



FOOQUS

HR Support

Afstudeerscriptie

E-coaching

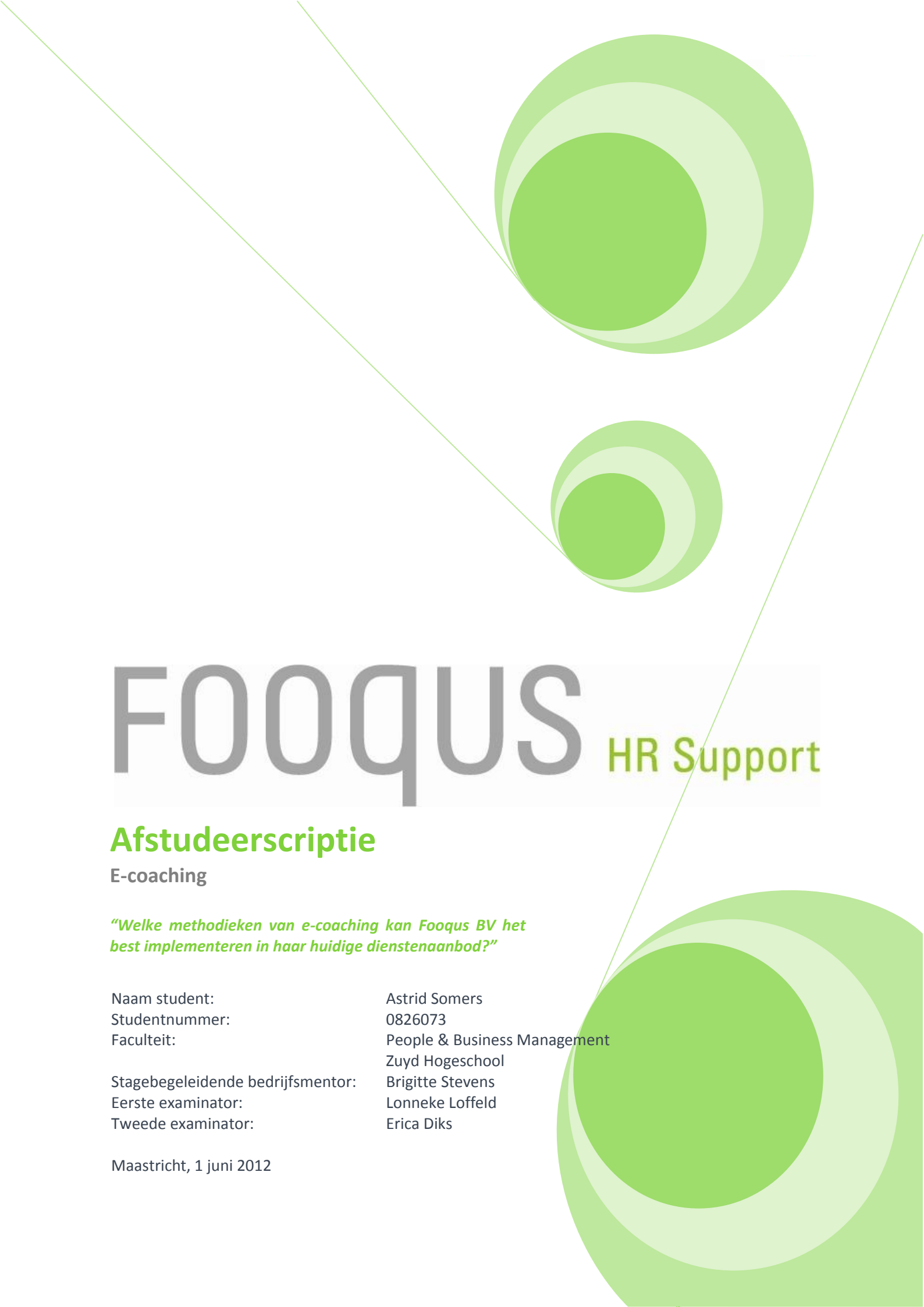
“Welke methodieken van e-coaching kan Fooqus BV het best implementeren in haar huidige dienstenaanbod?”

Astrid Somers – 0826073

People & Business Management

Zuyd Hogeschool

Maastricht, 1 juni 2012



FOOQUS

HR Support

Afstudeerscriptie

E-coaching

“Welke methodieken van e-coaching kan Fooqus BV het best implementeren in haar huidige dienstenaanbod?”

Naam student:
Studentnummer:
Faculteit:

Astrid Somers
0826073
People & Business Management
Zuyd Hogeschool
Brigitte Stevens
Lonneke Loffeld
Erica Diks

Stagebegeleidende bedrijfsmentor:
Eerste examiner:
Tweede examiner:

Maastricht, 1 juni 2012

Hierbij verklaar ik _____ dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk.

Datum: _____ Handtekening: _____

Lijst van figuren, tabellen en grafieken

Figuren

Figuur 1: 7S-model van McKinsey.....	17
Figuur 2: Organogram Fooqus BV en Vaktalent BV.....	18
Figuur 3: Effectiviteit coachsessie (Waringa).....	33
Figuur 4: Accelerated Behavioral Change Model for e-coaching (Ribbers & Waringa).....	34
Figuur 5: Belang van attitude.....	45
Figuur 6: Coachingsdoelen.....	45
Figuur 7: Leerstijlenmatrix (Kolb).....	56

Tabellen

Tabel 1: Activiteiten Fooqus BV.....	13
Tabel 2: SWOT-analyse Fooqus BV.....	24
Tabel 3: Vergelijking tussen mail-coaching en F2F-coaching.....	28
Tabel 4: Vergelijking tussen chat-coaching en F2F-coaching.....	28
Tabel 5: Vergelijking tussen tele-coaching en F2F-coaching.....	29
Tabel 6: Vergelijking tussen video-coaching en F2F-coaching.....	29
Tabel 7: Eigenschappen van de methoden van e-coaching.....	29
Tabel 8: Respondenten behoeftenonderzoek.....	37
Tabel 9: Mate van interesse in e-coaching.....	38
Tabel 10: Mate van interesse in e-coachingsmethoden.....	39
Tabel 11: Mate van interesse in afwisselende methoden van e-coaching.....	39
Tabel 12: Voorkeur met betrekking tot kenmerken e-coaching.....	40
Tabel 13: Voorkeur met betrekking tot eigenschappen e-coaching.....	41
Tabel 14: Voorkeur met betrekking tot mate van e-coaching.....	41
Tabel 15: Noodzakelijkheid met betrekking tot persoonlijke gesprekken.....	41
Tabel 16: Mate van interesse in diensten door middel van e-coaching.....	42
Tabel 17: Diensten met en zonder e-coaching op basis van eigenschappen.....	46
Tabel 18: Diensten met en zonder e-coaching op basis van wensen en behoeften.....	49
Tabel 19: Diensten met en zonder e-coaching.....	52
Tabel 20: Basismethodieken.....	57
Tabel 21: Beoordelingsmanieren.....	65
Tabel 22: Voor- en nadelen gebruik online platforms.....	67

Grafieken

Grafiek 1: Aantal werklozen, seizoengecorrigeerd.....	21
Grafiek 2: Aantal vacatures, seizoengecorrigeerd.....	21

Voorwoord

De laatste twintig weken van de opleiding People & Business Management, uitstroomprofiel Personeel & Arbeid, heb ik mijn afstudeerstage gelopen bij Fooqus BV. Gedurende deze tijd heb ik enerzijds werkzaamheden verricht voor dit bedrijf en anderzijds aan mijn scriptie gewerkt. Deze scriptie die nu voor u ligt, dient dan ook ter afronding van mijn opleiding.

Gedurende mijn opleiding heb ik veel nieuwe mensen leren kennen, zowel docenten als studenten, maar ook veel mensen uit het bedrijfsleven. Van al deze personen heb ik in de afgelopen vier jaar heel veel geleerd. Ik vond het dan ook erg fijn om dit geleerde binnen Fooqus BV in de praktijk te kunnen brengen.

Deze scriptie is tot stand gekomen uit de behoefte die Brigitte Stevens, eigenaresse van Fooqus BV, heeft om te gaan werken door middel van e-coaching. Na hierover met haar gesproken te hebben, ben ik ook erg enthousiast geworden over dit onderwerp. We hebben daarom besloten dat dit onderwerp gedurende mijn afstudeerstage centraal zou gaan staan en dus ook het hoofdonderwerp van mijn scriptie zou worden. Het feit dat deze vorm van coaching zeer actueel is en waarvan steeds meer gebruik gemaakt zal worden, maakte het voor mij erg interessant om te onderzoeken wat nou precies de wensen en behoeften zijn rondom deze vorm van coaching.

Graag breng ik een woord van dank uit aan een aantal personen. Allereerst aan Brigitte Stevens, die mij binnen Fooqus BV altijd nauw begeleid heeft tijdens mijn werkzaamheden en tijdens het schrijven van deze scriptie. Daarnaast wil ik ook mijn andere collega's binnen Fooqus BV graag bedanken voor de hulp die zij geboden hebben, met name voorafgaande aan het onderzoek. Ook Lonneke Loffeld heeft mij altijd goed begeleid en kritisch feedback gegeven, waarvoor ik haar dan ook wil bedanken. Ten slotte wil ik alle mensen bedanken die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek.

Maastricht, 1 juni 2012

Inhoudsopgave

Lijst van figuren, tabellen en grafieken

Voorwoord

Managementsamenvatting

Management summary

Inleiding

Hoofdstuk 1 Achtergrond	13
1.1 Organisatieomschrijving	13
1.2 Opdrachtoomschrijving	14
1.3 Opbouw van het rapport	15
Hoofdstuk 2 Kansen voor e-coaching binnen Fooqus BV	17
2.1 Interne analyse	17
2.2 Externe analyse	21
2.3 SWOT-analyse	24
2.4 Conclusie	26
Hoofdstuk 3 E-coaching	27
3.1 Definities	27
3.2 Methoden van e-coaching	27
3.3 Eigenschappen van de methoden	29
3.3.1 Zichtbaarheid	29
3.3.2 Nabijheid	30
3.3.3 Tijd	30
3.3.4 Uitingsvorm	30
3.4 E-learning	31
3.5 Blended learning	31
3.6 Voorwaarden voor e-coaching	32
3.7 Effectiviteit e-coaching	32
3.8 Methodiek	33
3.9 E-coachingsmodel	33
3.10 Conclusie	35

Hoofdstuk 4 Behoeftenonderzoek e-coaching	36
4.1 Onderzoeksopzet.....	36
4.2 Onderzoeksresultaten	38
4.3 Conclusie	43
Hoofdstuk 5 E-coaching diensten	44
5.1 Dienstenoverzicht.....	44
5.2 Geschiktheid van de diensten voor e-coaching.....	44
5.2.1 Mate van geschiktheid op basis van eigenschappen	44
5.2.2 Mate van geschiktheid op basis van wensen en behoeften in de markt	49
5.3 Conclusie	51
Hoofdstuk 6 Methodieken	54
6.1 Methodiek	54
6.2 Leerstijlen	55
6.3 Basismethodieken	56
6.3.1 F2F-coaching.....	57
6.3.2 E-coaching	57
6.3.3 F2F-coaching – E-coaching	58
6.3.4 E-coaching – F2F-coaching	59
6.3.5 E-learning – reader – F2F-coaching	59
6.3.6 Reader – e-coaching – F2F-coaching	60
6.3.7 E-learning – reader – e-coaching.....	60
6.4 Conclusie	61
Hoofdstuk 7 Implementatie	63
7.1 Het ABC-model en e-coaching.....	63
7.2 Media.....	66
7.3 Bekendheid en vindbaarheid.....	68
7.4 E-learning over e-coaching.....	69
7.5 Huidige trajecten	69
7.6 Benodigdheden	69
7.7 Conclusie	70
Conclusie	71

Aanbevelingen	73
----------------------------	-----------

Literatuurlijst	75
------------------------------	-----------

Bijlagen.....	77
----------------------	-----------

Bijlage I	Enquête
Bijlage II	Dienstenoverzicht
Bijlage III	Leerstijlen
Bijlage IV	Evaluatieformulier
Bijlage V	Formulier voortraject – fase 1
Bijlage VI	Formulier voortraject – fase 1 – met aanvulling van fase 2
Bijlage VII	Trajectoverzicht
Bijlage IIX	Websitetekst e-coaching

Managementsamenvatting

Binnen Fooqus BV bestaat een sterke behoefte om in de nabije toekomst te gaan werken door middel van e-coaching. Uit deze behoefte is dan ook de probleemstelling van dit rapport voortgekomen, namelijk: “Welke methodieken van e-coaching kan Fooqus BV het best implementeren in haar huidige dienstenaanbod?”

E-coaching kan omschreven worden als 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. Binnen Fooqus BV zal e-coaching gaan dienen als aanvulling op, of ter vervanging van de huidige face-to-face coaching. De vraag is met behulp van welke methodieken zij e-coaching het best kan implementeren.

GO/NO-GO

Uit de interne en externe analyse blijken verschillende factoren waarop Fooqus BV door middel van e-coaching kan inspelen, bijvoorbeeld de diversiteit aan diensten en de flexibele, innovatieve instelling die Fooqus BV kenmerkt. Ook zijn er steeds meer cliënten die niet in de regio Maastricht wonen terwijl Fooqus BV alleen hier gevestigd is. Dit, samen met het feit dat er parttime coaches werkzaam zijn binnen Fooqus BV, zijn factoren waarop door middel van e-coaching ingespeeld kan worden. Ten slotte zijn de groeiende behoefte aan losse diensten en het grote aantal re-integratiebureaus, kansen waarop Fooqus BV kan inspelen door middel van e-coaching. Ook uit het behoeftenonderzoek blijkt dat een groot deel van de (potentiële) cliënten en opdrachtgevers e-coaching interessant vindt. Slechts 19,5% vindt het niet interessant.

Maatwerk

Door gebruik te maken van basismethodieken is er voor iedere dienst sprake van een standaard methodiek die enerzijds bepaald wordt op basis van de eigenschappen van de dienst en anderzijds op basis van de wensen en behoeften die blijken uit het onderzoek. Deze basismethodieken kunnen vervolgens aangepast worden aan de wensen van de individuele cliënt. Dit maakt het mogelijk om iedere dienst en ieder traject op maat te maken voor elk individu.

Effectiviteit

E-coaching maakt het mogelijk om meer te bereiken in minder tijd doordat reistijd, reiskosten en de duur van coachingsafspraken afnemen. Hierdoor vindt een versnelling in het traject plaats. Het voor- en natraject spelen hierbij de grootste rol. Het is belangrijk om in het voortraject een aantal zaken duidelijk te stellen, zoals de verwachtingen van de cliënt, de persoonskenmerken van de cliënt en het type coachvraag. Omdat de attitude hierbij een grote rol speelt, vinden het kennismakings- en intakegesprek face-to-face plaats. Na het kennismakingsgesprek, bepalen coach en cliënt in het intakegesprek de coachmethode. Alle doelstellingen worden SMART geformuleerd en voorafgaande aan de start van het traject duidelijk vastgelegd, zodat hier geen misverstanden over kunnen ontstaan. De doelstellingen staan centraal in het traject en hier wordt voortdurend op teruggekeken.

CoachCampus

Aan de basis van e-coaching binnen Fooqus BV ligt de CoachCampus. Deze maakt het allereerst mogelijk om in een beveiligde omgeving te coachen door middel van chat en e-mail. Alle correspondentie wordt hier automatisch in opgeslagen. Buiten de CoachCampus wordt gecoacht via Skype, Face Time en door middel van telefonisch contact. Dit wordt echter wel vastgelegd in de CoachCampus en dus toegevoegd aan het naslagwerk. Dit geldt ook voor e-learning. Dit wordt wel gecommuniceerd binnen de CoachCampus, maar niet gevolgd hierin. Door de licentie van de CoachCampus, komt Fooqus BV ook in het overzicht van beschikbare coaches te staan, waardoor de vindbaarheid vergroot wordt en het aantal cliënten mogelijk wordt uitgebreid.

Management summary

Fooqus BV is interested in working with e-coaching in the near future. This interest of Fooqus BV is the reason for this assignment. At the core of this assignment is the following research question: “Which methodologies of e-coaching should be implemented by Fooqus BV in its present services?”

E-coaching can be described as a non-hierarchical development partnership in which the process of learning and reflection takes place both analogically as digitally. The communication is also characterized by the physical distance. Fooqus BV will use e-coaching to add value to the current face-to-face coaching, or as a substitute for this form of coaching. This study investigates the previously mentioned research question.

GO/NO-GO

The internal and external analysis show several factors on which Fooqus BV can anticipate by e-coaching. Examples of these factors are the diversity of services and the flexible, innovative approach that characterize Fooqus BV. In addition, there is a growing number of clients that do not live in the area of Maastricht, while Fooqus BV is only located here. These, in combination with the fact that there are part-time coaches working at Fooqus BV, are factors on which Fooqus BV can anticipate by e-coaching. Furthermore, the growing need for specific services and the fact that there are many reintegration companies, are chances on which Fooqus BV can anticipate by e-coaching. Finally, the results of the investigation show that a big part of the (potential) clients and originators is interested in e-coaching. Only 19,5% is not interested.

Custom-made service

By using basic methodologies, each service has its own basic methods. The basic methodologies are based on the characteristics of the service and the wishes and needs which can be derived from the investigation. Depending on the wishes of the individual clients, the basic methodologies can be changed. This makes it possible to offer a custom-made service and process for each individual client or originator.

Effectiveness

E-coaching aims to get more results in less time, because of the purchase of time and costs of travelling and the purchase of the lengths of coaching appointments. These factors make it possible to speed up the process. The processes preceding and following the actual coaching process are very important for this goal. In the process preceding the actual coaching process, some factors have to be emphasized, for example the expectations of the client, the personality of the client, and the question of coaching. Because of the important role of attitude in these factors, the first meeting and intake interview between coach and client takes place face-to-face instead of by e-coaching. After the first meeting, coach and client decide which coaching method will be used. Before the start of the process, all goals will be formulated SMART and defined, to prevent any misunderstandings about them. These goals remain central during the process and will be continuously monitored.

CoachCampus

The key to e-coaching for Fooqus BV is the CoachCampus. This makes it possible for the coach to support clients in a safe online coaching environment by chat- and mail-coaching. This environment automatically makes a back-up of all correspondence. Besides the CoachCampus, clients will be coached by use of Skype, Face Time, and by telephone contact. Important information from these sessions will be added to the CoachCampus, to ensure that all information about the process with a client is complete. The same applies to e-learning. This will be communicated in the CoachCampus, but not followed in this environment. Since CoachCampus has a license, Fooqus BV will be listed in the list of available coaches, what means that it will be easier for clients to find Fooqus BV.

Inleiding

In Nederland is het aantal re-integratiebedrijven enorm groot. Ook Fooqus BV richt zich voor een groot deel op re-integratieactiviteiten. Door het grote aantal re-integratiebedrijven in de markt, is de concurrentie enorm groot. Om die reden is het dan ook van belang dat Fooqus BV zich van deze bedrijven onderscheidt. Fooqus BV onderscheidt zich al van deze bedrijven door zich naast re-integratieactiviteiten ook te richten op de overige aspecten die komen kijken bij de in-, door en uitstroom van personeel. Zo richt zij zich bijvoorbeeld ook op outplacement, interim HR advies en loopbaanbegeleiding.

Een andere manier waarop Fooqus BV zich wil gaan onderscheiden van haar concurrenten, is door te gaan werken door middel van e-coaching. Dit houdt in dat coaching niet alleen nog maar face-to-face mogelijk is, maar dat dit ook op afstand kan plaatsvinden. De coaching vindt dan plaats met behulp van internet of telefonisch contact. Dit kan verschillende voordelen hebben voor zowel opdrachtgevers als voor cliënten van Fooqus BV. Zo bespaart dit veel kosten en tijd voor zowel Fooqus BV als voor de opdrachtgevers en cliënten. Naast het feit dat Fooqus BV zich kan onderscheiden van haar concurrenten door e-coaching aan te bieden, wordt door het aanbieden van deze dienst – naast de huidige doelgroep – ook een andere doelgroep aangetrokken. Zo is Fooqus BV dan niet langer alleen interessant voor mensen die behoefte hebben aan face-to-face coaching, maar ook voor mensen die behoefte hebben aan e-coaching. Dit is positief en zeer belangrijk voor de waarborging van de continuïteit van Fooqus BV.

Fooqus BV heeft al besloten te willen gaan werken door middel van e-coaching. Over de vraag hoe zij dit het best kan aanpakken, heeft ze echter nog geen duidelijkheid. Deze vraag ligt dan ook ten grondslag aan dit rapport.

De probleemstelling van dit rapport luidt als volgt:

“Welke methodieken van e-coaching kan Fooqus BV het best implementeren in haar huidige dienstenaanbod?”

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden, zijn zes deelvragen benoemd die in dit rapport achtereenvolgens beantwoord worden. Het gaat hierbij om de volgende deelvragen:

1. Doet Fooqus BV er gezien de interne en externe factoren goed aan om te gaan werken door middel van e-coaching?
2. Wat is e-coaching en welke methoden en modellen liggen hieraan ten grondslag?
3. Welke behoeften liggen er in de huidige markt die Fooqus BV bedient?
4. Welke diensten kan Fooqus BV het beste inzetten door middel van e-coaching?
5. Door middel van welke methodieken kan Fooqus BV deze diensten het beste inzetten?
6. Hoe kunnen de gekozen methodieken van e-coaching geïmplementeerd worden in de huidige trajecten?

Alvorens de deelvragen beantwoord worden, wordt in **hoofdstuk 1** van start gegaan met het bieden van achtergrondinformatie. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen een organisatieomschrijving, opdrachtomschrijving en de opbouw van het rapport.

In **hoofdstuk 2** wordt de eerste deelvraag beantwoord die als volgt luidt: “Doet Fooqus er gezien de interne en externe factoren goed aan om te gaan werken door middel van e-coaching?”. Aan de hand van een interne, externe en SWOT-analyse, wordt deze deelvraag beantwoord.

Nadat in hoofdstuk 2 de eerste deelvraag aan de hand van diverse analyses beantwoord is, wordt in **hoofdstuk 3** de tweede deelvraag beantwoord. Deze deelvraag luidt als volgt: “Wat is e-coaching en welke methoden en modellen liggen hieraan ten grondslag?”. Aan de hand van literatuur en informatie van internet is deze deelvraag beantwoord.

Hoofdstuk 4 beantwoordt de derde deelvraag. Deze deelvraag luidt als volgt: “Welke behoeften liggen er in de huidige markt die Fooqus BV bedient?”. Op basis van de enquêtes onder (potentiële) cliënten en opdrachtgevers en de daaruit voortkomende onderzoeksresultaten, wordt deze deelvraag beantwoord.

In **hoofdstuk 5** wordt antwoord gegeven op de vierde deelvraag die als volgt luidt: “Welke diensten kan Fooqus BV het beste inzetten door middel van e-coaching?”. Enerzijds is er gekeken naar de geschiktheid van de diensten van Fooqus BV voor e-coaching, op basis van de eigenschappen van de diensten. Anderzijds is er gekeken naar de geschiktheid van de diensten van Fooqus BV voor e-coaching, op basis van de wensen en behoeften in de markt. Door deze gegevens met elkaar te vergelijken, is deze deelvraag beantwoord.

Vervolgens wordt in **hoofdstuk 6** een antwoord gegeven op de voorlaatste deelvraag. Deze deelvraag luidt als volgt: “Door middel van welke methodieken kan Fooqus BV deze diensten het beste inzetten?”. Belangrijk voor Fooqus BV is om vanuit een goede basis, maatwerk te kunnen leveren. Vanuit dit idee en op basis van de onderzoeksresultaten, is deze deelvraag beantwoord.

Ten slotte geeft **hoofdstuk 7** antwoord op de laatste deelvraag, namelijk: Hoe kunnen de gekozen methodieken van e-coaching geïmplementeerd worden in de huidige trajecten? Het e-coachingsmodel uit hoofdstuk 3 ligt aan het antwoord op deze deelvraag ten grondslag. Ook een afweging van de verschillende mogelijkheden die Fooqus BV heeft om de e-coachingsmethodieken te implementeren draagt bij aan de beantwoording van de laatste deelvraag.

Ten slotte worden een **conclusie en aanbevelingen** gevormd waarin de belangrijkste facetten van het rapport nogmaals kort naar voren worden gebracht. Op basis hiervan wordt een duidelijk antwoord gegeven op de probleemstelling.

Hoofdstuk 1

Achtergrond

Dit eerste hoofdstuk beschrijft de achtergrond van de probleemstelling, zoals deze in de inleiding al benoemd is en ook in dit hoofdstuk benoemd wordt. Daarbij gaat het enerzijds om een omschrijving van de organisatie waarin de probleemstelling centraal staat en anderzijds om een omschrijving van de opdracht. Ten slotte wordt een beschrijving gegeven van de opbouw van dit rapport.

1.1 Organisatieomschrijving

Fooqus BV is een kleine, maar groeiende organisatie die actief is in de re-integratie- en coachingsbranche. Fooqus BV valt onder het MKB in Limburg en haar specialisme ligt in de procesindustrie. Daarbij gaat het om de vervaardiging op industriële schaal van chemische producten, grondstoffen en halffabricaten waarbij voornamelijk gebruikgemaakt wordt van chemische, biochemische en/of fysische processen.¹ Fooqus BV heeft een brede ervaring in huis op het gebied van zowel instroom, doorstroom als uitstroom van personeel. Bij de instroom richt Fooqus BV zich op werving en selectie, interim recruitment, advisering subsidie en scholing. Wat de doorstroom betreft, richt Fooqus BV zich op loopbaanbegeleiding, verandercoaching, training en advies. Ten slotte richt Fooqus BV zich op uitstroom. Daarbij gaat het om outplacement, re-integratie, loopbaanbegeleiding en jobcoaching. Deze onderdelen zijn overzichtelijk terug te zien in onderstaande tabel.

Tabel 1: Activiteiten Fooqus BV

Instroom	Werving & selectie, interim recruitment, advisering subsidie en scholing.
Doorstroom	Loopbaanbegeleiding, verandercoaching, training en advies.
Uitstroom	Outplacement, re-integratie, loopbaanbegeleiding en jobcoaching.

Van alle activiteiten van Fooqus BV kunnen er vier als hoofdactiviteiten worden aangewezen. Zo richt Fooqus BV zich voornamelijk op re-integratie, outplacement, interim HR advies en loopbaanbegeleiding. Deze hoofdactiviteiten worden hieronder verder toegelicht.

- *Re-integratie*
Bij re-integratietrajecten biedt Fooqus BV diverse modules aan om de cliënten te ondersteunen en te begeleiden in hun terugkeer in het maatschappelijke leven. Deze modules worden gegeven in de vorm van workshops of individuele coaching waarin cliënten interactief begeleid en geholpen worden om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.
- *Outplacement*
In geval van outplacement biedt Fooqus BV professionele ondersteuning bij het vinden van nieuw werk. Fooqus BV kan hierbij een adviesfunctie hebben of optreden als begeleider.
- *Interim HR advies*
Fooqus BV kan werkgevers ondersteunen bij HR-vraagstukken door het uitbrengen van een advies. Daarnaast kan ondersteuning en coaching geboden worden om het gegeven advies uit te voeren.
- *Loopbaanbegeleiding*
Ook loopbaanbegeleiding valt binnen het dienstenaanbod van Fooqus BV. Tijdens een loopbaanbegeleidingstraject worden de kwaliteiten, vaardigheden en competenties in kaart

¹ <http://www.encyclo.nl/begrip/procesindustrie> (geraadpleegd op 10 februari 2012)

gebracht. Er wordt niet alleen gekeken naar de wensen van de cliënt, maar ook of deze wensen haalbaar en realistisch zijn richting de arbeidsmarkt.

Missie

Fooqus BV wil dé partner zijn in Limburg voor in-, door- en uitstroom van personeel, met als specialisaties procesindustrie, HR-solutions en innovatie. Daarnaast wil Fooqus BV individuele medewerkers en organisaties coachen in het realiseren van persoonlijke en zakelijke doelstellingen.

Visie

Fooqus BV werkt vanuit de visie dat specialisatie en passie kracht betekent en daarmee een toegevoegde waarde oplevert voor mobiliteitsvraagstukken binnen organisaties. Door het voortdurend aandacht en afstemming zoeken met het bedrijfsleven en door het zoeken naar potentiële werknemers, ontstaat een dynamiek die niet anders dan succesvol kan zijn. Dit ontwikkelingsproces in gang zetten en komen tot het leveren van prestaties vanuit een bepaalde dienstverlening, dat is het doel.²

Vaktalent BV

Naast Fooqus BV, bezit de eigenaresse ook Vaktalent BV. Dit is een bedrijf dat ondersteunend is aan Fooqus BV. Vaktalent BV werkt voor procestechnische en industriële bedrijven in heel Limburg. Ze biedt detacheringsovereenkomsten, leerwerkbanen, opleidingen en bemiddeling naar werk.³

In paragraaf 2.1 wordt aan de hand van zeven interne factoren een meer gedetailleerde beschrijving gegeven van Fooqus BV.

1.2 Opdrachtomschrijving

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de opdracht die in samenspraak met Fooqus BV is geformuleerd. Deze opdrachtbeschrijving bestaat uit verschillende onderdelen, namelijk de aanleiding, de probleemstelling en de deelvragen.

Aanleiding

Fooqus BV richt zich voor een groot deel op re-integratieactiviteiten. In Nederland is het aantal bedrijven dat zich hierop richt enorm groot. Om die reden is het van belang dat Fooqus BV zich van deze bedrijven onderscheidt. Enerzijds doet Fooqus BV dit al door zich naast re-integratieactiviteiten ook te richten op de overige aspecten die komen kijken bij de in-, door- en uitstroom van personeel. Anderzijds wil zij dit doen door in de toekomst te gaan werken door middel van e-coaching. Dit houdt in coaching op afstand, via internet, maar ook via telefonisch contact. Dit kan verschillende voordelen hebben. Zo bespaart dit tijd en daarmee geld voor zowel Fooqus BV als voor de cliënten. Daarnaast wordt door het aanbieden van deze dienst – naast de huidige doelgroep – ook nog een andere doelgroep aangetrokken, wat positief is voor de waarborging van de continuïteit van Fooqus BV. Zo is Fooqus BV dan niet langer alleen interessant voor mensen die behoefte hebben aan face-to-face coaching, maar ook voor mensen die behoefte hebben aan e-coaching.

Om deze redenen heeft Fooqus BV besloten te willen gaan werken door middel van e-coaching. Uit dit besluit is dan ook de opdracht en bijbehorende probleemstelling voortgekomen die samen aan de basis liggen van dit rapport.

