

ANNE RIBBERS EN
ALEXANDER WARINGA

INCLUSIEF
coachbot
iRobin



E-COACHING

DIRECT AAN DE SLAG MET
ONLINE EN BLENDED
BEGELEIDEN

TWEEDE
HERZIENE
EDITIE

Boom

Anne Ribbers en Alexander Waringa

E-COACHING

*Direct aan de slag met
online en blended begeleiden*

Tweede herziene editie

Boom

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	11
-----------	----

DEEL I INTRODUCTIE IN DE WERELD VAN E-COACHING 15

1 E-coaching: hoe coaching online werkt	17
1.1 Vijf redenen om aan de slag te gaan met e-coaching	17
1.2 Bestaande online leer- en begeleidingsvormen	19
1.2.1 <i>Online leren</i>	19
1.2.2 <i>Online hulpverlening</i>	19
1.2.3 <i>Overlap en verschillen</i>	20
1.3 Definitie van e-coaching	21
1.4 Van F2F-coaching naar autonome e-coaching	22
1.5 Samenvatting	23
2 Verschillende typen van e-coaching	25
2.1 Vijf typen e-coaching	25
2.2 Telefooncoaching	27
2.2.1 <i>Kenmerken</i>	27
2.2.2 <i>Nadelen</i>	28
2.2.3 <i>Voordelen</i>	29
2.3 Videocoaching	30
2.3.1 <i>Kenmerken</i>	30
2.3.2 <i>Videocoaching via ms Teams, Zoom en FaceTime</i>	30
2.3.3 <i>Nadelen</i>	31
2.3.4 <i>Voordelen</i>	32

2.4	Chatcoaching	32
2.4.1	<i>Kenmerken</i>	32
2.4.2	<i>Taaltechnische hulpmiddelen</i>	33
2.4.3	<i>Twee nieuwe elementen binnen het coachproces</i>	33
2.4.4	<i>Nadelen</i>	34
2.4.5	<i>Voordelen</i>	34
2.5	E-mailcoaching	35
2.5.1	<i>Kenmerken</i>	35
2.5.2	<i>Taaltechnische hulpmiddelen</i>	36
2.5.3	<i>Drie nieuwe elementen binnen het coachproces</i>	36
2.5.4	<i>Extra mogelijkheden</i>	37
2.5.5	<i>Nadelen</i>	37
2.5.6	<i>Voordelen</i>	37
2.6	Samenvatting	38
3	E-coaching via coachbots met AI	39
3.1	Coaching zonder coach	39
3.2	Typen chatbots	40
3.2.1	<i>Eenvoudige chatbots</i>	40
3.2.2	<i>Chatbots met AI</i>	40
3.2.3	<i>Drie misvattingen over chatbots met AI</i>	41
3.2.4	<i>Coachbots met AI</i>	43
3.3	Kenmerken	45
3.4	Nadelen	46
3.5	Voordelen	47
3.6	Je eigen personal assistant bij de coaching	47
3.7	Samenvatting	50
4	Digitaal en online communiceren	53
4.1	Kenmerken van e-communicatie	53
4.2	Verarming van de communicatie	55
4.2.1	<i>Filtermodel</i>	55
4.3	Inzetten van taaltechnische hulpmiddelen	55
4.4	Verrijking van de communicatie	56
4.4.1	<i>Het filter-inmodel</i>	57
4.4.2	<i>CMC is juist 'hyperpersoonlijk'</i>	57
4.5	Samenvatting	59

5	De kracht van e-coaching	61
5.1	De vijftien ingrediënten van e-coaching	61
5.2	De drie basispijlers van coaching via het geschreven woord	68
5.2.1	<i>Asynchroniciteit</i>	68
5.2.2	<i>Sociale anonimiteit</i>	70
5.2.3	<i>Schrijven</i>	74
5.3	Samenvatting	76
6	Het ABC-model voor het echte veranderen	79
6.1	De ontwikkeling van het ABC-model	79
6.2	Het Accelerated Behavioral Change-model nader bekeken	83
6.2.1	<i>Drie fasen en drie proceselementen</i>	83
6.2.2	<i>Fase 1: Analyze – inputfase</i>	83
6.2.3	<i>Fase 2: Internalize – de cliëntcirkel en de reinforcementcirkel</i>	85
6.2.4	<i>Fase 3: Sustain – outputfase</i>	88
6.2.5	<i>Drie proceselementen: Awareness/Feedback/Knowledge transfer</i>	90
6.3	E-coachen op basis van het ABC-model	91
6.4	Samenvatting	92
7	Achtergronden van de UNLOQ-methodiek	95
7.1	De werkrelatie binnen het coachproces	96
7.2	Beleefdheidstheorie centraal	97
7.3	Keuze uit diverse taalstrategieën	98
7.4	De beleefdheidstheorie voor e-coaching: drie relevante taalstrategieën	101
7.4.1	<i>Groep 1: Direct met positieve relatiegerichte middelen</i>	101
7.4.2	<i>Groep 2: Direct en zonder omhaal</i>	103
7.4.3	<i>Groep 3: Afzien van een taalhandeling</i>	104
7.5	Taalanalyse en taalhandelingen	104
7.6	Efficiënt taalgebruik	106
7.7	Samenvatting	106

DEEL II AAN DE SLAG ALS E-COACH 109

8	Ervaringen van e-coaches	111
8.1	Van terughoudendheid naar normaal dagelijks gebruik	112
8.2	Belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen e-coaching en F2F-coaching	113
8.3	Belangrijke voor- en nadelen van e-coaching	116

8.4	Wat je moet kunnen als e-coach	118
8.5	Tips voor de e-coach	120
8.6	Blended coaching: combineren van F2F-coaching met e-coaching	122
8.6.1	<i>Voorbeeld van een blended coachtraject</i>	122
8.7	Het aanmoedigen van cliënten in blended trajecten	124
8.8	Praktische tips van ervaren e-coaches	125
8.9	Samenvatting	127
9	Het ABC-model in de praktijk	129
9.1	Het ABC-model in een voorbeeld gegoten	130
9.1.1	<i>Fase 1: Analyze</i>	130
9.1.2	<i>Fase 2: Internalize</i>	132
9.1.3	<i>Fase 3: Sustain</i>	135
9.2	Samenvatting	136
10	De UNLOQ-methodiek in uitvoering	139
10.1	UNLOQ-methodiek proces 1: De communicatie van de cliënt	140
10.1.1	<i>Stap 1: Het besluiten tot een (re)actie</i>	140
10.1.2	<i>Stap 2: Het formuleren van een erkenning/compliment</i>	141
10.1.3	<i>Stap 3: Het uitvoeren van een nauwkeurige taalanalyse</i>	144
10.2	Analyseren met behulp van taalhandelingen	145
10.3	UNLOQ-methodiek proces 2: De communicatie van de coach	148
10.3.1	<i>Stap 1: Bepalen van de kernboodschap</i>	148
10.3.2	<i>Stap 2: Bepalen van het medium</i>	149
10.3.3	<i>Stap 3: Formuleren van de kernboodschap</i>	149
10.3.4	<i>Stap 4: Inrichten van het bericht</i>	153
10.3.5	<i>Stap 5: Controleren van het bericht</i>	156
10.4	Overige kenmerken van een geschreven bericht	157
10.4.1	<i>Vorm</i>	157
10.4.2	<i>Inhoud</i>	158
10.4.3	<i>Diversen</i>	158
10.5	Samenvatting	159
11	De techniek in e-coaching	161
11.1	Gratis en betaalde online communicatiemiddelen	161
11.1.1	<i>Gratis software</i>	161
11.1.2	<i>Digitaal coachplatform</i>	163
11.2	Veilig omgaan met cliëntgegevens binnen e-coaching	164
11.2.1	<i>Privacy: een wettelijk recht</i>	164

