

E-COACHING

BEGELEIDING VAN JUNIOR DESKUNDIGEN OP AFSTAND

- EEN PILOT PROJECT VAN PSO, ICCO EN VSO -

EVALUATIE RAPPORT

1 juli 2007
Karen Bakhuisen
CrossRoads Consultancy

INHOUDSOPGAVE

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

1. INLEIDING	8
1.1 ACHTERGROND	8
1.2 PILOT PROJECT E-COACHING	8
1.3 AANPAK EVALUATIEONDERZOEK	9
1.4 OPBOUW RAPPORT	9
2. KENMERKEN VAN HET INSTRUMENT E-COACHING	10
2.1 DOELSTELLINGEN EN UITGANGSPUNTEN VAN E-COACHING	10
2.2 DE COACHES	10
2.3 FINANCIERING	11
2.4 ANDERE VORMEN VAN FORMELE BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING	11
3. RELEVANTIE	12
3.1 INLEIDING	12
3.2 MOTIVATIE VOOR DEELNAME AAN E-COACHING	12
3.3 BEHOEFTE AAN BEGELEIDING	13
3.4 E-COACHING IN DE TOEKOMST?	14
3.5 CONCLUSIES	14
4. DOELTREFFENDHEID	16
4.1 INLEIDING	16
4.2 COACHVRAGEN EN FUNCTIES VAN E-COACHING	16
4.3 RESULTATEN EN EFFECTEN VAN HET E-COACHINGSTRAJECT	17
4.4 VOOR- EN NADELEN VAN E-COACHING	19
4.5 CONCLUSIES	20
5. DOELMATIGHEID	21
5.1 INLEIDING	21
5.2 INFORMATIEVOORZIENING OVER HET PILOT PROJECT	21
5.3 HET COACHINGSTRAJECT: TIJD, FREQUENTIE, COMMUNICATIEMIDDELEN, KOSTEN	21
5.4 DE COACHES	24
5.5 ANDERE VORMEN VAN BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING	25
5.6 CONCLUSIES	26
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	27
BIJLAGE 1 LIJST VAN GEÏNTERVIEWDEN EN RESOURCE PERSONS	29
BIJLAGE 2 GERAADPLEEGDE DOCUMENTATIE EN INFORMATIE	30
BIJLAGE 3 INFORMATIE E-CONFERENCE INITIATIEF VAN ICCO	31

Samenvatting

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

1. Aanleiding

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

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

2. Belangrijkste uitgangspunten van e-coaching

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

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

3. Belangrijkste conclusies en aanbevelingen

Relevantie

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

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

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

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

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

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

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

Doeltreffendheid

Alle JD's hebben coachvragen geformuleerd voor hun traject. De coachvragen richtten zich vooral op de 'added value' en rol van de JD als (junior) adviseur, op relaties binnen de organisatie, op het functioneren in een andere bedrijfscultuur en op specifieke inhoudelijke aspecten van het werk.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Doelmatigheid

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

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

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

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

Eindconclusies en follow-up

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

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

1. INLEIDING

1.1 Achtergrond

In 2003 heeft er een Mid-Term Review plaats gevonden van het PSO Youth Zone programma. Uit deze studie kwam naar voren dat er meer en bewuster aandacht besteed zou moeten worden aan de begeleiding van jongeren, om zo tot meer verdieping van de leerervaringen te komen, om de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de jongeren explicieter vorm te geven.

N.a.v. deze studie hebben de leden van PSO die bij het programma betrokken zijn een aantal veranderingen in gang gezet. Zo lanceerde ICCO een initiatief op het gebied van 'e-learning' en 'discussion groups' (D-groups). Ook werd bij sommige uitzendingen gebruik gemaakt van begeleiding door een professionele coach ter plaatse, bij andere uitzendingen werd inhoudelijke begeleiding op afstand door een Nederlandse adviseur ingezet.

Het blijkt dat begeleiding door een professionele coach een waardevolle aanvulling kan zijn op de andere vormen van begeleiding die er voor jongeren al voorhanden zijn. Dit geldt met name voor begeleiding m.b.t. meer persoonlijke aandachtspunten, zoals het geven van feedback en het omgaan met weerstand. Deze onderwerpen zijn vaak moeilijker met de werkbegeleiders te bespreken - vanwege beperkingen in tijd, capaciteit, betrokkenheid. Een van de andere voordelen van e-coaching is het feit dat er n.a.v. specifieke situaties op ad-hoc basis gereageerd kan worden, via contact per e-mail, msn en/of telefoon.

1.2 Pilot project e-coaching

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen is het idee ontstaan om de mogelijkheden van e-coaching nader te verkennen. Hiertoe is medio 2006 een pilot project e-coaching opgezet door PSO, ICCO en VSO. Het doel van de pilot is te zien in hoeverre e-coaching als instrument de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de jongeren kan ondersteunen en versterken. Volgens de projectgroep is de pilot geslaagd te noemen wanneer men (i) duidelijkheid heeft over de (on)mogelijkheden van e-coaching voor de jongerenuitzendingen en (ii) de inzichten die men heeft opgedaan gedeeld zijn met de andere leden van PSO die betrokken zijn bij het Youth Zone programma.

Het pilot project e-coaching is als volgt opgezet:

- start van pilot e-coaching met een ontwerp bijeenkomst met alle betrokken;
- uitvoering van de pilot in de periode september 2006 t/m maart 2007;
- evaluatieonderzoek naar resultaten e-coaching;
- reflectiebijeenkomst: terugblik op de pilot;
- delen van 'lessons learned' met andere leden van PSO die bij het Youth Zone programma betrokken zijn.

Het evaluatieonderzoek naar de resultaten van e-coaching als instrument en het evaluatierapport dienen een belangrijke bijdrage te leveren aan het verstrekken van inzichten in de (on)mogelijkheden van e-coaching als instrument, en het delen van deze inzichten met andere leden van PSO die bij het Youth Zone programma betrokken zijn.

PSO heeft de uitvoering van het evaluatieonderzoek uitbesteed aan een externe consultant, Karen Bakhuisen van CrossRoads Consultancy.

1.3 Aanpak evaluatieonderzoek

Op basis van contacten per telefoon en e-mail en de door PSO verstrekte achtergrond informatie is een Plan van Aanpak voor het evaluatieonderzoek opgesteld. Hierin zijn de afbakening van het onderzoek, de evaluatiecriteria en vragen, de onderzoeksmethoden en de planning van activiteiten en wijze van rapportage beschreven. Het evaluatieonderzoek, concept- en eindrapportage bestreek de periode maart - juni 2007. Hierbij zijn de volgende activiteiten uitgevoerd.

Deskstudie

Allereerst is relevante documentatie doorgenomen (voorstel, informatie en documentatie over het pilot project, informatie over het Youth Zone programma, documentatie D-group en E-learning initiatief – zie bijlage 2 voor een overzicht). Vervolgens zijn vragenlijsten opgesteld voor semi-gestructureerde interviews met de JD's, de coaches, vertegenwoordigers van het D-group initiatief, en vragen voor aanvullende informatie op programma niveau.

Interviews

Hierna zijn de (telefonische) interviews met de JD's, de coaches en vertegenwoordigers van de D-group gepland, uitgevoerd en uitgewerkt. Alle geïnterviewde JD's hebben een (vertrouwelijk) verslag van het interview ontvangen voor eventuele aanvullingen en commentaar. Bijlage 3 bevat een overzicht van alle geïnterviewden en resource persons.

Aanvullende informatie

Aanvullende informatie op programma niveau is verzameld d.m.v. e-mail en telefonisch contact met coördinatoren van betrokken jongerenprogramma's en/of werkbegeleiders van PSO en ICCO. Dit is gebeurd op basis van overleg met PSO. Helaas heeft VSO geen aanvullende informatie verstrekt over de jongerenuitzendingen.

Analyse en rapportage

De resultaten van alle interviews en aanvullende vragen zijn geanalyseerd en verwerkt in concept rapport. Dit concept rapport is voorgelegd aan de opdrachtgever (PSO), waarna het tijdens een reflectiebijeenkomst met vertegenwoordigers van PSO, ICCO, VSO en de coaches is besproken (20 april). Op basis van de resultaten van deze bijeenkomst, aanvullende informatie van organisaties, en een laatste interview met een JD is het eindrapport opgesteld.

1.4 Opbouw rapport

Het evaluatierapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk beschrijft de belangrijkste kenmerken van e-coaching als instrument, zoals opgezet door PSO, ICCO en VSO. Hoofdstuk 3 behandelt de relevantie van het instrument e-coaching voor de JD's. In hoofdstuk 4 wordt de doeltreffendheid van e-coaching besproken, in hoofdstuk 5 de doelmatigheid. In het laatste hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

2. KENMERKEN VAN HET INSTRUMENT E-COACHING

2.1 Doelstellingen en uitgangspunten van e-coaching

Belangrijkste doelstellingen van e-coaching als instrument zijn *'het ondersteunen en versterken van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van uitgezonden jongeren'*. De uitgezonden jongeren betreffen zogenaamde junior deskundigen die door ICCO en VSO zijn uitgezonden in het kader van het PSO Youth Zone programma. Volgens de projectgroep e-coaching is het instrument een succes te noemen wanneer:

- e-coaching tegemoet komt aan een specifieke behoefte bij jongeren (er is duidelijk vraag naar);
- in de e-coaching problemen centraal staan die zonder dit middel niet zouden zijn opgepakt en wel van belang zijn;
- er door jongeren daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt van de coach;
- de jongeren e-coaching positief waarderen;
- e-coaching een efficiënte manier van ondersteuning blijkt te zijn voor de uitgezonden jongeren.