² <http://www.fooqus.nl>

³ <http://www.vaktalent.com>

Probleemstelling

De probleemstelling die in samenspraak met Fooqus BV is geformuleerd, luidt als volgt:

“Welke methodieken van e-coaching kan Fooqus BV het best implementeren in haar huidige dienstenaanbod?”

Deelvragen

De probleemstelling kan worden onderverdeeld in zes deelvragen, namelijk:

1. Doet Fooqus er gezien de interne en externe factoren goed aan om te gaan werken door middel van e-coaching?
2. Wat is e-coaching en welke methoden en modellen liggen hieraan ten grondslag?
3. Welke behoeften liggen er in de huidige markt die Fooqus BV bedient?
4. Welke diensten kan Fooqus BV het beste inzetten door middel van e-coaching?
5. Door middel van welke methodieken kan Fooqus BV deze diensten het beste inzetten?
6. Hoe kunnen de gekozen methodieken van e-coaching geïmplementeerd worden in de huidige trajecten?

Toegevoegde waarde

Op dit moment vindt coaching binnen Fooqus BV face-to-face plaats. Cliënten worden in feite dus nog niet op afstand gecoacht. Onopgemerkt wordt echter in zeer geringe mate toch al aan e-coaching gedaan binnen Fooqus BV. Wanneer een cliënt zich bijvoorbeeld afmeldt voor een afspraak, wordt deze hierover gebeld en wanneer mogelijk en dringend wordt het gesprek dan telefonisch gevoerd. Er wordt dus nog niet bewust gekozen voor e-coaching, maar er wordt onopgemerkt wel al in geringe mate gebruik van gemaakt. Ook vindt er al bestandenuitwisseling via e-mail plaats. Zo worden huiswerkopdrachten voor cliënten bijvoorbeeld via e-mail verstuurd. De communicatie tussen coach en cliënt vindt op dit moment verder altijd face-to-face plaats.

Wanneer binnen Fooqus BV gewerkt wordt door middel van e-coaching, levert dit haar een aantal voordelen op, namelijk:

- besparing van reistijd en –kosten;
- besparing van de duur van coachingsafspraken;
- mogelijkheid om cliënten te coachen die niet over eigen vervoer beschikken;
- bereikbaarheid op ieder moment van de dag;
- mogelijkheid om vanuit verschillende werkplekken te werken (Maastricht, Roermond etc.);
- het coachen van cliënten tijdens ziekte of wanneer ze om andere redenen niet naar kantoor kunnen komen;
- coachen op momenten waarop het de coach uitkomt (in geval van coaching via e-mail).

1.3 Opbouw van het rapport

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de onderdelen waaruit dit rapport is opgebouwd. Zo bestaat dit rapport uit twee verschillende onderdelen, namelijk de beantwoording van de deelvragen en een conclusie en aanbevelingen.

Beantwoording deelvragen

Na de interne, externe en SWOT-analyse, die tevens de eerste deelvraag beantwoorden, wordt verder gegaan met de beantwoording van de overige deelvragen. Deze worden ieder in een apart

hoofdstuk uitgewerkt en beantwoord. Dit gebeurt achtereenvolgens en in de volgorde zoals zojuist beschreven. De deelvragen worden beantwoord in hoofdstuk 2 tot en met hoofdstuk 7.

Conclusie en aanbevelingen

Na de beantwoording van de zes deelvragen, wordt een conclusie en aanbevelingen gevormd, op basis waarvan Fooqus BV aan de slag kan door middel van e-coaching. In de conclusie komen de belangrijkste aspecten uit de deelvragen nogmaals naar voren, op basis waarvan vervolgens aanbevelingen gevormd worden.

Hoofdstuk 2

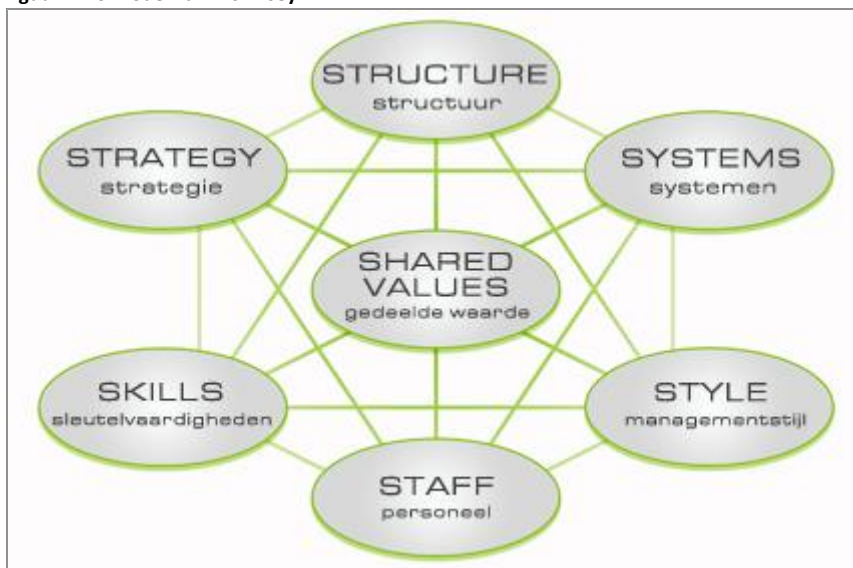
Kansen voor e-coaching binnen Fooqus BV

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, wordt van start gegaan met de beantwoording van de eerste deelvraag. Deze luidt als volgt: 'Doet Fooqus er gezien de interne en externe factoren goed aan om te gaan werken door middel van e-coaching?'. Deze deelvraag is onderzocht op basis van een interne en externe analyse. Dit resulteert vervolgens in een SWOT-analyse, waarin de deelvraag ook daadwerkelijk beantwoord wordt.

2.1 Interne analyse

In deze interne analyse wordt een beschrijving gegeven van Fooqus BV aan de hand van het 7S-model. Dit model is ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos en werd geïntroduceerd in 'The art of Japanese Management' in 1981. Dit model is ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren de prestaties van een onderneming te kunnen analyseren. De factoren moeten als integraal worden beschouwd en beïnvloed, om zo een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. De benadering van elk van de zeven factoren beïnvloedt ook de andere zes en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er sprake is van een goede samenhang tussen de verschillende factoren.⁴

Figuur 1: 7S-model van McKinsey



Strategy

Hierbij gaat het om de manier waarop en het geheel van middelen waarmee vooraf gestelde doelen bereikt kunnen worden.

De strategie is kort gezegd de manier waarop middelen worden ingezet om doelen te bereiken. Het hoofddoel van Fooqus BV is om binnen vijf jaar, partner te worden in de procesindustrie in Limburg op het gebied van in-, door- en uitstroom van personeel. Daarnaast wil Fooqus BV haar specialisme in

⁴ Doelen, A. & Weber, A. (2010). *Organiseren en managen: Het 7s-model toegepast*. Noordhoff Uitgevers: Groningen.

de industrie verder uitbreiden door nog meer contacten te leggen en ervaring en kennis op te doen van de bedrijven in Limburg.

Bij de strategie van een organisatie horen tevens een missie en visie.

Missie

Een missie definieert het bestaansrecht en de identiteit van een organisatie. Door middel van de missie wordt aangegeven wie men is, wat men doet en wat men wil bereiken.

Fooqus BV wil dé partner zijn in Limburg voor in-, door- en uitstroom van personeel, met als specialisaties procesindustrie, HR-solutions en innovatie. Daarnaast wil Fooqus BV individuele medewerkers en organisaties coachen in het realiseren van zowel persoonlijke als zakelijke doelstellingen.

Visie

Een visie is inspirerend en geeft een visionair en ambitieus beeld van wat een organisatie wil zijn. In de definitie van de visie wordt gekeken naar de wereld van nu en naar de kansen in de toekomst. De visie geeft dus een beschrijving van de gewenste droomsituatie.⁵

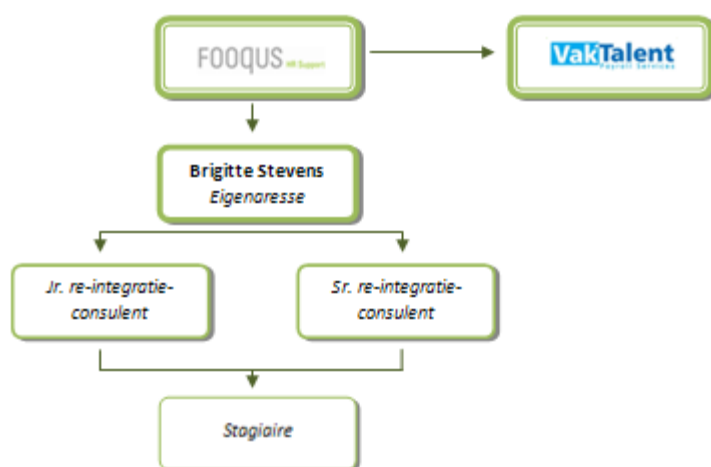
Fooqus BV werkt vanuit de visie dat specialisatie en passie kracht betekent en daarmee een toegevoegde waarde oplevert voor mobiliteitsvraagstukken binnen organisaties. Door voortdurende aandacht en afstemming met het bedrijfsleven en zoekende potentieel aan werknemers, ontstaat een dynamiek die niet anders dan succes kan opleveren. Dit ontwikkelingsproces in gang te zetten en zo te komen tot het leveren van prestaties vanuit een bepaalde dienstverlening is het doel. Fooqus BV biedt een aantal concrete diensten om te komen tot inzicht in mobiliteitsvraagstukken.

Structure

Hierbij gaat het om de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en de coördinatie daarvan.

De structuur van Fooqus BV wordt weergegeven in het onderstaande organogram. Hierin is te zien hoe dit bedrijf zich verhoudt tot Vaktalent BV, hoeveel medewerkers hier werkzaam zijn en in welke functies.

Doordat er onder de eigenaresse slechts twee parttime medewerkers en een stagiaire werkzaam zijn binnen Fooqus BV, zijn er weinig lagen waartussen verantwoordelijkheid afgelegd dient te worden. De eigenaresse laat haar medewerkers graag vrij in hun werk, maar verwacht dan natuurlijk ook dat hier goed en op een verantwoordelijke manier mee wordt omgegaan. Er is verder sprake van een zeer directe vorm van communicatie, in plaats van dat er via-via gecommuniceerd wordt. Daarbij speelt de relatie een zeer grote rol.



Figuur 2: Organogram Fooqus BV en Vaktalent BV

⁵ <http://www.visie-strategie.nl/> (geraadpleegd op 25 februari 2012)

De stagiaire voert voornamelijk ondersteunende werkzaamheden uit. Deze dient dan ook verantwoording af te leggen aan de eigenaresse.

Naast de indeling van de organisatie op het gebied van medewerkers, gaat het bij 'structure' ook om de indeling van processen. Zo bestaat de hoofdactiviteit van een organisatie uit primaire processen. Dat zijn alle processen die uiteindelijk het product opleveren waarvoor de organisatie is opgericht. Binnen Fooqus BV is het primaire proces gericht op het begeleiden en coachen van mensen. Om het primaire proces goed te laten verlopen, zijn secundaire processen nodig. Onder secundaire processen valt bijvoorbeeld marketingmanagement, personeelsmanagement, financieel management en kwaliteitsmanagement. Deze secundaire processen zijn belangrijk voor de gehele bedrijfsvoering, maar kunnen ook belangrijk zijn om mensen en bedrijven te adviseren.

Systems

Bij systems gaat het om de systemen, regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt.

Fooqus BV heeft haar eigen werkwijze ontwikkeld om cliënten te begeleiden. Zo zijn er vaste elementen die terugkomen bij ieder re-integratietraject en elementen die afgestemd worden op de individuele cliënt. Wanneer opleidingen of tests nodig zijn, heeft Fooqus BV haar vaste samenwerkingspartners. Bij ieder traject is een arbeidsdeskundige of werkcoach van het UWV betrokken. Gezamenlijk zullen deze partijen het gewenste resultaat proberen te behalen.

Ook wordt er gewerkt met verschillende systemen. Zo wordt er gewerkt met 'Documenten delen online'. Dit is een online database waarin alle documenten en gegevens met betrekking tot cliënten en hun traject, bewaard en bewerkt worden.

Daarnaast heeft Fooqus BV een website. Op dit moment heeft deze website zeer weinig mogelijkheden en is deze totaal niet interactief. Hier wordt echter hard aan gewerkt. Wanneer Fooqus BV gaat werken met e-coaching zal dit ook via de website gepromoot en deels uitgevoerd worden.

Shared Values

Bij shared values staat de cultuur centraal. Daarbij gaat het om gedeelde waarden en normen van een groep mensen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen.

Door de kleine omvang van Fooqus BV is het van belang voor de eigenaresse dat er persoonlijk gehandeld wordt en dat men een flexibele instelling heeft. De relatie is heel erg belangrijk. Iedere dag ziet er anders uit en er zijn weinig terugkomende routine werkzaamheden. Flexibiliteit is daardoor belangrijk.

Naast flexibiliteit staat vertrouwen centraal in de cultuur binnen Fooqus BV. Iedereen krijgt veel vrijheid, waarvan wel verwacht wordt dat iedereen hier op een verantwoordelijke manier mee om gaat. Vertrouwen is daarom heel erg belangrijk.

Fooqus BV wil graag trajecten succesvol tot een einde brengen. Er wordt gestreefd naar haalbaarheid en realisme. Wanneer een traject al op voorhand niet haalbaar is, wil men ook eerlijk zijn naar de cliënt toe, dat de kans groot is dat een traject weinig succesvol zal zijn. Het is namelijk zowel voor de cliënt als ook voor Fooqus BV niet prettig om een traject niet succesvol te kunnen afronden.

Style

Hierbij gaat het om de kenmerkende gedragspatronen en de daarbij behorende stijl van leidinggeven.

Gezien de kleine omvang van Fooqus BV is er niet een heel duidelijk aan te wijzen leiderschapstijl. Zoals eerder beschreven kenmerkt de leiderschapstijl van de eigenaresse zich door flexibiliteit en vertrouwen. Iedere maandagmorgen vindt een teamoverleg plaats, waarin het hele team van Fooqus BV bij elkaar zit. Hierin wordt besproken welke activiteiten op de planning staan voor die week en wie, wat nog moet doen. Vervolgens krijgt iedereen de vrijheid om de taken op haar eigen manier en wanneer zij dit wil, uit te voeren. Daarnaast wordt dit overleg gebruikt om te bespreken hoe de trajecten met de cliënten verlopen.

Staff

Bij staff gaat het om de karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers.⁶

Op dit moment zijn er binnen Fooqus BV naast de eigenaresse, nog twee parttime medewerkers werkzaam. Eén van hen heeft haar afstudeerstage gelopen bij Fooqus BV en is sinds juli 2011 werkzaam als junior re-integratieconsulent. De andere medewerkster heeft al vele jaren ervaring in de re-integratiebranche. Zij werkt sinds februari 2012 als senior re-integratieconsulent bij Fooqus BV.

De eigenaresse is iemand met een sterk netwerk, waar dan ook veel gebruik van gemaakt wordt. Door de vele jaren ervaring in de uitzendbranche heeft ze een goed beeld van de arbeidsmarkt en is ze sterk op het gebied van communicatie. De eigenaresse is erg creatief in het bedenken van nieuwe ideeën en staat dan ook altijd open voor vernieuwing. Flexibiliteit is voor haar daarom ook heel erg belangrijk. Ook volgt ze de gebeurtenissen en vernieuwingen in de branche. Ze vindt het belangrijk om te blijven leren en opleiding en training staan dan ook centraal voor haar om steeds meer kennis te vergaren en up to date te blijven.

Fooqus BV is een innovatieve, creatieve organisatie. Hiermee wordt bedoeld op de veelzijdigheid en de mogelijkheden die de organisatie heeft. Door de ervaring en het grote netwerk van de eigenaresse kan er op vrijwel iedere externe vraag of opdracht een antwoord geformuleerd worden. Er zijn geen grenzen waarbinnen de organisatie functioneert. De eigenaresse denkt in oplossingen en niet in problemen. Er wordt gewerkt onder het motto 'alles kan'. Als de mogelijkheid en de kennis er is, kan een opdracht aangenomen worden. Mede door deze instelling kan Fooqus BV in een heel breed gebied van de coaching- en re-integratiebranche werkzaam zijn.

Skills

Hierbij gaat het om de manier waarop Fooqus BV zich kan onderscheiden van de concurrentie.⁷

Hoe Fooqus BV scoort op de overige S'en geeft een beeld van dit onderscheidend vermogen, op de sleutelvaardigheden van de organisatie. Fooqus BV onderscheidt zich van andere re-integratiebureaus door meerdere diensten aan te bieden op het gebied van in-, door- en uitstroom van personeel. Ook door de ondersteuning van Vaktalent BV kan Fooqus BV zich onderscheiden van andere re-integratiebureaus. Het feit dat Fooqus BV in de nabije toekomst wil gaan werken door middel van e-coaching, is weer een mogelijkheid om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie.

Zoals eerder beschreven, is het belangrijk dat er een goede samenhang tussen de verschillende S'en bestaat. Binnen Fooqus BV is dit ook zeker het geval. De rode draad wordt gekenmerkt door persoonlijk handelen en oog voor de relatie, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe. Dit komt dan ook in alle 7S'en duidelijk naar voren en is de verbindende schakel hiertussen.

⁶ Bos, M. en Mastenbroek, J. (1998). *Communicatie in organisaties*. Samsom: Alphen aan den Rijn.

⁷ Doelen, A. & Weber, A. (2010). *Organiseren en managen: Het 7s-model toegepast*. Noordhoff Uitgevers: Groningen.

2.2 Externe analyse

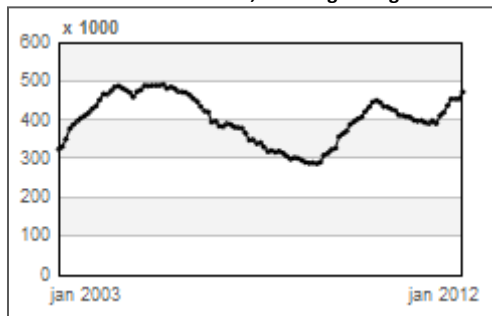
In de vorige paragraaf is al een beschrijving gegeven van Fooqus BV aan de hand van het 7S-model. Deze paragraaf beschrijft de macro-omgeving waarin Fooqus BV actief is. Dit wordt gedaan aan de hand van de DESTEP-factoren. Deze afkorting staat voor: 'demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren'. Afstemming van het strategisch beleid op basis van de bevindingen van de DESTEP-analyse stelt een organisatie in staat om succesvol actief te zijn in haar omgeving.⁸

Demografische factoren

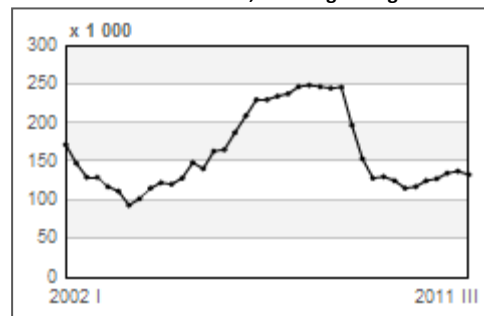
Vanaf 2011 vergrijst Nederland in versneld tempo. De omvangrijke babyboomgeneratie en het snel gegroeide aantal niet-westerse allochtonen leveren in de komende decennia een grote bijdrage aan de vergrijzing.⁹ De pensionering van de babyboomers zal in de toekomst gevolgen hebben voor de vraag naar arbeid. Deze gevolgen kunnen echter per sector, beroepsgroep en regio aanzienlijk verschillen. Vooral in de transport, industrie en zakelijke dienstverlening wordt een stijging van de werkgelegenheid verwacht.¹⁰

Op dit moment is echter sprake van een hoge en nog steeds stijgende werkloosheid in Nederland. De werkloosheid is in januari opgelopen tot 6 procent van de beroepsbevolking. Hiermee ligt de werkloosheid nu boven het niveau van de piek in februari 2010. Dit is te zien in grafiek 1.

Grafiek 1: Aantal werklozen, seizoengecorrigeerd



Grafiek 2: Aantal vacatures, seizoengecorrigeerd



Door dit hoge werkloosheidscijfer neemt het aantal potentiële cliënten voor re-integratiebedrijven toe. Er zijn echter maar zeer weinig vacatures in vergelijking tot het hoge werkloosheidscijfer. Dit is te zien in grafiek 2.¹¹ Eind 2011 stonden er, gecorrigeerd voor seizoeninvloeden, 123 duizend vacatures open. Dat zijn er 10 duizend minder dan een kwartaal eerder. De daling is ruim twee maal zo groot als die in het derde kwartaal van 2011. De afname van het aantal vacatures zet hiermee versneld door. In bijna alle bedrijfstakken waren er minder vacatures. Dit brengt met zich mee dat het voor re-integratiebedrijven steeds moeilijker wordt om cliënten binnen bedrijven te plaatsen.¹²

De huidige markt die Fooqus BV bedient is lokaal, ze is gericht op Limburg. Limburg valt op doordat de werkloosheid met 5,1 procent lager was dan een jaar eerder, toen het nog 6,1 procent was. Het ligt nu dus lager dan de gemiddelde werkloosheid in Nederland, namelijk 5,4%.¹³

⁸ <http://www.scienceprogress.nl/marketing/destep-analyse> (geraadpleegd op 12 maart 2012)

⁹ <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/9F0DEB0A-8529-4951-92B2-1DF29352C75F/0/2011k2b15p15art.pdf> (geraadpleegd op 13 maart 2012)

¹⁰ http://rwi.nl/CmsData/2011/reintegratiemarktanalyse_2011.pdf (geraadpleegd op 12 maart 2012)

¹¹ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/nieuws/default.htm> (geraadpleegd op 13 maart 2012)

¹² <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/2006-arbeidsmarkt-vv-vacatures-art.htm> (geraadpleegd op 13 maart 2012)

¹³ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3575-wm.htm> (geraadpleegd op 24 mei 2012)

Economische factoren

De kernactiviteit van de meeste re-integratiebedrijven bestaat uit het begeleiden van werklozen naar werk of activering in opdracht van gemeenten en UWV. Andere bedrijven leggen zich toe op specifieke taken zoals jobcoaching, scholing of het begeleiden van verzuimende werknemers. Al met al zijn er drie hoofdsegmenten in de markt te onderscheiden: diensten aan gemeenten, UWV en werkgevers. Een kwart van de bedrijven is breed actief, de rest genereert ten minste de halve omzet in één van die drie segmenten. Voor verreweg de meeste aanbieders is UWV de belangrijkste opdrachtgever.

Sinds 2008 is het aantal aanbieders iets teruggelopen. De terugloop van het aantal bedrijven heeft twee belangrijke oorzaken: enerzijds de tendens om re-integratie in eigen beheer uit te voeren en anderzijds dalende budgetten. Gemeenten en UWV zijn steeds meer zelf gaan uitvoeren. Door alleen specifieke diensten in te kopen, in plaats van volledige trajecten, behouden zij zelf de regie.

De financiële positie van de meeste bedrijven is vooralsnog gezond. Over de nabije toekomst zijn zij echter somber gesteld. De meerderheid (58%) verwacht voor het komende jaar een omzetsdaling. Bij één op de drie bedrijven is de verwachte omzetsdaling fors (meer dan 15%) en bij een vijfde zelfs zeer fors (meer dan 25%). Vooral de aanbieders in het domein van UWV zijn somber over de toekomst. Dit in tegenstelling tot de aanbieders die zich richten op werkgevers en in mindere mate aanbieders die zich richten op gemeenten.

Het aantal re-integratiebedrijven is afgenomen en er zijn minder nieuwe toetreders. Ruim vier op de tien aanbieders (42 procent) vindt de markt minder aantrekkelijk dan twee jaar terug, tegenover 18 procent die de markt aantrekkelijker vindt. In dit laatste segment bevinden zich naar verhouding veel dienstverleners die zich richten op werkgevers.

Door de verslechterde economische omstandigheden is het moeilijker geworden om cliënten te plaatsen op de arbeidsmarkt.

In 2008 waren aanbieders vooral bezig met specialisatie in bepaalde doelgroepen en diensten, om zo op nichemarkten sterker te staan. Specifieke kennis en expertise werd noodzakelijk gevonden om zich van de concurrentie te kunnen onderscheiden. Twee jaar later wordt specialisatie niet meer als 'veilig' beschouwd. Nu een langlopende relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer niet meer vanzelfsprekend is, hebben bedrijven de neiging hun kansen te spreiden. Verbreding, samenwerking en innovatie zijn inmiddels de meest voorkomende strategieën. Verbreding en innovatie hebben vooral betrekking op het verkennen van nieuwe producten en diensten voor een breder scala aan opdrachtgevers.¹⁴

Sociaal/culturele factoren

Er is sprake van een complexe maatschappij waarin het consumentengedrag steeds individueler, meer gefragmenteerd en grilliger wordt. Consumenten kunnen kiezen uit een steeds omvangrijker product-/dienstenaanbod en verwachten dat dit aanbod op hun vraag en behoeften is afgestemd. Het product/de dienst moet aan alle eisen en verwachtingen van de kritische consument voldoen. Omdat het aanbod en het aantal productvarianten binnen het assortiment toenemen, wordt de consument gedwongen continu keuzes te maken. Door het internet zijn consumenten beter geïnformeerd over bijvoorbeeld de prijs, waardoor consumenten ook steeds prijsbewuster worden.¹⁵ Het is dus belangrijk om hierop in te spelen door het bieden van kwalitatief hoogwaardige diensten tegen redelijke prijzen. Een goede en informatieve website is een belangrijk begin, deze dient als visitekaartje. Wanneer dit de cliënt niet bevalt, zoekt hij verder.

¹⁴ http://rwi.nl/CmsData/2011/reintegratiemarktanalyse_2011.pdf (geraadpleegd op 12 maart 2012)

¹⁵ http://www.marketingfacts.nl/berichten/consumenten_kritischer_door_internet (geraadpleegd op 12 maart 2012)

Technologische factoren

Videotechnologie zal het komende jaar hoge ogen gooien vanwege haar populariteit onder gebruikers en het gemak waarmee zij te raadplegen valt op de huidige tablets, mobiele telefoons en laptops. Dankzij de mogelijkheden van ultrahoge bandbreedte en de combinatie van wereldwijde IP-netwerken en draadloze 4G LTE-netwerken, groeit videotechnologie snel uit tot het tegenwoordige en favoriete communicatiemedium voor vele bedrijfsactiviteiten.¹⁶

Uit onderzoek blijkt dat ongeveer de helft van de werkgevers (54 procent) digitale dienstverlening een belangrijke vorm van re-integratiedienstverlening vindt. Hoewel persoonlijk contact belangrijker wordt gevonden, kan digitale dienstverlening wel een nieuwe groep werkgevers aanspreken.¹⁷

Ecologische factoren

Veel bedrijven hebben tegenwoordig te maken met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dit houdt in dat een bedrijf aandacht heeft voor de maatschappij en omgeving waarin zij functioneert.¹⁸

In de re-integratiebranche kan maatschappelijke verantwoordelijkheid gezien worden als een afspiegeling van de kernactiviteit, namelijk het samenbrengen van mensen en werk. Werk is één van de belangrijkste aspecten in een mensenleven. Werk helpt mensen namelijk in hun ontwikkeling en geeft voldoening. Het bemiddelen van mensen naar werk kan gezien worden als een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Ook het feit dat studenten de mogelijkheid krijgen om binnen Fooqus BV stage te lopen, kan gezien worden als een maatschappelijke verantwoordelijkheid die Fooqus BV neemt.

Tevens houdt Fooqus BV rekening met het behoud van natuur en milieu door te gaan werken door middel van e-coaching. Zo zijn zowel medewerkers van Fooqus BV als cliënten of opdrachtgevers niet langer verplicht om met de auto te reizen om met elkaar in gesprek te gaan.

Politiek/juridische factoren

In 2002 werden gemeenten en UWV verplicht om re-integratiedienstverlening in te kopen bij private dienstverleners. In 2006 is deze uitbestedingsplicht gedeeltelijk vervallen. Dit brengt met zich mee dat opdrachtgevers vanaf dat moment, in plaats van verplichte inkoop op de markt, ervoor kunnen kiezen om re-integratie zelf uit te voeren. Gemeenten en UWV zijn daardoor steeds meer zelf gaan uitvoeren.

Het aantal personen dat moeite heeft om weer aan de slag te komen, is de afgelopen jaren fors toegenomen. Dat is mede het gevolg van een meer activerend sociale zekerheidstelsel. Ook groepen van wie het voorheen minder vanzelfsprekend was dat zij actief deelnemen op de arbeidsmarkt, worden gestimuleerd om betaalde arbeid te verrichten. Daarbij zijn de toegangscriteria voor veel financiële vangnetregelingen aangescherpt.