11.2.2	<i>Beveiligen</i>	166
11.2.3	<i>Bewaren van cliëntdata</i>	167
11.2.4	<i>Informatiebeveiligingscertificaten</i>	168
11.3	Aanvullende eisen aan een digitaal coachplatform	168
11.3.1	<i>Gebruik van e-mail</i>	168
11.3.2	<i>Tijd- en plaatsafhankelijk</i>	169
11.4	Samenvatting	169
12	Het faciliteren van e-coachtrajecten	171
12.1	De voorbereiding	171
12.2	Het ontwerpen van e-trajecten	172
12.3	Het bepalen van tarieven	175
12.3.1	<i>Vaststellen van de waarde van de dienstverlening</i>	175
12.3.2	<i>Vaststellen van een uurtarief</i>	176
12.3.3	<i>Bepalen van een trajecttarief</i>	177
12.3.4	<i>Forse (tijds)investering</i>	178
12.4	Het e-coachcontract	179
12.5	Verwachtingsmanagement	183
12.5.1	<i>Verwachtingen over beschikbaarheid</i>	184
12.5.2	<i>Verwachtingen over de versnelling</i>	184
12.6	Samenvatting	185
DEEL III UITGEWERKT E-COACHTRAJECT		187
	Introductie	188
	Het coachtraject	188
	Literatuur	219
	Overige bronnen	224

INTRODUCTIE IN DE WERELD VAN E-COACHING

Electronic coaching, afgekort e-coaching, is een vorm van coaching waarbij moderne informatie- en communicatietechnologie (ICT) wordt ingezet. In het eerste deel van dit boek gaan we in op de theoretische achtergronden en het ontstaan van e-coaching. Ook worden de verschillende toepassingsmogelijkheden van e-coaching besproken. Daarna gaan we meer de diepte in en bespreken we de achterliggende processen die plaatsvinden binnen e-coachtrajecten. Om het concept e-coaching werkelijk te doorgronden, is het van belang om inzicht te hebben in deze specifieke processen en de dynamiek die ontstaat bij het op afstand en online begeleiden van mensen. Onze ervaring is dat de meeste coaches die zonder veel voorbereiding starten met e-coaching al snel de handdoek in de ring gooien. Dit komt omdat ze binnen de e-coachtrajecten blijven communiceren zoals zij gewend zijn te doen binnen face-to-facetrajecten (F2F-trajecten). Daarom gaan we hier ook in op de voor- en nadelen van communicatie op afstand met behulp van ICT. Om coaches meer grip te geven op het e-coachproces introduceren wij vervolgens het Accelerated Behavioral Change-model (ABC-model), dat specifiek aansluit bij het gebruik van internet om gedragsveranderingen te ondersteunen. Daarna bespreken we enkele theorieën die ten grondslag liggen aan de UNLOQ-methodiek die wij hebben ontwikkeld om de online communicatie binnen e-coaching in goede banen te leiden.

In deel II wordt de praktische toepassing van het ABC-model en de UNLOQ-methodiek beschreven. Ook geven we in het tweede deel een overzicht van alle randvoorwaarden waaraan voldaan dient te worden bij het succesvol faciliteren van e-coachtrajecten en hoe deze te combineren zijn met F2F-trajecten (blended aanpak). In het derde deel komen de theorie uit deel I en de praktische toepassing uit deel II samen in de vorm van een compleet uitgewerkt voorbeeld van een blended coachtraject tussen een coach en een cliënt.

E-COACHING: HOE COACHING ONLINE WERKT

E-coaching wordt vooral geassocieerd met termen als ‘snel, beschikbaar en toegankelijk’, ‘laagdrempelig’ en ‘hulp per muisklik’. Hierbij ligt de nadruk op de mogelijkheden en voordelen die geboden worden door techniek (internet), maar blijven de mogelijkheden met betrekking tot de intra- en intermenselijke processen onderbelicht. In dit hoofdstuk starten we met de belangrijkste redenen om aan de slag te gaan met e-coaching, beschrijven we vervolgens de verschillende aspecten van e-coaching, introduceren we een definitie van e-coaching en sluiten we af met verschillende scenario's voor e-coaching.

1.1 Vijf redenen om aan de slag te gaan met e-coaching

Waarom gaan organisaties en individuele coaches aan de slag met e-coaching of online begeleiding? De vijf belangrijkste redenen op een rij:

1. Altijd en overal online

Met de ontwikkeling van het internet, de mogelijkheid om veel data op te slaan (in de ‘cloud’) en de duizelingwekkende groei van het aantal mobiele apparaten, kunnen mensen overal en altijd met elkaar in contact staan (Ribbers & Waringa, 2015). Dit heeft ook de groei veroorzaakt van online communicatieplatforms, zoals Microsoft Teams, Zoom en Google Hangouts. Deze platforms stellen ons in staat om met hoogwaardige audio- en videobeelden met elkaar in contact te komen. Door deze technologische ontwikkelingen is het niet langer noodzakelijk om elkaar persoonlijk te ontmoeten, maar kunnen coachgesprekken ook online en op afstand worden gevoerd. Van de meer dan duizend coaches die deelnamen aan de Global Coach Survey van 2021 gaf 83 procent aan dat al hun cliënten inmiddels de voorkeur geven aan online coaching (Passmore et al., 2023).

2. De normalisering van het werken op afstand

In maart 2020 kondigde de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) aan dat de uitbraak van COVID-19 een wereldwijde pandemie was. Om de verspreiding van het virus te beperken, hebben veel landen preventieve maatregelen genomen, zoals beperkingen van het sociale verkeer, de invoering van reisbeperkingen of 'blijf thuis'-verordeningen. Coaches zagen hierdoor een terugval in de vraag naar hun dienstverlening. Behalve de coaches die vóór 2020 ervaring hadden opgedaan met e-coaching. Deze categorie coaches bleek het best in staat om hun dienstverlening voort te zetten toen de lockdowns begonnen. Door de COVID-19-pandemie heeft het 'begeleiden op afstand' een enorme vlucht genomen en lijkt dit steeds meer het 'nieuwe normaal' te worden (Passmore et al., 2023).