De individuele coachingstrajecten zouden een periode van 6-8 weken beslaan waarin de jongeren gecoacht zouden worden op persoonlijke leervragen. Aan de pilot zouden 10-15 JD's deelnemen en 3 coaches. Uiteindelijk hebben 12 jongeren zich aangemeld voor deelname. Hiervan hebben 2 deelnemers om persoonlijke redenen niet kunnen participeren. Van de overige 10 JD's zijn er 9 in het evaluatie onderzoek opgenomen - één JD is nl. pas zeer recent met zijn traject begonnen.

Conform de opzet van het pilot project, hebben ICCO en VSO hun eigen jongeren geïnformeerd over de mogelijkheid van e-coaching. ICCO heeft alle jongeren geïnformeerd die op punt stonden te vertrekken naar het buitenland. Ook alle reeds uitgezonden jongeren die tijdens hun verlof periode voor een gesprek bij ICCO langskwamen zijn op de hoogte gesteld. Alle jongeren zijn ook nog eens via e-mail geïnformeerd. Iedereen die interesse had, kon aan de pilot deelnemen.

2.2 De coaches

De projectgroep e-coaching heeft drie coaches benaderd om te participeren in het pilot project: Niek Bakker, Jos van Jaarsveld en Hettie Walters. Niek is werkzaam bij MDF als trainer/coach, Jos is werkzaam bij de School voor Coaching als coach, Hettie is werkzaam bij het WUR. Zowel Niek als Hettie beschikken over ruime internationale werkervaring (ontwikkelingssamenwerking). De motivatie van de coaches om in het pilot project te participeren was gevarieerd: van 'leuk om jonge beginnende professionals te coachen, tot 'een natuurlijke interesse om met mensen in het veld te brainstormen', en 'interesse in innovatie'.

Na verkennende gesprekken, en ook een bijeenkomst met PSO leden over de mogelijkheden van e-coaching zijn de drie coaches formeel gevraagd te participeren in de pilot. Hiervoor zijn geen officiële contracten afgesloten met PSO: de gemaakte afspraken over deelname en vergoeding volstonden op dat moment. Er werd hen ook gevraagd een 'investering' te doen d.m.v. aanwezigheid tijdens de ontwerp bijeenkomst en een kennismakingsbijeenkomst bij HKI.

2.3 Financiering

Per JD was er 4 uur coachingstijd beschikbaar. De individuele e-coachingstrajecten zouden betaald worden uit het opleidingsbudget van de JD's. De coaches zouden de kosten declareren bij PSO, en aan het eind van de pilot zouden de gemaakte kosten worden doorgegeven aan ICCO en VSO. Er werd rekening gehouden met een belasting van 4 uur x 150 euro = 600 euro per JD. Ook werd afgesproken dat eventuele telefoonkosten die door de coaches worden gemaakt (niet door de JD), bij PSO kunnen worden gedeclareerd.

2.4 Andere vormen van formele begeleiding en ondersteuning

In het verleden (t/m 2006) kregen de JD's die via ICCO werden uitgezonden inhoudelijke begeleiding van de regiocoördinator van de afdeling Personele Samenwerking. Per 2007 is PSa geïntegreerd in de programma-afdelingen van ICCO. Dit betekent dat de relatiebeheerders nu ook met uitzendingen te maken krijgen en dat zij dus ook de junior deskundigen inhoudelijk moeten gaan begeleiden. Vanuit het jongerenprogramma was Leonie Blokhuis verantwoordelijk voor aanvullende begeleiding, het geven van aandacht en ruimte voor het leeraspect en draagvlakversterking (vanaf medio juni 2007 is Judith Grootsholten verantwoordelijk). De meeste contacten vinden plaats via e-mail, soms via de telefoon. Volgens ICCO worden de meeste jongeren wel een keer bezocht door de regiocoördinator of door een relatiebeheerder. Daarnaast wordt er een mentor geregeld die in de buurt van de jongere woont en/of werkt. Vaak is dat een andere ICCO-uitgezondene.

Naast bovengenoemde vormen van begeleiding zijn er ook initiatieven op het gebied van e-learning en D-groups. E-learning is een initiatief van ICCO, dat in 2004 van start is gegaan. Het doel van het project is de uitgezonden adviseurs te ondersteunen in het proces van organisatieanalyse, capaciteitsplanning, monitoring en evaluatie. Daarbij worden twee 'pilots' in organisatie analyse en planning uitgevoerd, en worden ervaringen met specifieke modellen en 'tools' met elkaar gedeeld. In het proces worden verschillende e-learning faciliteiten ingezet: MSN, Skype, D-groups en e-mail. Een externe adviseur (Simon Koolwijk van Facilicom) coördineert en faciliteert het project en begeleidt en adviseert de ICCO adviseurs op afstand. Voor iedere uitgezonden adviseur was een maximum van 24 uur beschikbaar voor advisering en coaching d.m.v. e-learning (ongeveer 4 uur per maand). De één op één advisering en coaching richtte zich op vragen over capaciteitsversterking: te nemen stappen, inhoudelijke aspecten, methoden en technieken, rapportage.

In de periode december 2005 en december 2006 hebben vier van de acht deelnemende ICCO adviseurs regelmatig gebruik gemaakt van de diensten van de externe adviseur. Uitwisseling tussen de adviseurs onderling werkte in de praktijk niet optimaal. Er werd een D-group gelanceerd, maar niemand maakte er gebruik van. Desalniettemin bleek er toch behoefte aan de uitwisseling van ervaringen. Er werd besloten tot het organiseren van een e-conference, waarbij de al bestaande 'Discussion Group Capacity Assessment and Development' als basis fungeerde. De acht-weekse conferentie zou een aanzet moeten geven tot meer continuïteit in de uitwisseling, leidend tot een actieve 'community of practice'. De opzet van de conferentie omvatte zowel inputs van experts, reflectieve oefeningen, discussie over theorie en cases, waarbij een breed scala aan leerstijlen ingezet kon worden. Belangrijkste technische toepassingen waren een op e-mail gebaseerd discussie platform en een e-conference. Sommige JD's die in de pilot e-coaching participeerden, hebben ook deelgenomen aan de e-conference over 'capacity assessment' (zie hoofdstuk 5.5). In bijlage 3 zijn de belangrijkste doelstellingen, uitgangspunten, activiteiten en resultaten van het initiatief samengevat.

3. RELEVANTIE

3.1 Inleiding

Belangrijke vragen voor het evalueren van de relevantie van het instrument e-coaching waren: Wat was de motivatie voor de jongeren om aan e-coaching deel te nemen? Aan wat voor soort begeleiding hadden de jongeren behoefte tijdens hun uitzending? Wat waren de belangrijkste vragen en aandachtspunten binnen de e-coachingstrajecten? In welke mate sloten de e-coachingstrajecten aan bij de behoeften van de jongeren? Welke andere instrumenten zijn ingezet om de jongeren te begeleiden? Welke meerwaarde had e-coaching voor hen in dit verband?

3.2 Motivatie voor deelname aan e-coaching

De meeste geïnterviewde JD's hebben voorafgaand aan hun uitzending kunnen aangeven of zij aan het pilot project wilden deelnemen. De motivatie om te participeren varieerde van nieuwsgierigheid naar deze nieuwe vorm van begeleiding, tot het idee dat het nooit kwaad kan, dat het altijd goed is om dingen op een rijtje te zetten en externe feedback te krijgen.

Ik vind dat je zo'n aanbod nooit moet afslaan. Het leek me dat ik het gewoon doen moest. Het is heel nuttig om iemand te hebben om vragen aan te stellen als dat nodig is.

Ik had een hidden agenda. Kijken hoe dat gaat zo'n traject, hoe dat voor mij werkt....

De motivatie of aanleiding van JD's om tijdens de uitzending ook daadwerkelijk contact op te nemen met de coach hing nauw samen met een algemene behoefte aan begeleiding, ondersteuning en reflectie. Sommigen begonnen aan het traject toen het kon, vanuit een eigen leerproces. Anderen namen contact op met de coach n.a.v. een concrete situatie, gebeurtenis of vraag.

De belangrijkste aanleiding tot het coachingstraject was dat ik niet goed wist hoe ik met mijn directe collega moest omgaan. Ik heb moeite om geduld bij hem op te brengen. We moesten samenwerken, maar mijn bijdragen verdwenen steeds.... Het probleem was ook de manier waarop we met elkaar omgingen, dat riep vragen bij mezelf op. Wat ik hier doe heeft geen zin.... Dus de hoofdvraag werd: wat is mijn rol in deze organisatie, wat verwachten mensen van mij?

