



Blended Online coaching

De toekomst van duurzame ontwikkeling

Het bedrijfsleven investeert in zijn mensen. Dat is een gegeven. Professionele ontwikkeling staat hoog op de agenda van organisaties. Volgens onderzoek van Technavio zal de markt voor *soft-skilltraining* tot 2020 met 10% per jaar groeien (omzet 2015: 15 miljard dollar). Ook de coachingsmarkt blijft groeien volgens de Internationale Coach Federatie (ICF). Tussen 2011 en 2015 is de markt 6% gegroeid. Volgens de *2016 ICF Global Coaching Study* zijn de totale inkomsten van aan coaching gerelateerde diensten 2,4 miljard dollar wereldwijd.

Tegelijkertijd merken wij dat organisaties steeds kritischer worden waar ze geld aan uitgeven en worden er vragen gesteld over de effectiviteit van dit type interventies. Onderzoek naar de 'transfer of training' bevestigt dat deze vragen terecht zijn gezien de lage transfer of training van leiderschapstrainingen. Een meta-analyse van Powell en Yalcin (2010) met als onderwerp effectiviteit van training voor managers (een periode van 50 jaar - 1952 tot 2001) liet geen verbetering zien in de effectiviteit van trainingen voor managers.

Dit type programma's kunnen zeer kostbaar zijn en tijdrovend. Vaak hebben de deelnemers in dit type programma's weinig tijd, hoge werkdruk en ervaren een *struggle* met de werk-privébalans (Ladyshewsky, 2014). Deze factoren kunnen de ontwikkelingservaring en de transfer van training beïnvloeden (Baldwin & Ford, 1988; Cromwell & Kolb, 2004).

Omdat de ontwikkelbehoefte per individu verschilt en de 'one size fits all' ontwikkelingsmodellen vaak niet passen, maakt dat op internet gebaseerde coaching de potentie heeft een flexibel en *agile* ontwikkelingsaanpak te zijn (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2008; Jarvis, 2004). Voorgaande studies lieten positieve resultaten zien van interventies gericht op gedrag geleverd via het internet (De Janasz & Godshalk, 2013; Ladyshewsky et al., 2014; Ruwaard et al., 2007; Wentz, Nyden & Krevers, 2012).

De roep naar alternatieven in een digitale wereld wordt ook bevestigd in het rapport van Deloitte over *Wereldwijde HR Trends 2016* waar leren is geïdentificeerd als een van de meest belangrijke trends. Een trend betekent hier een gebied dat sterke aandacht en investering behoeft. Dit onderzoek concludeert dat er een groeiend inzicht be-

staat dat leren aangepast moet worden aan een wereld waar medewerkers continu ontwikkelen, gebruikmakend van innovatieve platforms die zijn aan te passen aan hun persoonlijke agenda (Josh Bersin, 2016). Rondom de onderwerpen effectiviteit, rendement en de toenemende digitalisering van ons werken, zien wij in onze dagelijkse praktijk een groeiende interesse in online interventies zoals online coaching en *eLearning*.

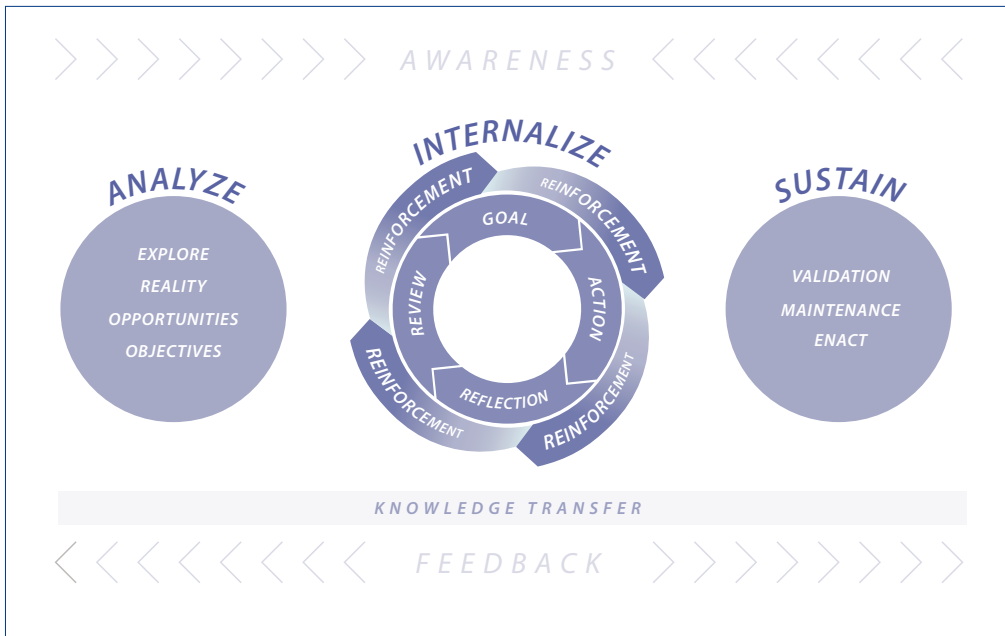
De uitdaging hierbij is dat zowel het onderzoek als de praktijk nog relatief in de kinderschoenen staan voor wat betreft methoden en technieken op het gebied van online coachen. In dit artikel gaan we in op onze aanpak voor online begeleiding (blended eCoaching) in het kader van professionele groei en laten we zien hoe gedragsontwikkeling kan worden gerealiseerd in het bedrijfsleven.

