

E-coaching: een succesvol instrument om uitgezonden junior deskundigen te begeleiden

Het pilot project e-coaching van PSO, ICCO en VSO geëvalueerd

1. Aanleiding

In 2003 heeft er een Mid-Term Review plaats gevonden van het PSO Youth Zone programma. Uit deze studie kwam naar voren dat er meer en bewuster aandacht besteed zou moeten worden aan de begeleiding van jongeren, om zo tot meer verdieping van de leerervaringen te komen, om de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de jongeren explicieter vorm te geven. N.a.v. deze studie hebben de leden van PSO die bij het programma betrokken zijn een aantal veranderingen in gang gezet. Zo lanceerde ICCO een initiatief op het gebied van 'e-learning' en 'discussion groups' (D-groups). Ook werd bij sommige plaatsingen gebruik gemaakt van de begeleiding door een professionele coach ter plaatse, bij andere plaatsingen werd inhoudelijke begeleiding op afstand door een Nederlandse adviseur ingezet.

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen is ook het idee ontstaan om de mogelijkheden van e-coaching nader te verkennen. Medio 2006 hebben PSO, ICCO en VSO een pilot project e-coaching opgezet. Het doel van de pilot was te zien in hoeverre e-coaching als instrument de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de jongeren kan ondersteunen en versterken. Een evaluatie naar de resultaten van e-coaching vormde onderdeel van deze pilot. Het (externe) evaluatieonderzoek is uitgevoerd door Karen Bakhuisen, in de periode 5 maart – 1 mei 2007. Het accent lag hierbij op (telefonische) interviews met de uitgezonden Junior Deskundigen (JD's) en de betrokken e-coaches. De belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn hieronder samengevat.

2. Belangrijkste uitgangspunten van e-coaching

De projectgroep e-coaching heeft de volgende uitgangspunten gehanteerd voor de pilot e-coaching:

- De individuele e-coachingstrajecten beslaan een periode van 6-8 weken waarin de jongeren gecoacht worden op persoonlijke leervragen. Aan de pilot nemen 10-15 JD's deel en 3 coaches.
- ICCO en VSO informeren hun eigen jongeren over de mogelijkheid van e-coaching. Iedereen die interesse heeft kan aan de pilot kon deelnemen.
- De projectgroep e-coaching benadert drie coaches om te participeren in het pilot project: Niek Bakker (werkzaam bij MDF), Jos van Jaarsveld (werkzaam bij School voor Coaching) en Hettie Walters (werkzaam bij WUR).
- Per JD is er 4 uur coachingstijd beschikbaar. De individuele e-coaching van de jongeren wordt betaald uit het opleidingsbudget van de JD's. De coaches kunnen de kosten declareren bij PSO.
- Aan het eind van de pilot geeft PSO de gemaakte kosten door aan ICCO en VSO. Er wordt rekening gehouden met een belasting van 4 uur x 150 euro = 600 euro per JD.

3. Belangrijkste conclusies en aanbevelingen

Relevantie

N.a.v. de informatieverstrekking door ICCO en VSO hebben twaalf jongeren zich aangemeld voor deelname aan e-coaching. Tien deelnemers hebben uiteindelijk echt in de pilot geparticipeerd, waarvan er negen zijn geïnterviewd. De geïnterviewde JD's bleken tijdens hun uitzending enerzijds behoefte te hebben aan *algemene* begeleiding en ondersteuning: mensen in hun directe omgeving om mee te brainstormen, ervaringen en meningen mee uit te wisselen, vragen aan te stellen, visies en inzichten te mee delen. Deze behoefte kwam in veel gevallen voort uit een gebrek aan lokale ondersteuning en begeleiding. De begeleiding vanuit ICCO en VSO bleek in de praktijk eveneens beperkt - wat betreft tijd, kennis en vaardigheden.

“Mijn verwachting was dat ik in een soort structuur terecht zou komen, met collega's. Dat is volgens mij ook het idee van dit jongerenprogramma.... Ik had behoefte aan iemand om een strategie mee uit te denken - welke richting gaan we op? Ik had verwacht dat ik dat samen met iemand uit de organisatie zou kunnen doen, dat ik zou kunnen leren van iemand met ervaring en visie.”