Ik ben in voor alle nieuwe dingen en het was een pilot... Maar ook omdat ik weinig begeleiding kreeg lokaal. Ik ben echt in het diepe gegooid. Ik heb wel veel werkervaring in Nederland opgedaan, ben tegen het senior aan... Maar ik had heel weinig informatie over de organisatie gekregen. Inhoudelijk had ik dus geen idee waar ik aan begon, waar ik terecht kwam. En dat bleek in de praktijk eigenlijk een heel gevaarlijke en onverantwoordelijke situatie....

3.3 Behoeften aan begeleiding

De JD's is gevraagd aan wat voor soort begeleiding en ondersteuning zij tijdens hun periode van uitzending behoefte hebben gehad. Het merendeel van de JD's gaf aan dat zij vooral behoefte hadden aan inhoudelijke (technische) begeleiding en ondersteuning - van 'sparring partners', collega's, senior deskundigen met wie gebrainstormd kon worden over inhoudelijke problemen of dilemma's waar ze in de praktijk tegenaan liepen.

Opvallend is dat bij de meeste JD's deze inhoudelijke begeleiding en ondersteuning niet of nauwelijks beschikbaar was. Vaak was er wel formeel een begeleider of supervisor aangesteld, maar in de praktijk bleek deze zeer beperkt beschikbaar voor de JD. Er waren vaak ook geen collega's die op hetzelfde niveau functioneerden. Soms bleek men in de organisatie zelf 'de senior' te zijn.

"Ik had vooral behoefte aan inhoudelijke begeleiding. Je verwacht als junior ook professionele begeleiding, een stimulerende omgeving."

"Mijn behoeften lagen vooral op het terrein beroepsmatige reflectie, ervaringen uitwisselen, discussies voeren.... Er is toch sprake van een zekere mate van isolatie....."

"Ik had vooral de behoefte aan 'sparring partners'. Die zijn in hier moeilijk te vinden. In de organisatie zelf is dat niet aanwezig. Mijn niveau blijkt toch redelijk senior te zijn hier."

Een aantal JD's merkte op dat men destijds wel de verwachting had dit soort begeleiding te krijgen - juist vanwege het feit dat men als junior is uitgezonden.....

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

'Er was dus geen andere begeleiding. Sterker nog, mijn hulpvraag ging over hoe ik beter kon communiceren met mijn 'begeleider'. Hij heeft weliswaar gevraagd waar ik behoefte aan had, en hoe ik het liefst invulling zou geven aan zijn begeleiding, maar heeft daar vervolgens nooit iets mee gedaan'.

De begeleiding vanuit ICCO en VSO bleek in de praktijk ook beperkt. Bij een JD bleek de beloofde begeleider de eerste 7 maanden helemaal afwezig te zijn. Toch houden de JD's wel rekening met het feit dat begeleiding in de praktijk moeilijk te realiseren valt voor ICCO en VSO, vanwege beperkingen in tijd en capaciteit. Bovendien plaatst men ook kanttekeningen bij inhoudelijke begeleiding vanuit ICCO en VSO: de JD's zien de uitzendende organisaties toch ook als belanghebbende partij, als klant, met wie men een afhankelijkheidsrelatie heeft.

Alle geïnterviewde JD's gaven aan dat e-coaching in een algemene behoefte aan begeleiding en ondersteuning voorzag. Aangezien die structuur lokaal veelal ontbrak, voegde e-coaching op die manier ook echt iets toe.

Het was voor mij een enorme verlichting, het gevoel dat ik niet langer alles in mijn eentje moest doen.... Mocht het nu toch mis gaan, dan weet ik dat ik er alles aan heb gedaan om te zorgen dat ik het juiste doe..... Dat was een hele opluchting.

Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat het inzetten van e-coaching als instrument geen makkelijk alternatief kan en mag worden voor een goede lokale structuur van begeleiding en ondersteuning: de aandacht hiervoor vanuit de uitzendende en partner organisaties blijft nodig.

Voor de meeste JD's voorzag het traject ook in meer specifieke behoeften. Veel JD's hadden behoefte aan reflectie op hun rol en 'added value' als (junior) adviseur – vooral in het spanningsveld van verwachtingen van de uitzendende organisatie enerzijds en de partnerorganisatie anderzijds. Er was ook behoefte aan advies op thema's als functioneren in een andere bedrijfscultuur, omgaan met leidinggevend. Opvallend was ook de behoefte aan advies over werkinhoudelijke thema's, zoals strategische planning, het faciliteren van groepsprocessen, coaching. Of meer sociaal: een luisterend oor, iemand om stoom bij af te blazen...

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

Het programma en het contract betreffen niet de partners met wie nu in de praktijk gewerkt wordt. Als adviseur heb je ook de welwillendheid van de klant nodig... Ik vind het moeilijk om een serieus proces op gang te krijgen.

3.4 E-coaching in de toekomst?

Een belangrijke indicatie voor de relevantie van e-coaching is het antwoord op de vraag of de JD's in de toekomst nog een keer voor deze vorm van begeleiding zouden kiezen. Een grote meerderheid van de geïnterviewde JD's geeft aan in de toekomst weer een coachingstraject aan te willen gaan. Sommigen verwachten dat ze bij een tweede uitzending ook naar andere mogelijkheden zullen kijken, zoals vormen van intervisie (met andere uitgezonden), een traject met een psycholoog of deelname aan een on-line discussie forum, zoals de D-groups. Een JD heeft haar traject om administratieve redenen (einde contract) niet kunnen afronden, maar zou dit nog heel graag willen!

Op de vraag of men ook andere JD's zou aanbevelen om voor e-coaching te kiezen, is door allen bevestigend geantwoord. Sommigen gaven hierbij wel aan dat het wel afhankelijk is van de persoon - het is vooral zinnig als de JD behoefte heeft aan reflectie en leren. Een geïnterviewde JD voelt er zelfs voor om e-coaching verplicht te stellen, als onderdeel van traject van coaching en training: "*Je hebt veel meer aan je uitzending als je ervaring met e-coaching hebt gehad!*"

3.5 Conclusies

Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat de uitgezonden JD's enerzijds behoefte hadden aan algemene begeleiding en ondersteuning. Deze behoefte kwam in veel gevallen voort uit een gebrek aan lokale ondersteuning en begeleiding. De begeleiding vanuit ICCO en VSO bleek in de praktijk eveneens beperkt – wat betreft tijd, kennis en vaardigheden. Anderzijds hadden de JD's behoefte aan meer specifieke begeleiding en ondersteuning: reflectie op hun rol als (junior) adviseur, op het functioneren in een andere bedrijfscultuur. Opvallend was ook de

behoefte aan ondersteuning en advies op werkinhoudelijke thema's. Geconcludeerd wordt dat e-coaching een relevant instrument is dat duidelijk tegemoet komt aan de behoeften aan ondersteuning en begeleiding bij de JD's. De aandacht vanuit de uitzendende en partner organisaties voor een lokale structuur van begeleiding en ondersteuning voor de JD's blijft echter opportuun.

4. DOELTREFFENDHEID

4.1 Inleiding

Belangrijke vragen voor het evalueren van de doeltreffendheid van het instrument e-coaching waren: Welke coachvragen zijn er geformuleerd voor de individuele coachingstrajecten? In hoeverre zijn deze vragen beantwoord? Hadden de coachvragen een relatie met het persoonlijk leerplan? Welke functies heeft e-coaching als instrument vervuld? Welk effect heeft e-coaching gehad op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van jongeren? En meer algemeen: wat zijn voor- en nadelen van e-coaching op het niveau van de jongeren en de betreffende organisaties?

4.2 Coachvragen en functies van e-coaching

Alle geïnterviewde JD's hebben een of meer coachvragen (of leerdoelstellingen) geformuleerd voor hun coachingstraject. Sommigen hebben dit zelf gedaan - voorafgaand aan het traject, anderen als onderdeel van het traject, in samenspraak met de coach. Zoals reeds besproken, concentreerden de coachvragen zich vooral op de 'added value' en de rol van de JD als (junior) adviseur, op relaties binnen de organisatie, op het functioneren in een andere bedrijfscultuur, en op specifieke inhoudelijke aspecten van het werk als adviseur.

Ik had twee vragen. Ten eerste de manier waarop ik vorm moest geven aan de uitvoering van mijn werkplan, en hoe ik er voor kon zorgen dat de organisatie daar achter staat - het eens worden over wat ik doe. Ten tweede hoe ik om moest gaan met de organisatie cultuur, zoals bijvoorbeeld functioneren binnen een hiërarchie, initiatief nemen, waardering krijgen....

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

Hoe ga ik om met mijn coördinator? En hoe ga ik om met het spanningsveld tussen dat wat ik nu doe in relatie tot dat wat ik zou moeten doen volgens mijn job description. Ik wilde vooral begrijpen waarom ik last had van die druk. Niet zozeer wat ik moest doen.

Voor de meeste JD's had de coachvraag ook een duidelijke relatie met het leerplan. Voor sommigen was het coachingstraject een manier om daarmee vooruit te komen.