De re-integratiemarkt staat voor de uitdaging moeilijk plaatsbare groepen te matchen aan functies bij bedrijven en een bijdrage te leveren aan het tegengaan van knelpunten op de arbeidsmarkt. Bijna een vijfde van de werkgevers (18 procent) heeft iemand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aangenomen in de afgelopen drie jaar. Bijna de helft (48 procent) van de werkgevers die personen

¹⁶ <http://www.boertiengroep.nl/over-boertiengroep/nieuws/311/10-technologische-trends-waar-bedrijven-niet-omheen-kunnen.html> (geraadpleegd op 14 maart 2012)

¹⁷ http://rwi.nl/CmsData/2011/reintegratiemarktanalyse_2011.pdf (geraadpleegd op 12 maart 2012)

¹⁸ <http://www.droomenzo.nl/LinkClick.aspx?fileticket=x3PH9JP8e54%3D&tabid=37&language=nl-NL> (geraadpleegd op 14 maart 2012)

met een grote afstand tot de arbeidsmarkt heeft aangenomen, heeft een WW'er aangenomen. Ook hebben relatief veel van deze werkgevers gedeeltelijk arbeidsgeschikten aangenomen (41 procent). Relatief weinig van deze werkgevers hebben bijstandsgerechtigden (12 procent), nuggers (6 procent) en WSW'ers (4 procent) aangenomen. Grote bedrijven, bedrijven die een groei in werkgelegenheid verwachten en/of bedrijven die ervaring hebben met re-integratie zien vaker mogelijkheden voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Uit onderzoek van Van Lierop (2009) blijkt dat onbekendheid met de doelgroep een negatieve invloed heeft op de aannamebereidheid. Met name in de industrie en de zakelijke dienstverlening is daarbij een relatief sterke voorkeur voor private dienstverlening.¹⁹

2.3 SWOT-analyse

Op basis van de interne en externe analyse, zoals beschreven in de vorige twee paragrafen, wordt in deze paragraaf een SWOT-analyse weergegeven. De SWOT-analyse is een analyse van de strengths (sterkten), weaknesses (zwakten), opportunities (kansen) en threats (bedreigingen). De sterkten en zwakten betreffen de kenmerken van het bedrijf of de dienst ten opzichte van de concurrentie. De kansen en bedreigingen betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de markt, waar de organisatie of de dienst mee te maken heeft.²⁰

Tabel 2: SWOT-analyse Fooqus BV

Diversiteit aan diensten		
Samenwerkingspartners		
Persoonlijke en eerlijke benadering		
Flexibele, innovatieve instelling		
Groot netwerk		Locatie
Ervaring		Website
Personeel blijft leren		Kleine organisatieomvang
Ondersteuning Vaktalent		Parttime medewerkers
Sterkten	Zwakten	
Kansen	Bedreigingen	
Aanbieden diensten in losse modules		Dalende werkloosheid in Limburg
Meer richten op werkgevers		Daling vacatures
E-coaching		Verslechterde economische omstandigheden
Relatiemanagement		Zelf uitvoeren re-integratie door UWV en Gemeenten
Voorlichting over diensten		Groot aantal re-integratiebureaus
Uitbreiden website		

In dit rapport staat het werken door middel van e-coaching online. Fooqus BV heeft besloten in de nabije toekomst te willen gaan werken door middel van e-coaching. E-coaching zal gaan dienen als aanvulling of ter vervanging van de re-integratie-, loopbaan- en outplacementtrajecten. Zoals in de SWOT-analyse in tabel 2 te zien, zijn verschillende factoren dikgedrukt. Deze factoren duiden op het vermoeden dat Fooqus BV er goed aan zal doen om te gaan werken door middel van e-coaching. Zo

¹⁹ http://rwi.nl/CmsData/2011/reintegratiemarktanalyse_2011.pdf (geraadpleegd op 12 maart 2012)

²⁰ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse> (geraadpleegd op 14 maart 2012)

is sprake van verschillende interne factoren en externe ontwikkelingen waarop ingespeeld kan worden door middel van e-coaching.

Kansen

Specialisatie wordt steeds minder belangrijk, maar verbreding en innovatie worden daarentegen steeds belangrijker. Het ontdekken van nieuwe diensten is daarbij van groot belang. E-coaching is een vorm van zo'n nieuwe dienst. Ook om zich van concurrentie te kunnen onderscheiden, doet Fooqus BV er goed aan om te gaan werken door middel van e-coaching. Potentiële cliënten en opdrachtgevers moeten uit een steeds groter aanbod aan diensten kiezen. Het feit dat Fooqus BV gaat werken door middel van e-coaching kan dusdanig onderscheidend zijn, waardoor potentiële cliënten en opdrachtgevers voor Fooqus BV kiezen in plaats van voor een concurrent.

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat meer dan de helft van de werkgevers digitale dienstverlening een belangrijke vorm van re-integratiedienstverlening vindt. Dit wetende ligt het voor Fooqus BV voor de hand om te gaan werken door middel van e-coaching. Werkgevers zijn namelijk potentiële opdrachtgevers voor Fooqus BV.

Ook het aanbieden van losse modules door middel van e-coaching is een kans voor Fooqus BV. Dit omdat het UWV (de belangrijkste opdrachtgever voor Fooqus BV) veelal losse modules inkoopt bij particulieren wanneer zij het re-integratietraject zelf uitvoert.

Ten slotte is het belangrijk dat Fooqus BV haar website uitbreidt en verbetert, zodat deze het mogelijk maakt om e-coaching te promoten en door middel hiervan te werken.

Bedreigingen

Een bedreiging waarop ingespeeld kan worden door middel van e-coaching is het feit dat er sprake is van een groot aantal re-integratiebureaus. Door middel van e-coaching is het voor Fooqus BV mogelijk om zich te onderscheiden van haar concurrenten.

Sterkten

Fooqus BV is een bedrijf dat veel verschillende diensten aanbiedt. Zo richt zij zich met name op re-integratie-, loopbaan- en outplacementtrajecten waarbinnen ze verschillende trainingen en workshops aanbiedt, afhankelijk van de situatie van de cliënt. Door deze hoeveelheid aan diensten, is het vrijwel altijd mogelijk om voor iedere cliënt een traject op maat te maken. Dit in combinatie met haar flexibele en innovatieve instelling, maakt het mogelijk voor Fooqus BV om deze diensten ook door middel van e-coaching aan te bieden.

Zwakten

Fooqus BV is gevestigd aan de Geusseltweg in Maastricht. Het feit dat zij ook cliënten heeft uit regio Parkstad, maakt dat de bereikbaarheid niet voor alle cliënten even ideaal is. Door middel van e-coaching kan dit struikelblok worden weggenomen. Doordat de coaching dan op afstand kan plaatsvinden, is de bereikbaarheid voor alle cliënten gelijk.

Binnen Fooqus BV zijn – zoals in paragraaf 2.1 beschreven – naast de eigenaresse, twee parttime medewerkers werkzaam. Wanneer zij cliënten begeleiden in een traject, zijn zij dus niet iedere dag, op ieder moment bereikbaar voor hun cliënten. Door middel van e-coaching kan ervoor gezorgd worden dat cliënten toch hun verhaal kwijt kunnen aan hun coach/begeleider, ook als deze niet aan het werk is binnen Fooqus BV. Dit komt de snelheid en doelmatigheid van de trajecten uiteindelijk ten goede.

2.4 Conclusie

Op basis van de interne en externe analyse is een beschrijving gemaakt van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van Fooqus BV. Deze staan centraal in de SWOT-analyse. Uit deze SWOT-analyse blijkt dat het voor Fooqus BV een kans is om te gaan werken door middel van e-coaching. Dit blijkt uit de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van Fooqus BV. Wat e-coaching inhoudt en hoe Fooqus BV het best kan gaan werken door middel van e-coaching wordt beschreven in de volgende hoofdstukken. In deze hoofdstukken worden de overige deelvragen beantwoord.

Hoofdstuk 3

E-coaching

Na de interne en externe analyse en de daaruit voortkomende SWOT-analyse, wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de tweede deelvraag. Deze luidt als volgt: 'Wat is e-coaching en welke methoden en modellen liggen hieraan ten grondslag?'. Allereerst wordt een definitie gegeven van e-coaching. Vervolgens worden de verschillende methoden van e-coaching beschreven en de bijbehorende kenmerken en eigenschappen. Ten slotte wordt een beschrijving gegeven van het e-coachingsmodel en wordt beschreven wat de begrippen e-learning en blended learning inhouden.

3.1 Definities

Om allereerst het begrip 'e-coaching' te verhelderen, wordt een beschrijving gegeven van de definitie van coaching en vervolgens van de definitie van e-coaching.

- Definitie van 'coaching'
Iemands potentiële kwaliteiten bevorderen door middel van begeleiding zodat hij zo goed mogelijk functioneert.²¹
- 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.²²

3.2 Methoden van e-coaching

Er kunnen verschillende methoden van e-coaching onderscheiden worden, namelijk:

- mail-coaching;
- chat-coaching;
- video-coaching;
- tele-coaching.

In deze paragraaf worden deze verschillende methoden beschreven, waarin deze met elkaar en met de reguliere face-to-face-coaching (F2F-coaching) vergeleken worden.

Bovenstaande methoden van e-coaching hebben verschillende kenmerken op basis waarvan deze methoden van elkaar verschillen, namelijk:

- | | |
|-----------------|--|
| - Zichtbaarheid | De coach en cliënt kunnen elkaar wel/niet zien. |
| - Nabijheid | De coach en cliënt bevinden zich wel/niet in dezelfde ruimte. |
| - Tijd | De communicatie tussen coach en cliënt verloopt synchroon of asynchroon. |
| - Uitingvorm | De communicatie tussen coach en cliënt verloopt via het gesproken of geschreven woord. |

²¹ <http://www.encyclo.nl/begrip/coaching> (geraadpleegd op 9 februari 2012)

²² <http://www.ecoachpro.nl/definitie-e-coaching.html> (geraadpleegd vanaf 10 februari 2012)

Mail-coaching

Dit is een methode van e-coaching die plaatsvindt via internet. Het coachingstraject van de cliënt bestaat uit communicatie op afstand, waarbij coach en cliënt elkaar berichten sturen via e-mail. Coach en cliënt zijn niet in staat om elkaar te zien tijdens mail-coaching. Dit kan als voordeel of als nadeel ervaren worden. Een voordeel kan zijn dat er sprake is van sociale anonimiteit. Dit houdt in dat de cliënt niet bezig hoeft te zijn met hoe hij/zij eruit ziet, maar zich volledig op de coaching kan richten. Een nadeel kan zijn dat non-verbaal gedrag onopgemerkt blijft. Ook het feit dat er sprake is van een asynchrone communicatie, kan als voordeel, maar ook als nadeel ervaren worden. Zo kan de cliënt op ieder moment van de dag zijn/haar verhaal kwijt aan de coach en hoeft hiermee niet te wachten tot een afgesproken tijdstip. De cliënt krijgt echter niet altijd een directe reactie van zijn/haar coach, deze reactie duurt over het algemeen langer dan bij de andere methoden van e-coaching. Tijdens mail-coaching wordt gecommuniceerd door middel van het geschreven woord. Ook dit kan als voor- of nadeel ervaren worden. Een voordeel hiervan kan zijn dat cliënten hun verhaal meerdere keren kunnen nalezen op juistheid, alvorens dit verzonden wordt aan de coach. Een nadeel kan zijn dat het als minder persoonlijk ervaren wordt dan communicatie via het gesproken woord.

Tabel 3: Vergelijking tussen mail-coaching en F2F-coaching

Methode	Zichtbaarheid	Nabijheid	Tijd	Uitingsvorm
F2F-coaching	Ja	Dichtbij	Synchroon	Gesproken
Mail-coaching	Nee	Op afstand	Asynchroon	Geschreven

Er zijn al veel bedrijven die werken door middel van e-coaching. Zij bieden voornamelijk persoonlijke coaching of loopbaancoaching aan. Het grootste deel van deze bedrijven biedt deze diensten alleen aan door middel van mail-coaching.

Chat-coaching

De methode van e-coaching waarbij de coaching plaatsvindt door middel van communicatie via een chatvoorziening, wordt chat-coaching genoemd. Net als bij de andere methoden van e-coaching, vindt ook deze methode van e-coaching plaats op afstand. Het is daarbij ook niet mogelijk voor de coach en cliënt om elkaar te zien. Het verschil met mail-coaching is dat er sprake is van synchrone communicatie. Dit houdt dus in dat coach en cliënt daadwerkelijk met elkaar in gesprek zijn en dat de cliënt dus vrijwel direct een reactie mag verwachten. Dit vindt ook net als bij mail-coaching plaats via het geschreven woord. Naast het eerder genoemde voordeel hiervan, is een ander voordeel dat coach en cliënt een naslagwerk hebben van het gehele coachingstraject. Dit is niet mogelijk wanneer de communicatie plaatsvindt via het gesproken woord.

Tabel 4: Vergelijking tussen chat-coaching en F2F-coaching

Methode	Zichtbaarheid	Nabijheid	Tijd	Uitingsvorm
F2F-coaching	Ja	Dichtbij	Synchroon	Gesproken
Chat-coaching	Nee	Op afstand	Synchroon	Geschreven

Tele-coaching

Tele-coaching is de methode van e-coaching waarbij de communicatie tussen coach en cliënt plaatsvindt door middel van telefonisch contact. Dit betekent dus dat coach en cliënt elkaar – net als bij mail- en chat-coaching – niet kunnen zien. Er is sprake van een synchrone communicatie, dit in tegenstelling tot bij mail-coaching. Ten slotte vindt deze methode van e-coaching plaats via het gesproken woord. Het voordeel van tele-coaching ten opzichte van de andere methoden van e-coaching is dat hier geen computer, webcam en software voor nodig is, maar dat men alleen maar een nummer hoeft te draaien alvorens de coaching kan beginnen.

Tabel 5: Vergelijking tussen tele-coaching en F2F-coaching

Methode	Zichtbaarheid	Nabijheid	Tijd	Uitingsvorm
F2F-coaching	Ja	Dichtbij	Synchroon	Gesproken
Tele-coaching	Nee	Op afstand	Synchroon	Gesproken

Video-coaching

Dit is de methode van e-coaching waarbij coach en cliënt elkaar op afstand kunnen zien, doordat de coaching plaatsvindt via Skype, Face Time of een ander programma. Om door middel van deze methode van e-coaching te werken, is het noodzakelijk dat zowel de coach als de cliënt beschikt over een webcam. Daarnaast is enige basiscomputerkennis vereist. Net als bij chat- en tele-coaching is sprake van synchrone communicatie. Er is dus sprake van een dialoog, waardoor coach en cliënt direct op elkaar reageren. De communicatie vindt ten slotte plaats via het gesproken woord, net als bij F2F-coaching en tele-coaching. Wanneer gekeken wordt naar de overeenkomsten tussen F2F-coaching en de verschillende methoden van e-coaching, dan is video-coaching de methode van e-coaching die het meest overeenkomst met de reguliere F2F-coaching. Dit is ook te zien in de onderstaande tabel.

Tabel 6: Vergelijking tussen video-coaching en F2F-coaching

Methode	Zichtbaarheid	Nabijheid	Tijd	Uitingsvorm
F2F-coaching	Ja	Dichtbij	Synchroon	Gesproken
Video-coaching	Ja	Op afstand	Synchroon	Gesproken

3.3 Eigenschappen van de methoden

Alle methoden van e-coaching kennen verschillende eigenschappen, die door cliënten als voor- of nadeel gezien kunnen worden. In de onderstaande tabel is te zien welke eigenschappen de verschillende methoden kennen.

Tabel 7: Eigenschappen van de methoden van e-coaching

		Video-coaching	Tele-coaching	Chat-coaching	Mail-coaching
Zichtbaarheid	Non-verbale communicatie	Ja	x	x	x
	Sociale anonimiteit	x	Ja	Ja	Ja
Nabijheid		x	x	x	x
Tijd	Directe reactie	Ja	Ja	Ja	x
	Actuele informatie	x	x	x	Ja
Uitingsvorm	Verlengde reflectietijd	x	x	Ja	Ja
	Naslagwerk	x	x	Ja	Ja

3.3.1 Zichtbaarheid

Bij de zichtbaarheid gaat het om het feit of coach en cliënt elkaar wel of niet kunnen zien gedurende de coaching. Dit bepaalt of er wel of niet sprake is van de volgende eigenschappen: non-verbale communicatie en sociale anonimiteit.

Non-verbale communicatie

Bij non-verbale communicatie gaat het om gebaren, bewegingen of gezichtsuitdrukkingen, die de communicatie ondersteunen. Bij de meeste methoden van e-coaching – uitgezonderd video-coaching – mist de zichtbaarheid van non-verbaal gedrag tijdens de coaching. Alleen bij video-coaching is het voor de coach mogelijk om het non-verbale gedrag van de cliënt waar te nemen. Het is daarom bij de overige methoden van e-coaching belangrijk om dit gedrag alsnog te achterhalen. Een manier om dit te doen is door goed tussen de regels door te lezen. De manier waarop cliënten hun zinnen formuleren kan ontzettend veel zeggen over de emotie die hierachter schuil gaat.

Sociale anonimiteit

Sociale anonimiteit houdt in de onzichtbaarheid voor anderen, waardoor men onzekerheden hierover kan wegzetten. Het voordeel van sociale anonimiteit is dat een cliënt zich niet druk hoeft te maken over hoe hij/zij er op het moment van de coaching uit ziet. Dit betekent dat hij/zij zich volledig kan richten op het coachingstraject, wat het resultaat van het traject ten goede komt.

3.3.2 Nabijheid

Bij nabijheid gaat het om de vraag of cliënt en coach zich wel of niet in dezelfde ruimte bevinden gedurende de coaching. Bij e-coaching bevinden de cliënt en coach zich nooit in dezelfde ruimte. Meestal bevindt de cliënt zich in zijn/haar thuissituatie.

3.3.3 Tijd

Bij tijd gaat het om het feit of er gedurende de coaching sprake is van synchrone dan wel asynchrone communicatie. De eigenschappen die hieruit voortkomen kunnen worden onderverdeeld naar directe reactie en actuele informatie.

Directe reactie

Bij mail-coaching is – in tegenstelling tot de andere methoden van e-coaching – geen sprake van een directe dialoog. De cliënt weet dus niet precies wanneer hij/zij reactie ontvangt van de coach. Het nadeel hiervan is dat de communicatie langzamer verloopt dan bij de andere methoden van e-coaching. Dit omdat men niet op ieder moment van de dag in de gelegenheid is om terug te mailen. Bij de andere methoden van e-coaching is echter wel sprake van een dialoog waarbij directe reactie centraal staat.

Actuele informatie

Het voordeel van mail-coaching ten opzichte van de overige methoden van e-coaching is dat hierbij geen sprake is van een wachttijd. Op het moment dat de cliënt iets wil delen met de coach kan hij/zij direct een e-mail schrijven. De cliënt hoeft hiermee niet te wachten tot een afspraak die misschien pas een week later gepland is. Dit betekent dus dat de cliënt altijd actuele informatie naar zijn/haar coach kan communiceren.

3.3.4 Uitingsvorm

Bij de uitingsvorm gaat het om het feit of de communicatie verloopt via het gesproken of via het geschreven woord. Dit leidt tot bepaalde eigenschappen van de methoden van e-coaching. Zo kan er onderscheid gemaakt worden naar verlengde reflectietijd en naslagwerk.

Verlengde reflectietijd

In geval van video-coaching en tele-coaching is sprake van een continu gesprek, waarin de cliënt weinig tijd heeft om na te denken over datgene wat hij/zij wil zeggen. Dit omdat de communicatie plaatsvindt via het gesproken woord. Wanneer sprake is van chat-coaching, maar met name van

mail-coaching, heeft de cliënt enerzijds meer tijd om na te denken over een antwoord. Anderzijds kan hij/zij het antwoord nalezen voordat dit definitief naar de coach verzonden wordt. Op deze manier krijgt een cliënt dus de mogelijkheid om beter na te denken over de juistheid van de gegeven antwoorden.

Naslagwerk

Bij chat-coaching en mail-coaching is – in tegenstelling tot de andere methoden van e-coaching – automatisch sprake van een naslagwerk. Doordat er sprake is van geschreven communicatie, kunnen de cliënt en de coach alle gesprekken na afloop van de coachsessie of het coachingstraject nogmaals nalezen.

3.4 E-learning

In deze paragraaf wordt beschreven wat e-learning inhoudt en hoe dit zich verhoudt tot e-coaching.

E-learning kan gedefinieerd worden als ‘het organiseren van leerprocessen en leeromgevingen met behulp van webtechnologie’. Het gaat dus om het aanbieden van instructie en informatie door middel van internettechnologie. De focus ligt daarbij op leeroplossingen die de traditionele vormen van training kunnen overstijgen.²³ Om e-learning mogelijk te maken, is content (kennis, informatie, e-leermodulen, op video vastgelegde colleges, e-books enzovoort) nodig, die door deelnemers aan een leertraject vanaf thuis of vanaf hun werkplek te benaderen is. Wanneer gebruik wordt gemaakt van een online e-learningomgeving kunnen cliënten online vragen stellen aan het systeem, zichzelf toetsen, keuzes maken uit verdiepende, aanvullende leerstof of oefeningen aanvragen, en ze krijgen terugkoppeling over het bereikte niveau. Leren geschiedt dus steeds meer just in time, just in place en just enough.²⁴

Hoe e-learning wordt vormgegeven hangt af van het soort technologie dat wordt ingezet en vooral de mate waarin technologie wordt gebruikt. Aanvankelijk werd e-learning vooral gezien als het volledig online leren. Deze manier van leren bleek in de praktijk lang niet altijd goed te werken. Veel lerenden stopten vroegtijdig met de cursus. Vervolgens is men beter gaan nadenken over een wenselijke mix tussen ‘face-to-face’ leren en e-learning. Dit wordt ‘blended learning’ genoemd. Er wordt daarbij bijvoorbeeld gekeken naar hoe ICT de fysieke leeractiviteiten kan versterken. In paragraaf 3.5 wordt een beschrijving gegeven van het begrip blended learning. Volledig online leren vindt meestal alleen plaats als de betrokkenen niet in staat zijn om elkaar persoonlijk te ontmoeten (bijvoorbeeld door grote afstanden).²⁵

Daar waar op dit moment informatie wordt overgebracht aan cliënten door middel van bijvoorbeeld een workshop, kan dit in een e-coachingstraject gedaan worden door middel van e-learning. Deze e-learning kan natuurlijk ook als losse dienst worden aangeboden. Er kan dus zowel naast als in combinatie met e-coaching gebruik gemaakt worden van e-learning. Net als op dit moment al gedaan wordt bij bijvoorbeeld workshops, kan een reader hierbij dienen als voorbereiding of achteraf als ondersteuning.

3.5 Blended learning

Al in de vorige paragraaf is het begrip ‘blended learning’ aan de orde gekomen. In deze paragraaf wordt dit begrip verder toegelicht.

²³ Kluytmans, F. (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Wolters Noordhoff: Groningen.

²⁴ Bergenhenegouwen, G. & Mooijman, E. (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Noordhoff Uitgevers: Groningen.

²⁵ <http://www.e-learning.nl/Elearning/Vormenvanelearning.aspx> (geraadpleegd op 21 maart 2012)

Steeds meer groeide eind vorige eeuw het besef dat online learning effectiever is als deze gemengd wordt met andere vormen van leren, zoals coaching en training. Het fenomeen blended learning is daarmee geboren.²⁶ Het is onmogelijk om alle mogelijke uitzonderingen, vragen en zijwegen – waarmee een ervaren trainer over het algemeen wel raad weet – in te bouwen in de content. Pogingen daartoe lopen vaak uit op een teleurstelling, of lopen wat kosten betreft dramatisch uit de hand. Dat is de reden waarom ‘blended learning’ – de mix van verschillende leer- en coachingsmethoden – de laatste jaren volop in de belangstelling is komen te staan. E-coaching en e-learning zijn dan slechts elementen in de mediamix gedurende het leerproces. Er kan dus gedacht worden aan een combinatie van klassikale bijeenkomsten en het asynchrone e-learning (eigen tijd, eigen plaats en eigen tempo); een combinatie van het asynchrone e-learning met synchroon e-learning (wel eigen plaats, niet eigen tijd en tempo, omdat de cursisten via een videoconferencing-achtige faciliteit, onder leiding van een trainer, via het internet ‘bij elkaar komen’ in een ‘virtueel klaslokaal’); een combinatie van het asynchrone e-learning ondersteund door e-coaching waarbij gedurende het leerproces een coach beschikbaar is via bijvoorbeeld e-mail.²⁷

Wanneer e-coaching, face-to-face coaching en e-learning dus met elkaar gecombineerd worden is er sprake van blended learning. Dit maakt het mogelijk om van alle manieren van coaching en training de voordelen met elkaar te combineren. De manier waarop deze met elkaar gecombineerd worden, wordt ook wel een methodiek genoemd. Wat een methodiek inhoudt wordt beschreven in paragraaf 3.8.

3.6 Voorwaarden voor e-coaching

Om een cliënt te kunnen coachen door middel van e-coaching, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan, namelijk:

- de cliënt moet bereid zijn tot zelfreflectie;
- de cliënt moet de discipline hebben om iets te doen met de persoonlijke adviezen en opdrachten;
- de cliënt dient te beschikken over affiniteit met computer en/of telefoon.²⁸

3.7 Effectiviteit e-coaching

De effectiviteit van een coachingstraject wordt bepaald door:

- de verwachtingen die de cliënt heeft van het coachtraject;
- de persoonskenmerken en achtergrondvariabelen van de cliënt;
- het type coachvraag;
- de persoonskenmerken van de coach;
- de gehanteerde coachingsmethode.

Hoe deze aspecten zich tot elkaar verhouden, is te zien in figuur 3 op de volgende pagina²⁹.

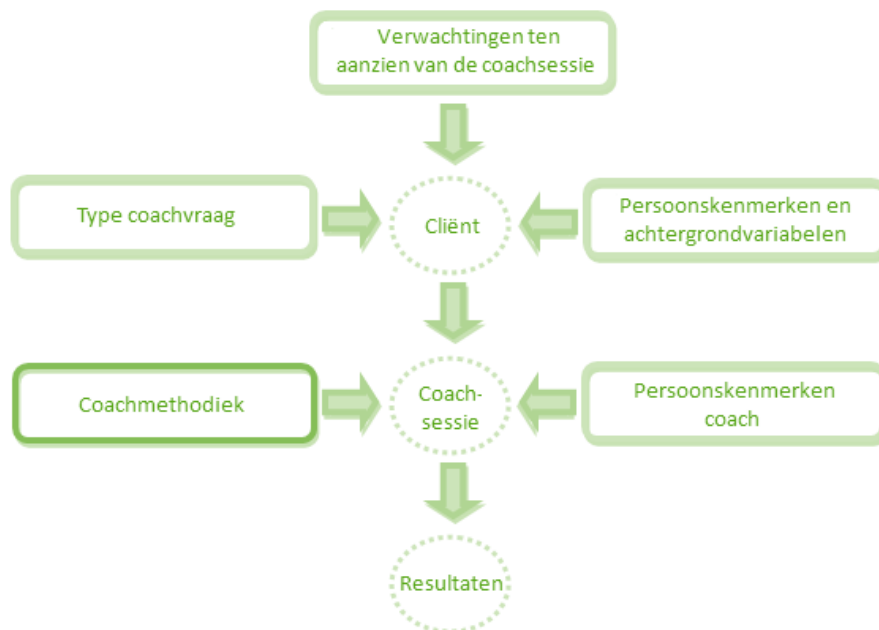
²⁶ Bergenhenegouwen, G. & Mooijman, E. (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Noordhoff Uitgevers: Groningen.

²⁷ Kluytmans, F. (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Wolters Noordhoff: Groningen.

²⁸ <http://www.doeltreffend.biz/coaching-ecoaching.php> (geraadpleegd op 13 april 2012).

²⁹ http://www.loopbaan-visie.nl/syv_files/file/downloads/20101%20online%20coachen%20geeft%20nodige%20diepgang.pdf (geraadpleegd op 10 februari 2012)

Figuur 3: Effectiviteit coachsessie (Waringa, 2009)



3.8 Methodiek

Onder methodiek wordt verstaan de leer van de methode. De studie van de manieren waarop een omschreven reeks handelingen tot een vooraf bepaald doel leiden. In het spraakgebruik wordt met methodiek ook wel een reeks of verzameling van methoden bedoeld.

In een methode zijn drie aspecten te onderscheiden, namelijk:

- *het inhoudelijke aspect;*
Het handelen van de coach gericht op beïnvloeding van de cliënt of diens situatie in de richting van verbetering van diens (sociaal) functioneren (het 'wat').
- *het programmatische aspect;*
Het handelen van de coach heeft betrekking op het programma van de coaching (het 'hoe').
- *het relationele aspect.*
Het opbouwen, in stand houden en afbouwen van een goede werkrelatie met de cliënt (het 'wie').

Het gaat hierbij dus om het gehele proces, waarin een of meerdere methoden van e-coaching worden ingezet of elkaar opvolgen in de dienstverlening naar cliënten. Naast de verschillende methoden van e-coaching, kan in een methodiek ook gebruik worden gemaakt van e-learning en dus van blended learning.³⁰

3.9 E-coachingsmodel

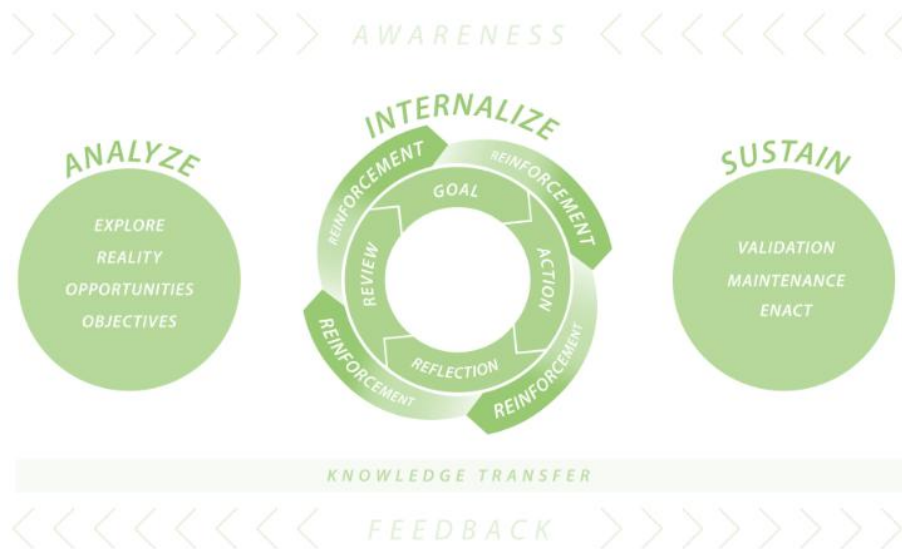
Om de e-coaching van cliënten op de juiste wijze vorm te geven, kan gebruik gemaakt worden van een e-coachingsmodel, genaamd het ABC-model. Wanneer e-coaching op de juiste wijze wordt toegepast heeft het als voordeel dat het kostenbesparend is. Om dit te realiseren is in dit rapport gekozen voor het ABC-model. In tegenstelling tot de meer algemene modellen, richt dit model zich namelijk op het versneld realiseren van doelstellingen, wat de kostenbesparingen mogelijk maakt. In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van het ABC-model.

³⁰ Hisschemöller, B. (2006). *H@llo ik ben uw e-coach*. Uitgeverij Scriptum: Schiedam.

Het ABC-model

Het ABC-model is voluit het Accelerated Behavioral Change Model te noemen. Het model geeft weer hoe werkelijke gedragsveranderingen en andere doelstellingen versneld gerealiseerd kunnen worden met behulp van e-coaching. Het ABC-model bestaat uit een drietal fasen. In elke fase worden bepaalde stappen genomen. In fase één worden deze stappen lineair genomen en in fase twee circulair.³¹ Het ABC-model onderscheidt zich van andere modellen door het versnelde, effectieve en duurzame karakter dat wordt toegekend aan e-coaching. Het model is ontwikkeld op basis van wetenschappelijke inzichten uit onder andere de psychologie (e-health), leertheorieën (e-learning), taalwetenschappen ('computer-mediated-communication'), begeleidingskunde (coaching) en op ruime praktijkervaring rondom coaching.