De blended online aanpak

Twee meta-studies bevestigen dat coaching op de werkplek een effectieve tool is om het functioneren van medewerkers in organisaties te verbeteren (Jones, Woods & Gyillaume, 2015; Theeboom, Beersma & Van Vianen, 2014). Online coaching kan deze ondersteuning bieden op de werkplek.

De aanpak voor online coaching van eCoach-Pro is in lijn met Smither's (2011) definitie van internet-based coaching: een een-op-eenleren en ontwikkelingsinterventie die geleverd wordt via virtuele kanalen waarbij de relatie collaboratief, reflectief en *goal-focused* is. Centraal staat het behalen van de professionele resultaten die waardevol zijn voor de cliënt.

Het ABC-model voor duurzame gedragsontwikkeling is een procesmodel dat richting en structuur geeft aan online coachingsprogramma's gericht op duurzame ontwikkeling en rekening houdt met de beperkingen en mogelijkheden die mensen hebben om te leren en ontwikkelen (Ribbers & Waringa, 2012).



Figuur 1. ABC-model

Ontwikkelingsgerichte inspanningen zijn vaak gericht op het vergroten van bewustzijn, competentie ontwikkeling en gedragsverandering bij de cliënt. Een bekende misvatting is dat mensen moeilijk veranderbaar zijn. De huidige gedragsinterventies houden te vaak geen rekening met de beperkingen en mogelijkheden die mensen hebben om te veranderen. Een aanpak waarin doelgericht gewerkt wordt aan een ontwikkeldoel, in kleine stappen, sluit wel aan bij hoe mensen natuurlijk leren. Dit wordt bevestigd door onderzoek aan de Stanford University. Fogg en zijn collega's (2010) tonen aan dat het nemen van te grote stappen een valkuil is in het bereiken van ontwikkeldoelen.

Het ABC-model kent drie fasen (figuur 1). De eerste fase (de *analyse fase*) staat in teken van het identificeren van de persoonlijke ontwikkeldoelen van de deelnemer. Vervolgens worden in de *internalize fase* (tweede fase) deze concrete doelen een voor een in de praktijk gebracht aan

de hand van oefeningen en gedragsexperimenten. Ten slotte volgt er een *sustain fase* (fase drie) waarin de deelnemer valideert wat er ontwikkeld is en een onderhoudsplan opstelt voor zijn nieuw aangeleerde gedrag. Het online werken in het ontwikkelproces maakt de coaching flexibel, plaatsonafhankelijk en sterk ontwikkelingsgericht in de relevante, dagelijkse (werk)context.

De praktijk

De cliënt wordt hierbij professioneel en intensief begeleid door een gecertificeerde eCoach. De individuele ontwikkeldoelen in de relevante dagelijkse context staan centraal. De coaching is op maat gemaakt en wordt in continue vorm aangeboden. Continue betekent een frequente en gestructureerde dialoog tussen coach en cliënt. Hiervoor worden verschillende kanalen ingezet zoals een coachingsplatform, videocalls en sms. Het primaire proces van coaching verandert totaal. In plaats van een dialoog die *face to face* plaatsvindt op gezette tijden, ontstaat er een online

dialogo die opgeknipt is in kleine stukken en een asynchroon en een continu karakter krijgt. In het proces wordt gebruikgemaakt van de kracht van vragen, oefeningen, gedragsexperimenten, gestuurde reflectie en kennisoverdracht in de vorm van artikelen, foto's en korte films.