Mijn persoonlijk leerplan heb ik tijdens de uitzending opgesteld. De coachingsvraag heeft voor een groot deel te maken met het leerdoel 'leren omgaan met andere culturen'. Aanpassen aan de lokale cultuur gaat veel moeilijker dan ik gedacht had... Ik wil veranderingen bewerkstelligen, aandacht voor professioneel werken, maar dit botst vaak met de lokale bedrijfscultuur, een spanningsveld....

Ik heb uiteindelijk gekozen voor het zelf leren coachen. Dat het mogelijk was, voelde als een soort cadeautje! De aansluiting met mijn persoonlijk werkplan was dat ik daarin gesteld had mezelf te ontwikkelen tot een ontwikkelingswerker.

Uit de interviews bleek dat voor alle JD's coaching vooral de functie van reflectie heeft gehad. Daarnaast was de coach bij veel JD's ook een 'sparring partner', met wie visies, ideeën, meningen en inzichten werden gedeeld en uitgewisseld.

Het is soms lastig als enige buitenlander, je staat best wel alleen. Met deze coach had ik een 'sparring partner', puur op inhoudelijk vlak. Om dan feedback te krijgen, je groeit... Een analyse van buitenaf helpt om helder inzicht te krijgen - hij is objectief. Je krijgt dat niet zomaar iedere dag!

De JD's vroegen de coaches ook regelmatig om inhoudelijk advies. Dit was met name het geval bij de coaches Niek en Jos. Ze deelden hun ervaring en deskundigheid met de JD's, gaven advies en stuurden informatie op. De behoefte aan inhoudelijk advies kan worden verklaard door het feit dat veel JD's relatief onervaren waren in het betreffende werkveld. Voor sommige JD's had de coach ook een sociale functie: een luisterend oor, iemand om stoom bij af te blazen, die inspireert en motiveert....

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

De coaches zelf worstelden nog wel eens met deze verschillende rollen: ze functioneerden niet alleen als coach maar ook 'sparring partner', mentor, adviseur, trainer. Volgens de coaches is het daarom bij e-coaching - juist vanwege de afstand - heel belangrijk om de behoeften van de coachee helder te krijgen, en aandacht te besteden aan de wederzijdse verwachtingen t.a.v. de rol van de coach.

De coaches en vertegenwoordigers van uitzendende organisaties hebben opgemerkt dat de institutionalisering van de individuele coachvragen en trajecten voor verbetering vatbaar is. Een aanbeveling is om e-coaching in de toekomst nog meer in te bedden in het werk van de JD's: de jongeren en coaches dienen expliciet aandacht te besteden aan de relatie tussen de coachvraag, de persoonlijke leerdoelen/werkplannen en de werkomgeving (partnerorganisatie).

4.3 Resultaten en effecten van het e-coachingstraject

Resultaten

De JD's zijn gevraagd of de door hun gestelde leer- of coachvragen zijn beantwoord, en wat het traject hen heeft opgeleverd. De JD's die het traject hebben afgerond zijn positief over het traject als zodanig en het bereiken van resultaten. E-coaching heeft hen vooral geholpen bij het reflecteren op situaties en relaties, bij het zetten van stappen in werkprocessen, en bij het zoeken naar bevestiging. Dit betekende overigens niet dat het leerproces daarmee af was, of dat problemen in de organisatie daadwerkelijk opgelost waren.....

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

Het is een doorlopend proces, een aanpassen aan de organisatiecultuur, beter begrijpen hoe de dingen in elkaar zitten. Ik heb goede inzichten gekregen, maar concreet is het naar mijn gevoel nooit af....

De JD's hebben een duidelijke mening over wat het traject voor hen heeft opgeleverd. Dit blijkt zeer verschillend te zijn, variërend van het vermogen tot reflectie, tot inzicht in andere manieren om problemen op te lossen, inzicht in de lokale organisatiecultuur en manier van werken, bevestiging, meer zelfverzekerdheid, meer energie, het gevoel van ondersteuning.

Vooraf stilstaan en nadenken over waar je mee bezig bent. N.a.v. het contact met je coach ben je even verplicht om te kijken of je nog op de goede weg zit....

Dat dingen oplossen ook op een informele manier kan. N.a.v. het traject vind ik dat ik nu veel constructiever met problemen bezig kan zijn. Niet meer cirkelen, maar zelf weer doorzetten en dingen constructief blijven aanpakken!

Het heeft me vooral geholpen beter en sneller inzicht te geven in de werkwijze van deze organisatie cultuur te krijgen. Inzicht in de Afrikaanse manier van werken.... Ik denk dat ik daar later ook nog profijt van heb, in andere uitzendingen.

Dat ik meer ontspannen mijn werk doe, dat er zelf vragen in mijn hoofd opkomen. En ook het gevoel van ondersteuning.

De coaches onderschrijven de positieve resultaten zoals weergegeven door de JD's, en signaleren positieve ontwikkelingen bij hun coachees. De JD's 'zijn beter in staat hun eigen situatie te begrijpen'. En ook: 'De situatie is veelal het zelfde gebleven, maar ze denken er anders over, ze gaan er anders mee om'. Een coach merkte enthousiast op dat zijn coachee 'minder zoekend was, meer initiatieven nam en creatiever werd'.

Effect op persoonlijke en professionele ontwikkeling

Aangezien de geïnterviewde JD's pas vrij recent hun traject hebben afgerond (een aantal is zelfs nog aan het traject bezig), vonden sommige JD's het moeilijk om uitspraken te doen over het effect dat e-coaching heeft gehad op hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Een aantal JD's wilde er toch iets over zeggen.

Persoonlijke en professionele ontwikkeling zijn moeilijk los van elkaar te zien. Wat invloed heeft gehad is vooral het inzicht dat sommige dingen dus informeler aangepakt kunnen worden, makkelijker.... Dat trek ik door in heel veel dingen.

Ik had hier dus een eigen agenda in, en heb daar zeker van geleerd. Meer rust en wijsheid t.o.v. bepaalde dingen, een cyclus van ergernis doorbroken. De afstand helpt om er over te praten, het deconstrueert de relatie waar je in zit.... Het is me gelukt om meer afstand van frustraties te nemen... Anders heeft het een negatieve weerslag op mijn functioneren.

Ik heb vooral mezelf vragen leren stellen waar ik verder mee kan. Ik verwacht dat ik daardoor in de toekomst minder snel vast zal komen te zitten.

Een aantal JD's gaf ook aan dat zij verwachtten ook op de langere termijn profijt te zullen hebben van wat zij in het coachingstraject hebben geleerd – vooral op professioneel gebied.

4.4 Voor- en nadelen van e-coaching

De JD's, coaches en vertegenwoordigers van de uitzendende organisaties zijn gevraagd naar de voor en nadelen van coaching op afstand. Hierbij zijn de volgende punten naar voren gekomen.

Voordelen

Belangrijke voordelen van e-coaching vanuit het perspectief van de jongeren zijn al eerder genoemd: de mogelijkheid om te reflecteren, stil te staan bij waar je mee bezig bent, de onafhankelijkheid van de coach, de vertrouwelijkheid van de relatie, de beschikbaarheid van een inhoudelijk deskundige, de formele kant van de relatie.

De coaches zien e-coaching als een prima instrument om ruggesteun te geven aan jonge professionals in het buitenland. Daarnaast lijkt het hen ook een 'low cost' middel voor de organisaties. De afstand biedt ook voordelen: hierdoor kun je als coach soms ook even broeden op meer complexe vragen...

Voordelen voor de uitzendende organisaties zijn dat de jongere extra begeleiding ontvangt. ICCO vermeldt dat de tijd vaak ontbreekt om hier veel aandacht aan te besteden, en dat men niet altijd de kennis en vaardigheden in huis heeft om de jongere op alle terreinen te kunnen helpen en begeleiden.

De coaches die bij de pilot betrokken zijn hebben hier toch veel meer ervaring mee dan wij, en kunnen de jongeren ook beter helpen met hun persoonlijke ontwikkeling. Verder is het voor ons goed om te weten dat een jongere nog aanvullende begeleiding ontvangt, dat ontlast ons wel.

Alhoewel de partnerorganisaties niet geïnterviewd zijn, lijken er voor hen ook voordelen te zijn. Sommige JD's geven aan dat ze n.a.v. hun coachingstraject beter in hun vel zitten, beter functioneren, meer impact kunnen hebben.

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

Nadelen

Het blijkt voor sommige JD's en coaches nog even wennen te zijn aan de implicaties van de communicatiemiddelen. Het gebruik van e-mail bijvoorbeeld. Een van de JD's merkte in dit verband het volgende op.

E-coaching impliceert 'niet direct'... Het hangt heel erg van de gecoachte persoon af. Schrijven helpt het structureren van je eigen gedachten. Ik heb vragen gekregen van mijn coach, en het gaat erom: hoe ga ik daar eerlijk antwoord op geven? Het gevaar is dat je die antwoorden zelf gaat structureren. Als degene die gecoacht wordt in staat is zich open te stellen, dan werkt het als vorm van begeleiding, maar als je niet zo goed durft....

