



Uitblinkende leiders creëren met behulp van embedded coaching

ANNE RIBBERS EN ALEXANDER WARINGA

Dankzij de alometaanwezigheid van computers, internet en mobiele techniek is een betaalbare manier voorhanden om het effect van een continu aanwezige coach te creëren: embedded coaching.

Leaderschapcoaching wordt al geruime tijd in organisaties succesvol ingezet als ontwikkelingsinstrument voor senior leidinggevendenden. Dit komt omdat het persoonsgerichte en op maat gemaakte karakter van de coaching bij uitstek geschikt is voor professionele ontwikkelingsvraagstukken. Leiderschapontwikkeling van midden-, lijn-, afdelings- en teammanagers met behulp van coaching wordt echter nog slechts op kleine schaal ingezet. Een gemiste kans, omdat het juist deze leidinggevendenden de werkelijke aansturingen op de werkvloer voor hun rekening nemen. Embedded coaching is een nieuwe vorm van coaching die het mogelijk maakt om ook dit type leidinggevendenden effectief te begeleiden en dat ook nog eens tegen lagere kosten.

Het nieuwe leren

Uit recente onderzoeken naar leiderschapontwikkeling blijkt dat generieke leiderschapsprogramma's die groepsgewijs worden gegeven op externe locaties weinig effectief zijn. Het blijkt dat managers leidinggeven vooral leren door het te doen op de werkvloer. Ditzelfde geldt voor veel meer vaardigheden waarbij de sociale context een belangrijke determinant van mogelijk gedrag is. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in vraagstukken rondom leren (ontwikkelen) het 'werkplekleren' en het 'on the job'-leren steeds evidentier wordt. Het werkelijke leren

vindt namelijk plaats in de relevante context tijdens de dagelijkse routinematigheden. In organisaties wordt daarom steeds vaker ingezet op e-leren, teamleren, peerleren en coachend leiderschap om het leren op de werkplek te vergroten.

Embedded coaching

Het inbedden van de coaching in de dagelijkse realiteit en relevante context van de cliënt noemen wij 'embedded coaching'. De kernprincipes hier zijn: op maat gesneden voor het individu, vindt plaats op de werkplek, in de dagelijkse routine, met doorlopende persoonlijke ondersteuning. Om dit mogelijk te maken, is in theorie een coach nodig die continu aanwezig is op de werkvloer. Gezien de hoge kosten die hiermee gepaard zouden gaan, is dit een utopie. Door de alometaanwezigheid van computers, internet en mobiele techniek is een betaalbare manier voorhanden om het effect van een continu aanwezige coach te creëren. Een mogelijke vorm is het inzetten van face-to-facecoaching in combinatie met e-coaching. Naast de reguliere bijeenkomsten kan de coach de coaching tussen de bijeenkomsten door voortzetten met behulp van internet. In deze laatste situatie begeleidt de coach zijn cliënt op afstand op de werkplek en kan hij de voorbeelden van de dagelijkse praktijk gebruiken tijdens de coaching. Het op afstand begeleiden wordt ook wel e-coaching of online coaching genoemd.

E-coaching is de vorm van coaching die gebruikmaakt van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Het gebruik van ICT zorgt voor een specifieke manier van werken per vorm van e-coaching. Hieronder staat onze algemene definitie van e-coaching:

'E-coaching is een niet-hiërarchisch ontwikkelingspartnerschap waarbij het leer- en reflectieproces zowel analoog als digitaal plaatsvindt en waarbij er sprake is van fysieke afstand in de communicatie.' (Ribbers & Waringa, 2012)

Deze definitie bestaat uit drie onderdelen:

- 1 Er is sprake van coaching. Kenmerkend is het ontbreken van een hiërarchische, adviserende en aanbodgerichte relatie, waardoor deze vorm zich inhoudelijk onderscheidt van e-learning en e-therapie.
- 2 Het leer- en reflectieproces vindt plaats in de praktijk van de cliënt (on-the-job of in de leefomgeving) en wordt ondersteund door het inzetten van internet. Door deze aanpak wordt er gewerkt in realistische en voor de cliënt relevante situaties.
- 3 De communicatie tussen coach en cliënt verloopt niet in nabijheid van elkaar (*in person*), maar op fysieke afstand (*distance/remote*). Hierdoor is het coachingstraject niet van plaatsafhankelijk.