3. Online generatie

Generatie Z is de eerste generatie die is opgegroeid met toegang tot het internet en draagbare digitale technologie vanaf jonge leeftijd. De meeste leden van deze generatie zullen digitaal geletterd zijn, waardoor de verwachting is toegenomen dat zij ook online kunnen leren, ontwikkelen en gecoacht worden (Cilliers, 2017).

4. De opkomst van digitale coachplatforms

Tijdens de COVID-19-pandemie nam het gebruik van digitale platforms specifiek voor leren en ontwikkeling aanzienlijk toe (Kinnunen & Georgescu, 2020). Dit leidde ook tot de opkomst van gespecialiseerde digitale coachingplatforms. Digitale coachingplatforms bieden een online alternatief voor de coachdialoog en verminderen administratieve activiteiten. Voor organisaties die coaches inhuren, kan een online platform tijd besparen bij het controleren van de kwaliteit en de kwalificaties van de coaches en vergroot het de flexibiliteit om coaches uit verschillende tijdzones en taalregio's in te zetten (Passmore et al., 2023).

5. Uitbreiding dienstverlening

De laatste reden is het uitbreiden van de huidige dienstverlening. Er bestaan legio mogelijkheden om e-coaching in te zetten ter ondersteuning van F2F-begeleiding. In organisaties waar kennis- en vaardighedenontwikkeling de kernactiviteit is, kan nazorg door e-coaching bijdragen aan verankering van de kennis in waargenomen verandering van gedrag. E-coaching kun je aanbieden als een extra service in de begeleiding van cliënten, patiënten en klanten, of mogelijk bij het willen bereiken van nieuwe doelgroepen: jongeren of bijvoorbeeld expats die internationaal wonen en werken.

1.2 Bestaande online leer- en begeleidingsvormen

Hoewel coaching al decennialang op grote schaal wordt toegepast, staat het wetenschappelijk onderzoek naar coaching nog steeds in de kinderschoenen. Naar e-coaching is vrijwel geen onderzoek verricht. Wel is er reeds inzicht in de werking van verschillende andere succesvolle online begeleidingsvormen. Daarom hebben we gekeken in welke mate e-coaching overlap kent met deze begeleidingsvormen. Het gaat hierbij om online leren (e-learning) en online hulpverlening (e-therapie).

1.2.1 Online leren

In alle verschillende definities van coaching komt één factor altijd terug en dat is het faciliteren van leren. Leren wordt gezien als een essentieel onderdeel binnen het coachproces. Online leren wordt ook wel ‘e-learning’ genoemd. Hieronder vallen alle leervormen en processen die op een of andere manier ondersteund worden door technologie (Shepherd, 2013), zoals virtuele klassen, online zelfstudie, simulaties, virtuele werelden, serious gaming, gebruik van online bronnen (zoals Wikipedia, zoekmachines, ChatGPT) en online samenwerken in community’s of netwerken. Door het inzetten van bijvoorbeeld internet kan er een virtuele leeromgeving gecreëerd worden. Hierbij reiken de mogelijkheden van een virtuele omgeving verder dan alleen de online levering van informatie. Ook de toepassingsmogelijkheden van de informatie en het verder uitgebreid opzoeken van informatie bieden perspectieven. Bij online leren is het verwerven van kennis het hoofddoel. Binnen coaching is het leren voornamelijk instrumenteel om een bijdrage te leveren aan het vormgeven van gedragsveranderingen.

1.2.2 Online hulpverlening

Onder de noemer online hulpverlening vallen alle vormen van hulpverlening die met behulp van techniek op afstand worden uitgevoerd. Er zijn vele verschillende vormen, zoals e-therapie, e-health en e-counseling. De Nederlandse Raad voor Volksgezondheid en Samenleving geeft de volgende definitie voor e-health: ‘Het gebruik van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën (ICT), en met name internet-technologie, om gezondheid en gezondheidszorg te ondersteunen of te verbeteren’ (RVS, 2002). Deze definitie is algemeen en zegt in feite enkel dat er sprake is van het inzetten van ICT. Een meer gespecificeerde versie van ‘e-mental health’ is: ‘Het gebruik van informatie- en communicatietechnologie om mensen met psychische klachten en/of aandoeningen en hun naasten te informeren en/of te ondersteunen met betrekking tot hun psychische gezondheid om zo het herstelproces en daarmee hun kwaliteit van leven te verbeteren’ (Kwaliteitsontwikkeling GGZ, 2017).

De stijgende populariteit van e-therapie, zowel bij jongeren als bij volwassenen, is niet zonder reden. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat het inzetten van

e-therapie zeer succesvol is bij het behandelen van psychologische aandoeningen zoals depressie, paniekstoornis, sociale-angststoornis, gegeneraliseerde-angststoornis, specifieke fobie, posttraumatischestressstoornis, ziekteangststoornis, obsessieve-compulsieve stoornis (ocd), morfydysfore stoornis en eetstoornissen (met uitzondering van anorexia nervosa) (Andersson et al., 2018). Er zijn ook studies gedaan waarbij reguliere behandelingen vergeleken worden met online behandelingen. De resultaten uit een metastudie (Hedman-Lagerlöf et al., 2023) laten zien dat online behandelingen even succesvol en in sommige situaties (Sethi et al., 2010) zelfs meer succesvol blijken te zijn.

Online hulpverlening kan gezien worden als een technologische reactie op een maatschappelijke behoefte om ondanks geografische, fysieke, psychologische of financiële obstakels toch hulp te zoeken voor een probleem. De toegang tot hulp wordt hierdoor vergemakkelijkt. Denk bijvoorbeeld aan doelgroepen als jongeren, fulltime werkenden, slechthorenden, eenzame en geïsoleerde mensen of andere personen die aan huis gebonden zijn; iedereen met een internetaansluiting kan de toegang vinden tot online hulp (Waringa & Ribbers, 2018).

1.2.3 Overlap en verschillen

Hoewel er overeenkomsten zijn, bestaat er ook een aantal fundamentele verschillen tussen e-learning en e-therapie enerzijds en e-coaching anderzijds. Online hulpverlening verloopt over het algemeen via aanbodgestuurde programma's die modulair zijn ingericht. Vaak gaat het hierbij om zelfhulpboeken en -programma's die omgezet en vertaald zijn voor online gebruik. Het zijn therapieën en programma's die voornamelijk protocollair ingericht zijn. De cliënt doorloopt een aantal standaard opgezette modules, waarbij er sporadisch online contact is met een hulpverlener. In de e-therapie zijn belangrijke elementen psycho-educatie*, schrijfp opdrachten, gedrags-experimenten en huiswerk. Binnen dit type programma's is er wekelijks online contact met een psycholoog of therapeut.

