



De wereld aan je voeten met e-coachen

Twee arbeids- & organisatiepsychologen bouwden een wereldwijd succesvol online bedrijf

Martin Reekers

Een themanummer waarin ICT-communicatie centraal staat, is een mooie aanleiding om een casus te beschrijven waarin online contacten in het coachen centraal staan. In 2017 deelde Marja Pronk al haar (positieve) ervaringen met e-coaching in ons blad. In de allereerste *LoopbaanVisie* in 2010 stond bovendien al een artikel van Alexander Waringa en collega's over hun verkennende onderzoek naar de effectiviteit van chatcoaching, waaruit bleek dat het uitschrijven van gedachten en emoties effectiever is dan alleen het praten erover. Die gedachte bouwden Alexander en zijn collega Anne Ribbers twee jaar later uit in hun boek *E-coaching. Direct aan de slag met het nieuwe coachen* (2012). Tegenwoordig zijn de auteurs partners van UNLOQ een bedrijf dat online begeleiding als handelsmerk heeft.



Anne Ribbers

Anne Ribbers is executive coach, leiderschapstrainer en auteur met een sterke achtergrond in organisatie- & mensontwikkeling. Anne is opgeleid als psycholoog. Ze is co-founder, manager partner en Global Head of Coaching & Development van UNLOQ. In 2010 kreeg zij samen met Alexander Waringa een grant van ZonMW voor onderzoek naar e-coaching.



Alexander Waringa

Alexander Waringa is arbeids- en organisatiepsycholoog, ontwikkelaar en auteur. Hij is co-founder en manager partner van UNLOQ. Samen met Anne Ribbers heeft hij verschillende boeken en artikelen gepubliceerd op het snijvlak van technologie en gedragsontwikkeling. Tevens heeft hij diverse innovatie online platformen opgezet o.a. voor de Nederlandse Orde van Beroepscoaches.

Anne en Alexander zijn beiden arbeids- & organisatiepsycholoog en beschreven in hun boek uit 2012 een e-coachmethodiek. Onderzoek over online begeleiden ontbrak aanvankelijk, dus combineerden ze bestaande theorieën en onderzoek. Inmiddels hebben zij in de duizenden uitgevoerde trajecten gezien dat hun methode beter werkt dan zij in hun boek voorzagen. Hun succes is zichtbaar in de bedrijfsgroei. Na de start met zijn tweeën, werken er tegenwoordig 17 vaste medewerkers en ongeveer 95 begeleiders, die in 137 verschillende landen programma's verzorgen. Een mooie aanleiding voor LoopbaanVisie om met Anne en Alexander in gesprek te gaan over wat het geheim is achter hun internationale succes.

Het bedrijf

Het kantoor van UNLOQ zit in Tilburg, de woonplaats van Alexander. Anne woont in Spanje en Marc Coenen, de derde partner in het bedrijf, in Italië. Alexander: "Wij zijn internationaal georiënteerd en dat vertaalt zich terug in onze internationaal opererende opdrachtgevers. De dienstverlening is overal hetzelfde, is online georiënteerd en daardoor kunnen we onze klanten over de hele wereld begeleiden. We hebben een sterk netwerk van coaches en trainers, die in hun eigen taal en meestal in hun eigen land of in hetzelfde taalgebied elders op de wereld activiteiten voor ons ontplooiën." Aanvankelijk ontwikkelde en innoveerde het bedrijf tegen de stroom in. Anne: "Vroeger kwamen we vaak scepsis

(SOCIALE) MEDIA

en weerstand tegen. Die is door corona nu helemaal weg."

De methode

Alexander: "Toen wij begonnen was er bijna niets. We hadden een methode nodig. Want hoe coach je op afstand als je elkaar niet kunt aankijken als er geen videoconnectie is en borg je de kwaliteit van een traject met een veilige sfeer? We hadden een eigen online-coachplatform nodig want het bewaken van de veiligheid en betrouwbaarheid van gebruikte gegevens is complex. Daarom hebben we een coachplatform en een e-coachmethode ontwikkeld en mensen daarin opgeleid."