Figuur 4: Accelerated Behavioral Change Model for e-coaching (Ribbers & Waringa, 2011)



Fase 1: Analyze

In de eerste fase van het ABC-model staan vier achtereenvolgende stappen centraal, namelijk:

1. explore : het onderzoeken van de vraag/behoefte van de cliënt;
2. reality : inzicht krijgen in de huidige situatie van de cliënt;
3. opportunities : het vaststellen van de mogelijkheden die de cliënt heeft;
4. objectives : het bepalen van de doelstellingen voor het traject met de cliënt.

Fase 2: Internalize

In de tweede fase wordt actief en intensief samengewerkt tussen de coach en de cliënt om de doelstellingen te realiseren. Het kenmerkende van deze fase is dat de cliënt aan de slag gaat binnen realistische en relevante situaties (op de werkvloer of in zijn/haar privéleven). Om de doelstellingen te kunnen bereiken staan vier stappen centraal, namelijk:

- goal : per doel worden de circulaire stappen doorlopen;
- action : bepalen hoe het doel bereikt kan worden en dit daadwerkelijk doen;
- reflection : het voorhouden van een spiegel en het verbeteren van het gedrag;
- review : het bespreken van de verbetering in het gedrag en het resultaat.

Door de circulaire vorm waarin deze stappen uit fase twee genomen worden, wordt dit proces van gedragsverandering/-verbetering versterkt.

³¹ <http://www.ecoachpro.nl/e-coaching/abc-model.html> (geraadpleegd vanaf 10 februari 2012)

Fase 3: Sustain

In de laatste fase staat het waarborgen van de duurzaamheid van de behaalde doelstellingen centraal. De behaalde resultaten zullen hierdoor niet van korte duur zijn maar bestendig voor de toekomst. In deze fase staan de volgende drie onderdelen centraal, namelijk:

- validation : aantonen dat de beoogde doelstellingen bereikt zijn;
- maintenance : het verzorgen van nazorg aan de cliënt gedurende de uitvoering;
- enact : de daadwerkelijke uitvoering.³²

3.10 Conclusie

E-coaching kan omschreven worden als een niet-hiërarchisch ontwikkelingspartnerschap waarbij het leer- en reflectieproces zowel analoog als digitaal plaatsvindt en waarbij sprake is van fysieke afstand in de communicatie.³³ Er zijn vier vormen van e-coaching te onderscheiden, namelijk: video-, tele-, chat- en mail-coaching. Deze verschillen alle vier van elkaar op basis van de eigenschappen en kenmerken zoals beschreven in dit hoofdstuk. Naast en in combinatie met e-coaching, kan ook gebruikt gemaakt worden van e-learning en blended learning. Belangrijk is dat e-coaching minimaal net zo effectief ingezet kan worden als de reguliere vorm van coaching. Door gebruik te maken van het ABC-model zoals beschreven in dit hoofdstuk kan dit gerealiseerd worden. Door e-coaching rondom dit model vorm te geven, wordt namelijk gestreefd naar het versneld realiseren van de beoogde doelstellingen.

³² <http://www.ecoachpro.nl/e-trajecten/onze-werkwijze.html> (geraadpleegd vanaf 10 februari 2012)

³³ <http://www.ecoachpro.nl/definitie-e-coaching.html> (geraadpleegd vanaf 10 februari 2012)

Hoofdstuk 4

Behoeftenonderzoek e-coaching

Op basis van de theorie uit het vorige hoofdstuk is een behoeftenonderzoek vormgegeven. Het doel van dit onderzoek is om antwoord te kunnen geven op de derde deelvraag die als volgt luidt: ‘Welke behoeften liggen er in de huidige markt die Fooqus BV bedient?’. Door middel van enquêtes onder (potentiële) cliënten en opdrachtgevers van Fooqus BV, zijn deze behoeften onderzocht. De eerste paragraaf in dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksopzet. In de tweede paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de algemene onderzoeksresultaten. Deze onderzoeksresultaten liggen ten grondslag aan de beantwoording van de nog volgende deelvragen.

4.1 Onderzoeksopzet

Deze paragraaf beschrijft wat het behoeftenonderzoek inhoudt. Zo wordt een beschrijving gegeven van de doelstelling, probleemstelling, het onderzoeksontwerp, de respondenten en de respons.

Doelstelling

Met de doelstelling wordt bedoeld de functie van het onderzoek, maar ook wat de opdrachtgever met de uitkomsten van het onderzoek gaat doen. De doelstelling van het onderzoek is om de wensen en behoeften van (potentiële) cliënten en opdrachtgevers te achterhalen, rondom de verschillende methoden van e-coaching.

Er is sprake van een praktisch relevante doelstelling. Op basis van de onderzoeksresultaten wordt Fooqus BV op de hoogte gebracht van de wensen en behoeften in de huidige markt van Fooqus BV. Op basis van deze informatie wordt het mogelijk om één of meerdere methode(n) van e-coaching in het huidige dienstenaanbod te implementeren, op een dusdanige wijze dat dit aansluit op de wensen en behoeften in deze markt.

Probleemstelling

De probleemstelling is de centrale vraagstelling voor het behoeftenonderzoek. Tijdens het onderzoek is door middel van een enquête onderzocht wat de wensen en behoeften van de ondervraagden zijn, met betrekking tot de verschillende methoden van e-coaching. De probleemstelling van het behoeftenonderzoek luidt dus als volgt: “Aan welke methoden van e-coaching hebben potentiële cliënten en opdrachtgevers behoefte?”.

Onderzoeksontwerp

Hierbij gaat het om de manier waarop het onderzoek is vormgegeven. Er is sprake van een ‘kwantitatief onderzoek’. Nog specifiek is er sprake van ‘surveyonderzoek’, ook wel enquête of vragenlijstonderzoek genoemd. Dit is een gestructureerde dataverzamelmethode. Dat wil zeggen dat de vraagstelling van tevoren vaststaat en dat een klein aantal antwoordmogelijkheden wordt gegeven waaruit de ondervraagden kunnen kiezen.

Om te voorkomen dat de verschillende respondenten begrippen op een andere manier interpreteren, zijn complexe/abstracte begrippen in de enquête gedefinieerd.

Binnen het begrip ‘surveyonderzoek’ kan onderscheid gemaakt worden naar verschillende typen. In dit geval is sprake van een ‘internetenquête’. Personen zijn per e-mail benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. In deze e-mail is een link geplaatst naar de website waarop de enquête kon worden ingevuld. Hiervoor is gekozen om op die manier zoveel mogelijk mensen in een korte tijd te kunnen bereiken. Ook het gemak van de ondervraagden was een reden om voor deze manier te kiezen. Met slechts enkele muisklikken kan de enquête ingevuld en verstuurd worden. Dit voorkomt

voor een groot deel dat ondervraagden vooraf al niet willen deelnemen of tijdens de enquête afhaken omdat het teveel tijd kost of te ingewikkeld is. De enquête is gemaakt op www.thesis-tools.nl. De elektronisch verzonden gegevens worden direct in een database opgeslagen.

In **bijlage I** is de enquête te vinden die verspreid is onder (potentiële) cliënten en opdrachtgevers.

Voorafgaande aan het beantwoorden van de vragen, kregen de respondenten een filmpje te zien. In dit filmpje wordt aan de hand van de informatie uit hoofdstuk 3, uitgelegd wat e-coaching inhoudt en krijgen de respondenten de verschillende methoden van e-coaching in de praktijk te zien. Het hoofddoel van dit filmpje is om het begrip e-coaching en de bijbehorende methoden te verhelderen alvorens de ondervraagden de enquête invullen. Het bijbehorende subdoel van het filmpje is om mensen te verleiden om de enquête in te vullen en op die manier de respons te verhogen.

Respondenten

De personen die een uitnodiging ontvangen hebben om deel te nemen aan het onderzoek zijn (potentiële) cliënten en opdrachtgevers van Fooqus BV. De respondenten van dit onderzoek kunnen ingedeeld worden naar verschillende categorieën zoals te zien tabel 8.

Tabel 8: Respondenten behoeftenonderzoek

Categorie	Bestaande uit
Cliënten	Cliënten in traject van Fooqus BV
	Cliënten uit traject van Fooqus BV
Opdrachtgevers	Medewerkers van het UWV
	Medewerkers van Gemeenten
	Medewerkers van verschillende bedrijven die bekend zijn met Fooqus BV
Potentiële opdrachtgevers en cliënten	Studenten aan de opleiding People & Business Management
	Medewerkers van verschillende bedrijven die nog niet bekend zijn met Fooqus BV
	Overige personen

Er is specifiek voor deze categorieën gekozen, omdat dit personen zijn die nu of in de toekomst de keuze zouden kunnen maken om e-coaching af te nemen van Fooqus BV. Het is daarom voor Fooqus BV het meest interessant om te weten hoe deze personen tegen deze vorm van dienstverlening aankijken. Zo geldt voor de cliënten dat zij eventueel nog in hun huidige traject of in een nieuw traject gebruik kunnen gaan maken van e-coaching. Opdrachtgevers zijn het UWV, gemeenten en bedrijven die al bekend zijn met Fooqus BV. Dit zijn opdrachtgevers voor re-integratie-, loopbaan- en/of outplacementtrajecten. Ook studenten zijn uitgenodigd voor het invullen van de enquête. Het gaat hierbij om studenten aan de opleiding People & Business Management. Wanneer zij in de nabije toekomst werkzaam zullen zijn als P&O'er, kunnen zij degenen zijn die beslissingen nemen over activiteiten rondom begeleiding bij re-integratie, loopbaanvragen en outplacement. Ten slotte zijn overige personen – die niet onder één van de andere categorieën vallen – uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Hieronder vallen onder andere medewerkers van bedrijven die nog niet bekend zijn met Fooqus BV, maar die hier in de toekomst eventueel wel diensten van zouden kunnen afnemen. Het zijn dan ook – net als de personen in de andere categorieën – allemaal personen die woonachtig zijn in Zuid-Limburg. Waarom exact voor de benaderde personen binnen de categorieën is gekozen, is ad random bepaald. Alle personen die binnen de genoemde categorieën pasten, konden deelnemen aan het behoeftenonderzoek. Hiervoor hoefden zij niet nog aan andere eisen te voldoen. Het is in principe ook zo dat alle personen in Zuid-Limburg – en zelfs in Midden- en Noord-Limburg – in de toekomst diensten zouden kunnen afnemen van Fooqus BV. Hiervoor hoeft men niet

werkloos te zijn of te worden, het kan bijvoorbeeld ook gaan om loopbaanbegeleiding. Dit is dan ook de reden dat de groep ‘overige personen’ zeer divers is.

Respons

De enquête is aan 115 personen verstuurd, die ongeveer gelijk verdeeld zijn over de verschillende categorieën. De doelstelling was om 40% respons te behalen. Vanaf 60% respons zou gesproken worden van een zeer goede respons. Uiteindelijk hebben 73 ondervraagden de enquête ingevuld. Er is dus sprake van een (zeer goede) respons van 63,5%.

Er is een aantal acties ondernomen om de kans op een goede respons te vergroten. Zo kregen de ondervraagden voorafgaande aan het invullen van de enquête, het eerder beschreven filmpje te zien. Door het persoonlijke karakter dat hierdoor aan de enquête gegeven wordt, zou de respons verhoogd kunnen worden. Een andere manier waarop de respons verhoogd werd is door één week nadat de enquête verstuurd werd, een herinnering te sturen naar de personen die eerder een uitnodiging hadden ontvangen om deel te nemen aan het onderzoek. Ook een oproep op LinkedIn hoort tot de acties om de respons te verhogen.³⁴

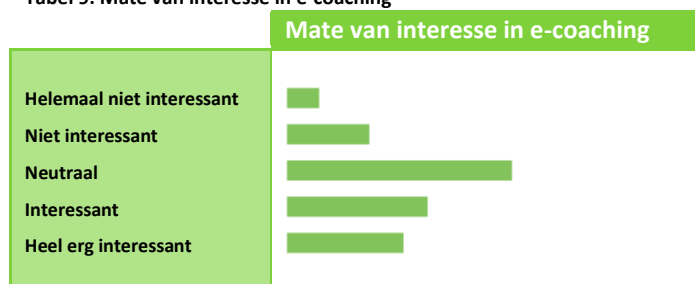
4.2 Onderzoeksresultaten

Uit het onderzoek kunnen verschillende conclusies getrokken worden, bijvoorbeeld hoe de respondenten aankijken tegen e-coaching in het algemeen en tegen de verschillende methoden van e-coaching. Ook kan bepaald worden aan welke diensten de respondenten behoefte hebben en op welke wijze.

Methoden

Fooqus BV heeft al besloten dat zij wil gaan werken met e-coaching. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat een groot deel van de respondenten e-coaching (heel erg) interessant vindt. Slechts een klein deel (19,5%) vindt dit (helemaal) niet interessant. Maar liefst 37,5% van de respondenten staat neutraal tegenover e-coaching. Het feit dat deze respondenten nog geen keuze hebben weten te maken, kan verschillende redenen hebben. Zo zien zij misschien wel de voordelen in van e-coaching (zoals deze genoemd worden in het filmpje), maar zijn ze nog niet helemaal overtuigd doordat het allemaal nieuw en onbekend is voor hen. Ook het feit dat het om kunnen gaan met computers, bij drie van de vier methoden van e-coaching een vereiste is, kan ervoor zorgen dat de respondenten nog terughoudend tegenover e-coaching staan.

Tabel 9: Mate van interesse in e-coaching



Wanneer gekeken wordt naar de verschillende methoden van e-coaching, namelijk video-, tele-, chat- en mail-coaching, dan valt heel duidelijk te zien dat onder de respondenten, video-coaching als meest populaire methode van e-coaching gezien wordt. Slechts 30,9% van de respondenten vindt video-coaching (helemaal) niet interessant, daar waar dit percentage voor de andere methoden van e-coaching tussen de 42% en 49,3% ligt.

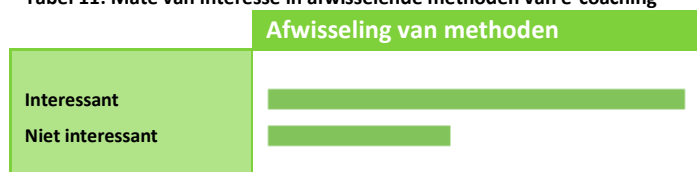
³⁴ Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Boom uitgevers: Den Haag.

Tabel 10: Mate van interesse in e-coachingsmethoden



Het meest positief zijn de respondenten over coaching waarbij de verschillende methoden van e-coaching worden afgewisseld. Zo geeft 69,6% van de respondenten aan interesse te hebben in coaching door middel van een afwisseling van de vier methoden van e-coaching.

Tabel 11: Mate van interesse in afwisselende methoden van e-coaching



Kenmerken

Zoals in hoofdstuk 3 beschreven, hebben de verschillende methoden van e-coaching diverse kenmerken op basis waarvan deze methoden van elkaar verschillen. Om een nog duidelijker beeld te krijgen van de wensen en behoeften aan de methoden van e-coaching, is door middel van het onderzoek achterhaald aan welke kenmerken de respondenten behoefte hebben.

Maar liefst 97% van de respondenten geeft aan dat zijn voorkeur gaat naar coaching waarbij coach en cliënt elkaar kunnen zien. Slechts 3% van de respondenten denkt hier anders over en geeft de voorkeur aan coaching waarbij coach en cliënt elkaar niet kunnen zien.

Wanneer wordt gekeken naar de nabijheid, geeft 71,6% van de respondenten aan de voorkeur te geven aan coaching waarbij coach en cliënt zich in dezelfde ruimte bevinden. Dit is echter niet mogelijk met e-coaching. Hierbij gaat het dus om de reguliere vorm van coaching, oftewel F2F-coaching. Hieruit blijkt dus dat de respondenten ondanks het feit dat ze openstaan voor e-coaching, toch de voorkeur geven aan de nabijheid van de coach.

95,5% van de respondenten geeft de voorkeur aan synchrone communicatie, oftewel communicatie waarbij coach en cliënt direct met elkaar in contact zijn en dus direct op elkaar reageren.

Ook kan uit de onderzoeksresultaten geconcludeerd worden dat communicatie door middel van het gesproken woord de voorkeur verdient ten opzichte van communicatie door middel van het geschreven woord. Zo geeft slechts 7,5% van de respondenten de voorkeur aan deze laatste vorm van communicatie.

Tabel 12: Voorkeur met betrekking tot kenmerken e-coaching

Kenmerken	Voorkeur	
Zichtbaarheid	Coach en cliënt kunnen elkaar zien	
	Coach en cliënt kunnen elkaar niet zien	
Nabijheid	Coach en cliënt in dezelfde ruimte	
	Coach en cliënt niet in dezelfde ruimte	
Tijd	Communicatie verloopt synchroon	
	Communicatie verloopt asynchroon	
Uitingsvorm	Communicatie via gesproken woord	
	Communicatie via geschreven woord	

Eigenschappen

De diverse methoden van e-coaching hebben verschillende eigenschappen. Deze eigenschappen zijn niet per definitie positief of negatief. Door middel van de enquête is achterhaald hoe de respondenten denken over de eigenschappen van de verschillende methoden van e-coaching.

De vraag naar de belangrijkheid van de zichtbaarheid van non-verbaal gedrag heeft een opvallend resultaat. Zo vindt geen enkele respondent (0%) de zichtbaarheid van non-verbaal gedrag (helemaal) niet belangrijk. Bijna de helft van de respondenten (46,15%) vindt dit zelfs heel erg belangrijk.

Bij de belangrijkheid van sociale anonimiteit, zijn de resultaten zichtbaar anders. In tegenstelling tot de zichtbaarheid van non-verbaal gedrag, vinden de respondenten sociale anonimiteit duidelijk veel minder belangrijk. Zo vindt slechts 18,46% van de respondenten dit (heel erg) belangrijk.

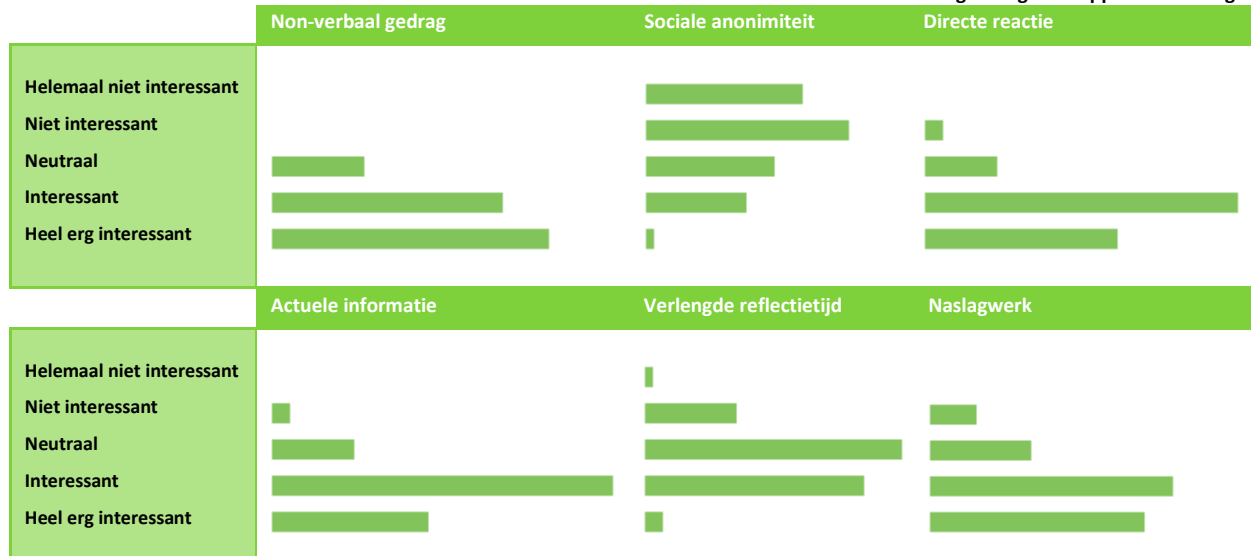
Meer dan 84% van de respondenten vindt het belangrijk om directe reactie van de coach te ontvangen. Slechts 3,1% van de respondenten vindt dit (helemaal) niet belangrijk.

Ook het kunnen communiceren van actuele informatie wordt door de respondenten over het algemeen als belangrijk ervaren. Zo vindt meer dan 83% van de respondenten dit (heel erg) belangrijk.

Wat de verlengde reflectietijd betreft zijn de meningen van de respondenten verdeeld. Zo vindt 40% van de respondenten dit (heel erg) belangrijk. Daarnaast geeft 43,1% van de respondenten aan hier neutraal tegenover te staan en 16,9% van de respondenten vindt dit (helemaal) niet belangrijk.

Het opbouwen van een naslagwerk gedurende de coaching wordt door de respondenten over het algemeen als belangrijk ervaren. Zo vindt 75,4% van de respondenten dit (heel erg) belangrijk. Slechts 7,7% van de respondenten vindt dit (helemaal) niet belangrijk.

Tabel 13: Voorkeur met betrekking tot eigenschappen e-coaching

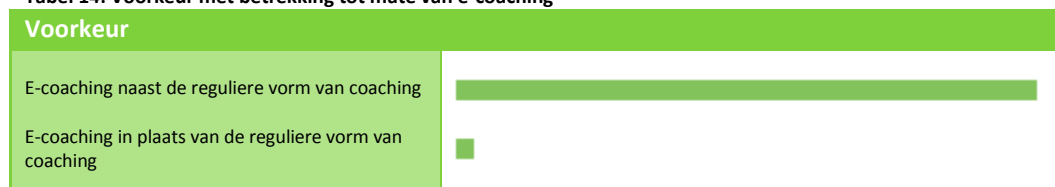


Mate van e-coaching

Al eerder bleek uit de onderzoeksresultaten dat een groot deel van de respondenten nabijheid van de coach belangrijk vindt. Zo gaf 71,6% van de respondenten aan de voorkeur te geven aan coaching waarbij coach en cliënt zich in dezelfde ruimte bevinden. Dit sluit dan ook aan op de resultaten van de vragen waarbij de mate van e-coaching en persoonlijk contact centraal staan.

E-coaching kan binnen Fooqus BV dienen ter vervanging of als aanvulling op de huidige manier van coaching (F2F-coaching). Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat maar liefst 96,9% van de respondenten aangeeft de voorkeur te geven aan e-coaching naast de reguliere vorm van coaching, oftewel F2F-coaching. Slechts 3,1% van de respondenten geeft de voorkeur aan e-coaching ter vervanging van de reguliere vorm van coaching.

Tabel 14: Voorkeur met betrekking tot mate van e-coaching



Ook is het volgens 95,3% van de respondenten noodzakelijk voor de waarborging van de kwaliteit van de coaching, om naast e-coaching ook persoonlijke gesprekken te voeren.

Tabel 15: Noodzakelijkheid met betrekking tot persoonlijke gesprekken



Diensten

Voor Fooqus BV is het mogelijk om voor een geheel traject gebruik te maken van e-coaching, maar het is ook mogelijk om losse diensten aan te bieden door middel van e-coaching. Het grootste deel van de respondenten (meer dan 70%) geeft aan de voorkeur te geven aan losse diensten door middel

van e-coaching. In tabel 16 zijn de verschillende diensten te zien die Fooqus BV op dit moment aanbiedt en de mate van interesse die de respondenten hierin hebben.

Tabel 16: Mate van interesse in diensten door middel van e-coaching

Diensten d.m.v. e-coaching	Interesse	Absoluut geen interesse
Begeleiding bij schrijven sollicitatiebrief		
Begeleiding bij schrijven curriculum vitae		
Beroepskeuzeonderzoek		
Training sollicitatievaardigheden		
Jobhunting/jobfinding		
Loopbaanbegeleiding		
Workshop 'Social media + Netwerken'		
Workshop 'Werkloos, wat nu?'		
Geen enkele dienst		

In de bovenstaande tabel is te zien naar welke diensten volgens de onderzoeksresultaten interesse uitgaat als het gaat om het ontvangen van deze diensten door middel van e-coaching. De diensten waarin de respondenten de meeste interesse hebben zijn begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief, begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae en beroepskeuzeonderzoek. Ook is in de tabel te zien dat er maar weinig respondenten zijn die absoluut geen interesse zouden hebben in het ontvangen van deze drie diensten door middel van e-coaching.

Andere diensten die respondenten interessant zouden vinden om te ontvangen door middel van e-coaching zijn de training sollicitatievaardigheden, jobhunting/jobfinding en loopbaanbegeleiding. Het verschil van deze diensten met de diensten waarin de meeste respondenten interesse hebben, is dat ook meer respondenten aangeven deze diensten absoluut niet te willen ontvangen. Dit geldt met name voor de training sollicitatievaardigheden en voor loopbaanbegeleiding.

De diensten waarin de respondenten de minste interesse hebben om deze door middel van e-coaching te ontvangen, zijn de workshop 'Werkloos, wat nu?' en de workshop 'Social media en Netwerken'. Zo geeft bijna de helft van de respondenten aan deze diensten absoluut niet te willen ontvangen door middel van e-coaching. Slechts tussen de 17% en 22% van de respondenten geeft aan deze diensten wel te willen ontvangen door middel van e-coaching.

Op dit moment vindt één dienst van Fooqus BV plaats in groepsvorm, namelijk jobhunting/jobfinding. Dat deze dienst plaatsvindt in groepsvorm is niet vermeld in de enquête omdat de interesse in e-coaching in groepsvorm in een andere vraag is achterhaald. Meer dan 40% van de respondenten geeft aan interesse te hebben in het ontvangen van jobhunting/jobfinding door middel van e-coaching. Uit de enquête blijkt echter ook dat meer dan 65% van de respondenten negatief tegenover e-coaching in groepsvorm staat.

Als het gaat om het maken van afspraken tussen coach en cliënt zijn hiervoor twee mogelijkheden. Zo is het mogelijk om (een) vaste dag(en) per week af te spreken waarop de coaching plaatsvindt. Het is echter ook mogelijk om het aantal contactmomenten per week vast te leggen, maar niet de precieze data. Het grootste deel van de respondenten (57,8%) geeft de voorkeur aan het afspreken van (een) vaste dag(en) per week. Het overige deel van de respondenten geeft de voorkeur aan de andere mogelijkheid. Het resultaat van deze vraag zegt ook iets over welke methoden van e-coaching

hier het best bij aansluiten. Het is namelijk niet met alle methoden van e-coaching mogelijk om alleen het aantal contactmomenten vast te leggen, maar niet de precieze data. Zo is het bij de methoden van e-coaching waarbij sprake is van synchrone communicatie, niet mogelijk om te garanderen dat dit ieder moment van de dag mogelijk is zonder hiervoor een afspraak te maken.

4.3 Conclusie

De vorige paragraaf geeft een beschrijving van de onderzoeksresultaten. De belangrijkste onderzoeksresultaten worden nogmaals in onderstaand schema weergegeven.

Methoden	- Respondenten zijn het meest geïnteresseerd in afwisseling van verschillende methoden van e-coaching. - Video-coaching is het meest populair onder respondenten. - Tele-coaching is het minst populair onder respondenten.
Kenmerken	- Als het om e-coaching gaat, geven de respondenten de voorkeur aan coaching waarbij coach en cliënt elkaar kunnen zien en waarbij sprake is van synchrone communicatie via het gesproken woord.
Eigenschappen	- De meeste waarde hechten de respondenten aan de zichtbaarheid van non-verbaal gedrag. Geen enkele respondent vindt dit niet belangrijk. - Naast de zichtbaarheid van non-verbaal gedrag wordt ook veel waarde gehecht aan het krijgen van een directe reactie, het communiceren van actuele informatie en het opbouwen van naslagwerk gedurende de coaching.
Mate van e-coaching	- Bijna alle respondenten (96,9%) zien e-coaching als aanvulling op de huidige manier van coaching en niet als vervanging hiervan. - Ook zijn bijna alle respondenten (95,3%) van mening dat het noodzakelijk is voor de kwaliteit van de coaching om naast e-coaching ook persoonlijke gesprekken te voeren.
Diensten	- De diensten die het meest populair zijn onder de respondenten om door middel van e-coaching te ontvangen zijn begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief en curriculum vitae en beroepskeuzeonderzoek. - De diensten die het minst populair zijn onder de respondenten om door middel van e-coaching te ontvangen zijn de workshop 'Werkloos, wat nu?' en de workshop 'Social media en Netwerken'.

Hoofdstuk 5

E-coaching diensten

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vierde deelvraag die als volgt luidt: ‘Welke diensten kan Fooqus BV het beste inzetten door middel van e-coaching?’. Bij deze vraag wordt enerzijds gekeken naar de mate van geschiktheid op basis van de eigenschappen van de dienst. Anderzijds wordt gekeken naar de mate van geschiktheid op basis van de wensen en behoeften die naar voren komen uit het behoeftenonderzoek.

5.1 Dienstenoverzicht

Fooqus BV heeft een zeer gevarieerd dienstenaanbod. In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de diensten die zij aanbiedt. Fooqus BV houdt zich met name bezig met re-integratie-, loopbaan- en outplacementtrajecten. Binnen deze trajecten biedt zij de volgende diensten aan:

- Training sollicitatievaardigheden;
- Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief;
- Begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae;
- Jobhunting/jobfinding;
- Loopbaanbegeleiding;
- Beroepskeuzeonderzoek;
- Workshop ‘Werkloos, wat nu?’;
- Workshop ‘Social media en Netwerken’.

Naast deze diensten is voorafgaande aan trajecten sprake van een kennismakings- en intakegesprek en na afloop van een traject is er sprake van nazorg.

Wat deze diensten inhouden, is te vinden in **bijlage II**.

5.2 Geschiktheid van de diensten voor e-coaching

Of de diensten die Fooqus BV aanbiedt geschikt zijn voor e-coaching hangt af van twee factoren, namelijk enerzijds het feit of de eigenschappen van de diensten aansluiten op de mogelijkheden van e-coaching en anderzijds de wensen en behoeften in de markt die Fooqus BV bedient. Deze twee onderdelen worden in de volgende twee subparagrafen verder beschreven.

5.2.1 Mate van geschiktheid op basis van eigenschappen

Met de eigenschappen van de diensten wordt bedoeld de mate waarin de diensten een kennisdoel, een vaardigheidsdoel of een attitudedoel trachten te bereiken. Deze begrippen worden allereerst verder toegelicht.