Coaching is vrijwel nooit aanbodgestuurd, het gebruik van protocollen is beperkt en contactmomenten zijn van essentieel belang om het proces vorm te geven. Elke coachvraag is persoonlijk, individueel en vraagt om een persoonlijke, op maat gemaakte aanpak. Daarbij staat bij coaching de dialoog centraal. In de dialoog wordt de cliënt door middel van vragen, reflectieoefeningen en introspectie uitgedaagd op het ontwikkelingsvraagstuk. Voor e-coaching kan er beter gekeken worden naar de

* Psycho-educatie is het beschikbaar stellen van informatie aan de cliënt over psychologische processen, symptomen en ziektebeeld, met het doel om inzicht en vaardigheden op te doen waarmee er meer grip op de eigen situatie mogelijk wordt.

e-therapieprogramma's waarbinnen er wel sprake is van persoonlijk contact. Overeenkomend met online hulpverlening wordt er in coaching ook gebruikgemaakt van schrijf oefeningen, gedragsexperimenten en een lichte vorm van psycho-educatie. Er kan dan ook veel geleerd worden uit de onderzoeken en de ervaringen binnen de online hulpverlening.

1.3 Definitie van e-coaching

E-coaching staat ook wel bekend onder synoniemen als online coaching, remote coaching, webcoaching, cybercoaching, digital coaching, icoaching, distance coaching en virtual coaching. Daarnaast zijn er nog vormen waarbij speciale software wordt gebruikt om e-coaching mogelijk te maken. Het gaat hier bijvoorbeeld om mailcoaching (via e-mail- en andere communicatieprogramma's), chatcoaching (via een chatprogramma), video coaching (met gebruik van een webcam) en sms-coaching (gebruik van smartphone). Ten slotte is er een vorm waarbij de menselijke coach nog maar een kleine rol speelt of zelfs geheel vervangen is door een 'coachbot' (computerprogramma).

Clutterbuck (2010) definieert e-coaching als *'een ontwikkelingspartnerschap waarbij het leren als een "learning dialogue" via internet plaatsvindt'*.

Wij hebben op basis van deze definitie en de overlappende kenmerken met e-therapie en e-learning uit paragraaf 1.2.3 een meer gespecificeerde definitie van e-coaching geformuleerd:

'E-coaching is een gelijkwaardig ontwikkelingspartnerschap waarbij het leer- en reflectieproces zowel analoog als digitaal ondersteund wordt en waarbij sprake is van fysieke afstand in de communicatie.'

Deze definitie is opgebouwd uit drie onderdelen:

1. Er is sprake van coaching. Kenmerkend is de aanwezigheid van een gelijkwaardig partnerschap waarbinnen er geen sprake is van een hiërarchische, afhankelijke of adviserende relatie. Hiermee onderscheidt deze vorm zich inhoudelijk van e-learning en e-therapie.
2. Het leer- en reflectieproces vindt zowel plaats in de praktijk ('on the job') als in de directe leefomgeving van de cliënt (analoog). Dit leer- en reflectieproces wordt ondersteund door het inzetten van technologie (digitaal). Door deze aanpak wordt 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). Daarnaast bepalen zij wan-

neer ze elkaars berichten bekijken en beantwoorden. Hierdoor is het coachtraject tijd- en plaatsonafhankelijk.

1.4 Van F2F-coaching naar autonome e-coaching

Afhankelijk van de inzet van technologie kan de werkwijze van de coach en cliënt in bepaalde mate worden gedigitaliseerd: van minimaal, waarbij er nauwelijks sprake is van digitalisering, tot maximaal, waarbij er zelfs geen coach van vlees en bloed meer aan de coaching te pas komt. De maximale digitalisering van de coach wil zeggen dat computerprogramma's de cliënt analyseren en volledig zelfstandig van feedback voorzien. De maximale digitalisering van de cliënt wil zeggen dat diens 'toestand' (gedrag, lichaamsfuncties, emoties, omgeving) digitaal wordt gevangen in bytes en bits. Dit levert vijf scenario's op (Kool et al., 2013):

1. Geen digitalisering

De traditionele vorm van coaching bestaat uit een traject waarbij de coach en cliënt elkaar op gezette tijden ontmoeten om in face-to-facesessies te werken aan de ontwikkeling en groei van de cliënt. Tussen de sessies door krijgt de cliënt meestal wel huiswerk, maar geen begeleiding of feedback.

2. Digitalisering van de communicatie

In dit scenario speelt technologie een ondersteunende rol binnen de communicatie tussen de coach en cliënt. De communicatie over de begeleiding vindt online (digitaal) en soms asynchroon plaats. Asynchroon wil zeggen dat cliënt en coach niet tegelijkertijd aanwezig zijn tijdens het gesprek, maar onafhankelijk van tijd en plaats op elkaar reageren. Een voorbeeld van digitale asynchrone communicatie is communicatie via e-mail. Voorbeelden van synchrone digitale communicatie zijn videobellen of chatten.

3. Digitalisering van de coach

Begeleiding wordt digitaal aangeboden, zonder tussenkomst van een persoon (menselijke coach). Het gaat in dit scenario meestal om interactieve zelfhulpprogramma's (apps) die zelfstandig door een cliënt worden gebruikt. Steeds vaker is er in dit soort programma's een coachbot aanwezig. Dit is een digitale coach die de cliënt automatisch voorziet van tips, opdrachten en feedback op basis van hoe de cliënt het programma doorloopt. Een meer geavanceerde versie van een coachbot is een AI-coach; dit is een coachbot met kunstmatige intelligentie die autonoom een volledig coachtraject kan faciliteren (zie ook hoofdstuk 3).

4. Digitalisering van de cliënt

In dit scenario wordt er met meetinstrumenten informatie verzameld over de fysieke en mentale gesteldheid van de cliënt. Dit kan bijvoorbeeld door de cliënt via een app een vragenlijst of klachtenlijst te laten invullen. Gegevensverzameling kan ook worden geautomatiseerd met draagbare sensoren ('wearables') die informatie over bijvoorbeeld spierspanning of hartslag bijhouden. Dergelijke fysieke metingen kunnen de coach extra inzicht geven in de situatie en voortgang van de cliënt.

5. Autonome digitale coach

In dit scenario komen scenario 3 en 4 samen. De taken van een menselijke coach worden overgenomen door een autonome digitale coach (autonoom ICT-systeem) en de dataverzameling bij de cliënt is volledig geautomatiseerd. De cliënt krijgt een gedragsprofiel toegewezen en zo weet de autonome digitale coach wanneer de cliënt incongruent gedrag vertoont. Indien de autonome digitale coach signalen krijgt dat er ongewenst gedrag aankomt, kan deze de cliënt waarschuwen en met feedback en advies ondersteunen.

