

A blurred background image of a hallway with several people walking. The text is overlaid on this image.

Een veel-

Vijfentwintig jaar

zijdig per-

Human Resource Studies

spectief

Tilburg University

E-coaching als efficiënt alternatief

Contact: Alexander Waringa, MSc

E-mail: r.a.waringa@uvt.nl

Publicatie: Waringa, R.A., Ponte, M.

& Krijnen, J.A.M. (2010). Online coachen geeft

nodige diepgang. *Loopbaanvisie*, 1, 75-79.

Het ontwikkelen en trainen van werknemers is een groeimarkt, waarop ook arbeids- en organisatie psycholoog Alexander Waringa zich heeft gestort met een bedrijf voor e-coaching. Daarnaast promoveert hij in een dubbeldissertatie met Anne Ribbens bij de Tilburg University op een studie naar de effectiviteit van e-coaching voor managers in een aantal grote bedrijven. 'Levenslang leren en coachen van werknemers zijn goede principes, maar voor mensen met weinig tijd of met beperkte financiële middelen is het moeilijk deel te nemen aan cursussen en coachingtrajecten', zegt Waringa.

Coaching via internet is veel tijdseffectiever en goedkoper dan traditionele coachingprogramma's. Daardoor wordt coaching bereikbaar voor grotere groepen werknemers, die ook nationaal of internationaal verspreid kunnen zijn.

'Als je mensen zich wil laten ontwikkelen, moet je aansluiten bij hun individuele leerstijl en mogelijkheden. Daarvoor zijn leren en coachen op maat een voorwaarde. We onderzoeken of e-coaching even effectief is als het normale coachen en e-learning.' Coachingprogramma's vergen vaak enkele keren een dagdeel, coaching via internet is veel tijdseffectiever en daardoor bereikbaar voor grotere groepen werknemers, die ook nationaal of internationaal verspreid kunnen zijn. Voor het team- en middelmanagement is het trainen van persoonlijke vaardigheden via *executive coaching* vaak te duur. 'Coaching is altijd op maat in een een-op-een-relatie tussen coach en klant', zegt Waringa.

'Vaak is er eens per drie weken een afspraak met de coach en worden dan de vorderingen in de afgelopen weken besproken. Bij het coachen is het belangrijk niet te hoge doelen te stellen, maar proberen stapje voor stapje vooruitgang te boeken door de moeilijkheidsgraad steeds een beetje te vergroten. Daardoor ervaren cliënten voortdurend succes en raken ze niet gedemotiveerd. De theorie leert dat als je laag begint en langzaam opbouwt, cliënten meer succeservaringen meemaken en het verandertraject efficiënter is. Om deze reden zou je het liefst willen dat de coach en de cliënt twee, tot drie keer per week contact met elkaar hebben. Die aanpak past uitstekend bij coaching via e-mail.'

Het onderzoeksproject maakt gebruik van verschillende theorieën en methoden uit de psychologie, de taal- en communicatiewetenschappen, e-learning en e-health. Zo gaat bijvoorbeeld de toegepaste '*politeness* theorie' uit van het opbouwen van een relatie door middel van taal en de 'solidariteitsstrategie' zet solidariserende middelen in het taalgebruik in. Waringa: 'De communicatie geschiedt met een echte coach via email. Minimaal twee keer per week. De coach blijkt door verschillende technieken te kunnen bewerkstelligen dat mensen in het coachingstraject blijven en het verrast velen dat er, ondanks het ontbreken van een face to face relatie, een diep contact ontstaat. Dat gaat dus via taal en een standaard opbouw van de mail die de coach verstuurt.' Die mail begint altijd met een compliment voor hoe het de vorige keer is gegaan, bevat positieve bevestiging en stimulerende passages en eindigt altijd met een activerende tekst. Want uit onderzoek blijkt dat mensen positieve emailtjes langer bewaren en vaker lezen. Bij het trainen van de coaches wordt dan ook veel aandacht besteed aan online communicatieve vaardigheden. Waringa: 'Het gevolg van deze aanpak is dat cliënten vaak nieuwsgierig zijn of er al een nieuw bericht van hun coach is. De coach moet wel leren daar goed mee om te gaan, want verwachtingsmanagement is bij online coaching van groot belang. Een ander

voordeel van e-coaching is dat cliënten direct stoom kunnen afblazen, bijvoorbeeld als wordt gewerkt aan een betere feedback met het personeel en dat een situatie een keer volledig uit de hand is gelopen. Dan kan de coach daar snel op reageren en bijsturen.'

Waringa hoopt bij vier verschillende bedrijven minstens 150 managers met minimaal drie ondergeschikten te vinden die zich online willen laten coachen. Daarvoor zijn 28 coaches opgeleid tot e-coach. 'Het coachen is gericht op interpersoonlijke leiderschapsvaardigheden', zegt hij. 'Ons uiteindelijke doel is de gezondheid en het welzijn van medewerkers te verbeteren via het coachen van hun leidinggevenden. Een van de grootste stressfactoren in organisaties zijn immers de leidinggevenden. Als je die kunt bereiken en coachen in hun relatie met werknemers is het heel goed mogelijk dat deze minder zullen verzuimen, zich prettiger voelen en wellicht ook beter gaan presteren. We zullen het project bij zowel de managers als bij hun medewerkers evalueren en metingen doen via vragenlijsten.'