Kennisdoel

Kennis komt tot uitdrukking in het menselijk handelen in een bepaalde context. Informatie dient daarbij als grondstof voor het doen ontstaan van kennis, maar het kan tegelijk ook nuttig zijn ter bevestiging van kennis. Kennis kan dus omschreven worden als een door informatie tot stand gekomen of in stand gehouden overtuiging.³⁵ Bij een kennisdoel gaat het om het verwerven en onthouden van informatie en daarmee kennis. Kennisdoelen kunnen ook wel cognitieve doelen genoemd worden, waarbij cognitie staat voor ‘kennen, denken en weten’. Wanneer bij een dienst

³⁵ Boersma, J. (2006). *Management van kennis*. Van Gorcum: Assen.

sprake is van een geheel of gedeeltelijk kennisdoel, waarbij interactie met de coach niet direct vereist is, is het mogelijk voor cliënten om deze kennis te vergaren door middel van e-coaching.

Vaardigheidsdoel

Een vaardigheid is het vermogen tot het leveren van een bepaalde prestatie of het uitvoeren van een bepaalde taak. Als de uitvoering van een vaardigheid op problemen stuit, is reflectie nodig en valt de persoon terug op zijn eigen kennis of op andere kennisbronnen. Vaardigheden zijn dus vaak nauw verweven met kennis.³⁶ Er is sprake van een vaardigheidsdoel wanneer cliënten bepaalde handelingen moeten leren verrichten en wanneer ze bepaalde dingen moeten leren doen. Net als bij diensten waarbij sprake is van een kennisdoel, kan bij diensten waarbij sprake is van een vaardigheidsdoel gebruikt gemaakt worden van e-coaching. Wanneer het echter van belang is voor het resultaat van de dienst om de vaardigheden in de praktijk te oefenen in het fysieke bijzijn van de coach, is dit niet mogelijk via e-coaching.

Attitudedoel

Attitude kan omschreven worden als de manier waarop iemand denkt, voelt en handelt ten opzichte van iets of iemand. Het gaat dus over een mening waarnaar iemand handelt en daarmee richting geeft aan een persoon of iets. De attitude bepaalt de interne beslissingen van een persoon. Die leiden vervolgens weer tot de acties, die uitvloeien in een resultaat. Om een ander of beter resultaat te kunnen bereiken is het dus van belang om te beginnen met een andere attitude.³⁷ Dit proces is te zien in figuur 5.

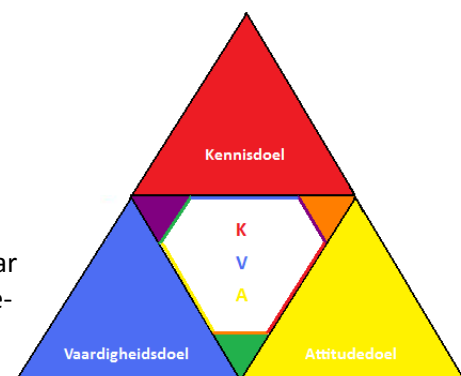
Figuur 5: Belang van attitude



Bij attitudedoelen ligt de nadruk op het verwerven en tentoonspreiden van een bepaalde (positieve) houding of bepaalde gevoelens. Attitudedoelen worden ook wel houdingsdoelen genoemd.³⁸ Bij diensten waarbij geheel of gedeeltelijk sprake is van een attitudedoel verloopt de coaching (voor dat deel) makkelijker via F2F-coaching, omdat de houding (non-verbale communicatie) hierin centraal staat en deze het best zichtbaar is wanneer coach en cliënt zich fysiek in dezelfde ruimte bevinden. Wanneer coach en cliënt willen werken aan de attitude van de cliënt, kan worden gekeken naar de algemene attitude-elementen, namelijk:

- motivatie;
- resultaatgerichtheid;
- sociale instelling;
- ordelijkheid;
- flexibiliteit;
- kwaliteitsbewustzijn.³⁹

Zoals in figuur 6 te zien kunnen de coachingsdoelen los van elkaar gezien worden. Dit houdt in dat een dienst slechts een van de genoemde drie doelen kent. Het is echter ook mogelijk dat de verschillende doelen elkaar aanvullen. Zo kunnen diensten over



Figuur 6: Coachingsdoelen

³⁶ Linden, van der J. & Wald, A. (2001) *Leren in perspectief*. Garant: Apeldoorn.

³⁷ Kerp, R. (2009). *Attitude*. Kerp & Company: Amersfoort.

³⁸ <http://www.kennisdelen.eu/kennis-houdings-en-vaardigheidsdoelen/> (geraadpleegd op 27 maart 2012)

³⁹ Hisschemöller, B. (2006). *H@llo, ik ben uw e-coach*. Scriptum: Schiedam. (blz. 161)

twee of zelfs over alle drie de coachingsdoelen beschikken. Over welke coachingsdoelen een dienst beschikt bepaalt voor een groot deel of deze dienst geschikt is om deze door middel van e-coaching aan te bieden.

In de onderstaande tabel is te zien welke diensten van Fooqus BV wel en welke niet geschikt zijn voor e-coaching, op basis van de eigenschappen van de diensten. Dit wordt vervolgens verder toegelicht.

Tabel 17: Diensten met en zonder e-coaching op basis van eigenschappen

Kennismakingsgesprek	
Intakegesprek	
Jobhunting/jobfinding	
Beroepskeuzeonderzoek, capaciteitentest en andere tests	
F2F-coaching	
	E-coaching
	Loopbaanbegeleiding
	Workshop 'Werkloos, wat nu?'
	Training sollicitatievaardigheden
	Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief
	Begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae
	Workshop 'Social media en Netwerken'
	Nazorg

De mate van geschiktheid van de diensten die in de bovenstaande tabel beschreven worden, wordt hieronder verder toegelicht. Beschreven wordt dus waarom de verschillende diensten op basis van hun eigenschappen wel of niet geschikt zijn om aan te bieden door middel van e-coaching. Onder e-coaching wordt in dit geval verstaan het gebruik van één of meerdere van de verschillende methoden en onderdelen van e-coaching zoals beschreven in hoofdstuk 3 van dit rapport. Van start wordt gegaan met de diensten die het minst geschikt zijn om aan te bieden door middel van e-coaching op basis van hun eigenschappen.

F2F-coaching

Kennismakingsgesprek

Bij het kennismakingsgesprek is sprake van zowel een kennisdoel als van een attitudedoel. In dit gesprek leren coach en cliënt elkaar kennen. Het doel van het gesprek is dat de coach de cliënt zo goed mogelijk leert kennen. Daarbij gaat het zowel om de cliënt als persoon, als om de wensen die de cliënt binnen het traject heeft en het gewenste einddoel. Om de cliënt te leren kennen geeft deze informatie over zichzelf en zijn/haar situatie. De coach verwerkt deze informatie tot een bepaald profiel van de cliënt. Deze informatie wordt aangevuld met de attitude van de cliënt. Het is belangrijk dat deze attitude aansluit op de informatie die de cliënt geeft over zichzelf en zijn/haar wensen. Wanneer dit niet het geval is, kan de coach achterhalen wat hier de oorzaak van is.

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom een bedrijf afscheid neemt van een medewerker. Een conflict, disfunctioneren en ziekte zijn veelvoorkomende redenen. Coaching kan in beeld komen wanneer er problemen met het ontslag zijn. Wanneer sprake is van ontslag kunnen heftige emoties zoals gevoelens van minderwaardigheid, onmacht, onkunde, woede en verdriet ontstaan. Ook is het mogelijk dat door de soms minder goede financiële situatie, zaken die vroeger wel konden nu ineens niet meer mogelijk zijn. Dit kan ook weer zijn

consequenties hebben op het gezin, waar ook de spanningen hoog op kunnen lopen. Al deze gevoelens kunnen iemand sterk belemmeren om elders in de arbeidsmarkt aan de slag te gaan. Het is dan zaak om het verlies van de baan en de positie te verwerken om zo weer over voldoende energie en zelfvertrouwen te beschikken. Dit zelfvertrouwen is nodig om zichzelf op de markt te kunnen verkopen en zo weer een nieuwe, zinvolle invulling van het arbeidsleven te creëren. Al deze gevoelens kunnen naar voren komen in het kennismakingsgesprek. Door dit gesprek te voeren door middel van F2F-contact, kan de coach hier veel beter op inspelen dan wanneer dit gesprek door middel van een van de methoden van e-coaching gevoerd wordt. Dit doordat de afstand kleiner is en de gevoelens dus veel beter zichtbaar zijn.⁴⁰

Intakegesprek

Tijdens het intakegesprek wordt de situatie van de cliënt overzichtelijk, kort en bondig in een rapport beschreven. Dit wordt vervolgens vertaald naar een re-integratieplan. Ook worden tijdens dit gesprek administratieve zaken geregeld die nodig zijn voor de opbouw van het dossier. Er is dus sprake van de overdracht van gegevens die nodig zijn voor een juiste uitvoering van het traject. De attitude van de cliënt speelt hierbij ook een grote rol. Bij het intakegesprek is dus sprake van zowel een kennisdoel als een attitudedoel. Enerzijds door de administratieve zaken die geregeld moeten worden en anderzijds door het attitudedoel, is deze dienst niet geschikt om uit te voeren door middel van e-coaching. Zo moeten er bijvoorbeeld kopieën gemaakt worden van het identiteitsbewijs en kunnen de resultaten van eerdere testen of andere activiteiten die de cliënt gedaan heeft, besproken worden. Belangrijk is dat het beeld dat de coach van de cliënt heeft, compleet gemaakt kan worden zodat dit vastgelegd kan worden in het re-integratieplan.

Jobhunting/jobfinding

Bij jobhunting/jobfinding is zowel sprake van een vaardigheidsdoel als van een attitudedoel. Zo is het van belang dat cliënten die deelnemen aan de jobhunting/jobfinding, vaardigheden op doen met betrekking tot het zoeken naar bedrijven en het solliciteren naar functies binnen deze bedrijven. Daarnaast wordt in de jobhunting/jobfinding gewerkt aan de attitude van cliënten. Daarbij gaat het om de attitude van cliënten met betrekking tot het contact met bedrijven. Op dit moment vindt de jobhunting/jobfinding plaats in groepsverband. Dit heeft verschillende voordelen. Allereerst bespaart het veel tijd, doordat een groep cliënten tegelijkertijd gecoacht wordt in plaats van individueel. Daarnaast is het een voordeel dat de cliënten elkaar steeds beter leren kennen. Dit brengt met zich mee dat cliënten elkaars achtergrond kennen en weten naar welke baan de anderen op zoek zijn. Bij het zoeken naar vacatures, wordt dus door de cliënten ook voor elkaar gezocht naar vacatures of interessante bedrijven om een open sollicitatie naar te sturen. Wanneer bij deze dienst gebruik zou worden gemaakt van e-coaching valt dit persoonlijke aspect weg. Het is mogelijk om via een chat-functie in een groep te chatten, waardoor deze dienst ook in groepsverband via e-coaching zou kunnen plaatsvinden. De communicatie verloopt daardoor echter erg ingewikkeld, moeilijk en scheef doordat bijvoorbeeld niet iedereen even snel kan typen en de non-verbale communicatie mist. Op dit moment wordt in de jobhunting/jobfinding ook daadwerkelijk gezocht naar bedrijven en in sommige gevallen worden deze bedrijven ook direct benaderd door cliënt en coach. In geval van jobhunting/jobfinding door middel van e-coaching is deze directe begeleiding bij het solliciteren niet meer mogelijk.

Beroepskeuzeonderzoek, capaciteitentest en andere tests

Het uitvoeren van een beroepskeuzeonderzoek, capaciteitentest of een andere test, heeft een kennisdoel. Het doel is namelijk om informatie te ontvangen over de wensen, behoeften en/of

⁴⁰ Hisschemöller, B. (2006). *H@llo, ik ben uw e-coach*. Scriptum: Schiedam. (blz. 165-166)

mogelijkheden van de cliënt. Op dit moment worden onderzoeken, zoals een beroepskeuzeonderzoek of capaciteitentest, uitgevoerd met behulp van de software van iScreen. Cliënten die een test maken, krijgen hiervoor een inlogcode waarmee ze het onderzoek thuis kunnen maken. Dit vindt dus plaats via internet. Wanneer de resultaten van een dergelijke test bekend zijn bespreekt de coach deze met haar cliënt. Ondanks het feit dat er sprake is van een kennisdoel, maken de eigenschappen van de dienst het moeilijk om de bespreking van de resultaten volledig door middel van e-coaching uit te voeren. Doordat de resultaten worden weergegeven in een zeer uitgebreid rapport, is dit erg moeilijk te bespreken door middel van e-coaching. Ook het feit dat in de resultaten wordt gewerkt met tabellen en figuren, maakt het moeilijk om dit te bespreken door middel van e-coaching.

De meeste diensten die Fooqus BV aanbiedt, bezitten de eigenschappen die het mogelijk maken om deze diensten (gedeeltelijk) door middel van e-coaching aan te bieden. Deze diensten worden hieronder verder toegelicht.

E-coaching

Training sollicitatievaardigheden

In de training sollicitatievaardigheden is sprake van zowel een kennisdoel als van een vaardigheids- en attitudedoel. Wat het kennis- en vaardigheidsdoel betreft is het dus wel degelijk mogelijk om deze door middel van e-coaching te behalen. Voor het attitudedoel is dit moeilijker en dus beter om hier niet door middel van e-coaching aan te werken.

Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief en curriculum vitae

Bij de dienst die zich richt op de begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief en de dienst die begeleiding biedt bij het schrijven van een goed curriculum vitae, is sprake van zowel een kennisdoel als een vaardigheidsdoel. De attitude van de cliënt speelt hierin dus geen rol. Het is daardoor zeer goed mogelijk om deze twee diensten aan te bieden door middel van e-coaching.

Loopbaanbegeleiding

Bij loopbaanbegeleiding kan van verschillende soorten coachingsdoelen sprake zijn doordat er veel verschillende loopbaanvragen bestaan. Afhankelijk van de loopbaanvraag van de cliënt kan dus bepaald worden of er sprake is van een kennisdoel, een vaardigheidsdoel, een attitudedoel of een combinatie hiervan. Op basis hiervan kan vervolgens bepaald worden op welke manier de communicatie plaatsvindt. Omdat het vaak gaat om een combinatie van de verschillende doelen, kan in de meeste gevallen (gedeeltelijk) gebruik gemaakt worden van e-coaching.

Workshops

In de workshop 'Werkloos, wat nu?' leren mensen die werkloos worden of pas werkloos zijn geworden, welke verplichtingen ze hebben tegenover het UWV en wat ze hiervan terug mogen verwachten. Bij deze dienst is dus sprake van een kennisdoel. Er is geen directe interactie nodig om de informatie over te kunnen brengen. Dit maakt het mogelijk om deze dienst door middel van e-coaching aan te bieden. Gedurende de workshop 'Social media en Netwerken' worden deelnemers op de hoogte gebracht van de mogelijkheden van social media, maar zullen ze ook direct hun eigen LinkedIn-profiel aanmaken en deze zorgvuldig opbouwen. Er is dus sprake van zowel een kennisdoel als van een vaardigheidsdoel. Dit maakt het mogelijk om deze dienst (gedeeltelijk) aan te bieden door middel van e-coaching.

Nazorg

Nazorg houdt in dat coach en cliënt na afloop van het traject of na afname van diensten contact met elkaar houden om een goed resultaat op de lange termijn te waarborgen en om

kleine problemen de wereld uit te helpen. Doordat cliënten vaak aan het einde van het traject weer aan het werk zijn, is het handig om de nazorg uit te voeren door middel van e-coaching. Ook het feit dat er sprake is van een kennisdoel, namelijk het opdoen van informatie over de situatie van de cliënt, maakt het ook goed mogelijk om dit uit te voeren door middel van e-coaching.

5.2.2 Mate van geschiktheid op basis van wensen en behoeften in de markt

Deze subparagraaf is gebaseerd op de resultaten van het onderzoek zoals beschreven in hoofdstuk 4 van dit rapport. Op basis van deze onderzoeksresultaten wordt in deze subparagraaf een beschrijving gegeven van de geschiktheid van de diensten van Fooqus BV op basis van de wensen en behoeften in de markt die Fooqus BV bedient. In de onderstaande tabel is te zien welke diensten van Fooqus BV wel en welke niet geschikt zijn voor e-coaching, op basis van de wensen en behoeften in deze markt. Dit wordt vervolgens verder toegelicht.

Tabel 18: Diensten met en zonder e-coaching op basis van wensen en behoeften

Kennismakingsgesprek	
Intakegesprek	
Workshop 'Werkloos, wat nu?'	
Workshop 'Social media en Netwerken'	
Nazorg	
F2F-coaching	
	E-coaching
	Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief
	Begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae
	Beroepskeuzeonderzoek, capaciteitentest en andere tests
	Training sollicitatievaardigheden
	Jobhunting/jobfinding
	Loopbaanbegeleiding

Op basis van de resultaten van het onderzoek kan dus bepaald worden dat volgens de wensen en behoeften in de markt, de diensten die Fooqus BV aanbiedt, op de volgende manier aangeboden zouden moeten worden. Net als op basis van de eigenschappen van de diensten, is het grootste deel van de diensten ook op basis van de wensen en behoeften in de markt geschikt voor e-coaching. Slechts een gering aantal diensten sluit in de vorm van e-coaching niet aan op de wensen en behoeften in de markt.

Allereerst wordt een beschrijving gegeven van de diensten die volgens de wensen en behoeften in de markt, het best door middel van F2F-coaching aangeboden zouden kunnen worden. Vervolgens wordt beschreven welke diensten op basis van de wensen en behoeften in de markt het best (gedeeltelijk) door middel van e-coaching aangeboden zouden kunnen worden.

F2F-coaching

Kennismakingsgesprek

Wanneer gekeken wordt naar de onderzoeksresultaten, is te zien dat 95,31% van de respondenten, persoonlijk contact naast e-coaching als noodzakelijk ziet. Wanneer gekeken wordt naar de wensen en behoeften, sluit het hierbij het best aan wanneer het kennismakingsgesprek plaatsvindt door middel van F2F-contact. Dit omdat coach en cliënt elkaar nog niet kennen en de coachingsvraag nog niet (helemaal) bekend is. Pas op basis hiervan en op basis van de wensen en behoeften van de cliënt, wordt bepaald in welke vorm de coaching verder zal verlopen.

Intakegesprek

Het feit dat bijna alle respondenten (95,31%) persoonlijk contact naast e-coaching als noodzakelijk zien, maakt het belangrijk om eerst alle zaken op een persoonlijke manier te regelen voordat van start wordt gegaan met het traject in de vorm van e-coaching. Het intakegesprek is pas het tweede contactmoment tussen coach en cliënt en voor mensen die persoonlijk contact belangrijk vinden, is het dus het best ook dit gesprek te voeren door middel van F2F-contact. Het is namelijk belangrijk dat coach en cliënt elkaar goed genoeg kennen en elkaar vertrouwen alvorens het traject van start gaat. Dit geldt zeker wanneer het traject (gedeeltelijk) door middel van e-coaching plaatsvindt. Het is namelijk belangrijk dat coach en cliënt elkaar ook goed kunnen begrijpen wanneer ze communiceren door middel van internet- of telefonisch contact.

Workshops

Slechts een heel klein deel van de respondenten geeft aan de workshop 'Werkloos, wat nu?' en 'Social media en Netwerken' door middel van e-coaching te willen ontvangen. Daarentegen geeft een groot deel van de respondenten aan deze diensten absoluut niet door middel van e-coaching te willen ontvangen. Dit terwijl de eigenschappen van deze diensten het goed mogelijk maken om deze uit te voeren door middel van e-coaching. Wanneer echter alleen gekeken wordt naar de wensen en behoeften in de markt, is het niet verstandig om deze dienst puur en alleen aan te bieden door middel van e-coaching.

Nazorg

Net als bij het kennismakings- en intakegesprek is het bij de nazorg om dezelfde reden belangrijk om dit (gedeeltelijk) door middel van F2F-contact te doen. Zo vindt een groot deel van de respondenten (95,31%) het van belang om voldoende persoonlijk contact te hebben met de coach. Om die reden kan verwacht worden dat het op prijs gesteld wordt om het contact op een persoonlijke wijze af te sluiten. Wanneer vervolgens contact gehouden wordt over de stand van zaken, kan dit altijd nog door middel van e-coaching plaatsvinden.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan dus geconcludeerd worden dat sommige diensten niet geschikt zijn om door middel van e-coaching aan te bieden, wanneer puur en alleen gekeken wordt naar de wensen en behoeften in de markt die Fooqus BV bedient. Er zijn echter ook verschillende diensten waaraan respondenten wel behoefte hebben om deze door middel van e-coaching te ontvangen.

E-coaching

Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief en curriculum vitae

Het grootste deel van de respondenten zou graag begeleiding ontvangen bij het schrijven van een sollicitatiebrief (64,06%) en het curriculum vitae (59,38%) door middel van e-coaching. Slechts een zeer klein deel van de respondenten zou dit absoluut niet willen, namelijk respectievelijk 12,7% en 9,52%. Op basis van deze gegevens blijken deze diensten geschikt om aan te bieden door middel van e-coaching.

Beroepskeuzeonderzoek (en andere tests)

Bijna de helft van de respondenten (48,44%) zou deze dienst(en) graag ontvangen door middel van e-coaching. Slechts een klein deel van de respondenten (15,87%) geeft aan deze dienst(en) absoluut niet te willen ontvangen door middel van e-coaching. De testen zelf vinden sowieso plaats via internet. Dit kan natuurlijk binnen Fooqus BV of vanuit een andere situatie. Wanneer de resultaten bekend zijn, worden deze met de cliënt besproken. Dit kan zowel door middel van F2F-contact als door middel van e-coaching. Afhankelijk van de (vorm van) de resultaten kan besloten worden of dit door middel van F2F-contact of door middel van e-coaching plaatsvindt.

Training sollicitatievaardigheden

Een groot deel van de respondenten geeft aan de training sollicitatievaardigheden te willen ontvangen door middel van e-coaching. Daarnaast geven ongeveer evenveel respondenten aan dit absoluut niet te willen. Omdat echter een groot deel van de respondenten hier wel interesse in heeft, is het verstandig om hen de mogelijkheid te bieden om deze dienst door middel van e-coaching te ontvangen. Op deze manier kan optimaal op de wensen en behoeften van de markt worden aangesloten.

Jobhunting/jobfinding

Zo'n 40% van de respondenten zou het interessant vinden om jobhunting/jobfinding door middel van e-coaching te ontvangen. Slechts 20,63% van de respondenten geeft aan dit absoluut niet te willen. Op basis van deze informatie is het verstandig om jobhunting/jobfinding aan te bieden door middel van e-coaching. Op de vraag of men geïnteresseerd is in het ontvangen van e-coaching in groepsvorm, geeft 65,08% van de respondenten aan dit niet te zijn. Dit terwijl jobhunting/jobfinding in zijn huidige vorm in groepsvorm plaatsvindt. Zoals eerder beschreven heeft dit dan ook veel voordelen.

Loopbaanbegeleiding

Iets meer dan 35% van de respondenten geeft aan graag loopbaanbegeleiding te ontvangen door middel van e-coaching. Daarnaast geeft echter ook 31,75% van de respondenten aan dit absoluut niet te willen. Omdat toch een ruime hoeveelheid respondenten aangeeft interesse te hebben in de dienst en ook veel respondenten hier neutraal tegenover staan, is het op basis van deze gegevens verstandig om aan hen de mogelijkheid te bieden om deze dienst door middel van e-coaching te ontvangen.

5.3 Conclusie

Bij de keuze of een dienst wel of niet geschikt is om aan te bieden door middel van e-coaching, zijn verschillende factoren van belang. Zo moet enerzijds rekening gehouden worden met het feit of de eigenschappen van de dienst het wel of niet mogelijk maken om deze aan te bieden door middel van e-coaching. Daarnaast moet gekeken worden naar de wensen en behoeften van het individu met een coachingsvraag.

In tegenstelling tot de wensen en behoeften van het individu met een coachingsvraag, wordt in dit rapport onderscheid gemaakt tussen diensten die wel en niet geschikt zijn voor e-coaching, op basis van de eigenschappen en de wensen en behoeften van de respondenten van het onderzoek.

Op basis van die informatie kunnen de diensten in vier categorieën verdeeld worden, namelijk:

1. F2F-coaching

diensten die op basis van zowel de eigenschappen als de wensen en behoeften van de markt niet geschikt zijn om volledig door middel van e-coaching aan te bieden;

2. E-coaching
diensten die op basis van zowel de eigenschappen als de wensen en behoeften van de markt wel geschikt zijn om volledig door middel van e-coaching aan te bieden;
3. F2F-coaching & E-coaching
diensten die op basis van de eigenschappen en de wensen en behoeften van de markt geschikt zijn om aan te bieden door middel van een combinatie van zowel F2F-coaching als E-coaching;
4. F2F-coaching of E-coaching
diensten die op basis van de eigenschappen wel geschikt zijn voor e-coaching, maar op basis van de wensen en behoeften van de markt niet, of andersom.

In de onderstaande tabel zijn deze vier categorieën en de bijbehorende diensten te zien. Deze worden vervolgens kort toegelicht.

Tabel 19: Diensten met en zonder e-coaching

	Jobhunting/jobfinding
	Workshop 'Social media en Netwerken'
Kennismakingsgesprek	Workshop 'Werkloos, wat nu?'
Intakegesprek	Loopbaanbegeleiding
F2F-coaching	F2F-coaching of E-coaching
F2F-coaching & E-coaching	E-coaching
Training sollicitatievaardigheden	Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief
Beroepskeuzeonderzoek, capaciteitentest en andere tests	Begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae
Nazorg	

F2F-coaching

Onder de eerste groep vallen de diensten die niet geschikt zijn om aan te bieden door middel van e-coaching, namelijk het kennismakings- en intakegesprek. Het feit dat deze diensten niet geschikt zijn om aan te bieden door middel van e-coaching heeft enerzijds te maken met de eigenschappen van de diensten en anderzijds met de wensen en behoeften. Beide aspecten duiden erop dat deze diensten niet geschikt zijn voor e-coaching.

E-coaching

De tweede groep bestaat uit diensten die zowel op basis van de eigenschappen als op basis van de wensen en behoeften van de markt, geschikt zijn om aan te bieden door middel van e-coaching. Het gaat daarbij om de begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief en begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae. Deze diensten maken het mogelijk om deze puur en alleen door middel van e-coaching aan te bieden. Kijkende naar de wensen en behoeften in de markt blijkt de behoefte aan gedeeltelijk persoonlijk contact echter erg groot.

F2F-coaching & E-coaching

Onder deze derde groep vallen de diensten die op basis van de eigenschappen en de wensen en behoeften van de markt geschikt zijn om aan te bieden door middel van een combinatie van zowel F2F-coaching als E-coaching. Het gaat hierbij dus om diensten waarbij F2F-coaching en E-coaching elkaar aanvullen om op die manier een optimaal resultaat te bereiken.

F2F-coaching of E-coaching

De laatste groep bestaat uit diensten die niet direct tot een van de andere groep behoren. De oorzaak hiervan kan bijvoorbeeld zijn dat er heel veel behoefte is aan het ontvangen van een dienst door middel van e-coaching, maar dat de eigenschappen van deze dienst hiervoor niet geschikt zijn. Dit is het geval bij jobhunting/jobfinding, die met veel succes plaatsvindt in groepsvorm. Door kleine aanpassingen in de dienst, waardoor deze individueel kan plaatsvinden, is het mogelijk om toch aan de wensen en behoeften van de markt te voldoen. Andersom kan dit ook het geval zijn, namelijk dat de eigenschappen van de dienst zeer geschikt zijn voor e-coaching, maar hier op basis van het onderzoek zeer weinig behoefte aan blijkt te zijn. Dit is het geval bij de workshops 'Werkloos, wat nu?' en 'Social media en Netwerken'. Een andere oorzaak kan zijn dat de geschiktheid van de dienst voor e-coaching afhankelijk is van de exacte coachingsvraag. Dit laatste is het geval bij loopbaanbegeleiding.

Hoofdstuk 6

Methodieken

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vijfde deelvraag die als volgt luidt: ‘Door middel van welke methodieken kan Fooqus BV deze diensten het beste inzetten?’. Op basis van het theoretisch kader en de verkregen resultaten uit het behoeftenonderzoek, is deze deelvraag beantwoord.

6.1 Methodiek

Zoals al in paragraaf 3.8 beschreven is een methodiek de studie van de manieren waarop een omschreven reeks handelingen tot een vooraf bepaald doel leiden. In het spraakgebruik wordt met methodiek ook wel een reeks of verzameling van methoden bedoeld. Het gaat hierbij dus om het hele proces, waarin een of meerdere methoden van e-coaching worden ingezet of elkaar opvolgen in de dienstverlening naar cliënten.

In een methode zijn drie aspecten te onderscheiden, namelijk:

- *het inhoudelijke aspect;*
Het handelen van de coach gericht op beïnvloeding van de cliënt of diens situatie in de richting van verbetering van diens (sociaal) functioneren (het ‘wat’).
- *het programmatische aspect;*
Het handelen van de coach heeft betrekking op het programma van de coaching (het ‘hoe’).
- *het relationele aspect.*
Het opbouwen, in stand houden en afbouwen van een goede werkrelatie met de cliënt (het ‘wie’).⁴¹

Ondanks het feit dat er verschillende methoden en methodieken ingezet worden om de diensten aan te bieden door middel van e-coaching, is het van belang om er een goede structuur in te houden om op die manier de effectiviteit van de coaching te vergroten. Zoals in paragraaf 3.7 beschreven, wordt de effectiviteit van een coachingstraject intern bepaald door vijf factoren, namelijk:

1. de verwachtingen die de cliënt heeft van het coachingstraject;
2. de persoonskenmerken en achtergrondvariabelen van de cliënt;
3. het type coachvraag;
4. de persoonskenmerken van de coach;
5. de gehanteerde coachingsmethode.

Het kennismakings- en intakegesprek spelen een grote rol bij deze factoren.

In het kennismakingsgesprek, dat plaatsvindt door middel van F2F-contact, achterhaalt de coach de eerste vier factoren. De coachvraag staat natuurlijk centraal. Daarnaast kan de cliënt de verwachtingen rondom de coachvraag en het coachingstraject kenbaar maken. Ten slotte kan de coach de persoonskenmerken en achtergrondvariabelen van de cliënt achterhalen en zichzelf voorstellen. Deze factoren zijn cruciaal voor een effectief coachingstraject. Wanneer dit niet op de juiste manier wordt gedaan, bestaat de kans dat er verkeerde keuzes worden gemaakt in de laatste factor.