De vijf scenario's laten zien dat er veel mogelijk is om binnen een coachtraject gebruik te maken van technologie. Bij de eerste druk van dit boek in 2012 was vooral scenario 3 in opkomst. Inmiddels wordt er volop geëxperimenteerd met digitalisering van zowel de coach (scenario 3) als de cliënt (scenario 4), maar lijkt scenario 5 nog ver weg.

1.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is een introductie gegeven over e-coaching. In eerste instantie noemden we een vijftal redenen waarom het logisch is om aan de slag te gaan met e-coaching. Het blijkt dat door de maatschappelijke en technische ontwikkelingen cliënten steeds vaker online zijn en vooral Generatie Z ook verwacht dat begeleiding online ontvangen kan worden. Daarnaast heeft de COVID-19-pandemie een boost gegeven aan zowel 'het werken op afstand' als de opkomst van digitale coachingplatforms. Ten slotte biedt e-coaching een uitstekende aanvulling op of uitbreiding van reeds bestaande dienstverlening, zoals nazorg en ondersteuning bij trainings- en opleidingsdoeleinden.

Vervolgens beschreven we in welke mate e-coaching overlap kent met de begeleidingsvormen online leren (e-learning) en online hulpverlening (e-therapie). Online hulpverlening verloopt over het algemeen via aanbodgestuurde programma's die

VERSCHILLENDE TYPEN VAN E-COACHING

In hoofdstuk 1 hebben we de volgende definitie van e-coaching geïntroduceerd:

‘E-coaching is een gelijkwaardig ontwikkelingspartnerschap waarbij het leer- en reflectieproces zowel analoog als digitaal ondersteund wordt en waarbij sprake is van fysieke afstand in de communicatie.’

Belangrijk in deze definitie is dat e-coaching geen nieuwe techniek of methode is, maar een hernieuwde *vorm* van coaching. Binnen deze vorm van coaching verloopt een substantieel gedeelte van de communicatie en de ontwikkelingsdialoog via de ‘elektronische weg’ en kan daardoor op verschillende manieren plaatsvinden. Afhankelijk van de communicatievorm kan e-coaching opgedeeld worden in verschillende typen. In dit hoofdstuk beschrijven we de verschillende typen e-coaching met daarbij in het kort de voor- en nadelen van elk type.

2.1 Vijf typen e-coaching

Binnen e-coaching kan gekozen worden voor verschillende communicatiekanalen en verschillende communicatiehulpmiddelen. De communicatiekanalen betreffen het type signalen zoals horen, zien, voelen (gesproken woord, non-verbaal, enzovoort). Hulpmiddelen zijn de zaken die de communicatie mogelijk maken. Volgens de 2021 Global Coach Survey heeft – als gevolg van de pandemie – 98,3 procent van de coaches sinds 2019 online tools gebruikt voor coachgesprekken, waarbij audio-/videoplatforms de voorkeursmethode waren, gevolgd door telefoon (audio) en e-mails (Passmore et al., 2023).

De manier van communicatie wordt grotendeels bepaald door het medium waarmee de communicatie tot stand komt. Het medium is daardoor bepalend voor de benaming van het type e-coaching. De meest toegepaste typen van e-coaching zijn:

- Coaching via een videoverbinding (videocoaching)
- Coaching via de telefoon (telefooncoaching)
- Coaching via een chatprogramma (chatcoaching)
- Coaching via een mailprogramma (mailcoaching)
- Coaching via een coachbot of AI (digitale coaching)

Bij de eerste vier typen is er sprake van de traditionele vorm van coaching, waarbij een cliënt door een coach wordt begeleid. Het vijfde type is een relatief nieuwe vorm van e-coaching zonder een menselijke coach van vlees en bloed. Dat wil zeggen: coaching door een digitale coach, een softwareprogramma (app) dat een menselijke coach nabootst.

Het gekozen medium is bepalend voor enkele andere aspecten waarmee e-coaching zich onderscheidt van F2F-coaching. Het gaat hier om vier kenmerken:

1. **Nabijheid:** zijn de cliënt en (digitale) coach in elkaars nabijheid? In een gewoon persoonlijk gesprek bevinden beide gesprekspartners zich in dezelfde ruimte. ICT-hulpmiddelen maken het mogelijk om op afstand te communiceren. Dit maakt het mogelijk om sociale afstand te bewaren (wat eigenlijk fysieke afstand is).
2. **Zichtbaarheid:** zijn de cliënt en (digitale) coach zichtbaar voor elkaar? In een gewoon F2F-gesprek kunnen cliënt en begeleider elkaars non-verbale gedrag zien, horen, observeren en interpreteren. Wanneer de gesprekspartners elkaar niet kunnen zien, gaat (een groot deel van) de non-verbale communicatie verloren. Ondanks het gebrek aan non-verbale communicatie zal een cliënt (en de coach) zich altijd op een bepaalde wijze manifesteren. Dit hoeft niet altijd visueel te zijn, maar kan ook via het gesproken of geschreven woord. Ook een digitale coach kan zich, bijvoorbeeld in de vorm van een avatar of digitaal personage, manifesteren.
3. **Uitingsvorm:** op welke manier vindt de communicatie plaats? Communicatie kan verbaal zijn (gebaseerd op woorden, bijvoorbeeld spreken of schrijven) en non-verbaal (niet gebaseerd op woorden, bijvoorbeeld lichaamstaal). In F2F-gesprekken, die grotendeels bestaan uit gesproken taal, wordt verbale communicatie ondersteund door non-verbale communicatie. Bij e-coaching kan de verbale communicatie variëren van voornamelijk gesproken (videogesprekken en telefoon) tot voornamelijk geschreven (chats, e-mail en apps) met beperkte non-verbale communicatie.
4. **Tijd:** vindt de communicatie gelijktijdig plaats? Wanneer er weinig tijd zit tussen

een taalhandeling van de cliënt en een reactie van de (digitale) coach (of omgekeerd), spreken we van simultane communicatie of synchroniciteit. Dit is het geval bij F2F-gesprekken. Hoe meer tijd er zit tussen de taalhandeling en de reactie, hoe meer er sprake is van ongelijktijdigheid in de communicatie, ofwel asynchroniciteit. Een reactie op een e-mail kan bijvoorbeeld lang uitblijven.

Deze vier kenmerken zorgen ervoor dat elk type e-coaching zijn eigen specifieke, dynamische processen en verschijningsvorm kent. Uit onze ervaring blijkt bijvoorbeeld dat e-mail, na het F2F-gesprek, hét medium is om een diepe, transformationele conversatie te voeren en is e-mail naast telefoon het medium dat de grootste flexibiliteit heeft en mogelijkheden voor ad-hocveranderingen biedt. Inmiddels blijkt coaching met een coachbot deze flexibiliteit nog verder te kunnen vergroten (zie ook hoofdstuk 3).