Anderzijds hadden de JD's behoefte aan meer *specifieke* begeleiding en ondersteuning, zoals reflectie op hun rol en 'added value' als (junior) adviseur - vooral in het spanningsveld van verwachtingen van de uitzendende organisatie en de partnerorganisatie. De jongeren hadden vragen over thema's als functioneren in een andere bedrijfscultuur en omgaan met leidinggevend. Opvallend was ook de behoefte aan advies over werkinhoudelijke thema's, zoals strategische planning, het faciliteren van groepsprocessen, coaching. Of meer sociaal....

Het traject is op twee manieren aan mijn behoeften tegemoet gekomen. Enerzijds heel technisch: verder komen in een proces, dingen helder krijgen, contact met die collega proberen te veranderen, oplossingen zoeken. Anderzijds een luisterend oor: want ik durfde mijn problemen nog niet met mijn familie en ICCO in Nederland te delen.

Vergeleken met reguliere instrumenten om jongeren te begeleiden had e-coaching een duidelijke meerwaarde voor de JD's. Hierbij is het volgende genoemd:

- de afstand, de andere inzichten van de e-coach, waardoor de JD 'getriggerd wordt en met beide benen op de grond blijft';
- de onafhankelijkheid en onpartijdigheid van de e-coach, die niet gehinderd wordt door enige belangen;
- de vertrouwelijkheid van de relatie, waardoor je 'onbeschaamd je twijfels kunt uiten';
- de formele kant van de relatie: 'je wordt gedwongen dingen op een rijtje te zetten en vooruitgang te boeken. Het is niet vrijblijvend - een stok achter de deur!';
- de mogelijkheid om tijdens je uitzending een beroep te kunnen doen op een 'sparring partner', 'iemand die feedback geeft', 'een deskundige, met kennis van theorie en praktijk'. En: 'iemand die je zelf niet zo makkelijk vindt.'

E-coaching mag echter niet als een makkelijk alternatief worden gezien voor (het gebrek aan) goede begeleiding ter plaatse. De aandacht voor reguliere begeleiding en ondersteuning vanuit de lokale organisatie en de uitzendende organisatie blijft opportuun.

Doeltreffendheid

Alle JD's hebben coachvragen geformuleerd voor hun traject. De coachvragen richtten zich vooral op de 'added value' en rol van de JD als (junior) adviseur, op relaties binnen de

organisatie, op het functioneren in een andere bedrijfscultuur en op specifieke inhoudelijke aspecten van het werk.

Het traject heeft vooral gefocust op een beschrijving van mijzelf, mijn rol als adviseur, de organisatie, de context. Daarna op strategische planning, het proces, de te nemen stappen en vervolgens feedback daarop.

Vanwege de afstand bleek er meer tijd nodig te zijn om de coachvraag helder te formuleren en ook af te bakenen dan bij face-to-face coaching. De diversiteit van de coachvragen had ook implicaties voor de rol en functie van de coach en het coachingsproces. Coaching heeft vooral de functie van reflectie gehad. Tegelijkertijd was de coach ook 'sparring partner' en adviseur. En soms had de coach ook een sociale functie: een luisterend oor, iemand om stoom bij af te blazen, iemand die motiveert en inspireert.

Het heeft vooral de functie gehad dat ik er aan eind van mijn uitzending nog zoveel mogelijk heb kunnen uithalen. Mijn coach had zoveel leuke ideeën, dat heeft me heel veel energie gegeven voor de eindsprint!

De coachingstrajecten hebben veel opgeleverd voor de JD's, zoals het vermogen tot zelfreflectie, inzicht in andere manieren om problemen op te lossen, inzicht in de lokale organisatiecultuur, bevestiging, nieuwe energie en inspiratie. Dit betekende overigens niet altijd dat het leerproces daarmee af was, of dat problemen in de organisatie daadwerkelijk opgelost waren.....

Ik ben tevreden over het traject als zodanig, maar over de uitkomst ontevreden. Ik ben nog steeds niet tevreden over hoe het nu gaat, de situatie zelf is niet echt veranderd. Ik ben er wel sterker uitgekomen, het is duidelijker waar ik zelf sta.

De coaches onderschrijven de positieve resultaten zoals weergegeven door de JD's, en signaleren positieve ontwikkelingen bij hun coachees. De JD's 'zijn beter in staat hun eigen situatie te begrijpen'. En ook: 'De situatie is veelal het zelfde gebleven, maar ze denken er anders over, ze gaan er anders mee om'.

De belangrijkste nadelen van e-coaching hebben te maken met de afstand. Hierbij gaat het vooral om het gebrek aan en gemis van persoonlijk contact en de beperkingen van de gebruikte communicatie middelen. E-coaching impliceert 'niet direct'. De partnerorganisaties en uitzendende organisaties lijken eveneens voordeel te hebben bij e-coaching. Sommige JD's geven aan beter te functioneren door hun e-coachingstraject.