Door op deze manier te werken ontstaat er een begeleidingsvorm die nauw aansluit bij de natuurlijke wijze waarop mensen leren. De cliënt wordt als het ware in het traject gezogen voor een langere periode, de betrokkenheid en activiteit nemen toe en de leercurve wordt steiler.

Schrijven centraal in blended online trajecten

Een coach aan het woord

"Vanuit mijn linguïstische en literaire achtergrond werd ik getriggerd door het concept van coaching via het geschreven woord. eCoaching is voor mij als coachee een zeer krachtige tool geweest. Het biedt een aantal praktische voordelen, zoals de onafhankelijkheid van tijd en plaats, en laat net dat nu zijn wat ik er persoonlijk zo krachtig aan vind. Je doet beroep op je coach op het moment dat jij dat nodig acht; je kan meteen je zorg, je doelstelling 'van je afschrijven'. Je hoeft niet te wachten op een formele afspraak. Praktisch gezien zit alles in een systeem zodat je er later ook kan naar terugrijpen. De kracht van het geschreven woord!"

Brigitte Balling - Head of Mobility & Employability booster ING

Een van de krachten van blended online trajecten is de combinatie van synchrone en asynchrone communicatie. Het asynchrone aspect in de blended online trajecten wordt mogelijk gemaakt doordat de coach en cliënt met elkaar gaan schrijven. Bovenstaande coach noemt een aantal voordelen in het kader zoals tijds- en plaatsonaf-

hankelijkheid. Daarnaast ontstaat er nog een aantal krachtige elementen (voordelen) zoals toename in reflectietijd, structurering van gedachten, terug kunnen lezen van teksten en inzichten.

Helend, structurerend en inzichtgevend zijn eigenschappen die worden gerelateerd aan schrijven. Pennebaker (2001) doet al jaren onderzoek naar de voordelen van expressief schrijven. *"Door te schrijven is de cliënt op een intensieve en aandachtige manier met zichzelf en zijn omgeving bezig, waardoor er meer zin en betekenis gegeven wordt aan relevante situaties en ervaringen. Er ontstaat een cognitieve verandering, doordat de schrijver de informatie van een emotioneel beladen gebeurtenis in een linguïstische structuur moet brengen, waarbij de gebeurtenis cognitief gestructureerd en georganiseerd wordt. Het opschrijven en herformuleren, en daarmee het ordenen van het probleem, als ook het ordenen van de gedachten en gevoelens heeft een stimulerende werking. Het schrijven mobiliseert de kracht van de zelfredzaamheid van de cliënt. Schrijven wordt geassocieerd met verbeteringen van inzicht, zelfreflectie, optimisme, gevoel van controle, en van een gevoel van eigenwaarde"* (Ribbers, 2015).

Methodisch Schrijven

De eCP-methodiek voor 'text based coaching' biedt handvatten en een pragmatische aanpak om op een gestructureerde manier aan de slag te gaan met schrijven binnen coachingstrajecten. De methode is ontwikkeld op basis van klassieke wetenschappelijke taaltheorieën zoals de Beleefdheidstheorie van Brown en Levinson (1987), de taalhandelingen van Searle (1976) en de vier axioma's voor efficiënt taalgebruik van Grice (1975). In deze methodiek staan strategisch, verbindend en gestructureerd schrijven – met aandacht voor de relatie en objectief lezen – centraal. Ook de efficiëntie van taalgebruik en vormgeving van berichten wordt bestudeerd.

Deze methodiek bestaat uit twee processtappen waarbij het eerste proces gericht is op de communicatie van de cliënt. Een essentiële stap in



Figuur 2. eCP-methodiek

Blended online coaching in de praktijk

Een Belgische bank zoekt een coach voor de CTO van het bedrijf. De online coaching is een goede aanvliegroute gezien de enorme werkdruk van de CTO. Anderzijds is de ontwikkelingsvraag urgent en is snel starten een pre. De cliënt wordt vervolgens gekoppeld aan zijn coach en een eerste face-to-facegesprek van 45 minuten vindt plaats op de werkplek van de cliënt.