In het intakegesprek, dat net als het kennismakingsgesprek plaatsvindt door middel van F2F-contact, wordt verder ingegaan op de eerder genoemde vier factoren. Vervolgens komt ook de laatste factor aan bod. Zo wordt een keuze gemaakt voor een of meerdere coachingsmethode(n). Alvorens deze keuze kan worden gemaakt, moet een doelstelling voor het traject bepaald worden. Door deze

⁴¹ Hisschemöller, B. (2006). *H@llo ik ben uw e-coach*. Uitgeverij Scriptum: Schiedam.

doelstelling SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) te formuleren, wordt voorkomen dat hier in de toekomst misverstanden over ontstaan. Vervolgens kan de keuze voor een of meerdere coachingsmethode(n) worden gemaakt op basis van de coachvraag van de cliënt en bijbehorende doelstelling, zijn/haar wensen en behoeften rondom deze vraag en de persoonskenmerken. Een belangrijk onderdeel hiervan is de leerstijl. Dit wordt verder behandeld in paragraaf 6.2. Belangrijk bij de keuze voor een of meerdere methode(n) is om de cliënt goed op de hoogte te brengen van de mogelijkheden binnen Fooqus BV, zodat hij/zij een weloverwogen keuze kan maken.⁴²

Uit onderzoek van Brinkerhoff blijkt dat een goed voor- en natraject essentieel is voor een effectief coachingstraject. Zo verrichtte Brinkerhoff onderzoek naar de effecten van trainingen, waaruit blijkt dat het de meeste mensen die een training volgen niet lukt om nieuw gewenst gedrag te laten zien in de praktijk. Een deel van de deelnemers (15%) probeert dit niet eens. Een veel groter deel van de deelnemers (70%) doet een poging maar valt vanwege belemmerende factoren snel weer terug in het oude gedrag. Slechts 15% van de deelnemers laat het gewenste gedrag zien en levert zichtbaar een betere prestatie. Dit heeft vooral te maken met de transfer. Daarbij gaat het om de vraag hoe datgene wat men leert in een training in de praktijk gebruikt kan of zal worden. Ook de vraag welke ondersteuning daarbij nodig is, is van groot belang. Ook blijkt uit het onderzoek dat een formele training maar voor 20% invloed heeft op het gewenste gedrag. De mate waarin mensen het gewenste gedrag daadwerkelijk laten zien is voor 40% afhankelijk van factoren voorafgaand aan een training en voor 40% afhankelijk van factoren na het volgen van een training. Brinkerhoff adviseert dus om 80% van de inspanningen en middelen aan leeractiviteiten vóór en ná afloop van een formele training te besteden.⁴³

Hieruit blijkt dus dat het voor de effectiviteit van trajecten erg belangrijk is om voldoende aandacht te besteden aan het voor- en natraject. Het belang hiervan mag zeer zeker niet onderschat worden. Er moet echter ook rekening gehouden worden met de eerder genoemde interne factoren. Daarnaast is er ook een belangrijke externe factor die invloed uitoefent op het effect van een coachingstraject. Zo speelt de omgeving/thuissituatie een belangrijke rol bij het effect van een coachingstraject. Wanneer een cliënt al van thuis uit gedemotiveerd wordt om zich in te zetten voor een traject – bijvoorbeeld doordat de ouders/partner het nut hiervan niet inzien of er niet in geloven – kan dit een negatieve invloed hebben op de motivatie van de cliënt.⁴⁴

6.2 Leerstijlen

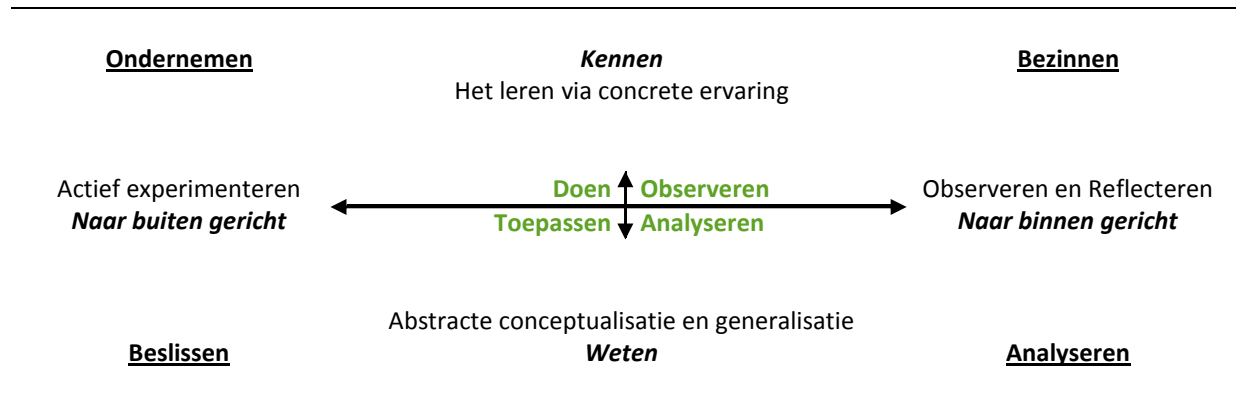
Mensen die diensten willen ontvangen van Fooqus BV hebben een bepaalde leer- of coachingsvraag. Zo willen ze begeleiding bij het opdoen van kennis, vaardigheden of bij verandering van de attitude. De manier waarop deze begeleiding vorm gegeven moet worden, is onder andere afhankelijk van de leerstijl van de desbetreffende cliënt. Er kunnen vier leerstijlen onderscheiden worden, namelijk: ondernemen, bezinnen, beslissen en analyseren. Deze leerstijlen zijn te zien in figuur 7 op de volgende pagina.

⁴² http://www.loopbaan-visie.nl/syv_files/file/downloads/20101%20online%20coachen%20geeft%20nodige-%20diepgang.pdf (geraadpleegd op 10 februari 2012)

⁴³ Brinkerhoff, R.O, en A.M. Apking. *High Impact Learning*, Perseus Publishing, Cambridge, 2001.

⁴⁴ <http://www.artikeltjes.com/artikeltjes/629/1/De-invloeden-op-trainingseffecten/Page1.html> (geraadpleegd op 24 mei 2012)

Figuur 7: Leerstijlenmatrix (David Kolb)⁴⁵



Voor een goede effectiviteit van het coachingstraject is het belangrijk dat de coachingsmethode aansluit op de leerstijl van de cliënt. Wat de vier eerdergenoemde leerstijlen precies inhouden is te vinden in **bijlage III**.

Het is belangrijk om bij de keuze voor de methodiek van het coachingstraject, rekening te houden met de leerstijl van de cliënt. Door het kennismakingsgesprek te laten plaatsvinden door middel van F2F-contact, kan de coach dit achterhalen en zich hier een goed beeld van vormen. Op basis van dat beeld kan de coach bepalen welke methode(n) zij vindt passen bij de cliënt. Door dit bespreekbaar te maken met de cliënt kan bekeken worden of dit aansluit op de wensen en behoeften van de cliënt. Op die manier kan voor iedere cliënt een passende methodiek bepaald worden. Het is echter van belang om een aantal basismethodieken vast te stellen, die vervolgens kunnen worden aangepast zodat deze aansluiten op de leerstijlen en wensen en behoeften van de betreffende cliënten. Wat deze basismethodieken inhouden, wordt in de volgende paragraaf beschreven.

6.3 Basismethodieken

De diensten die Fooqus BV door middel van e-coaching zal gaan aanbieden, kunnen door middel van verschillende methodieken aangeboden worden. Welke methodieken gebruikt worden hangt enerzijds af van de eigenschappen van de verschillende diensten, maar anderzijds ook van de wensen en behoeften in de markt. Omdat de wensen en behoeften van cliënten natuurlijk van elkaar verschillen, kan er met basismethodieken gewerkt worden. Door te werken met basismethodieken is er voor iedere dienst sprake van een standaard basismethodiek die bepaald wordt op basis van de eigenschappen van de dienst en de wensen en behoeften die blijken uit het behoeftenonderzoek. Deze basismethodieken kunnen vervolgens aangepast worden aan de wensen van de individuele cliënt. De basismethodieken worden beschreven in tabel 20 op de volgende pagina.

⁴⁵ Engel, A. (2010). *Het handboek voor coaching*. Uitgeverij Entos: Deventer.

Tabel 20: Basismethodieken

	Basismethodieken	Diensten
	F2F-coaching	Kennismakingsgesprek
		Intakegesprek
		Jobhunting/jobfinding
	E-coaching (<i>video-coaching en mail-coaching</i>)	Loopbaanbegeleiding
Blended Learning	F2F-coaching – E-coaching (<i>tele-coaching of mail-coaching</i>)	Nazorg
	E-coaching – F2F-coaching (<i>indien nodig tele-coaching</i>)	Beroepskeuzeonderzoek (en andere tests)
	E-learning – reader – F2F-coaching	Workshop ‘Werkloos, wat nu?’
	Reader – E-coaching – F2F-coaching (<i>video-coaching</i>)	Training sollicitatievaardigheden
	E-learning – reader – E-coaching (<i>mail-coaching en video-coaching</i>)	Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief
		Begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae
		Workshop ‘Social media en Netwerken’

In de volgende subparagrafen worden alle basismethodieken toegelicht. Per dienst wordt eerst beschreven waarom voor de desbetreffende basismethodiek is gekozen. Vervolgens wordt beschreven hoe dit er binnen Fooqus BV uit zal zien. Dit laatste wordt beschreven in de groene vlakken.

6.3.1 F2F-coaching

De eerste methodiek bestaat puur en alleen uit F2F-coaching. Zoals in bovenstaande tabel te zien gaat het daarbij om het kennismakings- en intakegesprek. De reden waarom het belangrijk is om deze diensten uit te voeren door middel van F2F-communicatie, wordt beschreven in hoofdstuk 5. Een andere dienst die in de basismethodieken het best door middel van F2F-coaching kan plaatsvinden, is jobhunting/jobfinding. De reden hiervoor ligt bij de eigenschappen van deze dienst. Jobhunting/jobfinding vindt in zijn huidige vorm plaats in groepsvorm, wat een aantal voordelen heeft. Zo worden alle cliënten die deze dienst ontvangen op hetzelfde moment gecoacht, wat veel tijd scheelt. Daarnaast leren cliënten elkaar steeds beter kennen en helpen elkaar ook bij het vinden van een baan.

6.3.2 E-coaching

Er is ook een dienst te benoemen waarbij de basismethodiek alleen bestaat uit e-coaching, namelijk loopbaanbegeleiding.

Loopbaanbegeleiding

Van alle respondenten geeft 31,75% aan absoluut geen loopbaanbegeleiding te willen ontvangen door middel van e-coaching. Iets meer respondenten (35,94%) geeft aan wel interesse te hebben in het ontvangen van loopbaanbegeleiding door middel van e-coaching. Van deze laatste groep respondenten geeft 65,2% aan video-coaching (heel erg) interessant te vinden. Ook mail-coaching wordt door 47,83% van de respondenten van deze groep (heel erg) interessant gevonden). Vooral de afwisseling tussen de verschillende methoden van e-coaching wordt door hen als (heel erg) interessant ervaren, namelijk door 86,96%.

Het feit dat een groot deel van deze groep respondenten interesse heeft in video-coaching, wordt bevestigd door het grote aantal respondenten dat non-verbale communicatie (heel erg) interessant vindt, namelijk 91,3%. Van alle methoden van e-coaching maakt alleen video-coaching de zichtbaarheid van non-verbale communicatie mogelijk.

Ook mail-coaching blijkt populair onder geïnteresseerden in loopbaanbegeleiding. Dit blijkt ook nog eens uit de grote mate van belangstelling voor naslagwerk. Zo vindt 78,26% van deze groep het (heel erg) belangrijk om een naslagwerk van de coaching te hebben. Ook vindt 91,3% van deze groep het belangrijk om actuele informatie te kunnen communiceren aan de coach. Ten slotte vindt iets meer dan de helft van deze groep een verlengde reflectietijd (heel erg) belangrijk.

Voorafgaande aan de daadwerkelijke loopbaanbegeleiding hebben coach en cliënt elkaar al leren kennen in het kennismakings- en intakegesprek. Vervolgens kan volgens deze basismethodiek de loopbaanbegeleiding van start gaan door middel van een afwisseling van video- en mail-coaching. Op die manier kan de cliënt zijn/haar verhaal door middel van e-mail communiceren aan de coach. Dit kan dus op ieder moment van de dag, waarbij sprake is van verlengde reflectietijd en dit leidt tot de opbouw van een naslagwerk. Voor dit naslagwerk is het natuurlijk van belang dat ook de coach door middel van e-mail reageert op de ontvangen e-mails van de cliënt. Vervolgens kunnen vaste tijdstippen worden afgesproken waarop door middel van video-coaching gesproken wordt. Op die manier kan de coach zien hoe de cliënt zich bij zijn/haar verhaal voelt, voor zover dit niet mogelijk is op basis van de e-mails. Naast deze methoden van e-coaching, kunnen naar wens afspraken gemaakt worden voor F2F-communicatie.

6.3.3 F2F-coaching – E-coaching

Diensten waarbij de basismethodieken bestaan uit een combinatie tussen F2F-coaching en e-coaching, zijn nazorg en beroepskeuzeonderzoek (of andere tests).

Nazorg

Bij de nazorg van cliënten past een basismethodiek waarbij sprake is van een combinatie tussen F2F-coaching en e-coaching. Wanneer een cliënt een of meerdere diensten heeft ontvangen door middel van e-coaching, is het goed om dit op een persoonlijke manier af te sluiten en toe te zien op de continuïteit van het behaalde resultaat.

De nazorg vindt plaats na afloop van een dienst of traject. Zoals al beschreven past een basismethodiek bestaande uit een combinatie van F2F-coaching en e-coaching hier goed bij. Dit houdt in dat na afloop van een dienst of traject een persoonlijk gesprek gepland wordt. In dit gesprek wordt op basis van een evaluatieformulier terug gekeken op de drie aspecten van de methodiek(en) waarmee de cliënt te maken heeft gehad. Bij deze aspecten gaat het om het inhoudelijke aspect, het programmatische aspect en het relationele aspect van de dienstverlening. Door de dienstverlening structureel te laten beoordelen op deze aspecten, is het mogelijk hier verbetering in aan te brengen. In **bijlage IV** is een voorbeeld te zien van een dergelijk evaluatieformulier. Na afloop van dit F2F-contact wordt periodiek, afhankelijk van de situatie van de cliënt, contact gehouden met hem/haar door middel van e-coaching in de vorm van tele-coaching of mail-coaching. De voorkeur hierbij gaat uit naar tele-coaching, door het meer persoonlijke en snellere karakter van deze methode ten opzichte van mail-coaching. Wanneer de situatie dit echter niet toelaat – bijvoorbeeld in verband met werk – is mail-coaching een goed alternatief. Het doel van dit periodieke contact is om toe te zien op de continuïteit van het – met de coaching – behaalde resultaat. Wanneer deze continuïteit bereikt is, wordt de tele-coaching afgebouwd.

6.3.4 E-coaching – F2F-coaching

Net als de basismethodiek van nazorg, bestaat de basismethodiek van beroepskeuzeonderzoek (of andere tests) ook uit F2F-coaching en e-coaching. Het enige verschil is dat het in een andere volgorde plaatsvindt.

Beroepskeuzeonderzoek (of andere tests)

Van alle respondenten geeft slechts 15,87% aan deze dienst absoluut niet te willen ontvangen door middel van e-coaching. 48,44% daarentegen geeft aan hier wel interesse in te hebben. Van deze laatste groep geeft 77,42% aan non-verbale communicatie (heel erg) belangrijk te vinden. Ook geeft 93,55% van deze groep aan directe reactie (heel erg) belangrijk te vinden. Hieruit blijkt dat F2F-coaching of video-coaching het best aansluit op de wensen en behoeften van deze groep. Gezien de eigenschappen van deze dienst – zoals beschreven in subparagraaf 5.2.1 – sluit F2F-coaching hier het best op aan.

Op het moment dat iemand interesse heeft in een beroepskeuzeonderzoek (of andere test), krijgt deze persoon hiervoor een inlogcode waarmee hij/zij het onderzoek kan doen. Dit kan men dus gewoon vanuit zijn thuissituatie doen. Wanneer hier vragen over zijn kan men tijdens het onderzoek door middel van e-coaching geholpen worden. Dit gebeurt dan in de vorm van tele-coaching, aangezien dit op vrijwel ieder moment van de werkdag mogelijk is. Nadat het onderzoek volledig is ingevuld en de resultaten binnen zijn, wordt een afspraak gepland met de cliënt om de resultaten te bespreken. Door middel van F2F-coaching worden de resultaten vertaald naar de situatie van de cliënt, zodat deze hier ook daadwerkelijk in de praktijk iets mee kan doen. Ook wordt besproken of de cliënt naar aanleiding van het onderzoek, behoefte heeft aan andere diensten die Fooqus BV aanbiedt, zoals begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief of curriculum vitae of een training sollicitatievaardigheden. Dit vindt dan natuurlijk weer op basis van andere methodieken plaats.

6.3.5 E-learning – reader – F2F-coaching

De basismethodiek voor de workshop ‘Werkloos, wat nu?’ is tot stand gekomen op basis van de eigenschappen van deze dienst en de wensen en behoeften in de markt. Daaruit is gebleken dat een basismethodiek bestaande uit e-learning, een reader en F2F-coaching, het best hierop aansluit.

Workshop ‘Werkloos, wat nu?’

Slechts 17,19% van de respondenten geeft aan interesse te hebben in het ontvangen van deze dienst door middel van e-coaching. 47,62% geeft aan dit absoluut niet te willen. De eigenschappen van de dienst maken het echter wel zeer goed mogelijk om deze dienst door middel van e-coaching uit te voeren. Door de eigenschappen van de dienst te combineren met de wensen en behoeften die blijken uit het onderzoek, is de volgende basismethodiek ontstaan voor deze dienst. Deze basismethodiek bestaat uit e-learning, een reader en F2F-coaching.

De cliënt die de workshop ‘Werkloos, wat nu?’ wil gaan volgen, zal om van start te kunnen gaan toegang krijgen tot de e-learning. Ook zal de cliënt een reader ontvangen. Deze reader dient ter ondersteuning na afloop van de e-learning. In deze reader is de belangrijkste informatie uit de e-learning nogmaals na te lezen. Dit is van belang, aangezien uit het behoeftenonderzoek blijkt dat de respondenten een naslagwerk als (heel erg) belangrijk ervaren. Slechts 9,1% van de respondenten geeft aan dit (helemaal) niet belangrijk te vinden. Na het afronden van de e-learning en het lezen van de reader, kan vervolgens een afspraak worden ingepland waarin coach en cliënt F2F-contact hebben. Hierin kan de cliënt nog om verduidelijking vragen en kan er een duidelijke vertaalslag worden gemaakt naar de situatie van de cliënt. Ook omdat het hierbij om financiële zaken kan gaan,

waarbij emotie een rol kan spelen, is het verstandig dat coach en cliënt elkaar F2F spreken. Net als na afloop van het beroepskeuzeonderzoek (of andere tests), kan aan het einde van deze afspraak besproken worden of de cliënt behoefte heeft aan het ontvangen van andere passende diensten.

6.3.6 Reader – e-coaching – F2F-coaching

De basismethodiek die het best past bij de training sollicitatievaardigheden bestaat uit een reader, e-coaching en F2F-coaching.

Training sollicitatievaardigheden

Van alle respondenten geeft 40,63% aan interesse te hebben in het ontvangen van een training sollicitatievaardigheden door middel van e-coaching. Ongeveer een even groot aantal respondenten geeft echter aan dit absoluut niet te willen. Zowel gezien de eigenschappen van de dienst als de wensen en behoeften is een combinatie van e-coaching en F2F-coaching passend bij deze dienst.

De training sollicitatievaardigheden zal van start gaan wanneer de cliënt de reader ontvangt. In deze reader worden de belangrijkste aspecten van sollicitatievaardigheden beschreven. Doordat de cliënt een reader leest, alvorens aan de daadwerkelijke (e-)coaching te beginnen, neemt de effectiviteit van deze (e-)coaching toe, doordat de cliënt al op de hoogte is van de basisaspecten. Een ander voordeel van deze reader, is dat de cliënt gedurende en na afloop van de coaching beschikt over een naslagwerk. Van alle respondenten die interesse hebben in het ontvangen van deze dienst door middel van e-coaching, is er geen enkele respondent die aangeeft dit niet belangrijk te vinden. Maar liefst 84,62% van de hen geeft zelfs aan dit (heel erg) belangrijk te vinden.

Na het lezen van de reader, kan de e-coaching van start gaan. Deze vindt plaats in de vorm van video-coaching. Van de geïnteresseerden in de training sollicitatievaardigheden door middel van e-coaching, geeft 64% aan interesse te hebben in video-coaching. Dit percentage ligt aanzienlijk hoger dan bij de andere methoden van e-coaching. Een andere reden om te werken door middel van video-coaching is omdat non-verbale communicatie bij deze dienst erg belangrijk is. Video-coaching is de enige methode van e-coaching die deze vorm van communicatie ondersteunt. Van alle respondenten geeft ook 80,77% aan dit (heel erg) belangrijk te vinden. Gedurende de e-coaching wordt de reader nogmaals kort doorgesproken en wordt geoefend met de basisaspecten van sollicitatievaardigheden. Op basis van de manier waarop dit verloopt, bespreken coach en cliënt waar de moeilijkheden zitten voor de cliënt. Naar aanleiding daarvan bepaalt de coach wat en hoe de cliënt moet oefenen.

Vervolgens wordt er een afspraak gemaakt voor F2F-coaching, waarin met name de moeilijkheden, maar ook het geheel aan sollicitatievaardigheden nogmaals geoefend worden. Doordat de attitude van de cliënt hierin een grote rol speelt, is dit voor de coach makkelijker te beoordelen middels F2F-coaching. De belangrijkste reden hiervoor is de duidelijke zichtbaarheid van non-verbale communicatie.

6.3.7 E-learning – reader – e-coaching

Deze basismethodiek, die bestaat uit e-learning, een reader en e-coaching, wordt gebruikt voor drie verschillende diensten, namelijk begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief, begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae en de workshop ‘Social media en Netwerken’.

Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief en curriculum vitae

Uit het onderzoek blijkt dat een groot deel van de respondenten interesse heeft in het ontvangen van begeleiding bij zowel het schrijven van een sollicitatiebrief als bij het schrijven van een

curriculum vitae, respectievelijk 64,06 en 59,38%. Om de effectiviteit van de coaching te verhogen, begint de basismethodiek met e-learning en een reader. Deze reader dient tevens als naslagwerk gedurende en na afloop van de coaching.

Zoals al beschreven wordt zowel de begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief als de begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae, begonnen met e-learning. In deze e-learning wordt per onderdeel van de brief of het curriculum vitae uitgelegd wat het inhoudt en hoe de cliënt dit kan aanpakken. Vervolgens kan de cliënt dit in de reader nogmaals nalezen. Ook krijgt de cliënt aan het einde van de e-learning de opdracht om op basis daarvan en op basis van de informatie uit de reader, een eigen brief of curriculum vitae te gaan maken.

Wanneer de cliënt klaar is met het schrijven van zijn/haar brief of curriculum vitae, kan hij/zij deze per e-mail verzenden aan de coach. De e-coaching gaat daarmee van start. Deze begint in de vorm van mail-coaching. De coach bekijkt de brief of het curriculum vitae, voegt hier opmerkingen aan toe en verzendt hem weer per e-mail naar de cliënt. Deze past de feedback aan en verzendt de brief weer naar de coach die deze weer bekijkt. Vervolgens wordt er een afspraak gemaakt om door middel van video-coaching de brief of het curriculum vitae te bespreken. De coach kan op deze manier nagaan of de brief of het curriculum vitae op de juiste manier aansluit op de cliënt. Wanneer dit niet het geval is wordt de brief tegelijkertijd aangepast, zodat de cliënt aan het einde van deze video-coaching beschikt over een goede brief of een goed curriculum vitae.

Workshop 'Social media en Netwerken'

Ook voor de workshop 'Social media en Netwerken' geldt dat de basismethodiek bestaande uit e-learning, een reader en e-coaching, hier goed bij aansluit. Dit ondanks het feit dat slechts 21,88% van de respondenten aangeeft interesse te hebben in het ontvangen van deze dienst door middel van e-coaching. De eigenschappen van de dienst laten het namelijk zeer goed toe om deze dienst aan te bieden door middel van e-coaching. Aangezien het hierbij gaat om een basismethodiek kan er nog altijd F2F-coaching aan worden toegevoegd, wanneer een individuele cliënt hier behoefte aan heeft.

De workshop 'Social media en Netwerken' gaat van start met e-learning. De e-learning kan de cliënt vanuit zijn/haar thuissituatie volgen. In deze e-learning wordt allereerst het belang van social media en netwerken uitgelegd. Vervolgens wordt stap voor stap uitgelegd hoe de cliënt een LinkedIn-profiel kan aanmaken en waar hij/zij daarbij op moet letten. Na afloop van de e-learning kan de cliënt dit nalezen in de reader, die tevens als naslagwerk geldt gedurende en na afloop van de coaching. Ook krijgt de cliënt aan het einde van de e-learning de opdracht om een daadwerkelijk eigen LinkedIn-profiel aan te maken en op te bouwen op basis van de stappen zoals deze beschreven zijn in de reader. Wanneer de cliënt hiermee klaar is, wordt er een afspraak gemaakt om dit door middel van e-coaching te bespreken. Dit vindt plaats in de vorm van video-coaching. Voor deze methode is enerzijds gekozen op basis van de wensen en behoeften die voortkomen uit het onderzoeken. Anderzijds is hiervoor gekozen omdat de coach op deze manier het best de cliënt kan inschatten en kan beoordelen of het LinkedIn-profiel op de juiste wijze aansluit op de persoon.

6.4 Conclusie

Bij de keuze voor methodieken met betrekking tot e-coaching is het belangrijk dat de effectiviteit hoger is of gelijk aan de reguliere trajecten. Het voor- en natraject spelen hierbij een zeer grote rol. Dit blijkt uit onderzoek van Brinkerhoff. Het is om die reden belangrijk om hier veel aandacht aan te besteden en om dit F2F te laten plaatsvinden. Wat de methodieken betreft wordt aangeraden om te werken met basismethodieken. Dit houdt in dat voor de diensten die geschikt geacht worden voor e-

coaching, basismethodieken bepaald worden. Op basis van de eigenschappen van de diensten en de wensen en behoeften hieromtrent, zijn deze basismethodieken bepaald. Deze kunnen uit verschillende onderdelen worden opgebouwd, namelijk: F2F-contact, e-coaching, e-learning en readers. Op basis van de wensen, behoeften en leerstijlen van de individuele cliënten, kunnen de basismethodieken worden aangepast. Dit maakt het mogelijk om vanuit een vaste basis toch aan iedere cliënt een traject op maat te bieden.

Hoofdstuk 7

Implementatie

Het laatste hoofdstuk geeft antwoord op de zesde deelvraag die als volgt luidt: 'Hoe kunnen de gekozen methodieken van e-coaching geïmplementeerd worden in de huidige trajecten?'. Op basis van het theoretisch kader, de verkregen resultaten uit het behoeftenonderzoek en algemene praktische zaken, is deze deelvraag beantwoord.

7.1 Het ABC-model en e-coaching

E-coaching gaat binnen Fooqus BV dienen ter vervanging of als aanvulling op de reguliere (F2F) trajecten. Het is dus belangrijk dat de e-coachingstrajecten kwalitatief gezien minimaal gelijk staan aan de reguliere trajecten. Om ervoor te zorgen dat gedragsveranderingen en andere doelstellingen versneld gerealiseerd kunnen worden met behulp van e-coaching, kan gebruik worden gemaakt van het ABC-model. Een algemene beschrijving van dit model is te vinden in hoofdstuk 3 van dit rapport. Hoe Fooqus BV gebruik kan maken van dit model wordt in deze paragraaf beschreven.

Het ABC-model maakt onderscheid tussen drie fasen, namelijk:

1. Fase 1: Analyze
2. Fase 2: Internalize
3. Fase 3: Sustain

Fase 1: Analyze

In deze eerste fase gaat het om het voortraject. In het voortraject leert Fooqus BV een cliënt kennen door middel van een kennismakings- en intakegesprek. In deze fase is het belangrijk om naast de factoren die eerder in paragraaf 6.1 genoemd zijn, vier factoren te achterhalen, namelijk:

- de vraag/behoefte van de cliënt;
- de huidige situatie van de cliënt;
- de mogelijkheden die de cliënt heeft;
- de doelstellingen voor het traject met de cliënt.

Het kennismakingsgesprek en het intakegesprek vinden face-to-face plaats. Coach en cliënt kunnen elkaar op deze manier namelijk goed leren kennen, omdat non-verbaal gedrag hierbij het best zichtbaar is. Het is belangrijk om de bovengenoemde aspecten duidelijk voor ogen te hebben en om zeker te weten dat coach en cliënt hier precies hetzelfde over denken. Dit is belangrijk om uiteindelijk van een geslaagd traject te kunnen spreken. Om ervoor te zorgen dat coach en cliënt het hier over eens zijn, kan er een formulier ingevuld worden, waarin deze factoren centraal staan. Door deze in tweevoud te ondertekenen (één voor de coach en één voor de cliënt), kan hier gedurende het traject altijd op teruggekeken worden. Een voorbeeld van een dergelijk formulier is te vinden in **bijlage V**.

De doelstellingen van het traject behoren SMART geformuleerd te worden. Dit houdt in Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Door de doelstellingen SMART te formuleren worden dubbelzinnigheden en onduidelijkheden voorkomen, waardoor voorkomen wordt dat er misverstanden ontstaan over de doelstellingen.

Fase 2: Internalize

Wanneer coach en cliënt in deze fase aankomen, is de vraag/behoefte van de cliënt bekend, net als de huidige situatie en mogelijkheden van de cliënt en de doelstellingen van het traject. In deze fase

staat het behalen van deze doelstellingen centraal. Om dit te bereiken staan drie stappen centraal, namelijk:

- bepalen hoe het doel bereikt kan worden en dit daadwerkelijk doen;
- het voorhouden van een spiegel en het verbeteren van het gedrag;
- het bespreken van de verbetering in het gedrag en het resultaat.