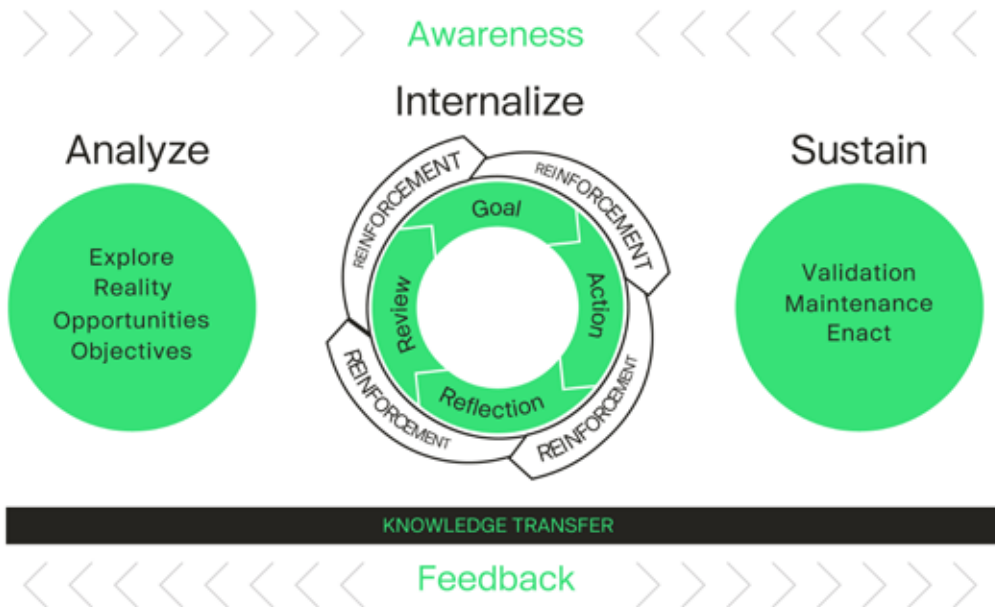
Hun methode bestaat uit het zogenaamde ABC-model (figuur 1) voor de structurering van het coachproces en de 'UNLOQ-methode'¹ voor het op afstand met mensen communiceren.

Het ABC-model

Alexander: "De kern van het ABC-model is dat we in behapbare stappen mensen nieuw of ander gedrag leren."

Het 'geheim' van het ABC-model schuilt onder meer in de fase 'Internalize'. Een belangrijk deel van e-coaching gaat via geschreven boodschappen en maakt heel frequente contacten mogelijk waarin de coachee telkens relatief kleine doelstellingen nastreeft, vervolgens reflecteert, en feedback ontvangt van de coach. Kleinere doelstellingen betekenen een grotere kans op succesbeleving bij de coachee, iets dat diens motivatie om door te gaan bekrachtigt. De internalize-cyclus is zo in relatief korte tijd meerdere malen te doorlopen.

Anne: "Als een coachtraject bijvoorbeeld bestaat uit zes gesprekken in drie maanden tijd, dan zijn er zes



Figuur 1. Het ABC-Model (Ribbers & Waringa, 2011).

¹De 'eCoachpro-methode' uit het boek van Ribbers en Waringa heet nu de 'UNLOQ-methode', naar de naam van hun bedrijf

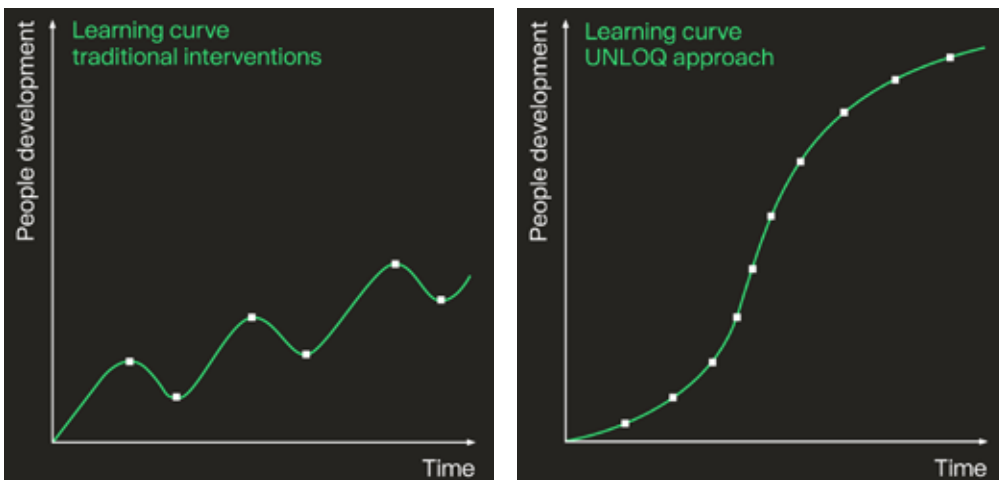
face-to-face-contactmomenten. Wij werken zo niet. In acht uur coaching met iemand heb ik gemiddeld tussen de dertig en vijftig keer contact. Dat betreft een aantal videocalls en constant e-mailcontact daartussen. Het is een continue dialoog. Onze standaard approach is *blenden* van gesprekken en geschreven coaching. Je hebt het gesprek waarin je een bepaalde diepgang kunt bereiken en je pakt daarna door om leerdoelen te blijven bekrachtigen en te verdiepen, zodat het leren duurzaam wordt.”