Aansluitend vindt de gehele coaching online plaats. Via asynchrone berichten ontstaat er een continue dialoog tussen coach en cliënt waarin vier ontwikkeldoelen centraal komen te staan. Er worden regelmatig korte calls van 30 minuten ingepland via de Business-Skypeverbinding van de organisatie en er is contact via sms. Aan de hand van een gedegen analyse met verdiepende vragen, concrete oefeningen, reflecties, kennisoverdracht en voorbeeld filmpjes in een gestructureerd proces, groeit de coachee op zijn ontwikkeldoelen.

De coachee vraagt regelmatig feedback in zijn omgeving en ervaart wat de positieve bekrachtiging uit die omgeving doet: zijn motivatie groeit om vaker het nieuwe gedrag te laten zien, zijn zelfvertrouwen groeit en de inhoudelijke input helpt sterker te verbeteren op de ontwikkeldoelen. In twaalf weken tijd heeft de coachee zijn doelen bereikt en wordt het traject succesvol afgerond: *"I feel better, the job feels better, KBC feels better. What more do you want?"*

Zeer belangrijk waren de bereidheid tot leren, de openheid, de betrokkenheid en discipline die de cliënt heeft laten zien tijdens het traject. Echt leren en ontwikkelen is hard werken en vraagt om toewijding, energie en tijd.

Via deze link kun je de volledige blog lezen die deze cliënt zelf geschreven heeft naar aanleiding van dit coachingstraject: <http://www.ecoachpro.nl/nl/blog-nl/80-het-verhaal-van-de-cto-van-kbc-over-echte-gedragsverandering-via-technology-enhanced-coaching>

dit proces is het formuleren van een compliment of andere vorm van erkenning. Het positief bekrachtigen van de cliënt werkt stimulerend en motiverend in diens ontwikkelproces. In de praktijk ervaren wij de enorme waardering voor deze positief bekrachtigende aanpak. Een andere belangrijke stap in dit proces is het uitvoeren van een nauwkeurige, objectieve taalanalyse. De coach leest hier wat er werkelijk staat en abstraheert wat de behoefte is van de cliënt met behulp van de taalhandelingen van Searle.

De tweede processtap betreft de communicatie van de coach en is gericht op het schrijven van strategische, verbindende en bondige berichten. De taalstrategieën van Brown en Levinson (1987) worden bewust en actief ingezet om de sociale afstand tussen cliënt en coach telkens weer te verkleinen en de relatie te versterken.

Conclusie

Met bovenstaande methoden en technieken ontstaat de mogelijkheid een hefboom te creëren voor het doel van interventies, namelijk de professionele groei van medewerkers op een geïndividualiseerde manier in lijn met de richting van de strategie van de werkgever.

In deze blended online coachingsaanpak zullen strategische doelen in het kader van soft skills, training en coaching niet meer op zichzelf staande middelen zijn, maar een geïntegreerd geheel vormen om nieuw gedrag op de werkvloer daadwerkelijk te realiseren, met aandacht voor de individuele uitdagingen. ■

Drs. Anne Ribbers is psycholoog, onderzoeker en executive eCoach. Zij is medeoprichter van eCoachPro & Pluform. Zij is verantwoordelijk voor Global coaching binnen eCoachPro. Zij is verbonden aan Tilburg University als onderzoeker naar de effectiviteit van online begeleiding. Ze is de coauteur van het boek *E-coaching: direct aan de slag met het nieuwe coachen*.

Ir. Marc Coenen Marc is bedrijfskundig ingenieur met een passie voor mensen en hun ontwikkeling. Met zijn brede ervaring en kennis over implementatie van online diensten (ING en Allianz) is hij directeur van Pluform.com. Pluform is het platform voor online persoonlijke ontwikkeling. Met Pluform wordt het mogelijk reguliere vormen van begeleiding en behandelen ook online te ondersteunen.

Referenties

- Baldwin, T.T., & Ford, J.F. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 4, 63–105. doi:10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x
- Josh Bersin (2016) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/bersin-predictions-2016.pdf>
- Brown, P., & Levinson, S.C. (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cromwell, S.E., & Kolb, J.A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human resource development quarterly*, 15(4), 449-471. doi: 10.1002/hrdq.1115
- De Janasz, S.C. & Godshalk, V.M. (2013). The Role of E-Mentoring in Proteges' Learning and Satisfaction. *Group & Organization Management*, 38(6):743-774
- Fogg, B.J. et al. (2010). *Top 10 Mistakes in Behavior Change: And Some Ways You Can Fix Them*. Stanford: Persuasive Tech Lab.
- Grice, H.P. (1975). Logic and conversation, in: *Syntax and Semantics*, 3: *Speech Acts*, eds. P. Cole & J. Morgan: 41-58. New York: Academic Press. Haan, E. de, Culpin, V., & Curd, J.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., & Beattie, R.S. (2008). The emergent 'coaching industry': A wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 3, 287-305.
- International Coach Federation (2016). *2012 ICF global coaching study: Executive summary*. Retrieved from <http://www.coachfed.com>

