dat audit van het Latijns woord 'audire' is afgeleid, wat luisteren betekent. Maar wat houdt het nu echt in? Zoals wij het zien is actief luisteren het vermogen om je volledig te concentreren op wat de auditee wél, maar ook niet zegt. En om de betekenis daarvan te begrijpen. Het is een klassieke valkuil om aannamen te doen en toch doen we het allemaal. 'If you have a brain, you're biased'.

Zijn we ons ook bewust van onze aannamen en toetsen we ze ook? Het gevaar is dat we als auditors te snel probleemoplossend luisteren. We willen met alle goede bedoelingen zo graag problemen helpen oplossen. Hierdoor stoppen we met actief luisteren en ontstaat het risico dat we de echte problemen niet te pakken hebben.

Symptoombestrijding ligt op de loer. Een formele oorzakenanalyse helpt hier methodologisch bij. Ook die zal echter alleen maar iets opleveren als de goede vragen worden gesteld (open!) en er actief geluisterd wordt.

7. Bevordert bewustwording

Gedragsverandering start met de bewustwording dat een verandering nodig is. Deze competentie gaat over het 'aanzetten tot denken'. De coach begeleidt het proces van bewustwording, het opstellen van acties vanuit het bewustzijn van de coachee en dit levert resultaten op (zie figuur 2). Het zwaartepunt van een audit ligt vaak bij het constateren van tekortkomingen en het doen van aanbevelingen aan de auditee. Hiermee is er minder aandacht voor bewustwording van de auditee en het hem laten nemen van een eigen besluit over de noodzaak om iets te doen. Het niet nemen van eigenaarschap bij gebrek aan intrinsieke motivatie ligt op de loer in audits. Ook als we naar onszelf kijken, we hebben allemaal weleens een goed bedoeld advies ontvangen waar we niet op zaten te wachten en stiekem weten we ook wel waar deze toe leiden.



Figuur 2. Bewustzijnsmodel

Een rol die wij als auditor wél op ons kunnen nemen, is het bieden van een ander perspectief. Het uitdagen van gewoonten, aannamen en automatismen zonder het direct aanreiken van oplossingen en adviezen. De bedoeling is om iemands denkvermogen te activeren. Open vragen helpen hierbij, deze beginnen vaak met: wie, wat, welke, hoe, waar, waarom, wanneer, waartoe. Specifieke vragen waar je aan kunt denken zijn: waarom doe je de dingen op deze manier? Zou het ook anders kunnen? Waar zou je naar toe willen? Wat gaat er al goed?

8. Faciliteert de groei van de coachee

Heeft mijn interventie iets gecreëerd? Nee? Dan moeten we het vooral niet nog een keer op dezelfde manier doen. Niet bereikte of te grote doelen werken frustrerend en vragen om een wijziging van de aanpak. Conform deze competentie richt de coach zich op het werken met de coachee in een vorm die tot concrete resultaten leidt. Is de aanpak hierin niet effectief dan dient de aanpak aangepast te worden.

Doet de auditor dit ook? Werkt de auditor met een vast rotatieplan en standaard werkprogramma's? Is de auditee getriggerd door de audit om iets anders te doen dan voorheen of komen bevindingen regelmatig terug? Deze vragen helpen om vast te stellen of auditing bijdraagt aan de ontwikkeling en waardecreatie in de organisatie.

Dus hoe verschillend zijn auditors en coaches nu?

De auditor en coach lijken meer gemeenschappelijk te hebben dan we in eerste instantie wellicht zouden verwachten. Maar de overlap is afhankelijk van het type project. In een compliance audit is de overlap wellicht minder sterk. Voor sommige auditors hoort coaching als rol helemaal niet thuis in compliance audits. Maar voor deze collega's is dan de vraag: willen we dat nog? Ook in een compliance audit zal de auditee baat hebben bij een auditor met een growth mindset en een actieve luisterhouding (zie figuur 3). Vaststellen dat er ergens een kink in de kabel zit is namelijk niet zo lastig. De auditee helpen de kink permanent te verwijderen kan dat wel zijn.



Figuur 3. Overlap auditor en coach

In de auditpraktijk hebben we het al jaren over risk based auditing. Als beroepsgroep kijken we steeds vaker naar soft controls en alternatieve auditvarianten: behavioral en appreciative/explorative. Hoe meer we in dit continuüm opschuiven hoe relevanter de coachingscompetenties worden. Immers, in een appreciative audit approach vindt er cocreatie plaats in samenwerking met de auditee. De auditee helpen in het definiëren hoe 'goed' eruitziet is hierbij een van de grootste taken van de auditor. Let wel, vanuit een cocreatiegedachte is de auditor hier meer facilitator dan daadwerkelijke penvoerder. Als dat geen coaching is dan weten we het niet meer.

Geen nieuw archetype, wel bewuste toepassing

In auditing is geen nieuw archetype nodig. Maar goed ook, er zijn immers al genoeg labels en certificeringen om te behalen. En volgens Arjen Lubach zijn er ook al te veel coaches in Nederland. Wel zet de benchmark ons aan tot denken: doen we wel genoeg om auditors de benodigde coachingscompetenties mee te geven? En passen we deze dan ook bewust toe?

Interne en externe stakeholders zullen blijven kijken naar auditors voor een oordeel. Doet een proceseigenaar het goed, kunnen we de certificering afgeven, is de organisatie compliant? Het afgeven van oordelen staat de auditor niet in de

AUDIT

MAGAZINE

weg ook zoveel mogelijk coachingscompetenties toe te passen. Als er een situatie is waarbij de auditee een beperkte waardecreatie vanuit de audit ervaart, komt dit vaak niet door het eindoordeel. Het pad er naartoe is meer bepalend. To coach or not to coach? Ons antwoord is een volmondig: to coach! De grote winst die te behalen is met het inzetten van coachingscompetenties zit in het eigenaarschap, de acceptatie en de 'buy in' van de auditee. Kan de auditor eindelijk van het label 'politieagent' afkomen.

Over

Liane Lambert Mendez-van Eerde MSc RO is senior manager bij KPMG en adviseert organisaties bij governance-, risk- en compliancevraagstukken. Zij coördineert, coacht en doceert bij de post-hbo-leergang Operational Audit. Daarnaast is zij door het IIA gekwalificeerd om kwaliteitstoetsen uit te voeren op interne auditfuncties.

Paul Weel MSc RE CISSP CISM is als director Business Risk & Audit bij Randstad onder andere verantwoordelijk voor de internal audit professional practice. Hij richt zich als bedrijfskundige op waardecreatie voor mens, bedrijf en maatschappij en ziet internal audit hierbij als instrument en niet als doel.

Tags: adviseren, internal audit

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/de-auditor-to-coach-or-not-to-coach/>