Op de website illustreert UNLOQ de woorden van Anne met de afbeeldingen in figuur 2.

In de afbeelding is links traditionele coaching te zien waarbij het leren en betrokkenheid van de coachee tussen de coachgesprekken door telkens wat inzakt. Doordat er bij e-coaching naast videocalls frequent e-mail contacten zijn, blijft de coachee voortdurend aan de coachdoelen werken. De coach stimuleert de coachee door feedback te geven, enkele vragen te stellen of een opdracht te geven, waar de coachee onmiddellijk weer *on the job* mee aan de slag kan.

Alexander: “Je kunt dus heel snel, eigenlijk *realtime*, bijsturen. Het versnelt het ontwikkelingsproces.” “Kijk maar hoe je een kind opvoedt”, merkt Anne op. “Dat doe je niet door eens in de drie weken een gesprek met elkaar te hebben. Dat gebeurt dagelijks in context.”

Anne: “Terwijl wij hier praten, zie ik een notificatie dat een van mijn coachees mij een bericht heeft gestuurd. Zij heeft het afgelopen kwartier/tien/twintig minuten aan de coaching gewerkt, waarbij ik niet aanwezig hoefde te zijn. Straks lees ik het bericht en reageer ik. Je doet een gesprek, je nodigt iemand uit tot reflectie en pats er komt een reflectie binnen. Ik lees het bericht en ik ga nadenken over mijn volgende vraag. Vandaag of morgen reageer ik op haar bericht en stel ik weer een verdiepende vraag. Dan krijg ik weer een antwoord, stel ik opnieuw een vraag en krijg ik weer een antwoord. Dus als wij elkaar weer zien in het volgend gesprek heeft er een, in kleine stappen gefragmenteerde, volledige coachingsdialoog plaatsgevonden. Iemand zakt niet in de weken tussen gesprekken weg, maar blijft in



Figuur 2. Leercurves. Overgenomen uit UNLOQ (<https://unloq.org/our-approach/>)

(SOCIALE) MEDIA

diens praktijk bezig en constant betrokken op het coachingsdoel.”

In dat frequente contact stellen zij zich pro-actief op.

Alexander: “Het principe van de achteroverleunende ‘luie coach’ die de coachee aan het nadenken zet, werkt online soms niet. Je raakt de coachee eerder kwijt dan in een face-to-facegesprek. Je moet juist zelf actiever zijn. Wij sturen bij als het nodig is om het proces gaande te houden.”

Egoloos coachen: de coach is puur een instrument om een ander aan diens resultaat te helpen.

Anne: “Ik voel me net zo *accountable* voor het resultaat als mijn coachee. De klant bepaalt altijd de inhoud, maar wij sturen mee in het proces. Dan krijg je een veel beter resultaat. Als je drukke leiders in de praktijk coacht en je zegt *you own it all* en ik doe verder niks totdat jij komt, dan blijven ze gewoon weg.”

De mailcontacten worden allemaal geregistreerd in en gemonitord via het eigen online UNLOQ Campus platform.

Anne: “Je krijgt een notificatie van het systeem als iemand een berichtje stuurt. Ik check dat als *habit* elke ochtend. Mensen reageren ook wel eens niet dus dat moet je ook monitoren. Het systeem helpt je, want je hoeft niet alles te onthouden omdat alles erin opgeschreven staat. Je kunt er *notes* in maken en alles even snel teruglezen. Dus je kunt eigenlijk een heleboel mensen parallel coachen.”

Elk traject is door de schriftelijke communicatie direct helemaal vastgelegd in het coachplatform en is ook voor de coachee terug te lezen.

De UNLOQ-methode

De UNLOQ-methode betreft de wijze van communiceren en is voor een groot deel gebaseerd op *the politeness theory* van Brown & Levinson (1974). De theorie kent strategieën die de kwaliteit van het contact bevorderen. Als coach en coachee elkaar niet kennen geeft de coach positieve relatiegerichte signalen af.