In tabel 2.1 zijn alle vijf typen e-coaching op een rij gezet, met de daarbij behorende kenmerken. Ook zijn de kenmerken weergegeven voor F2F-coaching. Door dit overzicht wordt het inzichtelijk dat video coaching slechts op één kenmerk (nabijheid) verschilt van F2F-coaching. Mailcoaching is het type e-coaching dat op alle kenmerken verschilt van F2F-coaching. In de volgende paragrafen gaan we de verschillende typen e-coaching verder bekijken. Omdat telefooncoaching de basis vormt van video coaching, bespreken we eerst dit type e-coaching. Daarna behandelen we video- en chatcoaching. Ten slotte gaan we dieper in op mailcoaching. De vijfde en meest opmerkelijke vorm van e-coaching – AI-coaching – bespreken we daarna in hoofdstuk 3.

TABEL 2.1 Typen e-coaching in vergelijking met F2F-coaching

VORM	NABIJHEID	ZICHTBAARHEID	UITINGSVORM	TIJD
F2F-coaching	dichtbij	ja	gesproken	synchroon
Videocoaching	op afstand	ja	gesproken	synchroon
Telefooncoaching	op afstand	nee	gesproken	synchroon
Chatcoaching	op afstand	nee	geschreven	synchroon
Mailcoaching	op afstand	nee	geschreven	asynchroon
Coachbot met AI-coaching	dichtbij	nee	beide	synchroon

2.2 Telefooncoaching

2.2.1 Kenmerken

Een van de oudste vormen van elektronische coaching is telefooncoaching. De reden dat dit type e-coaching al jaren wordt toegepast, is een pragmatische: het voorkomen

van reistijd en reiskosten. In landen met grote reisafstanden zoals de Verenigde Staten en Australië werd dit type e-coaching dan ook op grote schaal ingezet (inmiddels is videocoaching meer gemeengoed geworden). Ook in internationale bedrijven waar bijvoorbeeld talenten of expats overzee gecoacht worden, was het gebruik van de telefoon een logische en werkbare vorm van coaching. Dit is het type e-coaching dat nog redelijk dicht bij F2F-coaching staat, omdat het om gesproken communicatie gaat die gelijktijdig plaatsvindt. Alle kenmerken op een rij:

- *Zichtbaar*: nee. De coach en cliënt kunnen elkaar niet zien, in tegenstelling tot wat gebruikelijk is in F2F-coaching. Oogcontact is hierdoor niet mogelijk en ook kan de coach in mindere mate gebruikmaken van non-verbale signalen om het coachgesprek vorm te geven.
- *Nabijheid*: op afstand. De coach en cliënt zijn niet in elkaars nabijheid. Hierdoor ontstaat er plaatsonafhankelijkheid, dat wil zeggen dat het niet uitmaakt waar de coach en cliënt zich op dat moment bevinden. Uiteraard dient er wel een telefoon beschikbaar te zijn.
- *Tijd*: gelijktijdig. Het gesprek vindt net als tijdens F2F-coaching gelijk in tijd plaats: de beide gesprekspartners zijn tegelijkertijd aanwezig in het gesprek. Een punt van aandacht is eventueel het tijdsverschil tussen de locatie waar de coach zich bevindt en de locatie waar de cliënt verblijft.
- *Uitingsvorm*: gesproken. Net als tijdens F2F-coaching is er sprake van een verbaal gesprek.

Er kan gekozen worden voor vaste telefonie (via analoge technieken), mobiele telefonie en internettelefonie (via digitale technieken zoals VoIP). Door het gebruik van smartphones kan telefooncoaching steeds makkelijker worden uitgebreid of aangevuld met speciale softwareprogramma's (apps) waarmee videocoaching of chatcoaching mogelijk worden gemaakt. Voorbeelden van deze apps zijn WhatsApp, Zoom, Google Hangouts en ms Teams.

2.2.2 Nadelen

Twee veelgenoemde nadelen van telefooncoaching zijn het ontbreken van oogcontact en het missen van de lichaamstaal. Hierdoor zou er geen non-verbale communicatie mogelijk zijn. Terwijl non-verbale communicatie als essentieel gezien wordt om een interpersoonlijke relatie vorm te geven. Echter, er is wel een vorm van non-verbale communicatie beschikbaar door de aanwezigheid van intonatie in de stem van de gesprekspartner. Ook kunnen het volume van de stem, het gebruik van pauzes en de woordkeuze veel informatie geven over de gesprekspartner. Wanneer we een nieuwe stem horen, vormen we automatisch een 'eerste indruk' van de persoonlijkheid van de stembezitter. Zelfs één enkel woord kan voldoende zijn om beoordelingen op te

leveren (Belin et al., 2019). Hierdoor kan er ook gemakkelijk een verkeerde eerste indruk ontstaan. Een ander nadeel is mogelijke tijdsvertraging tijdens het gesprek, waardoor er door elkaar heen gepraat wordt.

2.2.3 Voordelen

Een voordeel van het gebruik van telefooncoaching is dat er sprake is van tijdswinst omdat er niet meer gereisd hoeft te worden. Daarmee nemen ook de reiskosten af en door het gebruik van de mobiele telefonie is het letterlijk een mobiele vorm van coaching geworden. Afhankelijk van de beschikbaarheid en bereikbaarheid van de coach kan een telefoongesprek makkelijk even tussendoor worden ingepland. Dit zorgt voor een grote mate van flexibiliteit binnen het coachtraject. In e-coachtrajecten kan de telefoon goed worden ingezet op momenten dat de cliënt op korte termijn behoefte heeft om te sparren of behoefte heeft aan ondersteuning of support (bijvoorbeeld om even moed ingesproken te krijgen). In het kader 'Uitgelicht: Telefooncoaching voor het verminderen van slechte leefgewoontes' worden de verschillende voordelen van telefooncoaching nader toegelicht.

UITGELICHT: TELEFOONCOACHING VOOR HET VERMINDEREN VAN SLECHTE LEEFGWOONTES

De mannelijke leden van een Rotaryclub deden mee aan een interventieprogramma gericht op het verminderen van de Body Mass Index (BMI) en het verbeteren van de leefgewoontes. Het programma kende een duur van vier maanden waarbij er maandelijks één telefonische coachsessie plaatsvond. Tijdens deze gesprekken werden de gewoontes op het gebied van gezondheid, lichamelijke activiteiten en de voedingsconsumptie besproken. Ook werden er doelen gesteld en elke keer de vorderingen met betrekking tot de gestelde doelen besproken. Elke deelnemer sloot per sessie een coachcontract af, met als doel het stimuleren van zelfmanagement. Een kopie van het contract werd naar de deelnemers verzonden, om hen eraan te helpen herinneren welke doelstellingen voor de volgende coachsessie behaald moesten worden.