Per doel horen alle drie de stappen doorlopen te worden. Belangrijk is om per doel te bepalen hoe dit bereikt kan worden. Door dit vroegtijdig vast te stellen, kan er gericht gewerkt worden aan het bereiken van de doelstellingen. Net als in fase 1 is het belangrijk dat coach en cliënt het hier over eens zijn. Door deze gegevens toe te voegen aan het formulier zoals beschreven in fase 1, kunnen hier geen misverstanden meer over ontstaan. Zo weet de cliënt waar hij/zij aan toe is en kan de coach op ieder moment makkelijk terugzien welke acties nog ondernomen moeten worden voor de desbetreffende cliënt. In **bijlage VI** is te zien hoe het formulier er uit ziet wanneer deze gegevens hieraan worden toegevoegd. Op het formulier wordt dus beschreven welke stappen genomen worden om de doelstellingen te bereiken. Zo kan worden beschreven of er gebruik gemaakt wordt van e-coaching en zo ja van welke methoden gebruik gemaakt wordt. Samen met de cliënt worden de basismethodieken bekeken en besproken op welke punten deze worden aangepast, zodat deze beter aansluiten bij de wensen van de cliënt.

Afhankelijk van de gekozen basismethodiek(en) wordt besloten op welke wijze afspraken gemaakt worden. Zo kan ervoor gekozen worden om vaste contactmomenten per week af te spreken, of om het aantal contactmomenten per week af te spreken, maar niet de precieze data. Deze laatste mogelijkheid sluit het best aan op mail-coaching, omdat deze methode van e-coaching de mogelijkheid biedt voor cliënten om ieder moment van de dag hun verhaal te doen. Bij de andere methoden van e-coaching is het – om er zeker van te zijn dat de coach tijd heeft – noodzakelijk om vooraf een afspraak in te plannen. Wanneer gekeken wordt naar de basismethodieken, is het voor het grootste deel van de diensten nodig om vooraf afspraken te maken over de precieze coachingsmomenten. Slechts een klein deel van de diensten verloopt op basis van de basismethodieken via mail-coaching, waar dus geen afspraak voor gemaakt hoeft te worden. Dit sluit aan op de onderzoeksresultaten. Zo geeft bijna 60% de voorkeur aan het vastleggen van vaste contactmomenten in plaats van aan het vastleggen van het aantal contactmomenten.

Wanneer de stappen om de doelstellingen te bereiken duidelijk zijn, wordt besloten in welke volgorde de doelstellingen behaald zullen gaan worden. In die volgorde worden per doelstelling de bovengenoemde stappen doorlopen. Door middel van gesprekken en opdrachten houdt de coach de cliënt een spiegel voor. Dit maakt een cliënt bewust van datgene wat moet veranderen. Vervolgens wordt besproken in hoeverre het gedrag verbeterd is en wat het resultaat hiervan is. Op welke manier dit gebeurt hangt af van de afspraken die met de cliënt gemaakt zijn. Dit kan dus door middel van e-coaching of face-to-face gebeuren.

Wanneer het resultaat goed is en de doelstelling vermoedelijk bereikt is, kan worden doorgegaan naar fase 3. Wanneer dit echter nog niet het geval is, worden de bovengenoemde stappen op circulaire wijze nogmaals doorlopen.

Fase 3: Sustain

In de laatste fase staat het natraject centraal. Daarbij gaat het om het waarborgen van de duurzaamheid van de behaalde doelstellingen. In deze fase staan drie onderdelen centraal, namelijk:

- aantonen dat de beoogde doelstellingen bereikt zijn;
- het verzorgen van nazorg aan de cliënt gedurende de uitvoering;
- de daadwerkelijke uitvoering.

Allereerst zal moeten worden aangetoond dat de beoogde doelstellingen – zoals beschreven op het formulier in **bijlage VI** – bereikt zijn. Op dit moment wordt het nog niet heel strikt getoetst. De reden hiervoor is omdat de diensten F2F plaatsvinden en de kennis en vaardigheden dus al gedurende de coaching beoordeeld worden. Bij e-coaching is dit anders. Hierbij kan de beoordeling op verschillende manieren gebeuren, afhankelijk van de coachvraag en de afgenomen dienst(en). In het onderstaande schema is per dienst een mogelijke manier beschreven waarop beoordeeld kan worden of de beoogde doelstelling van die dienst bereikt is.

Tabel 21: Beoordelingsmanieren

Dienst	Beoordelen
Training sollicitatievaardigheden	Of de cliënt de doelstelling bereikt heeft, kan worden aangetoond door middel van een assessment. Tijdens dit assessment wordt een sollicitatiegesprek nagebootst, waarin de cliënt moet bewijzen dat hij/zij zich op de juiste wijze kan presenteren en de vragen op de juiste manier beantwoordt.
Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief	Bij deze dienst heeft de cliënt zijn/haar doel bereikt als hij/zij in staat is een goede gemotiveerde sollicitatiebrief te schrijven. Door de sollicitatiebrief die de cliënt heeft gemaakt te beoordelen, kan nagegaan worden of de cliënt op de hoogte is van het feit hoe hij een sollicitatiebrief maakt.
Begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae	De toetsing van deze dienst kan plaatsvinden zoals deze ook plaatsvindt voor de begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief. In dit geval wordt echter het curriculum vitae beoordeeld.
Jobhunting/jobfinding	Het doel van deze dienst is bereikt op het moment dat een cliënt door voortdurend zoeken naar vacatures en het solliciteren hierop, een baan vindt.
Loopbaanbegeleiding	Of het doel van deze dienst bereikt is, is afhankelijk van de coachvraag en zal dus door middel van een gesprek, assessment of toetsing beoordeeld worden.
Beroepskeuzeonderzoek	Het doel van deze dienst is bereikt op het moment dat de resultaten binnen zijn, de cliënt zich hierin herkent en ook direct hiermee aan de slag kan.
Workshop 'Werkloos, wat nu?'	De cliënt heeft zijn doel met deze workshop bereikt, als hij op de hoogte is van zijn rechten en plichten wanneer hij werkloos is. Om te beoordelen of de cliënt hiervan op de hoogte is, is het mogelijk om hem een toetsing voor te leggen. Op basis hiervan kan bepaald worden of het doel bereikt is.
Workshop 'Social media en Netwerken'	Of de doelstelling van deze workshop behaald is, kan beoordeeld worden aan de hand van het LinkedIn-profiel dat door de cliënt is aangemaakt. Dit moet voor minimaal 85% gevuld zijn en zijn voorzien van de juiste informatie. Ook moet de cliënt minimaal 5 personen vinden die verantwoordelijk zijn voor de personeelszaken binnen bedrijven die de cliënt aanspreken.

Het is belangrijk dat beoordeeld wordt of de beoogde doelstelling behaald is. Wanneer dit namelijk niet het geval is, kan hier alsnog voor gezorgd worden. Sommige diensten hangen met elkaar samen.

Zo ontvangen jobhuntingcliënten, voordat ze van start gaan met jobhunting, eerst begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief en curriculum vitae en een training sollicitatievaardigheden. Wanneer bij deze drie diensten de doelstellingen niet gerealiseerd worden, maakt dit het ook moeilijk om de doelstelling in de jobhunt te realiseren. Wanneer een cliënt bijvoorbeeld geen goede sollicitatiebrief heeft, maakt dit de kans om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek en dus de kans op een baan, ook kleiner. Het is dus zowel voor Fooqus BV als voor de cliënt van belang dat per dienst beoordeeld wordt of de beoogde doelstelling gerealiseerd is.

Wanneer blijkt dat de cliënt zijn/haar doelstelling(en) zoals beschreven in **bijlage VI** bereikt heeft, gaat de cliënt over tot de uitvoering. In het laatste contact wordt een eindevaluatie gehouden, waarin de cliënt het evaluatieformulier (**bijlage IV**) kan invullen en waarin wordt uitgelegd wat de cliënt van de nazorg mag verwachten. De taak van Fooqus BV stopt hier dus niet. Het is belangrijk dat de cliënt begeleid wordt gedurende de uitvoering van de geleerde vaardigheden of opgedane kennis. Op die manier kan er op worden toegezien dat de cliënt niet terugvalt in zijn oude patroon. Bij deze nazorg wordt na afloop van een persoonlijk gesprek, gebruik gemaakt van e-coaching. Afhankelijk van de situatie van de cliënt wordt contact onderhouden via de telefoon of via e-mail. Hoelang deze nazorg nodig is, kan per cliënt verschillen.

Om erop toe te zien dat alle stappen van het ABC-model doorlopen worden, kan gebruik gemaakt worden van het formulier zoals te vinden in **bijlage VII**. Door dit voor in het dossier van de desbetreffende cliënt te bewaren, kan in één oogopslag gezien worden welke doelstellingen al bereikt zijn en welke nog niet, welke afgesproken activiteiten al voltooid zijn en welke nog niet en hoe de nazorg vordert. Door in ieder teamoverleg deze formulieren per cliënt kort te bespreken, kunnen de acties per week duidelijk geformuleerd worden, wordt voorkomen dat trajecten langer duren dan noodzakelijk en kunnen de doelstellingen volgens plan bereikt worden.

7.2 Media

Om de methodieken zoals beschreven in hoofdstuk 6 daadwerkelijk te implementeren, heeft Fooqus BV verschillende mogelijkheden, namelijk:

1. E-coaching en e-learning zonder gebruik van een online platform;
2. E-coaching en e-learning door gebruik te maken van een online platform.

E-coaching en e-learning zonder gebruik van een online platform

Wanneer besloten wordt om geen gebruik te maken van een online platform, kan in plaats daarvan gebruik gemaakt worden van allerlei losse media. Daarbij kan gedacht worden aan Skype, Face Time, MSN, Hotmail, Outlook etc.. Met behulp van deze media kunnen cliënten gecoacht worden in de vorm van video-, mail-, chat- en tele-coaching. Wat e-learning betreft is het mogelijk om zelf losse e-learning filmpjes op te nemen waarin de gewenste informatie wordt overgebracht en om cliënten zelf de toegang te geven om deze filmpjes te bekijken.

E-coaching en e-learning door gebruik te maken van een online platform

Bij een online platform kan gedacht worden aan een e-coachingomgeving wanneer het gaat om e-coaching. Een e-coachingomgeving is een omgeving die via internet bereikbaar is en waarbinnen e-coaching kan worden uitgevoerd. De e-coachingomgeving die in dit rapport centraal staat is de CoachCampus⁴⁶ omdat dit de enige online werkomgeving is waar de dialoog binnen het coachingproces centraal staat en die dus geschikt is voor de vorm van coaching waarvan sprake is binnen Fooqus BV. Daarnaast is dit voor zowel Fooqus BV als voor cliënten een gebruiksvriendelijke coachomgeving.

⁴⁶ <https://www.coachcampus.nl/> (geraadpleegd vanaf 25 april 2012)

Naast e-coachingomgevingen zijn er ook online platforms die het mogelijk maken om e-learnings te ontwikkelen en te publiceren. Het e-learningplatform dat in dit rapport centraal staat is het online platform van aNewSpring⁴⁷.

Om door middel van e-coaching en de bijbehorende methoden te gaan werken, zullen er keuzes gemaakt moeten worden tussen de bovenstaande mogelijkheden. Beide mogelijkheden hebben verschillende voor- en nadelen. Deze worden weergegeven in tabel 22.

Tabel 22 Voor- en nadelen gebruik online platforms

	Voordelen	Nadelen
E-coaching met losse media	- Gratis - Veel mensen beschikken al over de media	- Ongestructureerd - Verschillende media installeren - Onbeveiligd - Geen omgeving waarin alle coachingsmomenten en afspraken gestructureerd worden.
Losse e-learningfilmpjes	- Gratis	- Onoverzichtelijk - Onbeveiligd - Geen mogelijkheid voor directe toetsingsmogelijkheid - Minder professionele uitstraling
E-coachingplatform	- Overzichtelijk - Gebruiksvriendelijk - Automatisch naslagwerk - Terugkoppeling mogelijk - Functies - Overzicht beschikbare coaches - Geen installaties nodig - Beschikbaarheid helpdesk - Dagelijkse back-ups - Eigen huisstijl	- Kosten Ong. €15,- per maand - Geen video-coaching
E-learningplatform	- Inzicht in kijkers en scores - Beveiligd - Toetsingsmogelijkheden - Interactieve mogelijkheden - Kosten zijn per gebruiker - Mogelijkheid voor Skype	- Kosten Ong. €30,- per gebruiker - Ingewikkeld programma

Wanneer gekeken wordt naar e-learning, vindt dit volgens de basismethodieken, zoals beschreven in hoofdstuk 6, plaats bij de volgende vier diensten:

- begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief
- begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae
- workshop 'Werkloos, wat nu?'
- workshop 'Social media en Netwerken'

⁴⁷ <http://www.anewspring.com/> (geraadpleegd op 25 april 2012)

Het gaat hierbij om diensten waarbij informatie wordt overgedragen aan cliënten over de wijze waarop ze iets moeten aanpakken. Daarbij gaat het dus om het schrijven van een sollicitatiebrief en curriculum vitae, het opbouwen van een LinkedIn-profiel en hier vervolgens gebruik van maken en ten slotte informatie over wat er bij komt kijken wanneer iemand werkloos wordt. Het kan daarbij gaan om eenmalige e-learnings waarvan de cliënten de verkregen informatie direct in de praktijk kunnen toepassen. Het gaat dus niet om langdurige e-learningstrajecten waarbij cliënten ondertussen een uitgebreide ontwikkeling doormaken. Om die reden wordt geadviseerd om de CoachCampus als basis te gebruiken, waarin het gehele coachingstraject wordt vastgelegd. Naast de CoachCampus kan Fooqus BV haar eigen e-learnings ontwikkelen, waarnaar ze in de CoachCampus verwijst. Dit kan vervolgens weer in de CoachCampus besproken worden en worden vastgelegd.

Ook kan binnen de CoachCampus geen gebruik worden gemaakt van video-coaching, in tegenstelling tot de andere methoden van e-coaching. De oplossing hiervoor is om afspraken te maken met cliënten voor video-coaching door middel van Skype of Face Time. Na afloop van de video-coaching kan dit vervolgens worden vastgelegd in de CoachCampus. Op die manier blijft alle informatie over het coachingstraject binnen één omgeving. Ook kunnen op basis van de video-coaching (of andere methoden van e-coaching) opdrachten geformuleerd worden, die de cliënt ook kan maken en beantwoorden in de coachomgeving.

7.3 Bekendheid en vindbaarheid

Om de markt bekend te maken met de mogelijkheden van e-coaching binnen Fooqus BV, is het van belang om hier op de nieuwe website aandacht aan te besteden. Dit kan gedaan worden door een onderdeel van de website specifiek te wijden aan e-coaching. Daarbij kan gedacht worden aan een inleidende tekst, waarin beschreven wordt wat e-coaching is, hoe het werkt en voor wie dit bedoeld is. Ter verduidelijking kan vervolgens ook nog een filmpje gemaakt worden waarin dit zichtbaar gemaakt wordt door de verschillende methoden van e-coaching in de praktijk te laten zien.

Belangrijk is dat dit allemaal kort, maar krachtig is zodat men bereid is de tekst te lezen en het filmpje te bekijken. Op die manier kan de interesse gewekt worden. Wanneer de tekst en het filmpje te lang zijn, is de kans groot dat men dit niet of maar half bekijkt. Een voorbeeld van tekst die geplaatst kan worden in het e-coachingsonderdeel van de website, is te vinden in **bijlage IIX**.⁴⁸

Ook erg belangrijk is het om de vindbaarheid van de website zo goed mogelijk te maken. Vooral Google is hiervoor erg belangrijk. De vindbaarheid van de website kan bijvoorbeeld vergroot worden door actief bezig te zijn met social media. Dit houdt de website tevens up-to-date.

Mensen die geïnteresseerd zijn in e-coaching hebben de keuze tussen verschillende e-coaches die hun diensten aanbieden op internet. De vraag is waar mensen op letten wanneer ze de keuze maken voor een e-coach. Volkskrantbanen schreef een artikel over e-coaching, en noemde daarin de volgende tips om de juiste coach te vinden:

- controleer of op de website staat vermeld wat voor papieren de coach heeft en waar het bedrijf gevestigd is, zodat je de e-kwakzalvers eruit kan pikken;
- kijk ook of er aansluiting is bij een beroepsvereniging en of er een klachtenreglement aanwezig is;
- kijk of de coaching via een beveiligde omgeving achter de eigen website wordt bewerkstelligd. Als het via email gaat, kan het riskant zijn, zeker als je het ook op je werk doet;
- vergelijk de prijzen, die liggen nog al ver uit elkaar van gratis tot ruim 100 euro per 'consult';

⁴⁸ Erkel van, A. (2011). *Verleiden op internet*. Van Duuren Management: Culemborg.

- veel van dit soort coaches geven het eerste e-consult gratis, dit is een goede manier om te kijken of de methode je aanstaat;
- sommige werkgevers betalen ook sessies van een loopbaancoach.⁴⁹

Het is dus belangrijk voor Fooqus BV om op deze bovenstaande punten in te spelen en wanneer mogelijk dit duidelijk op de website te vermelden. Wanneer Fooqus BV bijvoorbeeld kiest voor de CoachCampus, kan dit vermeld worden op de website. Ook kan dan vermeld worden dat de coaches binnen Fooqus BV te vinden zijn in het Nationaal eCoach Register, waarin gecertificeerde e-coaches te vinden zijn. Ook door de eerste afspraak gratis aan te bieden, kan worden ingespeeld op de tips die Volkskrantbanen beschrijft.

7.4 E-learning over e-coaching

Voor mensen die geïnteresseerd zijn in e-coaching, is het mogelijk om een e-learning over e-coaching aan te bieden. In deze e-learning wordt dan uitgelegd welke methoden van e-coaching mogelijk zijn, hoe deze methoden werken, wat de mogelijkheden zijn en wat de voordelen zijn. Deze e-learning kan ook vrij toegankelijk op de website geplaatst worden om op die manier mensen te prikkelen om hier gebruik van te maken.

7.5 Huidige trajecten

Met cliënten die op dit moment in traject zijn bij Fooqus BV kan besproken worden of zij de behoefte hebben om de coaching (gedeeltelijk) door middel van e-coaching te laten plaatsvinden. Belangrijk hierbij is om hen eerst de e-learning – zoals beschreven in de vorige paragraaf – te laten volgen zodat ze weten wat e-coaching precies inhoudt. Op die manier worden de cliënten in staat gesteld om een weloverwogen keuze te maken.

7.6 Benodigdheden

Om door middel van e-coaching te werken, zijn naast een laptop/PC en telefoon, een aantal zaken nodig. Hierbij wordt uitgegaan van de zaken die nodig zijn wanneer gebruik wordt gemaakt van de CoachCampus met daarnaast video-coaching en het maken van e-learnings.

- Licentie CoachCampus
Wanneer Fooqus BV ervoor kiest om gebruik te gaan maken van de CoachCampus, zal per coach een licentie aangevraagd moeten worden. Deze licentie bedraagt €15,- per maand en eenmalig €65,- opstartkosten.
- Webcams
Bij gebruik van video-coaching is het van belang dat Fooqus BV webcams aanschaft, zodat ook cliënten die niet zelf over een webcam beschikken, gecoacht kunnen worden door middel van video-coaching. Belangrijk daarbij is natuurlijk dat de webcams beschikken over een goede beeldkwaliteit en microfoon.
- Apparatuur en software voor het maken van e-learnings
Bij het maken van e-learnings kan gekozen worden tussen het maken van filmpjes waarin daadwerkelijk iemand in beeld is en de informatie overbrengt of het maken van filmpjes waarin tekst en afbeeldingen getoond worden. Voor de eerste optie is natuurlijk een camera nodig en moviemaker of een soortgelijk programma. Voor de tweede optie kan gebruik

⁴⁹ <http://www.vkbanen.nl/banen/artikel/E-coaching-lekker-achter-je-eigen-computer/100849.html>

gemaakt worden van Microsoft PowerPoint. Door middel van iScreen (of een soortgelijk programma) kan dit vervolgens worden omgezet naar een filmpje (avi-bestand) dat via de CoachCampus gedeeld kan worden met cliënten.

7.7 Conclusie

Om ervoor te zorgen dat doelstellingen in trajecten versneld gerealiseerd kunnen worden met behulp van e-coaching, kan gebruik worden gemaakt van het ABC-model. Door het coachingstraject in drie fasen te verdelen en alles goed vast te leggen, kan er op worden toegezien dat de doelstellingen volgens planning en zoals vastgelegd, behaald worden. Om daadwerkelijk te kunnen werken door middel van e-coaching kan gebruik gemaakt worden van de CoachCampus. In deze online coachomgeving, vindt direct contact plaats tussen coach en cliënt via mail- en chat-coaching. Als het gaat om video- en tele-coaching, kan buiten de coachomgeving via telefonisch contact, Skype of Face Time gecommuniceerd worden. Alle afspraken worden vervolgens in de CoachCampus vastgelegd, zodat het gehele coachingstraject overzichtelijk is en als naslagwerk gebruikt kan worden. Ook het maken van e-learnings valt buiten de CoachCampus. Wel kan hiernaar in de CoachCampus verwezen worden, zodat alles toch vastligt in deze online coachomgeving. Ook de bespreking hiervan en eventuele opdrachten kunnen gemaakt worden in de CoachCampus.

Het is belangrijk om goed vindbaar te zijn op internet en om de cliënten die al in traject zitten ook de mogelijkheid te bieden om door middel van e-coaching gecoacht te worden. Op die manier wordt een zo groot mogelijk aantal potentiële afnemers van e-coaching benaderd.

Conclusie

Binnen Fooqus BV bestaat de behoefte om te gaan werken door middel van e-coaching. Deze behoefte ligt ten grondslag aan dit rapport en de bijbehorende probleemstelling.

De probleemstelling die in dit rapport centraal staat luidt als volgt:

“Welke methodieken van e-coaching kan Fooqus BV het best implementeren in haar huidige dienstenaanbod?”

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn een aantal stappen doorlopen. Zo is allereerst een interne, externe en SWOT-analyse gemaakt om te achterhalen of Fooqus BV er goed aan doet om te gaan werken door middel van e-coaching. Uit deze analyses kan geconcludeerd worden dat Fooqus BV door middel van e-coaching op de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen kan inspelen die naar voren komen in de verschillende analyses.

Ook uit het onderzoek naar de wensen en behoeften aan e-coaching, van (potentiële) cliënten en opdrachtgevers, kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Zo vindt slechts 19,5% van de respondenten e-coaching (helemaal) niet interessant. Maar liefst 43% van de respondenten vindt e-coaching (heel erg) interessant. Daarnaast staat 37,5% van de respondenten neutraal tegenover e-coaching. Redenen hiervoor kunnen zijn dat men de voordelen wel inziet, maar nog terughoudend is omdat het allemaal nieuw en onbekend is. Ook het feit dat voor drie van de vier methoden van e-coaching computerkennis een vereiste is, kan een reden zijn dat veel respondenten neutraal tegenover deze vorm van coaching staan.

Een andere conclusie die uit het onderzoek getrokken kan worden is dat video-coaching de meest populaire methode van e-coaching is onder de respondenten. Zo geven bijna alle respondenten aan dat ze de voorkeur geven aan de zichtbaarheid van de coach tijdens e-coaching en vinden alle respondenten non-verbale communicatie erg belangrijk. Naast het feit dat video-coaching dus als meest populair ervaren wordt, vindt 75,4% van de respondenten het belangrijk om een naslagwerk te hebben. Dit past weer bij chat- en mail-coaching. Door de verschillende methoden van e-coaching af te wisselen, kunnen de voordelen van iedere methode optimaal benut worden. Dit sluit ook aan bij de behoefte die 70% van de respondenten heeft aan afwisseling van de verschillende methoden van e-coaching. De respondenten hechten ook nog steeds veel waarde aan F2F-coaching. Zo wil 96,9% van de respondenten e-coaching naast F2F-coaching ontvangen, in plaats van als vervanging hiervan.

Door vervolgens per dienst te kijken naar de mate van geschiktheid op basis van de eigenschappen van de dienst en de mate van geschiktheid op basis van de wensen en behoeften die naar voren komen uit het behoeftenonderzoek, is bepaald welke diensten het best ingezet kunnen worden door middel van e-coaching. Diensten die op basis van deze twee factoren het best door middel van F2F-coaching aangeboden kunnen worden zijn het kennismakings- en intakegesprek. Diensten die op basis van deze twee factoren het best door middel van e-coaching kunnen worden aangeboden zijn begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief en begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae. Van de overige diensten kan een deel het best worden aangeboden door middel van een combinatie van F2F- en e-coaching en het andere deel door middel van F2F-coaching of e-coaching. Dit laatste is afhankelijk van de individuele wensen.

Net als bij de huidige F2F-coaching blijft het ook bij e-coaching belangrijk dat het leveren van maatwerk voorop staat. Door te werken met basismethodieken heeft Fooqus BV een duidelijke basis, van waaruit aanpassingen gedaan kunnen worden om zo aan de wensen en behoeften van individuen te kunnen voldoen.

In de onderstaande tabel is te zien welke basismethodieken aanbevolen worden aan Fooqus BV.

	Basismethodieken	Diensten
	F2F-coaching	Kennismakingsgesprek
		Intakegesprek
		Jobhunting/jobfinding
	E-coaching (<i>video-coaching en mail-coaching</i>)	Loopbaanbegeleiding
Blended Learning	F2F-coaching – E-coaching (<i>tele-coaching of mail-coaching</i>)	Nazorg
	E-coaching – F2F-coaching (<i>indien nodig tele-coaching</i>)	Beroepskeuzeonderzoek (en andere tests)
	E-learning – reader – F2F-coaching	Workshop ‘Werkloos, wat nu?’
	Reader – E-coaching – F2F-coaching (<i>video-coaching</i>)	Training sollicitatievaardigheden
	E-learning – reader – E-coaching (<i>mail-coaching en video-coaching</i>)	Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief
		Begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae
		Workshop ‘Social media en Netwerken’

Deze basismethodieken zijn bepaald aan de hand van twee factoren. Zo zijn deze enerzijds bepaald op basis van de eigenschappen van de diensten. Met de eigenschappen van de diensten wordt bedoeld de mate waarin de diensten een kennisdoel, een vaardigheidsdoel of een attitudedoel trachten te bereiken. Anderzijds zijn de basismethodieken bepaald op basis van de wensen en behoeften van (potentiële) cliënten en opdrachtgevers. Deze wensen en behoeften zijn bepaald op basis van de resultaten van het behoeftenonderzoek.

Door deze basismethodieken te implementeren met behulp van het ABC-model, kan ervoor gezorgd worden dat doelstellingen versneld gerealiseerd worden met behulp van e-coaching. Wanneer gebruik wordt gemaakt van dit model, wordt ieder traject verdeeld in drie fasen, namelijk het voortraject, het behalen van de doelstellingen en het natraject. In de eerste fase, die F2F plaatsvindt, wordt bepaald in welke mate in de overige twee fasen gebruik wordt gemaakt van e-coaching. Dit dient ook vastgelegd te worden in het formulier dat te vinden is in bijlage VII.

Na een afweging tussen het gebruik van een online coachomgeving en het gebruik van losse media, kan geconcludeerd worden dat het gebruik van een online coachomgeving de meeste voordelen kent. Een geschikte online coachomgeving voor Fooqus BV is de CoachCampus omdat dit de enige online coachomgeving is waar de dialoog binnen het coachingproces centraal staat en die dus geschikt is voor de vorm van coaching waarvan sprake is binnen Fooqus BV. Daarnaast is dit voor zowel Fooqus BV als voor cliënten een gebruiksvriendelijke coachomgeving. In deze online coachomgeving kunnen coach en cliënt direct met elkaar communiceren via mail- en chat-coaching. Voor de overige vormen van e-coaching kunnen losse media gebruikt worden, waarvan de afspraken en informatie vastgelegd worden in de CoachCampus.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit rapport, kunnen een aantal aanbevelingen gedaan worden aan Fooqus BV. Deze worden hier achtereenvolgens beschreven.

Basismethodieken

Allereerst wordt aanbevolen om te gaan werken met behulp van basismethodieken, die zijn vastgesteld op basis van de eigenschappen van de dienst en de wensen en behoeften die blijken uit het behoeftenonderzoek. Vanuit deze basismethodieken kunnen aanpassingen gedaan worden om op die manier maatwerk te kunnen leveren aan ieder individu.

ABC-model

Ook wordt aanbevolen om gebruik te maken van het ABC-model door ieder e-coachingstraject in drie fasen te verdelen. E-coaching maakt het namelijk mogelijk om doelstellingen in trajecten versnelt te realiseren. Door in iedere fase alles goed vast te leggen in de formulieren die te vinden zijn in de bijlagen, kan er op worden toegezien dat de doelstellingen volgens planning en zoals vastgelegd, behaald worden. Bij ieder traject is het tevens van groot belang om voldoende aandacht te besteden aan het voor- en natraject. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de effectiviteit van trajecten voor het grootste deel bepaald wordt door dit voor- en natraject. Deze staan centraal in respectievelijk fase 1 en fase 3 van het ABC-model.

Formulieren

Aanbevolen wordt om in ieder traject samen met de cliënt een aantal formulieren in te vullen. Dit begint met de formulieren in het voortraject. Eén formulier dient om de doelstellingen duidelijk vast te stellen en de geplande stappen. Het andere formulier dient als trajectoverzicht. Dit kan voor in ieder dossier bewaard en up-to-date gehouden worden. Hierdoor kan op ieder moment en tijdens ieder teamoverleg in één oogopslag gezien worden wat er nog moet gebeuren in de verschillende trajecten. Op dit laatste formulier worden ook de afspraken rondom de nazorg vastgelegd en bijgehouden. Daarnaast wordt aanbevolen om iedere cliënt aan het einde van het traject een evaluatieformulier te laten invullen. Door de dienstverlening structureel te laten beoordelen, is het mogelijk hier verbetering in aan te brengen.

CoachCampus

Ook wordt aanbevolen om gebruik te maken van de CoachCampus. In deze online coachomgeving, vindt direct contact plaats tussen coach en cliënt via mail- en chat-coaching. Als het gaat om video-, en tele-coaching, kan buiten de coachomgeving via telefonisch contact, Skype of Face Time gecommuniceerd worden. Vervolgens kunnen alle afspraken in de CoachCampus worden vastgelegd, zodat het gehele coachingstraject overzichtelijk is en als naslagwerk gebruikt kan worden. Ook het maken van e-learnings valt buiten de CoachCampus. Wel kan hiernaar in de CoachCampus verwezen worden, zodat alles toch vastligt in deze online coachomgeving. Ook de bespreking van deze e-learnings en eventuele opdrachten naar aanleiding hiervan, kunnen gemaakt worden in de CoachCampus.