Voor de coaches betekende dit o.a. 'dat je goed tussen de regels door moet kunnen lezen...' en 'dat je goed moet opletten wat je op papier zet, en nog drie keer nadenkt voordat je op de knop drukt...'. Sommige JD's en coaches moeten nog wennen aan de communicatiemiddelen maar ook de communicatiestijlen. Een van de coaches wees in dit verband ook op een mogelijk generatieverschil tussen JD's en coaches.

En ander nadeel blijkt de afstand de e-coaching met zich meebrengt. De coaches vinden het i.h.a. moeilijker om persoonlijk contact te krijgen. Het is soms lastig elkaar niet te kunnen zien, om je te kunnen leven in de persoon en de situatie, je een voorstelling te maken van een organisatie of land waar iemand in zit. Dit heeft deels te maken met het feit dat men van tevoren geen kennis heeft kunnen maken. Het gevoel van afstand gold ook voor sommige JD's.

ICCO noemt het een nadeel dat men weinig zicht heeft op wat er precies wordt besproken en behandeld in het e-coachingstraject, en dat het daarom moeilijk is om te weten wat aanvullende behoeftes zijn van de JD's. Volgens ICCO is er ook een gevaar dat er bij de uitzendende organisatie gedacht wordt dat een junior wel goed begeleid wordt, en dat men dus minder moeite zal doen om contact te onderhouden.

4.5 Conclusies

Voor ieder coachtraject zijn coachvragen geformuleerd door de JD's. De coachvragen richtten zich vooral op de 'added value' en de rol van de JD als (junior) adviseur, op relaties binnen de organisatie, het functioneren in een andere bedrijfscultuur, en op specifieke inhoudelijke aspecten van het werk. De diversiteit van de coachvragen had ook implicaties voor de rol en functie van de coach en het coachingsproces. Coaching heeft vooral de functie van reflectie gehad. Tegelijkertijd was de coach ook 'sparring partner' en adviseur. En soms had de coach ook een sociale functie.

E-coaching blijkt een doeltreffend instrument: de JD's zijn tevreden over de resultaten van hun coachingstraject, het heeft hen veel opgeleverd, zoals het vermogen tot zelfreflectie, inzicht in andere manieren om problemen op te lossen, inzicht in lokale organisatiecultuur, bevestiging, energie, ondersteuning. Voor veel JDs bleek het echter nog te vroeg om uitspraken te doen over het effect op persoonlijke en professionele ontwikkeling. Maar sommigen verwachten ook in de toekomst wel profijt te hebben van het traject. Om e-coaching meer in te bedden in het werk van de JD's, wordt aanbevolen om in de toekomst meer aandacht te besteden aan de relatie tussen de coachvraag, de persoonlijke leerdoelen/werkplannen en de werkomgeving.

De belangrijkste nadelen van e-coaching hebben te maken met de afstand: het gebrek aan en gemis van persoonlijk contact en de beperkingen van de gebruikte communicatie middelen. Belangrijk voordelen van e-coaching hebben vooral betrekking op de meerwaarde van e-coaching: de onafhankelijkheid van de coach, de vertrouwelijkheid van de relatie, de beschikbare deskundigheid. De partnerorganisaties en uitzendende organisaties hebben mogelijk voordeel van het feit dat JD's beter functioneren n.a.v. e-coaching. Voor de uitzendende organisaties geldt vooral ook het voordeel van *extra* begeleiding door de coaches – die zij zelf vanwege beperkingen in tijd, kennis en vaardigheden niet kunnen geven.

5. DOELMATIGHEID

5.1 Inleiding

Belangrijkste onderzoeksvragen voor het evalueren van de doelmatigheid van het instrument e-coaching waren: hoe is het proces van planning, organisatie, afspraken en informatievoorziening t.a.v. e-coaching (coaches en jongeren) verlopen? Hoe zijn de inputs voor het instrument e-coaching (menskracht en communicatiemiddelen t.b.v. e-coaching zoals tijd, frequentie, middelen, kosten) t.a.v. de outputs (gerealiseerde e-coachingstrajecten) opgebouwd? Hoe wordt de beschikbaarheid, het contact, de kwaliteit van de coaches door de jongeren gewaardeerd? Hoe verhoudt het instrument e-coaching zich tot andere middelen die worden ingezet om jongeren te begeleiden?

5.2 Informatievoorziening over het pilot project

De geïnterviewde JD's zijn op verschillende manieren geïnformeerd over e-coaching: tijdens de HKI voorlichtingsbijeenkomst (waar ook Hettie bij aanwezig was), persoonlijk (mondeling) en via e-mail. Volgens ICCO bleek de rechtstreekse, persoonlijke aanpak het beste te werken. De JD's is de mogelijkheid voorgelegd om deel te nemen. Wanneer zij dit wilden, konden zij zich aanmelden bij de medewerker van de uitzendende organisatie. Vervolgens kreeg men informatie over de drie coaches toegestuurd. De coach kon direct benaderd worden. Wel moest men de keuze doorgeven aan PSO.

De meeste JD's vonden de mondelinge en schriftelijke informatie helder en duidelijk, waarbij ook de voorlichtingsavond bij HKI als zinnig werd ervaren. Wel zijn er een aantal suggesties ter verbetering gedaan. Deze leiden tot de volgende aanbevelingen om de informatievoorziening over e-coaching te verbeteren:

- de informatie over de mogelijkheid van e-coaching zou bij voorkeur voor de uitzending moeten worden aangeboden;
- de beschrijving van de coaches zou verbeterd moeten worden door een vast format, met speciale aandacht voor hun vaardigheden op het gebied van coaching, hun achtergrond en specifieke (internationale en inhoudelijke) werkervaring, en wijze van coaching (aanpak);
- er zou meer inzicht gegeven moeten worden in het soort vragen waarop men gecoacht kan worden en in de wijze van coaching;
- er zou meer informatie gegeven moeten worden over afspraken m.b.t. beschikbare tijd, tijdsduur en kosten, waaronder ook de vergoeding van telefoonkosten.

5.3 Het coachingstraject: tijd, frequentie, communicatiemiddelen, kosten

Tijd en frequentie

Uit de interviews met de JD's blijkt dat de duur van de coachingstrajecten varieerde van 2 tot 3 maanden. De meeste JD's zijn van mening dat het aantal beschikbare uren voor de coach te krap is, en dat er flexibeler omgegaan zou mogen worden met de duur van het traject.

Ik vond de tijd vrij beperkt, heel weinig eigenlijk. We hebben wel efficiënt gewerkt. Ik heb er zelf veel tijd ingestoken. Voor goede feedback, reacties, mailtjes, de tijd is dan zo op. Vooral in relatie tot een Junior Deskundige. Ik heb me ook niet aan de genoemde 8 weken gehouden. Een probleem is dat je als JD in de praktijk tegen van alles aan loopt. Ik vind dat er best flexibeler met het traject zou mogen worden omgegaan.

Nadeel vond ik dat vast lag wat de duur van het traject zou zijn - 8 weken - zoals was aangeboden. Ik vind dat die termijn wel wat vrijer zou mogen zijn. We hebben denk ik 4 keer contactmomenten gehad. Misschien heb ik later in mijn uitzending wel weer behoefte, maar voor nu was het voldoende. Ieder gesprek duurde 30-40 minuten. Het zou prettig zijn om meer tijd te hebben, het hele traject meer uit te kunnen smeren in de tijd. Want het is prettig om t.z.t. weer met een nieuwe vraag te kunnen komen, liefst bij dezelfde coach.

De coaches onderschrijven deze observaties van de JD's. De coaches hebben zich slechts bij 2 JD's aan de voorgeschreven tijd kunnen houden. De coaches geven hierbij aan dat e-coaching over het algemeen een langere adem nodig heeft: vergeleken met face-to-face coaching duurt het langer om de behoeften te peilen en de coachvraag helder te krijgen. 'Bovendien zitten soms lange pauzes in de interactie.... De coachvraag kan zich onverwacht ontwikkelen, wordt minder grijpbaar.' Op basis van de interviews wordt aanbevolen om de duur voor het coachingstraject uit te breiden tot een periode van 3 - 6 maanden, en het aantal beschikbare uren per JD per coach uit te breiden tot 6 - 10 uur.

De frequentie van contacten tussen coaches en coachees wisselde sterk per traject. In de meeste gevallen werd tijdens een bepaald contact een afspraak voor het volgende contact gemaakt. De wensen en behoeften van de JD waren veelal bepalend voor de frequentie van het contact, en de mate waarin afspraken werden gemaakt over het proces en middelen. Voor sommige JD's bleek de structuur toch iets te los, waardoor het proces ook ietwat verzandde. Achteraf gezien vonden deze JD's dat er iets meer procesafspraken gemaakt hadden kunnen worden. Sommigen waren ook van mening dat de coach zich wat pro-actiever had kunnen opstellen.

Communicatiemiddelen

De meeste JD's hebben een combinatie van communicatiemiddelen gebruikt in hun e-coachingstraject. E-mail en skype waren de meest gangbare middelen die zijn ingezet. Bij een combinatie van middelen werd e-mail vaak ingezet om informatie uit te wisselen en afspraken te maken, skype of telefoon voor meer gevoelige zaken en interactieve sessies. De voorkeur van de JD en technische beschikbaarheid van het middel bleek bepalend voor de keuze. Zo had een JD een duidelijke voorkeur voor contact uitsluitend via e-mail, terwijl drie andere JD's een sterke voorkeur hadden voor directe gesprekken via skype of telefoon. E-mail werd gebruikt voor voorbereiding en feedback op de gesprekken.