E-coaching kan ook tijdsafhankelijk worden gemaakt door gebruik te maken van e-mail, waarbij de coach en cliënt individueel bepalen wanneer ze elkaars berichten bekijken en beantwoorden (asynchroon in tijd).

Merk op dat in onze definitie er sprake is van een ontwikkelingspartnerschap. Dit in totale tegenstelling tot 'e-coaching' waarbij er enkel gebruik wordt gemaakt van een technische applicatie of apparaat dat geautomatiseerd feedback geeft aan de gebruiker. Bij deze vormen van e-coaching is er geen sprake van intermenselijk contact. Wij zien dit als begripsvervuiling. Coaching, in welke vorm dan ook, is een interventie waarbij de intermenselijke factor evident en onmisbaar is.

Het begint bij het medium

Bij het inzetten van internet ter ondersteuning van een embedded coachtraject bestaat de keuze uit verschillende technische hulpmiddelen die de online communicatie mogelijk maken, zoals een videocamera, microfoon, toetsenbord, computer,

(mobiele) telefoon en software (mail-, chat- en internetprogramma's). De manier van communiceren wordt grotendeels bepaald door het medium waarmee de communicatie tot stand komt. Het medium is daardoor bepalend voor de benaming van het type online coaching. Een voorbeeld is Skypecoaching, vernoemd naar het programma Skype, waarbij gebruik wordt gemaakt van een computer met microfoon, camera en internetverbinding. Een meer algemene benaming van deze vorm is video coaching of beeldcoaching. Een ander voorbeeld is mailcoaching, waarbij de coaching plaatsvindt met behulp van een e-mailprogramma. We hebben vier onderscheidende kenmerken op een rij gezet die typerend zijn voor de verschillende typen online coaching. Het gaat hier om:

- 1 Zichtbaar*: zijn de coach en coachee zichtbaar voor elkaar?
- 2 Nabijheid: zijn de coach en coachee in elkaars nabijheid?
- 3 Tijd: vindt de communicatie gelijktijdig plaats?
- 4 Uitingvorm: op welke manier vindt de communicatie plaats?

* Onder 'zichtbaar' verstaan we de *visuele* zichtbaarheid van de gesprekspartners.

Misvattingen over non-verbale communicatie

Er doen verschillende verhalen de ronde als het gaat om de verhouding tussen verbale en non-verbale signalen in onze communicatie. De meest gehoorde verhouding is 7 procent verbaal en 93 procent non-verbaal. Als bron voor deze verhouding wordt er altijd verwezen naar het onderzoek van psycholoog Albert Mehrabian. Hij deed in 1967 twee studies waaruit bleek dat 7 procent van onze communicatie via het gesproken woord gaat, 38 procent via intonatie in onze stem en 55 procent via lichaamstaal. In zijn studies ging het echter enkel om het uitdrukken van je eigen emoties. Dat wil zeggen, wil je laten weten dat je blij bent, zeg dan dat je blij bent, doe dit met een vrolijke stem en neem een open en vriendelijke lichaamshouding aan. Het gaat hier dus om het bewust communiceren van je eigen emoties. We weten inmiddels dat een groot deel van onze communicatie onbewust verloopt en meer bestrijkt dan enkel het tonen van onze emoties. Inmiddels hebben meer dan honderd nieuwe studies aangetoond dat de woorden die we kiezen een zeer belangrijke rol spelen en dat de non-verbale aspecten een veel kleinere rol spelen in onze communicatie. Mehrabian zelf bestrijdt tot op de dag van vandaag de onjuiste generalisering van zijn onderzoeksgegevens.

Vorm	Nabijheid	Zichtbaar	Uitingsvorm	Tijd
F2F-coaching	<i>Dichtbij</i>	<i>Ja</i>	<i>Gesproken</i>	<i>Synchroon</i>
Videocoaching	Op afstand	<i>Ja</i>	<i>Gesproken</i>	<i>Synchroon</i>
Telecoaching	Op afstand	Nee	<i>Gesproken</i>	<i>Synchroon</i>
Chatcoaching	Op afstand	Nee	Geschreven	<i>Synchroon</i>
Mailcoaching	Op afstand	Nee	Geschreven	Asynchroon

Bovenstaande tabel is een weergave van face-to-facecoaching en vier verschillende typen digitale coaching op basis van het gebruikte medium met de bijbehorende kenmerken.