Alexander: “Elk bericht dat wij sturen aan iemand, begint met *positive acknowledgement* van de ander. Onderzoek toont aan dat mensen berichten waarin iets positiefs over henzelf staat vaker lezen en langer bewaren. Ons probleem was dat mensen makkelijker afhaken in een onlinecontact dan in een face-to-facegesprek. Om dat te voorkomen ‘bakken’ wij iets in de communicatie waardoor mensen uitkijken naar jouw bericht omdat ze weten dat het prettig is. Als je vervolgens in het eind van het bericht iets opneemt waardoor mensen weten dat zij weer aan zet zijn, werkt dat activerend. Het voordeel van geschreven berichten is dat je ze kunt analyseren en pas hoeft te reageren nadat je erover hebt nagedacht.”

De UNLOQ-methode biedt een analysesystematiek die coaches helpt de essentie te halen uit een reactie van de coachee en er maximaal drie vragen bij te formuleren die voor de coachee het belangrijkste zijn.

Alexander: “Coaches zijn graag volledig. Online is dat onmogelijk vol te houden want als iemand een tekst van vijf pagina’s stuurt, ben je een week bezig om erop te reageren.”

Anne: “Je moet analytisch durven kiezen waar je op in gaat, gericht op het coachdoel. E-coaching is egoloos. Jij bent puur een instrument om een ander aan diens resultaat te helpen.”

Alexander: “Als jij in je geschreven bericht meer dan drie vragen stelt dan wordt het snel als veel ervaren.”

Anne: “Het heeft ook te maken met cognitieve belastbaarheid. Als ik een mail krijg met een enorme

lange tekst en vier attachments moet lezen, kan ik dat niet opbrengen. Je moet de e-coaching zo vormgeven dat die makkelijk behapbaar en verteerbaar is. Kleine stukjes, korte vragen, kleine stappen met heel af en toe een grotere ontwikkelopdracht waarbij je dan zegt: neem er de tijd voor. Maar dan moet je het wel zo kaderen. Die continue dialoog betreft vaak die korte berichten."

Cultuurverschillen

UNLOQ past de methode in 137 verschillende landen toe en kan de trajecten in 39 talen aanbieden. Dan rijst de vraag of cultuurverschillen een rol spelen.

Anne: "Wij coachen duizenden mensen en we zijn met de matching tussen coach en coachee gewoon voor 99,9% effectief. Dat heeft veel te maken met je coachingspresence en -attitude waardoor je je met ontzettend veel mensen kunt verbinden. We hebben mensen uit Latijns-Amerika die mensen in Afrika coachen en mensen uit Afrika die mensen in Azië coachen. Ik match coaches en coachees op taal en tijdzone en heel af en toe op *jobexperience*.

Alexander: "Een professionele coach moet in staat zijn die klik tot stand te brengen. Een uitzondering is als je met iemand gaat werken die in je allergie zit of een thematiek inbrengt die te dicht bij jou komt. Dan is de coachee beter af met iemand anders. We proberen wel de coaching in de moedertaal te doen. Vandaar dat we ook internationale coaches hebben in verschillende taalgebieden."

Er zijn wel eens cultuurgevoeligheden die een rol spelen, zoals Belgen die moeite hebben met Hollanders of Pakistanen en Indiërs die moeilijk te koppelen zijn, maar meestal lukt de match. Het doet denken aan de uitspraak 'Niet culturen maar mensen communiceren met elkaar' (Hofman, 2018).

De kwaliteit en ervaring van de coaches zijn dan belangrijk en dat blijkt ook uit de opmerking van Alexander: "Onze coaches zijn op een enkeling na

45+ en ze zijn allemaal zeer ervaren. Ze komen vaak ook uit dezelfde soort organisaties als de coachees dus ze begrijpen ook de context."

"We meten wetenschappelijk verantwoord wat we doen."

Tot slot

Uitsluitend vragen stellen die de coachee verder helpen, face-to-facecontact, het coachproces vastleggen met schriftelijk communicatie, kleine iteratieve coachopdrachten en nadenktijd voor coach en coachee realiseren: het lijken elementen die bij alle vormen van coaching aandacht verdienen.

Met de Coach Monitor van de NOBCO wordt het succes van de aanpak gemeten, zodat vorderingen ook aantoonbaar zijn.

Alexander: "Het is in de coachwereld redelijk uniek dat je wetenschappelijk verantwoord meet wat je doet. Niet meten is vaak een gemiste kans, want wij zien juist dat door transparant te zijn onze opdrachtgevers vervolgens nieuwe of grotere opdrachten verstrekken."

Evidence based resultaten tonen draagt ongetwijfeld bij aan het succes dat UNLOQ internationaal heeft. ■

Martin Reekers, redactielid *LoopbaanVisie*

Referenties

- Brown, P., & Levinson, S.C. (1974). *Politeness: Some universals in Language Usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoffman, E. (2018). *Interculturele gespreksvoering: Theorie en praktijk van het TOPOI-model*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.