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

Alle JD's zijn positief over de door hen gebruikte communicatiemiddelen, waarbij wel moet worden opgemerkt dat skype niet voor iedereen een goede optie bleek. Het werkt alleen bij een goede internetverbinding, en dat bleek slechts in een beperkt aantal landen een reële optie. Telefoon is ook een alternatief, maar is (wellicht vanwege de kosten?) nog niet ruim ingezet.

Er zijn overigens goede mogelijkheden om goedkoop vanuit Nederland te bellen via providers van internationale telefoonverbindingen (www.teledump.nl, www.belbob.nl).

Kosten

PSO heeft met de coaches afgesproken dat - voor deze pilot fase - de kosten per coach per uur 150 Euro zouden bedragen. Er zou dan per traject maximaal 4 uur worden gedeclareerd, ook al zou er meer tijd aan zijn besteed. Hierbij ging men er van uit dat er bij een eventueel vervolg van het pilot project, de tarieven per coach zouden verschillen, evenals de tijdsbesteding per traject. De coaches hebben aangegeven dat zij per traject meer uren hebben besteed dan begroot.

Het zou interessant zijn om de inzet voor reguliere begeleiding vanuit de betrokken PSO lidorganisaties te vergelijken met de kosten voor begeleiding via e-coaching. Volgens ICCO wordt de tijdsbesteding voor de begeleiding van JD's niet bijgehouden. De PSO lidorganisaties ontvangen een vergoeding van 27.000 Euro per jongerenuitzending per jaar, waarbij de begeleiding (onderdeel van AKV) ad 50 euro per maand vergoed wordt.

Inzet JD in coachingstraject

De jongeren zijn over het algemeen positief over hun inzet in het coachingstraject. Een enkeling gaf wel aan dat het soms ook moeilijk bleek om gemotiveerd te blijven....

Het is in mijn werk moeilijk om te plannen, er komt steeds van alles tussen door... Dat speelde ook bij het coachingstraject een rol. Ik kon de dingen niet implementeren zoals verwacht. Op dat moment was de bestede tijd en frequentie voldoende, maar het had best iets vaker gekund. Dat dit niet is gebeurd lag aan mij... Het traject gaat sneller uit je systeem dan bij face-to-face coaching.

De inzet van de JD's voor de afgeronde trajecten varieerde van 8-18 uur. Er werd ofwel in de vrije tijd, ofwel onder werktijd, ofwel in beide situaties aan het coachingstraject gewerkt.

5.4 De coaches

De JD's hebben zich in hun keuze voor een bepaalde coach vooral laten leiden door de werkervaring en achtergrond van de coach, op basis van de kennismaking bij HKI en de profielen. Uiteindelijk hebben 7 JD's voor Niek gekozen, 3 deelnemers voor Hettie en 1 voor Jos. Alleen Hettie is tijdens een voorlichtingsbijeenkomst over e-coaching bij HKI aanwezig geweest.

Jos is door de betreffende JD gekozen vanwege zijn ruime ervaring als coach en deskundigheid op het gebied van teams en groepsprocessen; Niek vooral vanwege zijn brede OS ervaring, inhoudelijke kennis van OD/ID processen, en ervaring met het begeleiden van mensen in het buitenland. Hettie is eveneens gekozen vanwege haar internationale werkervaring en kennis op het gebied van gender issues. Een van de JD's had een duidelijke voorkeur voor een vrouwelijke coach.

De JD's gaven aan dat de coach over specifieke coachingsvaardigheden moet beschikken. Daarnaast bleek er bij de deelnemers een zeer duidelijke voorkeur te bestaan voor een coach met een internationale achtergrond. De JD's vonden dat dit ook echt een meerwaarde heeft, *'vooral bij vragen zoals omgaan met macht, hiërarchie, werktempo'* of *'om een goed beeld te hebben van de context en het soort opdracht waar ik mee bezig was'*. Daarnaast hechtten de JD's - zoals eerder besproken - veel waarde aan specifieke inhoudelijke kennis op voor de JD's relevante werkerterrein. Zij merkten op dat de keuzemogelijkheid m.b.t. het aantal coaches in de toekomst vergroot zou kunnen worden. Een aanbeveling is de pool van coaches uit te breiden, waarbij rekening gehouden wordt met de behoeften van de JD's m.b.t. coachingsvaardigheden, internationale (OS) ervaring, en vakinhoudelijke inhoudelijke deskundigheid. Bij een mogelijke uitbreiding van het aantal deelnemende coaches en JD's wordt aanbevolen om de afspraken met de coaches meer formeel vast te leggen.

De meningen zijn verdeeld over de meerwaarde van het elkaar van te voren ontmoeten, zowel bij de coaches als bij de JD's. Slechts een van de JD's heeft de eigen coach van tevoren ontmoet, maar dat bleek voor haar noch voor de coach niet echt een meerwaarde te hebben. Sommige JD's en coaches gaven aan dat het toch goed zou kunnen werken. Er wordt daarom aanbevolen om de JD's en de coaches in ieder geval de mogelijkheid te bieden om elkaar voorafgaand aan de uitzending te kunnen ontmoeten.

De JD's zijn tevreden over de beschikbaarheid van de coaches. Ook het contact met en kwaliteiten van de coaches worden zeer gewaardeerd. Het contact met Niek wordt door de JD's ervaren als *'informeel'*, *'recht door zee'*, *'goed om twijfels mee te delen'*, *'low profile'*, betrouwbaar. Volgens de JD's liggen zijn kwaliteiten vooral op het gebied van reflecteren, dingen zo terug geven dat je inzicht krijgt, stimuleren dat je zelf op zoek gaat naar oplossingen. Volgens de JD's kon hij zich goed inleven in de situatie, en gaf ook veel achtergrondinformatie.

Ik vond hem uitstekend, bijna iedere keer vond ik zijn vragen heel toepasselijk, hij zette me aan het denken. Hij was goed in het formuleren van vragen, heeft documentatie opgestuurd, en was beschikbaar wanneer ik hem nodig had. Ik kon echt op hem rekenen.

Hij is iemand die je echt probeert te helpen... Gaandeweg werd zijn aanpak steviger, hij gaf opdrachten en vragen mee voor de volgende keer, ook op een wat dieper niveau.

Een enkeling gaf aan soms iets meer initiatief van Niek te hebben verwacht, en dat hij soms meer had mogen doorvragen. Ook over het contact met Hettie waren de JD's positief. Haar

kwaliteiten lagen voor de JD's vooral op het gebied van goed luisteren, inleven, dingen terug geven, inzicht verschaffen.

Wel had ik af en toe behoefte aan meer concrete feedback. Maar het is eigenlijk juist goed dat ze dat niet altijd gaf... Ze kon me wat eenvoudiger naar dingen laten kijken, ik maak de dingen soms wat ingewikkeld en zij gaf me inzicht daarin.... Als ik bepaalde dingen wilde oplossen liet ze zien dat ik het ook informeler kan aanpakken. Ze liet mij die weg zien...

Jos heeft één JD gecoacht, en zij is heel positief over het contact en zijn kwaliteiten als coach. Ze voelde zich meteen op haar gemak, voor haar gevoel zaten ze ook heel erg op hetzelfde niveau. Ofschoon Jos niet over internationale werkervaring beschikt, bleek dit in de praktijk geen enkel probleem te zijn.

Ik vond het heel knap dat hij de situatie lokaal inhoudelijk zo kon inschatten, en ook heel praktisch advies gaf, echt heel goed. Hij kwam met de juiste vragen, advies, en ik kon dat ook meteen implementeren.

Omgekeerd waren alle drie de coaches positief over hun contacten met de coachees.

5.5 Andere vormen van begeleiding en ondersteuning

Aangezien de beschikbaarheid van een lokale coördinator, begeleider, directeur of werkbegeleider van ICCO of VSO in de praktijk beperkt bleek, hebben de JD's ook gezocht naar andere manieren om begeleiding en ondersteuning te krijgen. Ze gingen te rade bij collega's, vrienden, kennissen en deskundigen van buiten de organisatie. De meeste JD's hebben hun vragen en dilemma's en specifieke thema's dus ook met anderen besproken.

Alle JD's vinden echter dat - vergeleken met deze informele manier van begeleiding en ondersteuning - e-coaching toch een duidelijke meerwaarde heeft. Hierbij is het volgende genoemd:

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

Verder hebben de meeste JD's hebben aangegeven dat als zij de keuze hadden gehad, zij de voorkeur zouden hebben geven aan face-to-face coaching. De coach zou dan wel aan bepaalde vereisten moeten voldoen: iemand met een internationale of Nederlandse achtergrond, of een lokaal iemand met professionele coachingskwaliteiten. De JD's waren echter niet bekend met zulke deskundigen, voor niemand was dit daarom een reële optie geweest.