Van gesproken naar geschreven taal

Videocoaching lijkt op één kenmerk na (nabijheid) het meest op F2F-coaching. De communicatie blijft synchroon (gelijktijdig) en de uitingsvorm verbaal (gesproken). Telefooncoaching onderscheidt zich op nog een tweede kenmerk, namelijk op zichtbaarheid. De coachee is visueel onzichtbaar, lichaamstaal van de coachee kan niet geïnterpreteerd worden en oogcontact is niet mogelijk. Door scherper te luisteren naar de non-verbale aspecten in de stem van de coachee (onder andere volume, intonatie, gebruik van pauzes et cetera) en de eigen woordkeuze extra goed af te wegen, kunnen misinterpretaties en spraakverwarring grotendeels worden voorkomen. Samen-vattend verandert aan het gebruik en de toepassing van de taal in deze vormen van coaching niet zo veel.

Het taalgebruik verandert wel in essentie bij chatcoaching en mailcoaching. Op één belangrijk kenmerk wijken deze twee coachvormen af van de andere vormen van online coaching, te weten: de gesproken taal. Deze wordt ingeruild voor geschreven taal (digitale dialoog). De coach en coachee schrijven teksten naar elkaar. In deze transitie van gesproken naar geschreven taal in coaching schuilt een rijkdom aan werkzame ingrediënten ter bevordering van leren.

Coaching, in welke vorm dan ook, is een interventie waarbij de intermenselijke factor evident en onmisbaar is.

Asynchrone communicatie

Door het inzetten van de geschreven communicatie in de mail-vorm vindt het digitale gesprek asynchroon plaats. Dat maakt het coachingsproces tijd- en plaatsonafhankelijk. Daarnaast ontleent deze vorm van communicatie zich voor frequent contact tussen coach en cliënt. Dit kan variëren van één tot vijf keer per week contact. De continuïteit van het contact leidt tot continuïteit in het coachproces en in het leerproces. Het frequente contact faciliteert ook een aantal basisbeginselen in leren. We leren door het nemen van kleine stapjes, waarbij de kans op succeservaringen groter wordt en de positieve bekrachtiging rechtsevenredig toeneemt.

Sociale anonimiteit

Een ander gevolg van de transitie van gesproken naar geschreven taal is sociale anonimiteit. In de dialoog zien en horen de coach en cliënt elkaar niet. De lichaamstaal is niet langer zichtbaar, de manier waarop de gesprekspartner erbij zit of hoe deze eruitziet is niet langer relevant. De druk van sociaal wenselijk gedrag valt weg. Sociale remmingen, obstakels, privileges en controles nemen af, waardoor het openstellen makkelijker wordt. In de communicatie komt meer ruimte voor participatie, gelijkheid, vriendelijkheid, openheid en eerlijkheid. De cliënt wordt eigenlijk helemaal niet onzichtbaar, maar openbaart zich in een andere gedaante en manifesteert zich in de geschreven teksten. Dat het noodzakelijk is om lichaamstaal te kunnen 'lezen' of oogcontact te maken om een goede coach-relatie te kunnen opbouwen, is een misverstand. Fysieke aanwezigheid blijkt namelijk geen determinant te zijn voor een persoonlijk gevoel van intimiteit of intensiteit (nabijheid) in de communicatie met de gesprekspartner. Uit onderzoek naar online therapie blijkt dat het therapeutisch contact, uitsluitend gevoerd via mail, door 86 procent van de cliënten als positief en persoonlijk wordt ervaren.

Schrijven als interventie

In de transitie van gesproken naar geschreven taal is het schrijven op zichzelf een waardevol gevolg. Schrijven wordt geassocieerd met verbeteringen van inzicht, zelfreflectie, optimisme, gevoel van controle, en van een gevoel van eigenwaarde. Uit diverse onderzoeken is inmiddels gebleken dat schrijven over gebeurtenissen bijdraagt aan de cognitieve en emotionele verwerking van deze gebeurtenissen. Vooral het gebruik van een expressieve schrijfstijl, waarbij er betekenis gegeven wordt aan emotionele gebeurtenissen, blijkt positieve veranderingen in gedrag te bewerkstelligen. Het bewaren van teksten biedt de mogelijkheid om een coachingstraject fysiek vast te leggen en als daar behoefte aan is op een later tijdstip na te lezen.