Als mens sta ik sterker in mijn schoenen, als positief effect noem ik vooral de zelfverzekerdheid, meer harmonie in mijn functioneren, waardoor ik meer impact in mijn werk kan bereiken. Ik ben meer in staat mijn eigen doelstellingen te bereiken.

Een aanbeveling is om e-coaching in de toekomst nog meer in te bedden in het werk van de JD's: de jongeren en coaches dienen expliciet aandacht te besteden aan de relatie tussen de coachvraag, de persoonlijke leerdoelen/werkplannen en de werkomgeving (partnerorganisatie).

Voor de uitzendende organisaties geldt vooral ook het voordeel van *extra* begeleiding door de coaches - die zij zelf vanwege beperkingen in tijd, kennis en vaardigheden veelal niet kunnen bieden.

Doelmatigheid

T.a.v. de doelmatigheid van e-coaching wordt het volgende opgemerkt. Een rechtstreekse, persoonlijke manier van informeren bleek het best te werken om deelnemers te interesseren voor e-coaching. Volgens de meeste JDs was de informatie over e-coaching duidelijk, maar kon deze op een aantal punten nog beter, bijvoorbeeld door meer informatie over de coachingsvaardigheden, achtergrond en werkervaring van de coaches. De voorgeschreven tijd per JD per coach en de duur voor de e-coachingstraject bleek in de meeste gevallen te weinig. Een aanbeveling is om de beschikbare tijd per coach per JD uit te breiden tot 8 uur, en de duur van het traject tot maximaal 6 maanden. De kosten voor een traject gaan dan ongeveer 1.200 euro (plus eventuele telefoonkosten) bedragen.

De mate waarin procesafspraken voor het traject zijn gemaakt wisselde sterk, evenals de frequentie van de contacten. Afhankelijk van de persoonlijke voorkeur van de JD's en technische beschikbaarheid zijn er in de trajecten verschillende communicatiemiddelen ingezet. E-mail en skype zijn het meest gebruikt. Voor meer interactieve communicatie bleken Skype en telefoon het meest geschikt. Interessant is dat Skype eigenlijk een naam is van een programma dat je in staat stelt om met elkaar te bellen via de computer.

We hebben vooral met e-mail en Skype contact gehad. Ik wilde wel meer met Skype, maar technisch en organisatorisch is dit niet gelukt. Het Skype contact vond ik wel speciaal, je kunt meer pingpongen, wat interactiever bezig zijn. E-mail contact is toch stugger. Met Skype kom je sneller 'to the point'.

Over het algemeen zijn de jongeren tevreden over hun eigen inzet in het traject. Ze hebben gemiddeld tussen 8-10 uur aan het traject besteed. De JD's gaven aan dat zij zich bij de keuze voor een coach vooral hebben laten leiden door vaardigheden op gebied van (e-)coaching, internationale werkervaring, en relevante vakinhoudelijke deskundigheid. Bij het vergroten van keuzemogelijkheden voor de JD's door uitbreiding van de pool van coaches dient rekening gehouden te worden met de behoefte aan specifieke inhoudelijke expertise. Hierbij zouden de afspraken tussen PSO en de coaches, en tussen de JD's en de coaches ook op een meer formele manier moeten worden vastgelegd.

Eindconclusies en follow-up

We mogen concluderen dat e-coaching een relevant instrument is dat tegemoet komt aan algemene en specifieke behoeften aan ondersteuning en begeleiding van JD's tijdens hun uitzending. E-coaching is een effectief instrument gebleken: het heeft belangrijke resultaten opgeleverd voor de JD's tijdens hun uitzending. Na enige aanpassingen op het vlak van de doelmatigheid kan e-coaching ook voor andere leden van PSO een interessant instrument zijn om jongeren tijdens hun uitzending te begeleiden.

Op basis van de positieve ervaringen met het pilot project e-coaching, heeft PSO het voornemen om dit instrument vanaf het najaar als mogelijkheid op te nemen binnen het Youth Zone programma. In eerste instantie gericht op junior deskundigen, maar in een later stadium wellicht ook voor starters. Ook lijkt e-coaching mogelijkheden te bieden voor mensen die zijn uitgezonden via het 'reguliere' programma.

Karen Bakhuizen, CrossRoads Consultancy, 15 mei 2007