Vier geïnterviewde JD's hebben ook deelgenomen aan het eerder genoemde initiatief op het gebied van e-learning: de e-conference 'State of the Art of ICCO Capacity Assessment' (8 januari - 27 maart 2007). Dit initiatief kwam duidelijk tegemoet aan de behoefte om

werkinhoudelijke zaken op een gestructureerde manier met andere JD's te delen, inzichten, 'tools', cases en 'best practices' uit te wisselen. Twee geïnterviewde JD's hebben actief geparticipeerd, twee minder actief. Het bleek moeilijk om intensief aan beide trajecten tegelijkertijd deel te nemen.

Het e-learning initiatief blijkt vooral gericht op begeleiding en ondersteuning op werkinhoudelijke aspecten in de vorm van advisering en uitwisseling (met inputs van deskundigen, collega's in het veld, extern gestructureerd en gefaciliteerd). E-coaching is als instrument vooral gericht op (zelf)reflectie m.b.t. het persoonlijk functioneren in de vorm van coaching in één op één relatie. De evaluatie van de 'e-conference' en onderliggende evaluatie van e-coaching tonen aan dat beide instrumenten heel duidelijk tegemoet komen aan behoeften van uitgezonden jongeren. Beide vormen van ondersteuning zouden dan ook aangeboden kunnen worden aan nieuw uit te zenden jongeren.

5.6 Conclusies

Een rechtstreekse, persoonlijke manier bleek het best te werken om deelnemers te interesseren voor e-coaching. Volgens de meeste JDs was de informatie over e-coaching duidelijk, maar kon deze op een aantal punten toch beter: de JD's voorafgaand aan de uitzending over e-coaching informeren, meer aandacht voor de coachingsvaardigheden, achtergrond en werkervaring van de coaches, meer inzicht in het soort coachvragen en wijze van coaching, en meer informatie over afspraken m.b.t. tijd, tijdsduur en kosten.

De voorgeschreven tijd per JD per coach en de duur voor de e-coachingstraject bleek in de meeste gevallen te beperkt. Een aanbeveling is om de beschikbare tijd per coach per JD uit te breiden tot 6-10 uur, en de duur van het traject tot 3-6 maanden.

De frequentie van de contacten wisselde sterk per JD, en bleek veelal afhankelijk van hun wensen en behoeften. Ook de mate waarin procesafspraken werden gemaakt verschilde per traject. Voor sommigen JD's had iets meer structuur in het proces en een pro-actievere houding van de coach beter gewerkt. Afhankelijk van de persoonlijke voorkeur van de JD's en technische beschikbaarheid werden er in de trajecten verschillende communicatiemiddelen ingezet. Over het algemeen waren de jongeren tevreden over hun eigen inzet in het traject.

De JD's gaven aan dat zij zich bij de keuze voor een coach vooral hebben laten leiden door (informatie over) de vaardigheden op gebied van (e-)coaching, de internationale (OS) ervaring, en relevante vakinhoudelijke deskundigheid. Een aanbeveling is om bij de toekomstige selectie van coaches rekening te houden met deze voorkeuren, en informatie hierover in de profielen op te nemen. Daarnaast wordt aanbevolen om de keuzemogelijkheden voor de JD's te vergroten door het aantal deelnemende coaches uit te breiden. Ook zou de mogelijkheid moeten worden gecreëerd voor de coach en de coachee om elkaar voor de uitzending te ontmoeten. De JD's zijn positief over de beschikbaarheid en het contact met hun coach, en hebben veel waardering voor hun professionele kwaliteiten. In vergelijking met andere vormen van begeleiding en ondersteuning heeft e-coaching een duidelijke meerwaarde: de onafhankelijkheid en onpartijdigheid van de coach, de vertrouwelijke en formele kant van de relatie, en de mogelijkheid om tijdens de uitzending een beroep te kunnen doen op een externe deskundige.

6. Conclusies en aanbevelingen

Relevantie

De JD's bleken tijdens hun uitzending behoefte te hebben aan *algemene* begeleiding en ondersteuning: mensen in hun directe omgeving om mee te brainstormen, ervaringen en meningen mee uit te wisselen, vragen aan te stellen, visies en inzichten te mee delen. Deze behoefte kwam in veel gevallen voort uit een gebrek aan lokale ondersteuning en begeleiding. Daarnaast hadden de JD's ook behoefte aan *specifieke* begeleiding en ondersteuning: reflectie op hun rol als (junior) adviseur en het functioneren in een andere bedrijfscultuur. Opvallend was ook de behoefte aan advies op vakinhoudelijke thema's. In dit opzicht biedt het 'e-learning' initiatief van ICCO interessante perspectieven voor uitgezonden jongeren.

Vergeleken met reguliere instrumenten om JD's te begeleiden had e-coaching een duidelijke meerwaarde voor de JD's: de onafhankelijkheid en onpartijdigheid van de coach, de vertrouwelijke en formele kant van de relatie en de mogelijkheid om *tijdens* de uitzending een beroep te kunnen doen op een externe deskundige. E-coaching mag echter niet als een makkelijk alternatief worden gezien voor (het gebrek aan) goede begeleiding ter plaatse. De aandacht voor reguliere begeleiding en ondersteuning vanuit de lokale organisatie en de uitzendende organisatie blijft opportuun.

Doeltreffendheid

Alle JD's hebben coachvragen geformuleerd voor hun traject. De coachvragen richtten zich vooral op de 'added value' en rol van de JD als (junior) adviseur, op relaties binnen de organisatie, op het functioneren in een andere bedrijfscultuur en op specifieke inhoudelijke aspecten van het werk. Vanwege de afstand bleek er meer tijd nodig te zijn om de coachvraag helder te formuleren en ook af te bakenen dan bij face-to-face coaching.

De diversiteit van de coachvragen had ook implicaties voor de rol en functie van de coach en het coachingsproces. Coaching heeft vooral de functie van reflectie gehad. Tegelijkertijd was de coach ook 'sparring partner' en adviseur. En soms had de coach ook een sociale functie: een luisterend oor, iemand om stoom bij af te blazen, iemand die motiveert en inspireert.

De coachingstrajecten hebben veel opgeleverd voor de JD's, zoals het vermogen tot zelfreflectie, inzicht in andere manieren om problemen op te lossen, inzicht in de lokale organisatiecultuur, bevestiging, nieuwe energie en inspiratie. Het blijkt echter nog te vroeg om uitspraken te doen over het effect op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van JD's, maar de verwachting is dat de JD's ook in de toekomst profijt zullen hebben van het traject. *Om e-coaching in de toekomst nog meer in te bedden in het werk van de JD's wordt aanbevolen dat de jongeren en coaches expliciet aandacht besteden aan de relatie tussen de coachvraag, de persoonlijke leerdoelen/werkplannen en de werkomgeving (partnerorganisatie).*

De belangrijkste nadelen van e-coaching hebben te maken met de afstand. Hierbij gaat het vooral om het gebrek aan en gemis van persoonlijk contact en de beperkingen van de gebruikte communicatie middelen. 'E-coaching impliceert niet direct'. De belangrijkste voordelen van e-coaching hangen nauw samen met de meerwaarde van e-coaching. Daarnaast lijken de partnerorganisaties en uitzendende organisaties voordeel te hebben van het feit dat sommige JD's zeggen beter te functioneren n.a.v. e-coaching. Voor de uitzendende organisaties geldt vooral ook het voordeel van *extra* begeleiding door de coaches - die zij zelf vanwege beperkingen in tijd, kennis en vaardigheden veelal niet kunnen bieden.

Doelmatigheid

De doelmatigheid van e-coaching kan op een aantal punten worden verbeterd. Een rechtstreekse, persoonlijke manier blijkt het best te werken om deelnemers te interesseren voor e-coaching. De informatievoorziening was voor de meeste JD's duidelijk maar kan op een aantal punten worden verbeterd. *Er wordt aanbevolen om:*

- *de informatie over de mogelijkheid van e-coaching voorafgaand aan de uitzending aan te bieden;*
- *de beschrijving van de coaches volgens een vast format te doen, met speciale aandacht voor hun vaardigheden op het gebied van coaching, hun achtergrond en specifieke (internationale en inhoudelijke) werkervaring, en wijze van coaching (aanpak);*
- *meer inzicht te geven in het soort vragen waarop JD's gecoacht kunnen worden en in de wijze van coaching;*
- *meer informatie te verstrekken over afspraken m.b.t. beschikbare tijd, tijdsduur en kosten, waaronder ook de vergoeding van telefoonkosten.*

De voorgeschreven tijd per JD per coach en de duur voor de e-coachingstraject bleek in de meeste gevallen te weinig. *Een aanbeveling is om de beschikbare tijd per coach per JD uit te breiden tot 6-10 uur, en de duur van het traject tot 3-6 maanden.*

De mate waarin proces afspraken voor het traject wisselde sterk, evenals de frequentie van de contacten. Afhankelijk van de persoonlijke voorkeur van de JD's en technische beschikbaarheid zijn er in de trajecten verschillende communicatiemiddelen ingezet. E-mail en skype zijn het meest gebruikt. Voor meer interactieve communicatie blijken skype en telefoon het meest geschikt te zijn. Over het algemeen zijn de jongeren tevreden over hun eigen inzet in het traject. Ze hebben gemiddeld tussen 8-10 uur aan het traject besteed.