Breng coaching binnen handbereik

De embedded coach is de professional die bewust en bekwaam de verschillende vormen van coaching weet te combineren en toe te passen. Hij kent de toegevoegde waarde van de nieuwe werkzame ingrediënten. Het begeleiden op afstand verandert het coachproces. Dit impliceert het gebruik van aanvullende vaardigheden en een aangepaste attitude van de coach. De rol van de coach verandert en het 'design' van een coachtraject wordt cruciaal. Vragen die spelen zijn: Wanneer zet je offline of online coaching in en op welk moment? Hoe gaat de coach om met de nieuwe communicatiemogelijkheden en de verwachtingen van de cliënt? Embedded coachen is een op zichzelf staand vak waarin je opgeleid kunt worden.

Het inzetten van internet om coachtrajecten digitaal te ondersteunen is een van de nieuwste ontwikkelingen binnen de coachbranche. De combinatie van face-to-facecoaching met het flexibele en continue karakter van e-coaching, de rijkdom aan leeringrediënten, de 'on the job'-toepassing maakt embedded coaching bij uitstek een geschikte vorm van coaching. Daarbij is het kostenefficiënt door onder andere de tijd- en plaatson-

afhankelijkheid. Dit maakt embedded coaching betaalbaar en toegankelijk voor belangrijke doelgroepen zoals midden-, lijn-, afdelings- en teammanagers. Managers die de hulp inschakelen van een coach die volgens het embedded coaching-principe werkt, kunnen op een effectieve manier leren uitblinken in hun rol als leidinggevende.



Literatuur

- Bordia, P. (1997). Face-to-face versus computer-mediated communication: a synthesis of the experimental literature. *The Journal of Business Communication* 34(1), 99-120.
- Clutterbuck, D., Hussain, Z. (Eds.) (2010). *Virtual coach, virtual mentor*. Oxford: Oxford Brooks Universities
- Christopherson, K.M. (2007). The positive and negative implications of anonymity in internet social interactions: 'On the internet, nobody knows you're a dog'. *Computers in Human Behavior* 23, 3038-3056.
- Day, D.V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly* 11(4), 581-613.
- Ribbers, A., Waringa, A. (2012). *E-coaching: direct aan de slag met Het Nieuwe Coachen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- 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. *Cognitive Behaviour Therapy* 36(3), 179-192.
- Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T. & Kerschreiter, R. (2013). New ways to leadership development: A picture paints a thousand words. *Management Learning* 44, 11-24.

*De cliënt wordt eigenlijk helemaal niet
onzichtbaar, maar openbaart zich in
een andere gedaante en manifesteert zich
in de geschreven teksten.*

- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Huiskamp, R., Dalen, E.J., Gründemann, R. & Jongkind, R. (2005). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 21(3), 211-225.
- Kodden, S.F.G.P. (2011). *Dedication. A study to analyse the effects of organizational design on employee engagement and knowledge productivity within Dutch legal service firms*. Breukelen: Nyenrode Press.
- Kodden, B. (2013). *Word een HELD. Hoe bevlogenheid, vitaliteit en toewijding het verschil maken*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Maister, D. (1999). *Management van professionele organisaties*. Schoonhoven: Academic service.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. Londen: Prentice Hall.
- Peterson, D.B. (1993). *Skill learning and behavior change in an individually tailored management coaching and training program*. Proefschrift University of Minnesota.
- Rhenen, W. van (2008). *From stress to engagement*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Thach, E. (2002). The impact of executive coaching and 360° feedback on leadership effectiveness. *The Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.
- Theeboom, T., Beersma, B. & Vianen, D. van (2013). Wat is coaching en werkt het? *Tijdschrift voor Coaching*, 3, 96-100.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- Zwaan, A.H. van der (1999). *Organising Work Processes: Engineering Work and Managing Workers*. Assen: Van Gorcum.



'Coaching? Kies voor kwaliteit!'

NOBCO Coaches

- zijn geaccrediteerd volgens het Europese keurmerk voor coaches (EIA)
- commiteren zich aan NOBCO Ethische Gedragscode (met klachtenreglement)
- evalueren coachtrajecten met de NOBCO Coaching Monitor
- doen aan professionele ontwikkeling middels intervisie en permanente educatie

Meer weten? www.nobco.nl

Ruud Polet, voorzitter beroepsorganisatie NOBCO