De resultaten van het interventieprogramma laten zien dat deze telefonische lifestylecoaching heeft geleid tot een verbetering in de lichamelijke activiteit, voedselconsumptie, kwaliteit van leven en welzijn van de deelnemers. Een ruime meerderheid van de deelnemers zou het coachprogramma dan ook aanraden aan anderen.

Zeer tevreden cliënten

Een grote meerderheid van de deelnemers (90 procent) was na afloop van de coaching van mening dat het gebruik van de telefoon als coachmiddel een aantrekkelijke en praktische manier van communicatie is. 93 procent was van mening dat de coach zeer flexibel was in het plannen van de sessies. Ook bleek een overweldigende meer-

derheid van de deelnemers zeer tevreden over de relatie met hun coach. Een aantal positieve kenmerken van de coaches die genoemd werden, zijn: het luisteren zonder oordeel, beantwoorden van vragen, verlenen van advies en het helpen identificeren van belemmeringen die gewichtsverlies tegengaan. Slechts 3 procent van de deelnemers gaf aan liever een F2F-meeting te hebben met de coach (Aoun et al., 2012).

2.3 Videocoaching

2.3.1 Kenmerken

Videocoaching is een technisch geavanceerde vorm van telefooncoaching met beeld (via een webcam). Elke computer, telefoon en tablet beschikt over softwareprogramma's die het mogelijk maken om videocoaching in te zetten. Dit type e-coaching wordt net als telefooncoaching veelal ingezet om reistijd en reiskosten te voorkomen. Uit de 2023 ICF Global Coaching Study (ICF, 2023) kwam naar voren dat 91 procent van de coaches verwacht in de komende twaalf maanden gebruik te gaan maken van een audio-videoplatform binnen coachtrajecten. Videocoaching lijkt hiermee niet meer weg te denken uit de coachpraktijk. Videocoaching lijkt het meest op F2F-coaching. Alleen op het gebied van nabijheid verschilt videocoaching van F2F-coaching. Alle kenmerken op een rij:

- *Zichtbaar*: ja. De coach en cliënt kunnen elkaar via een beeldscherm zien. Echt oogcontact is hierdoor niet mogelijk en ook kan de coach in mindere mate gebruikmaken van non-verbale signalen om het coachgesprek vorm te geven.
- *Nabijheid*: op afstand. Ook hier is er sprake van plaatsafhankelijkheid omdat het niet uitmaakt waar de coach en cliënt zich op dat moment bevinden. Uiteraard dient er wel apparatuur en internet beschikbaar te zijn die beeldcommunicatie mogelijk maken.
- *Tijd*: gelijktijdig. Het gesprek vindt gelijk in tijd plaats omdat de beide gesprekspartners tegelijkertijd aanwezig zijn in het gesprek. Ook hier geldt dat er rekening gehouden moet worden met eventueel tijdsverschil tussen de locatie waar de coach zich bevindt en de locatie waar de cliënt verblijft.
- *Uitingsvorm*: gesproken. Net als tijdens F2F-coaching is er sprake van een verbaal gesprek.

2.3.2 Videocoaching via MS Teams, Zoom en FaceTime

Door de COVID-19-pandemie is het gebruik van softwareprogramma's zoals MS Teams, Zoom en FaceTime enorm toegenomen. Hierdoor worden deze programma's ook veel gebruikt voor videocoaching. Naast het gebruik van video (en audio) kennen deze programma's nog enkele andere functies, zoals de chatfunctie, het delen van

HET ABC-MODEL IN DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk laten we zien hoe je het Accelerated Behavioral Change-model (ABC-model) in de praktijk kunt gebruiken om een e-coachtraject of een blended coachtraject richting en vorm te geven en uit te voeren. De nadruk ligt in dit hoofdstuk op de toepassing van het model in de praktijk van de coach. We zullen daarom slechts in beperkte mate verwijzen naar theoretische achtergronden. De theoretische verdieping is terug te vinden in hoofdstuk 5.

In dit hoofdstuk worden aan de hand van een eenvoudig voorbeeld de verschillende stappen in het ABC-model geïllustreerd (zie figuur 9.1). Het voorbeeld betreft een manager in een financiële organisatie die met ‘het beter leren geven van feedback’ als leerdoel aan de slag wil gaan. Feedback geven is een van de gedragingen die veel waarde toevoegt op de werkplek, maar als zeer moeilijk wordt ervaren. In dit voorbeeld is het aanleren van een nieuwe gedraging het uitgangspunt. Dit doel wordt aan de hand van de drie fasen aangepakt.

- Wat betekent feedback voor jou?
 - Hoe belangrijk is het voor je?
 - Op een schaal van 0 tot 10: hoe goed ben je in het geven van feedback?
 - Hoe gaat het nu met feedback geven?
 - Waar loop je tegenaan?
2. *Reality (realiteit)*: vervolgens is het belangrijk om in kaart te brengen hoe de manager op dit moment bepaald gedrag inzet als het gaat om het geven van feedback. De huidige situatie wordt door de coach tegen het licht gehouden. Mogelijke vragen die de coach binnen deze stap aan de manager stelt, zijn:
- Hoe geef jij feedback?
 - Wat doe je dan precies?
 - Hoe vaak geef jij feedback?
 - Wat gaat er goed? Wat niet?
 - Waar merk je dat op?
 - Ervaren de ontvangers van jouw feedback deze ook als feedback?
 - Als je een collega/vriend/familielid zou vragen om te beschrijven hoe jij feedback geeft, wat zouden zij dan zeggen?

Een mooie opdracht in een blended coachtraject kan bijvoorbeeld zijn om een praktijkvoorbeeld uit te schrijven, waarbij zij gedetailleerd op papier zet hoe zij in een bepaalde situatie feedback gaf en hoe de ontvanger hierop reageerde.