ration.org/coachingstudy2016

- Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services: A guide*. London: CIPD.
- Jones, R.J., Woods, S.A., & Guillaume, Y.R.F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. June 2015.
- Ladyshewsky, R., & Taplin, R. (2014). Leadership Development Using Three Modes of Educational Delivery: Online, Blended and Face to Face. *International Journal on E-Learning*, 13(3), 273-290. Chesapeake, VA: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE). Retrieved July 1, 2015 from <http://www.editlib.org/p/41246>.
- Ribbers, A.P.C., & Waringa, R. A. (2012). *E-coaching: Direct aan de slag met het nieuwe coachen*. Amsterdam: Boom/Neelissen.
- Pennebaker, J.W., & Graybeal, A. (2001). Patterns of natural language use: Disclosure, personality, and social integration. *Current Directions in Psychological Science*, 10(3), 90-93. doi: 10.1111/1467-8721.00123
- Pennebaker, J.W., Kiecolt-Glaser, J.K., & Glaser, R. (1988). Disclosure of traumas and immune function: Health implications for psychotherapy. *Journal of consulting and clinical psychology*, 56(2), 239-245. doi: 10.1037/0022-006X.56.2.239
- Powell, K., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002. *Personnel Review*, 39(2), 227-241. doi: 10.1108/00483481011017435
- Ribbers, A.P.C. (2015). ABC model voor online begeleiden. *Counselling Magazine*, nr 1.
- Ruwaard, J., Lange, A., Bouwman, M., Broeksteeg, J., & Schrieken, B. (2007). E-mailed standardized cognitive Behavioural Treatment of Work-Related stress: a Randomized controlled Trial. in: *Cognitive Behaviour Therapy*, 36(3): 179-192. doi:10.1080/16506070701381863.
- Searle, J.R. (1976). A classification of illocutionary acts, in: *Language in Society*, 5: 1-23.
- Searle, J.R. (1998). indirect speech acts. in: A. Kasher (ed.) *Pragmatics: Critical Concepts*, 5(8): Indirect Speech Acts: 639-657. London: Routledge.
- Smither, J.W. (2011). Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade. *Journal of Business Psychology*, 26, 135-145. doi:10.1007/s10869-011-9216-7 <https://www.technavio.com/report/global-k12-and-higher-education-global-soft-skills-training-market-2016-2020>
- Theeboom, T., Beersma B., & Vianen, A. van (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 2013.
- Wentz, E., Nyden, A., & Krevers, B. (2012). Development of an internet-based support and coaching model for adolescents and young adults with ADHD and autism spectrum disorders: A pilot study. *European Child Adolescent Psychiatry*, 21, 611-622. doi:10.1007/s00787-012-0297-2

Het werkt vaak
beter als je het
van meerdere
kanten bekijkt.



Nieuwe perspectieven bieden
nieuwe kansen. Bij Alba-academie
leiden we coaches en leiders
daarom op vanuit Inclusive
Leadership. Een inspirerende
methode die het vuur terug-
brengt in mensen, teams en
organisaties.

1-jarige Beroepsopleiding tot Coach Practitioner

Het fundament voor 1-op-1 coaching

Coaching houdt zich bezig met het leerproces, verandering en ontwikkeling van individuele mensen, teams, of organisaties. De Beroepsopleiding tot Coach Practitioner geeft u een stevig fundament voor de professionele uitoefening van het coachvak.

Startdata en locaties zie website.

Meer informatie:

www.alba-academie.nl



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.

Contact

Alba-academie

Locht 117, 5504 RM Veldhoven

T: 040 - 29 55 999

E: secretariaat@alba-academie.nl



Een wetenschappelijke kijk op duurzame inzetbaarheid, loopbaan- ontwikkeling en organisatieverandering

Premaster arbeids- en organisatiepsychologie
Mastervariant arbeids- en organisatiepsychologie



Open Universiteit
www.ou.nl