Vindbaarheid

Daarnaast is het erg belangrijk om de vindbaarheid op internet te optimaliseren en om de cliënten die al in traject zitten ook de mogelijkheid te bieden om door middel van e-coaching gecoacht te worden. Op die manier wordt een zo groot mogelijk aantal potentiële afnemers van e-coaching benaderd. Daarom wordt aanbevolen om op de nieuwe website voldoende aandacht te besteden aan e-coaching om mensen bekend te maken met deze nieuwe vorm van dienstverlening van Fooqus BV. Door hier ook op social media aandacht aan te besteden, worden mensen er ook van op de hoogte gesteld en als het ware naar de website toe gelokt. Ook wanneer besloten wordt om gebruik

te maken van de CoachCampus, zal de vindbaarheid vergroot worden. Zo komt iedere coach die een licentie aanvraagt automatisch in het overzicht van beschikbare coaches op CoachCampus.nl te staan. Cliënten, die zich gratis kunnen aanmelden op CoachCampus.nl, kunnen vervolgens zelf uit dit overzicht hun coach kiezen.

E-learning over e-coaching

Tenslotte wordt aanbevolen om een gratis e-learning over e-coaching aan te bieden. In deze e-learning wordt dan uitgelegd welke methoden van e-coaching mogelijk zijn, hoe deze methoden werken, wat de mogelijkheden zijn en wat de voordelen zijn. Deze e-learning kan enerzijds worden aangeboden aan cliënten die op dit moment al in traject zijn bij Fooqus BV. Anderzijds kan deze e-learning vrij toegankelijk op de nieuwe website geplaatst worden. Op die manier worden mensen op een interessante en persoonlijke wijze geïnformeerd over de mogelijkheden van e-coaching. Dit kan mensen prikkelen om hier gebruik van te maken.

Gratis eerste e-coachingsafspraken

Tenslotte wordt het aanbevolen om de eerste e-coachingsafspraken gratis aan te bieden. Men is dan eerder geneigd om deze nieuwe en vaak nog onbekende vorm van coaching te proberen. Ook het feit dat verschillende andere bedrijven deze mogelijkheid bieden, maakt het belangrijk voor Fooqus BV om dit ook te doen. De kans is groot dat men anders naar die bedrijven gaat die de eerste afspraak wel gratis aanbieden.

Implementatie

Allereerst is het van belang dat binnen Fooqus BV eenduidige afspraken worden gemaakt over de wijze waarop e-coaching gaat plaatsvinden. Vervolgens kan van start worden gegaan met het vinden van cliënten.

Om zoveel mogelijk cliënten aan te trekken wordt aanbevolen om van start te gaan met het informeren van arbeidsdeskundigen binnen het UWV. Het is belangrijk dat zij op de hoogte zijn van het feit dat binnen Fooqus BV de mogelijkheid bestaat voor e-coaching. Zij zijn immers de personen die de meeste cliënten toewijzen aan Fooqus BV. Door middel van een presentatie binnen het UWV kunnen meerdere arbeidsdeskundigen op hetzelfde moment geïnformeerd worden over e-coaching binnen Fooqus BV.

Ook kan geïnformeerd worden hoe de cliënten die op dit moment in traject zijn binnen Fooqus BV, aankijken tegen e-coaching. Ook in huidige trajecten kan namelijk gewerkt worden door middel van e-coaching. Door de huidige cliënten de e-learning over e-coaching te laten volgen, worden zij volledig op de hoogte gebracht van de mogelijkheden van e-coaching, waardoor zij vervolgens een weloverwogen keuze kunnen maken of ze hier wel of geen behoefte aan hebben.

Vervolgens kan Fooqus BV op zoek gaan naar webcams die ze vervolgens kan uitlenen aan cliënten die hier zelf niet over beschikken. Wanneer Fooqus BV cliënten heeft weten te vinden die gecoacht willen worden door middel van e-coaching, wordt aanbevolen om via de website van eCoachPro, een licentie voor de CoachCampus te bestellen. Het gaat hierbij om een basis licentie voor coaches.

Ondertussen is het belangrijk dat de e-learnings gemaakt worden. Allereerst zal er een keuze gemaakt worden over hoe deze e-learnings gemaakt worden. Het is belangrijk om de juiste software te downloaden die het mogelijk maakt om filmpjes te bewerken of om van een Powerpoint een filmpje te maken. Wanneer de keuze hiertussen gemaakt is en dit geregeld is, kan van start worden gegaan met e-coaching.

Literatuurlijst

Boeken

- Bergenhenegouwen, G. & Mooijman, E. (2010). Strategisch opleiden en leren in organisaties. Noordhoff Uitgevers: Groningen.
- Boersma, J. (2006). Management van kennis. Van Gorcum: Assen.
- Bos, M. en Mastenbroek, J. (1998). Communicatie in organisaties. Samsom: Alphen aan den Rijn.
- Brinkerhoff, R.O. en A.M. Apking. High Impact Learning, Perseus Publishing, Cambridge, 2001.
- Doelen, A. & Weber, A. (2010). *Organiseren en managen: Het 7s-model toegepast*. Noordhoff Uitgevers: Groningen.
- Engel, A. (2010). Het handboek voor coaching. Uitgeverij Entos: Deventer.
- Erkel van, A. (2011). Verleiden op internet. Van Duuren Management: Culemborg.
- Hisschemöller, B. (2006). H@llo ik ben uw e-coach. Uitgeverij Scriptum: Schiedam.
- Kerp, R. (2009). Attitude. Kerp & Company: Amersfoort.
- Kluytmans, F. (2005). Leerboek Personeelsmanagement. Wolters Noordhoff: Groningen.
- Landsberg, M. (1996). *De tao of coaching*. Profile Books: Londen.
- Linden, van der J. & Wald, A. (2001) Leren in perspectief. Garant: Apeldoorn.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2004). Methoden en technieken van onderzoek. Pearson Education Benelux: Amsterdam.
- Verhoeven, N. (2007). Wat is onderzoek? Boom uitgevers: Den Haag.

Websites

<http://www.anewspring.com> geraadpleegd op 25 april 2012
<http://www.artikeltjes.com> geraadpleegd op 24 mei 2012
<http://www.boertiengroep.nl> geraadpleegd op 14 maart 2012
<http://www.carrieretijger.nl> geraadpleegd op 14 maart 2012
<http://www.cbs.nl> geraadpleegd op 13 maart 2012
<https://www.coachcampus.nl> geraadpleegd vanaf 25 april 2012
<http://www.droomenzo.nl> geraadpleegd op 14 maart 2012
<http://www.doeltreffend.biz> geraadpleegd op 13 april 2012
<http://www.e-learning.nl> geraadpleegd op 21 maart 2012
<http://www.ecoachpro.nl> geraadpleegd vanaf 10 februari 2012
<http://www.encyclo.nl> geraadpleegd op 9 februari 2012
<http://www.fooqus.nl> geraadpleegd gedurende gehele stageperiode
<http://www.hbo-kennisbank.uvt.nl> geraadpleegd op 12 maart 2012
<http://www.hrnetwerk.nl> geraadpleegd op 10 februari 2012
<http://www.kennisdelen.eu> geraadpleegd op 27 maart 2012
<http://www.loopbaan-visie.nl> geraadpleegd op 10 februari 2012
<http://www.marketingfacts.nl> geraadpleegd op 12 maart 2012
<http://rwi.nl> geraadpleegd op 12 maart 2012
<http://www.scienceprogress.nl> geraadpleegd op 12 maart 2012
<http://www.visie-strategie.nl> geraadpleegd op 25 februari 2012
<http://www.vaktalent.com> geraadpleegd gedurende gehele stageperiode
<http://www.vkbanen.nl> geraadpleegd op 27 april 2012

Artikelen

- Garssen, J. (2011) *Demografie van de vergrijzing*. CBS bevolkingstrends 2^e kwartaal 2011.
- Waringa, A., Ponte, M. & Krijnen, J. (2010). *Online coaching geeft nodige diepgang*. LoopbaanVisie nr. 1 maart 2010.
- *Re-integratieanalyse 2011*. Raad voor Werk en Inkomen mei 2011.

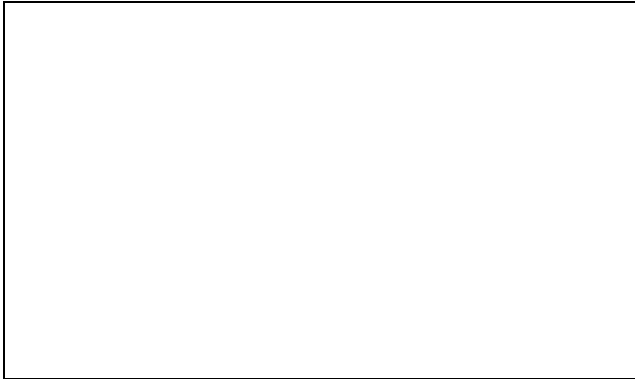
Bijlagen

- Bijlage I Enquête
- Bijlage II Dienstenoverzicht
- Bijlage III Leerstijlen
- Bijlage IV Evaluatieformulier
- Bijlage V Formulier voortraject – fase 1
- Bijlage VI Formulier voortraject – fase 1 – met aanvulling van fase 2
- Bijlage VII Trajectoverzicht
- Bijlage IIX Websitetekst e-coaching

Bijlage I

Enquête

1. Filmpje



2. Wat is na het zien van het filmpje uw eerste reactie over e-coaching?

(1 = Ik vind dit helemaal niet interessant, 5 = Ik vind dit heel erg interessant)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

3. In hoeverre zou u het interessant vinden om gecoacht te worden door middel van video-coaching?

(1 = Ik vind dit helemaal niet interessant, 5 = Ik vind dit heel erg interessant)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

4. In hoeverre zou u het interessant vinden om gecoacht te worden door middel van tele-coaching?

(1 = Ik vind dit helemaal niet interessant, 5 = Ik vind dit heel erg interessant)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

5. In hoeverre zou u het interessant vinden om gecoacht te worden door middel van chat-coaching?

(1 = Ik vind dit helemaal niet interessant, 5 = Ik vind dit heel erg interessant)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. In hoeverre zou u het interessant vinden om gecoacht te worden door middel van mail-coaching?

(1 = Ik vind dit helemaal niet interessant, 5 = Ik vind dit heel erg interessant)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. Zou u het interessant vinden om gecoacht te worden door middel van een afwisseling tussen video-, tele-, chat- en mail-coaching?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Geef per kenmerk van de e-coachingsmethoden aan welke u het meest aanspreekt.

8. Zichtbaarheid

- ☐ Coach en cliënt kunnen elkaar zien tijdens de coaching.
- ☐ Coach en cliënt kunnen elkaar niet zien tijdens de coaching.

9. Nabijheid

- ☐ Coach en cliënt bevinden zich in dezelfde ruimte tijdens de coaching.
- ☐ Coach en cliënt bevinden zich niet in dezelfde ruimte tijdens de coaching.

10. Tijd

- ☐ De communicatie tussen coach en cliënt verloopt gelijktijdig met elkaar.
- ☐ De communicatie tussen coach en cliënt verloopt ongelijktijdig met elkaar.

11. Uitingsvorm

- ☐ De communicatie tussen coach en cliënt verloopt via het gesproken woord.
- ☐ De communicatie tussen coach en cliënt verloopt via het geschreven woord.

Eigenschappen

12. Hoe belangrijk vindt u de zichtbaarheid van non-verbaal gedrag?

Non-verbaal gedrag is het geheel van gebaren, bewegingen of gezichtsuitdrukkingen, die de communicatie ondersteunen.

(1 = Ik vind dit helemaal niet belangrijk, 5 = Ik vind dit heel erg belangrijk)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

13. Hoe belangrijk vindt u sociale anonimiteit?

Sociale anonimiteit is de onzichtbaarheid voor anderen, waardoor men onzekerheden hierover kan wegzetten en zich volledig op de coaching kan richten.

(1 = Ik vind dit helemaal niet belangrijk, 5 = Ik vind dit heel erg belangrijk)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

14. Hoe belangrijk vindt u het krijgen van directe reactie in het contact met uw coach?

Directe reactie betekent dat er sprake is van coaching in de vorm van een dialoog, in plaats van het moeten afwachten van een reactie.

(1 = Ik vind dit helemaal niet belangrijk, 5 = Ik vind dit heel erg belangrijk)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

15. Hoe belangrijk vindt u het om actuele informatie aan uw coach te kunnen communiceren?

Actuele informatie communiceren: de mogelijkheid voor de cliënt om direct zijn/haar verhaal te doen aan de coach, op ieder moment dat de cliënt dit wil.

(1 = Ik vind dit helemaal niet belangrijk, 5 = Ik vind dit heel erg belangrijk)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

16. Hoe belangrijk vindt u een verlengde reflectietijd?

Verlengde reflectietijd betekent dat de cliënt extra tijd heeft om na te denken over vragen/opmerkingen/antwoorden alvorens dit daadwerkelijk naar de coach te communiceren.

(1 = Ik vind dit helemaal niet belangrijk, 5 = Ik vind dit heel erg belangrijk)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

17. Hoe belangrijk vindt u het hebben van naslagwerk?

Het hebben van naslagwerk houdt in dat de mogelijkheid bestaat om na afloop van de coaching, alles nogmaals rustig te kunnen nalezen.

(1 = Ik vind dit helemaal niet belangrijk, 5 = Ik vind dit heel erg belangrijk)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

18. Wat vindt u het meest interessant?

- ☐ E-coaching, naast de reguliere vorm van coaching.
- ☐ E-coaching, in plaats van de reguliere vorm van coaching.

19. Is het volgens u voor de kwaliteit van het traject noodzakelijk om naast e-coaching, ook persoonlijke gesprekken te voeren?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

20. Wat vindt u het meest interessant?

- ☐ Een geheel traject (re-integratie/outplacement) door middel van e-coaching.
- ☐ Losse dienst/diensten door middel van e-coaching.

21. Welke losse dienst/diensten zou u graag door middel van e-coaching ontvangen?

☐ Begeleiding bij sollicitatiebrief	☐ Beroepskeuzeonderzoek
☐ Begeleiding bij curriculum vitae	☐ Workshop 'Werkloos, wat nu?'
☐ Training sollicitatievaardigheden	☐ Workshop 'Social media en Netwerken'
☐ Jobhunting/jobfinding	☐ Geen enkele dienst
☐ Loopbaanbegeleiding	

22. Welke losse dienst/diensten zou u absoluut niet door middel van e-coaching willen ontvangen?

☐ Begeleiding bij sollicitatiebrief	☐ Beroepskeuzeonderzoek
☐ Begeleiding bij curriculum vitae	☐ Workshop 'Werkloos, wat nu?'
☐ Training sollicitatievaardigheden	☐ Workshop 'Social media en Netwerken'
☐ Jobhunting/jobfinding	☐ Geen enkele dienst
☐ Loopbaanbegeleiding	

23. Hoe staat u tegenover het ontvangen van e-coaching in groepsvorm?

- ☐ Positief
- ☐ Negatief

24. Op welke manier zou u het liefst afspraken maken over de contactmomenten?

- ☐ Ik zou voor de contactmomenten het liefst (een) vaste dag(en) afspreken per week.
- ☐ Ik zou het liefst het aantal contactmomenten per week vastleggen, maar niet de precieze data.

Tenslotte

25. Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

26. In welke leeftijdscategorie valt u?

- ☐ < 20
- ☐ 20 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 - 50
- ☐ 51 – 60
- ☐ > 60

27. Van welke categorie maakt u deel uit?

- ☐ Cliënten
- ☐ UWV
- ☐ Gemeenten
- ☐ Bedrijven bekend met Fooqus BV
- ☐ Studenten
- ☐ Overig

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête!

Bijlage II

Dienstenoverzicht

Training sollicitatievaardigheden

Voor mensen die moeite hebben om zichzelf te presenteren tijdens sollicitaties, biedt Fooqus BV een training sollicitatievaardigheden aan. Tijdens deze training wordt gewerkt aan de motivatie van de cliënt. Daarbij wordt gekeken naar eventueel voorspelbare bezwaren en de manier waarop de cliënt hiermee om kan gaan. Er wordt besproken wat werkgevers zoal vragen en wat de cliënt aan de werkgevers te bieden heeft. Na dit besproken te hebben wordt er geoefend met het voeren van een sollicitatiegesprek. Daarbij staan de houding en vaardigheden van de cliënt centraal.

Begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief

Fooqus BV biedt begeleiding bij het schrijven van een sollicitatiebrief voor mensen die hier moeite mee hebben of hier niet helemaal zeker over zijn. De sollicitatiebrief is een van de belangrijkste onderdelen van het sollicitatieproces. Dit omdat deze voor een groot deel bepalend is voor het feit of de cliënt wel of niet wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Het is dus van belang dat deze correct geschreven is, over de juiste onderdelen beschikt en dat deze enerzijds aansluit op de persoonlijke en zakelijke eigenschappen van de cliënt en anderzijds op het profiel waar de werkgever om vraagt. Het doel van deze begeleiding is dan ook een sollicitatiebrief die aan de zojuist genoemde punten voldoet.

Begeleiding bij het schrijven van een curriculum vitae

Aan mensen die hulp nodig hebben bij het schrijven van een curriculum vitae, biedt Fooqus BV begeleiding hierbij. Net als de sollicitatiebrief is het curriculum vitae vaak bepalend voor het feit of de cliënt wel of niet wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Het is daarom van belang dat de cliënt juiste en relevante informatie op zijn/haar curriculum vitae vermeldt en deze up-to-date houdt. Hoe hij/zij hiervoor kan zorgen wordt gedurende de begeleiding uitvoerig besproken. Het doel van deze begeleiding is het opstellen van een curriculum vitae voor de cliënt in de juiste vorm, met relevante informatie en die de cliënt eventueel kan aanpassen aan de verschillende sollicitatierichtingen.

Jobhunting/jobfinding

Jobhunting/jobfinding biedt ondersteuning in het sollicitatieproces voor mensen die moeite hebben met het vinden van een baan. Dit vindt in de meeste gevallen plaats in groepsverband. Samen met de cliënt wordt besproken naar wat voor een soort werk hij/zij op zoek is. Vervolgens wordt er zowel door de cliënt als door Fooqus BV actief gezocht naar vacatures of interessante bedrijven om een open sollicitatie naar te sturen. Dit kan buiten de jobhunting/jobfinding plaatsvinden, maar ook tijdens deze bijeenkomsten. Iedere week worden de acties van beide partijen besproken en wordt afgesproken wat de acties van de volgende week zullen zijn. Op deze manier blijven cliënten actief en gemotiveerd in het sollicitatieproces.

Loopbaanbegeleiding

Voor mensen met loopbaanvragen, biedt Fooqus BV loopbaanbegeleiding. Tijdens loopbaanbegeleiding wordt een cliënt zich bewust gemaakt van wie hij is, wat hij wil, waarom hij dat wil, wat de mogelijkheden zijn en hoe hij deze kan bereiken. Fooqus BV heeft in dit proces een ondersteunende rol. Het doel van loopbaanbegeleiding is het bewustmaken van de cliënt van datgene wat het best bij hem past en de manier waarop hij dit kan bereiken.

Beroepskeuzeonderzoek

Door middel van een beroepskeuzeonderzoek brengt Fooqus BV passende en realistische beroeps-perspectieven voor cliënten in kaart. Bewuste en onbewuste voorkeuren worden getoetst aan factoren die van invloed zijn op het welslagen van een beroepskeuze. Persoonlijke eigenschappen, vaardigheden en bekwaamheden worden naast het soort scholing, de motivatie, interesses en idealen geïnterviewd. Het doel van een beroepskeuzeonderzoek is het uitbrengen van een advies waarin één of meerdere specifieke richtingen worden aangegeven, die aansluiten bij de kwaliteiten, wensen en mogelijkheden van de cliënt.

Workshop 'Werkloos, wat nu?'

In de workshop 'Werkloos, wat nu?' worden mensen bekend gemaakt met de consequenties van werkloos worden. Vanaf het moment dat mensen werkloos worden, hebben zij verplichtingen naar het UWV of de gemeente toe, om een uitkering te mogen ontvangen. Wat precies van de mensen verwacht wordt en hoe ze dit moeten aanpakken, staat in deze workshop centraal. Ook informatie met betrekking tot de verschillende soorten uitkeringen komt uitgebreid naar voren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de lengte en de hoogte van de uitkering waar de mensen recht op hebben.

Workshop 'Social media en Netwerken'

Door middel van de workshop 'Social media en Netwerken' worden mensen op de hoogte gebracht van de mogelijkheden van social media (met name LinkedIn) en de manier waarop ze door middel van social media hun netwerk kunnen uitbreiden en benutten. In deze workshop wordt ook daadwerkelijk een LinkedIn-profiel aangemaakt en wordt er op toegezien dat hier de juiste wijze invulling aan gegeven wordt. De bijbehorende reader met daarin de uitleg en verschillende tips dient daarbij als handvat.

Bijlage III

Leerstijlen

Bezinnen ('dromer')

De dromer kijkt aandachtig hoe anderen een probleem aanpakken. Eerst goed kijken, dan pas zelf aan de slag gaan. De dromer kan zich goed inleven in verschillende situaties en kan een probleem vanuit verschillende standpunten bekijken. Daardoor ziet hij vaak vele oplossingen. Een dromer leert het beste als hij de tijd krijgt om na te denken: eerst nadenken dan pas doen. Sommige dromers twijfelen vaak en komen soms langzaam tot een besluit. Ze zijn voorzichtig en nemen weinig risico's. Door zijn fantasie en inlevingsvermogen legt de dromer snel verbanden tussen verschillende situaties. Dromers maken en bedenken graag, maar hebben daar tijd en ruimte voor nodig.

Cliënten die 'bezinnen' als hun primaire leerstijl kennen, leren het best door heel bewust na te denken over de geplande activiteiten en achteraf over hun eigen gedrag. Het is belangrijk dat de coach goed blijft toezien op de voortgang van het traject, omdat de dromer hier niet altijd bewust mee bezig is.

Analyseren ('denker')

De denker stelt zich graag onderzoekende vragen, kijkt vooral naar wat gebeurt en probeert tot algemene regels te komen. Een denker is goed in logisch denken en redeneren. Denkers zijn meestal nauwkeurig en werken nauwgezet. Maar ze willen ook ruimte om creatief om te gaan met hun ideeën. Ze leren het best uit boeken omdat die duidelijk en logisch opgebouwd zijn. Ze leggen graag een relatie met de kennis die ze al hebben. Denkers kunnen niet goed tegen onzekerheid of wanorde. Ze vragen zelden hulp aan anderen. Soms staan ze niet echt met de voeten op de grond en komen met ideeën die ze nooit in de praktijk kunnen omzetten.

Wanneer cliënten beschikken over 'analyseren' als primaire leerstijl, leren zij het best door zelf duidelijke doelstellingen te formuleren en te onderzoeken. Het is dan ook belangrijk dat de coach hier de ruimte toe biedt. Dit geldt ook voor het feit dat denkers liever uit boeken leren dan uit ervaring. Daarbij kan rekening gehouden worden bij de coachingsmethode(n) en eventuele – opdrachten.

Beslissen ('beslisser')

De beslisser hakt graag knopen door. Hij plant een taak en voert die uit. De theorie interesseert hem niet zo, wel de oplossing van het probleem. De beslisser voelt zich goed als het stappenplan, de leerroute mooi uitgetekend voor hem ligt en hij stap na stap tot het resultaat kan komen. Maar weet zich geen raad wanneer er plots een kronkel voordoet. Door zijn gedrevenheid handelt een beslisser soms opdrachten te snel af. Een beslisser leert het meest als hij de kans krijgt om zaken uit te proberen en te oefenen onder begeleiding van een expert. Een beslisser is eerder gericht op taken dan op mensen. Bij geklets wordt hij ongeduldig.

Cliënten die deze leerstijl als primaire stijl kennen richten zich op praktische zaken, waarbij de zichtbaarheid van het resultaat van het leren belangrijk is. Het is een taak voor de coach om de cliënt toch bewust te laten nadenken over datgene wat hij/zij doet. Ook is het belangrijk dat de coach en cliënt een duidelijk plan opstellen voor de wijze waarop het traject wordt uitgevoerd.

Ondernemen ('doener')

Hierbij gaat het om het leren door het te doen (de directe ervaring). De doener wil vooral ervaring opdoen en experimenteren. Als hij ergens aan begint, wil hij resultaat zien. De doener wil overal aan meedoen en erbij horen. Hij werkt graag samen met anderen. Hij schiet snel in actie en probeert ook

anderen mee te trekken. Een doener kan zich makkelijk aanpassen aan nieuwe situaties en onverwachte omstandigheden. Hij zoekt vaak zelf nieuwe situaties op, neemt soms onnodige risico's. De doener wil vlug resultaat zien. Soms is hij ongeduldig en gaat hij over tot actie zonder na te denken. Het is voor een doener niet altijd makkelijk om hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden.⁵⁰

Cliënten die deze leerstijl als primaire stijl kennen boeken het meeste vooruitgang als zij zich door de coach voelen uitgedaagd en wanneer zij kunnen experimenteren.⁵¹ Hiermee kan dus rekening gehouden worden bij de keuze voor een of meerdere coachingsmethode(n) en eventuele – opdrachten.

⁵⁰ <http://www.ikaveant.nl/tsu/combineer-werken-en-leren/aveant-academie/leerstijlen?nav=hhcoEsHqPjWVGGHF>
(geraadpleegd op 13 april 2012)

⁵¹ Engel, A. (2010). *Het Handboek voor Coaching*. Uitgeverij Entos: Deventer. (blz. 60 en 61)

Bijlage IV

Evaluatieformulier

Naam cliënt :
 Datum :
 Naam coach :
 Begindatum coaching :
 Einddatum coaching :

1. Van welke coachingsvorm is gebruik gemaakt?

- ☐ Face-to-face coaching
- ☐ E-coaching
- ☐ Beide vormen van coaching

2. Hoe heb je de gehanteerde coachingsvorm ervaren?

- ☐ Positief
- ☐ Negatief

Toelichting:

3. Hoe heb je de gesprekken met je coach ervaren?

Vink aan wat van toepassing is (meerdere antwoorden mogelijk).

- ☐ De coach was voldoende beschikbaar/bereikbaar
- ☐ Ik voelde me vertrouwd bij mijn coach
- ☐ De coach beschikt over relevante kennis en vaardigheden
- ☐ De coach gaf mij voldoende en zinvolle feedback
- ☐ De coach gaf mij voldoende ruimte om mij mijn weg en mijn eigen antwoorden te laten vinden
- ☐
- ☐

4. Wat zijn volgens jou de 3 sterkste punten van de coach in dit traject?

1.
2.
3.

5. Welke 3 verbeterpunten kun je opnoemen voor je coach?

1.
2.
3.

6. Heeft het coachingstraject voldaan aan je verwachtingen?

7. Hoe beoordeel je het tempo van de begeleiding?

- ☐ Te traag
- ☐ Goed
- ☐ Te snel

Toelichting:

8. Hoe zou je het coachingstraject beoordelen?

Vink aan wat van toepassing is en licht dit toe.

- ☐ Onvoldoende
- ☐ Beneden
- ☐ Naar verwachting
- ☐ Boven verwachting
- ☐ Excellent

Toelichting:

9. Zou je je coach aanraden aan anderen en waarom wel/niet?

Bijlage V

Formulier voortraject – fase 1

Naam cliënt :
Datum :
Naam coach :
Begindatum coaching :

1. Wat is de vraag/behoefte van de cliënt?

2. Hoe ziet de huidige situatie van de cliënt eruit?

3. Welke mogelijkheden heeft de cliënt?

4. Wat zijn de doelstellingen voor het traject? (SMART geformuleerd)

Handtekening coach

Handtekening cliënt

Bijlage VI

Formulier voortraject – fase 1 – met aanvulling van fase 2

Naam cliënt :
Datum :
Naam coach :
Begindatum coaching :

1. Wat is de vraag/behoefte van de cliënt?

2. Hoe ziet de huidige situatie van de cliënt eruit?

3. Welke mogelijkheden heeft de cliënt?

4. Wat zijn de doelstellingen voor het traject? (SMART geformuleerd)

1.
2.
3.

Geef per doelstelling aan welke stappen ondernomen worden om deze te bereiken.

Doelstelling 1	
Doelstelling 2	
Doelstelling 3	

Handtekening coach

Handtekening cliënt

Bijlage VII

Trajectoverzicht

Naam cliënt :
 Naam coach :
 Begindatum coaching :
 Einddatum coaching :

Doelstelling(en) – SMART geformuleerd	Bereikt	Datum
	☐	
	☐	
	☐	

Geplande activiteiten	Methodieken	Voltooid	Datum
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	

Nazorg		
Voor de duur van:	☐ 1 maand ☐ 2 maanden ☐ 3 maanden ☐ 4 maanden	☐ 5 maanden ☐ 6 maanden ☐ 1 jaar ☐ nog niet bekend
Met tussenpozen van:	☐ 1 week ☐ 2 weken ☐ 3 weken	☐ 1 maand ☐ 2 maanden ☐ 3 maanden
Datum contactmoment:	1.	7.
	2.	8.
	3.	9.
	4.	10.
	5.	11.
	6.	12.
Voltooid	☐	

Bijlage IIX

Websitetekst e-coaching

Wil jij:

- een leuke nieuwe baan omdat je werkloos bent?
- je oriënteren op de arbeidsmarkt omdat je binnenkort werkloos wordt?
- hulp bij het maken van keuzes in je loopbaan?
- en dit alles zo snel en goedkoop mogelijk?

Dan is e-coaching écht iets voor jou!

Wat is e-coaching?

Coaching op de plaats en tijd wanneer het jou uitkomt, dat is e-coaching. E-coaching houdt dus in dat jouw coaching op afstand kan plaatsvinden, door middel van bijvoorbeeld video-, chat-, mail- of telefonisch contact met je coach.

De kracht van e-coaching

E-coaching levert je veel voordelen op.

- je word gecoacht zonder dat je hiervoor in de auto of op de fiets hoeft te stappen.
- je bespaart veel kosten en tijd.
- je word gecoacht op tijden wanneer het jou het beste uitkomt!
- je word gecoacht vanuit een omgeving waarin jij je prettig voelt.
- uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het werkt!

Hoe werkt het?

Jouw coaching kan helemaal in de vorm van e-coaching plaatsvinden, of maar voor een deel. In dit laatste geval combineren we de voordelen van e-coaching met de voordelen van de traditionele vorm van coaching en zul je dus ook door je coach in persoonlijke gesprekken gecoacht worden.

Veel mensen zijn al enthousiast!

Jij ook? Wil je meer informatie? Neem dan direct *contact* met ons op!