3. *Opportunities (mogelijkheden)*: met de inzichten die opgedaan zijn in de vorige stap wordt er gekeken naar de mogelijkheden van de manager. ‘Mogelijkheden’ betekent in deze context wat wenselijk is voor de toekomst: hoe ziet de huidige omgeving eruit en hoe kan deze bijdragen aan het realiseren van het coachdoel? Mogelijke vragen die de coach binnen deze stap stelt, zijn:
- Hoe zou je anders feedback willen geven?
 - Wat is kenmerkend aan het anders doen?
 - Hoe zouden je collega’s jouw feedback ervaren?
 - Wat heb je ervoor nodig om beter feedback te geven (kennis, vaardigheden, ondersteuning, geld, tijd)?
 - Wat heb je tot nu toe gedaan om je feedback te verbeteren?
 - Wat zijn geschikte momenten om met feedback aan de slag te gaan?
 - Wat zijn mogelijke obstakels en hoe zou je die kunnen voorkomen of opheffen?
4. *Objectives (einddoelen)*: nadat uiteindelijk de gehele verkenning is afgerond, het helemaal helder is wat de manager precies wil bereiken en wat daarvoor nodig is,

Introductie

Kasper van der Vlugt is een 36-jarige manager met een diploma econometrie die snel carrière heeft gemaakt in de financiële wereld. Hij geeft leiding aan een team van 18 professionals en is in contact gekomen met e-coaching via de hr-afdeling van zijn bedrijf. Er zijn nieuwe plannen aangekondigd over het meten van de medewerkerstevredenheid en Kasper vermoedt dat hij daar niet al te best op scoort. Hij realiseert zich dat hij wel wat hulp kan gebruiken bij het verder ontwikkelen van zijn leiderschapskwaliteiten en heeft coaching aangevraagd. Het e-coachtraject waarbij er naast coaching via het geschreven woord ook online F2F-videosessies zullen plaatsvinden, spreekt hem aan omdat het hem ruimte geeft om te reageren op die momenten van de dag dat hij tijd heeft.

Zijn coach Jamila start het traject met een videogesprek via ms Teams.

HET COACHTRAJECT

Contact 1, week 1 – Videogesprek 30 minuten via Teams

De coach start het traject met een videogesprek van 30 minuten om kennis te maken, rapport op te bouwen, de coachvraag te verkennen en af te stemmen hoeveel tijd de cliënt beschikbaar heeft voor de coaching om het traject zo effectief mogelijk in te richten.

Contact 2, week 1 – Dialoogvenster

Beste Kasper,

Welkom in de online coachomgeving UNLOQ Campus. Het was fijn gisteren kennisgemaakt te hebben. Ik waardeer je openheid en vastberadenheid enorm. Laten we onze krachten bundelen om je doelen te bereiken.

Bij dit bericht vind je de samenvatting van ons kennismakingsgesprek. Heb ik wat jou betreft jouw vraag zo volledig weergegeven? Voor een effectieve samenwerking heb ik ook, zoals afgesproken, een coachovereenkomst bijgevoegd met praktische informatie over het coachtraject. Als iets niet duidelijk is, laat het me dan weten.

De coach gebruikt hier een compliment in het begin van het bericht om blij van erkenning te geven voor de positieve houding van de cliënt in het videogesprek. In elk bericht wordt de cliënt erkend en/of gecompimenteerd.

Het is ook goed mogelijk om de cliënt zelf dit gespreksverslag te laten maken als oefening.

Als je akkoord gaat met de inhoud van het contract, wil je het dan ondertekenen en hier uploaden, zodat we met de coaching kunnen beginnen?

Ik kijk uit naar jouw reactie.

Hartelijke groet,
Jamila

Met deze afsluiting nodigt de coach de cliënt uit om te reageren. De cliënt wordt geactiveerd. Dit is van belang om voortgang in het traject te stimuleren. Elk bericht behoeft een activerende afsluiting en geeft een verwachting weer.

(ABC-model: Fase Analyze – explore)

Je geeft leiding aan een team van 18 professionals bij de Drost & Co Bank, die leningen verstrekt aan grote organisaties. Je houdt van je werk, maar vindt het soms moeilijk om relaties met klanten en medewerkers te onderhouden.

Je hebt regelmatig het gevoel dat je niet op één lijn zit met hen. Jouw teamleden lijken zich vaak te richten op onderwerpen die jij niet relevant vindt voor het werk. Wanneer je probeert uit te leggen waarom andere zaken prioriteit hebben, heb je regelmatig het gevoel dat ze niet luisteren. Dit leidt tot wrijving omdat je geneigd bent je geduld te verliezen wanneer je vindt dat iets niet efficiënt is. Je vindt het ook moeilijk om te praten met mensen die erg emotioneel zijn.

Contact met klanten verloopt soms moeizaam, omdat ze meer verwachten dan jullie organisatie hun kan bieden. Banken staan onder streng toezicht van de Autoriteit Financiële Markten en jullie moeten de regels in acht houden. Veel klanten vinden dit moeilijk te accepteren en je vindt dat ze te veel klagen.

De bank heeft onlangs de beoordelingscyclus aangepast en medewerkers-tevredenheid wordt nu meegenomen als factor bij het bepalen van het salaris. Je wilt dus werken aan jouw communicatievaardigheden, zodat jouw contacten soepeler verlopen.

We hebben een negen weken durend blended traject afgesproken waarin we twee keer per week op elkaars berichten zullen reageren. Je gaf aan dat je graag werkt aan de hand van concrete opdrachten en voorbeelden.

Dankzij e-coaching kunnen coachtrajecten effectiever en efficiënter worden ingericht. Zo kunnen coaches hun cliënten snel, resultaatgericht en duurzaam helpen met hun ontwikkelingsdoelstellingen.

Dit standaardwerk over e-coaching en blended coaching (een combinatie van off- en online coaching) heeft een stevig fundament in de wetenschappelijke theorie én staat vol praktische toepassingen. In dit boek worden de verschillende typen e-coaching besproken. Ook wordt uitgebreid stilgestaan bij coaching via chatbots en artificiële intelligentie (AI) en wat dit betekent voor het coachvak. Aan de hand van het ABC-model voor duurzaam ontwikkelen en de UNLOQ-methodiek voor online begeleiden komen alle ingrediënten van e-coaching en blended coaching aan bod. Dit zijn onder andere coachen op afstand, frequente contactmogelijkheden, de kracht van sociale anonimiteit en de helende aspecten van schrijven.

Deze vorm van online begeleiding vraagt om nieuwe vaardigheden van de coach. *E-coaching* brengt die vaardigheden in kaart en helpt de lezer deze te ontwikkelen. Daarnaast biedt dit boek concrete handvatten voor het vormgeven en uitvoeren van blended trajecten, inclusief een compleet uitgewerkt voorbeeld van een online coachtraject.

In deze herziene editie zijn de laatste ontwikkelingen op technologisch gebied opgenomen. Ook zijn de ervaringen van de auteurs en die van meer dan 125 collega's met het opleiden van e-coaches en het blended begeleiden van wereldwijd duizenden cliënten verwerkt in dit boek.



Anne Ribbers is arbeids- en organisatiepsycholoog en executive coach en heeft ruime ervaring als hr-professional, I&D-trainer en leiderschapsontwikkelaar. **Alexander Waringa** is arbeids- en organisatiepsycholoog en conceptontwikkelaar en heeft ruime ervaring met het ontwikkelen van technologie voor ondersteuning van professionele gedragsontwikkeling. Beide auteurs zijn co-founder en directeur van UNLOQ: innovative people development.

ISBN 978 90 244 6331 2



9 789024 463312

Boom.nl
Boomcoaching.nl