De JD's gaven aan dat zij zich bij de keuze voor een coach vooral hebben laten leiden door vaardigheden op gebied van (e-)coaching, internationale werkervaring, en relevante vakinhoudelijke deskundigheid. *Een aanbeveling is om de keuzemogelijkheden voor de JD's te vergroten door uitbreiding van de pool van coaches, waarbij rekening gehouden wordt met de behoefte aan specifieke inhoudelijke expertise. Hierbij zouden de afspraken tussen PSO en de coaches, en tussen de JD's en de coaches ook op een meer formele manier moeten worden vastgelegd. Daarnaast zou er een mogelijkheid gecreëerd moeten worden dat de coach en de coachee elkaar voorafgaand aan de uitzending kunnen ontmoeten - indien gewenst. De JD's zijn positief over de beschikbaarheid en het contact met hun coach, en hebben veel waardering voor hun professionele kwaliteiten.*

Tot slot

We mogen concluderen dat e-coaching een relevant instrument is dat tegemoet komt aan algemene en specifieke behoeften aan ondersteuning en begeleiding van JD's tijdens hun uitzending. E-coaching is een effectief instrument gebleken: het heeft belangrijke resultaten opgeleverd voor de JD's tijdens hun uitzending. Na enige aanpassingen op het vlak van de doelmatigheid kan e-coaching ook voor andere leden van PSO een interessant instrument zijn om jongeren tijdens hun uitzending te begeleiden. Op basis van de positieve ervaringen met het pilot project e-coaching, heeft PSO het voornemen om dit instrument vanaf het najaar als mogelijkheid op te nemen binnen het Youth Zone programma. In eerste instantie gericht op junior deskundigen, maar in een later stadium wellicht ook voor starters. Ook lijkt e-coaching mogelijkheden te bieden voor mensen die zijn uitgezonden via het 'reguliere' programma.

Bijlage 1 Lijst van geïnterviewden en resource persons

Van de tien junior deskundigen die betrokken waren bij de pilot zijn er negen betrokken geweest bij deze evaluatie. Daarnaast waren de volgende personen betrokken:

PSO

Pieterbas Buijs, PSO

Sibrenne Wagenaar, PSO

ICCO

Leonie Blokhuis, ICCO

Angelica Senders, ICCO

VSO

Anneke Donker, VSO

E-coaches

Hettie Walters, Wageningen University and Research Centre

Jos van Jaarsveld, School voor Coaching

Niek Bakker, Management for Development Foundation

Facilitator/Adviseur D-groups

Simon Koolwijk, Facilicom

Bijlage 2 Geraadpleegde documentatie en informatie

Final report of the e-conference ‘State of the Art of ICCO Capacity Assessment’ 8 January – 27 March 2007. Simon Koolwijk (Facilicom) en Joitske Hulsebosch (Joitske Hulsebosch Consultancy), April 2007.

Evaluatie e-coaching pilot PSO, VSO, ICCO. Voorbereidingsdocument, versie 14 September 2006.

Inventarisatie ‘Jongeren na terugkeer’. Onderzoek naar de persoonlijke en professionele wegen van jongeren na hun uitzending via het PSO Jongeren Programma. PSO, maart 2006.

Het PSO Youth Zone Programma. Beleidsnotitie 2005 – 2010. PSO, 2005

Working Plan e-learning. For ICCO advisors. December 2005-June 2006. ICCO/Facilicom Consult, 2005.

“Treasure the small things you manage to change”. A mid-term evaluation of the PSO young professionals programme. PSO, November 2003.

Bijlage 3 Informatie E-Conference initiatief van ICCO

The E-Conference ‘State of the art of ICCO Capacity Assessment’

1. Introduction

At the end of 2006, Angelica Senders (ICCO) and Simon Koolwijk (Facilicom) conducted an assessment to identify needs of ICCO’s advisors with respect to exchanging experiences and knowledge in the area of capacity building. The assessment was part the ICCO e-learning programme, in which 8 ICCO advisors could make use of the advisory services Simon Koolwijk. In practice, four of the eight advisors regularly used the services. Exchange amongst advisors through electronic means did not work out. A D-group was launched, but unfortunately nobody made use of it. The assessment showed that the advisors still expressed a need for exchange with others. It was decided to develop a Plan of Action for an 8 weeks e-conference event about capacity assessment for ICCO advisors working all over the world (with assistance of Joitske Hulsebosch, community of practice advisor).

2. Design

It was agreed to start with an intensive 8-weeks conference, with the idea that this event could help to shape a more continuous interaction in the form of a community of practice. An intensive start-up event would make it clearer to participants what time investment would be required from them, and could help them get used to online interaction. The design included both expert inputs as reflective exercises, theoretical as well as case discussions, to ensure that a wide variety of learning styles could be accommodated.

3. Objectives and expected results

Objectives and expected outputs for the e-conference were formulated as follows.

At the end of the first exchange event participants would have:

- shared experiences, case studies, best practices and literature on capacity assessment;
- gained new ideas and insights about capacity assessment;
- tested and worked with tools for e-collaboration;
- formulated some ideas for future collaboration.

Expected results were:

- inputs for documentation of “ State of the art” of ICCO Capacity Assessment;
- shared learning about capacity assessment;
- list of lessons learned about exchange through e-tools;
- a list of interesting topics the community wants to work on.

4. Participants

Voluntary participants were a mix of ICCO advisors in the field and experts in capacity building from the ICCO office. The two facilitators (both experienced in capacity building interventions themselves) facilitated the process, but also acted as participants in the discussions.

5. Main components of the e-conference

Main components in the 8-week event were as follows.

- Week 1: D-groups exercise (distribution of case study through the D-groups, and preparing people technically for participation, introduction of participants in the D-group).
- Week 2: First teleconference to present and discuss two case studies and formulate statements for further discussion. Discussion continued on-line.
- Week 3: D-group discussion: people are invited to debate in statement and free to share an interesting tool or article.
- Week 4: People were invited to debate on second statement, and free to share an interesting tool or article.
- Week 5: Second teleconference: Share experiences about the discussions through the D-groups and opportunity to bring in other case studies from participants.
- Week 6 - 10: D-group discussion and small Skype group meetings on other issues and adding new case studies.
- Week 11: Final teleconference to share experiences about the discussions through the D-groups. And discussion on the way forward.

6. Technology choice

It was decided to use two basic tools in the process, an e-mail based discussion platform (D-groups) which will facilitate participation with low bandwidth internet connectivity, and Skype 'high speed conferencing' teleconferences. A few other tools were supporting the online process.

7. Evaluation

The conclusions of the internal evaluation of the e-conference can be summarized as follows

Involvement of participants

The e-conference attracted the involvement of a total of 23 people, including 7 resource persons/facilitators/administrator. A core group of active people emerged with a strong interest in the exchange, who expressed their interest to continue also formally at the end (including a person who is about to leave ICCO, but who would like to stay engaged with the group). Some people also dropped out (due to various reasons, often time constraints) and one participant chose to participate in the D-groups discussion, but never participated in the Skype conferences.

Participants enjoyed the event as a space for reflection and sharing practical experiences, less need for theory

The majority of the participants mainly appreciated the initiative because they would like to share, reflect and learn from practical experiences from colleagues. They feel isolated and would also like to use this platform to foster communication between the capacity building advisors, and between the advisors and the people active in the field of capacity building at ICCO's Head Office. Most of the participants said they '*feel stimulated to read, think and reflect about my work*'. The need for new theoretical knowledge was less opportune, although the discussions amongst peers supported the participants to clarify new learning questions.

Discussion did not focus on capacity assessment, but widened out to other practice related issues

The title of the event was capacity assessment, starting with an appealing but limited focus. Nevertheless, the discussions were rapidly widened to include a wide variety of dilemmas

encountered in the advisory practice of the advisors such as: how to advise senior staff as a junior placement? How to build a trust relationship? How to engage members of a network?

Combination of D-group/list server and Skype teleconferences involves and stimulates people

The combination of D-group discussions and small Skype group meetings has shown to be fruitful and encouraging. The D-group discussions gave more in-depth knowledge and feedback, while the small Skype group meetings provided a platform for mutual support and building personal relationships. It was important that the topics were reflecting the day-to-day practice questions. More important than the tool was the right choice of topics.

Participants had a hard time keeping up with the pace of the discussions and experienced an overload of e-mails

Many participants have experienced the overload of e-mails as hindering. Some have switched off their receipt button of mails, while others are hardly reading the correspondence.

Exchange by electronic means needs committed participants, active leadership and an active moderator

It is important to have somebody with a coordinating and a moderating role in a learning community. During the last three months this role was taken up by the facilitators. They were made summaries, facilitated Skype conferences, supported the technology related questions of participants, but also took the role of active participants in capacity assessment discussions, making sure there was attention and sustained conversations.

The experts did not have sufficient time to devote to the online discussions

Some people were asked to participate as experts bringing in and reacting on statements. In practice, it was difficult for these experts to respond quickly to people's comments. The modalities to involve experts need to be improved upon (either by better clearer on the time investment required by the expert or by introducing payment.)