

DEPARTEMENT  
HANDELSWETENSCHAPPEN EN BESTUURSKUNDE

Opleiding  
Handelswetenschappen

# Coaching: De confrontatie tussen de theorie en de praktijk van het bedrijfsleven

Licentiaatsverhandeling

Promotor: Mevrouw Nancy Cantens

Lindsey Ledoux  
Academiejaar 2004-05









DEPARTEMENT  
HANDELSWETENSCHAPPEN EN BESTUURSKUNDE

Opleiding  
Handelswetenschappen

# Coaching: De confrontatie tussen de theorie en de praktijk van het bedrijfsleven

Licentiaatsverhandeling

Promotor: Mevrouw Nancy Cantens

Lindsey Ledoux  
Academiejaar 2004-05



## Dankwoord

Het schrijven van een scriptie is een hele uitdaging. Indien het niet verplicht zou zijn, zouden de meeste onder ons er niet aan beginnen. Echter zonder het opmaken van een eindverhandeling zou de studieperiode niet volledig zijn. De scriptie vormt de kers op de taart. Nu de eindversie er (eindelijk) is moet ik eerlijk toegeven dat de voldoening groot is. Deze bundel is echter niet tot stand gekomen door alleen mijn inspanningen. Verschillende mensen stonden me bij met raad en daad. Deze mensen verdienen niet minder dan bedankt te worden.

In eerste instantie wil ik Mevrouw Nancy Cantens, mijn promootster, bedanken. Zij heeft me gedurende anderhalf jaar bijgestaan. Ze stuurde me de juiste richting uit en deelde haar kennis met mij. Daarom: dank u Mevrouw Cantens!

Deze thesis zou ook niet tot stand zijn gekomen zonder de hulp van Olivier Van Eenoo. Dankzij zijn expertise op ICT gebeuren kon de enquête opgemaakt en afgenomen worden met een internettoepassing. Hij maakt het praktijkonderzoek van deze scriptie voor het grootste deel mogelijk. Ook aan alle 770 mensen die mijn enquête ingevuld hebben een woord van dank. Zonder hen kon ik immers niet spreken van een praktijkonderzoek.

Wie in dit rijtje zeker niet mag ontbreken, zijn de mensen die bereid waren tijd vrij te maken om enkele vragen omtrent coaching te beantwoorden onder de vorm van een interview. Jacques Ampe, Jos Billen, Dirk Claes en Luk Dewulf stonden me bij met hun expertise en inzichten.

Maar in het bijzonder dank ik ook mijn ouders en mijn vriend voor de steun en het gekregen vertrouwen in de voorbije vier jaar.

**Bedankt!**

Lindsey Ledoux





# Inhoudsopgave

## Lijst van afbeeldingen

## Lijst van schema's

### Deel 1: Inleiding

<b>1. Keuze van het onderwerp</b> .....	1
<b>2. Probleemstelling</b> .....	1
<b>3. Methodologie</b> .....	2

### Deel 2: Literatuur- en praktijkonderzoek

#### Hoofdstuk 1: Historische ontwikkeling van HRM en coaching

<b>1. Human Resource Management</b> .....	5
1.1 Jaren '50 – '60: Personeelsbeheer .....	5
1.1.1 Jaren '50: Personeelszaken.....	5
1.1.2 Jaren '60: Meer aandacht voor de mens achter het werk .....	6
1.2 Jaren '70: Macrogerichte benadering van het personeelsbeleid .....	6
1.3 Jaren '80: Human Resource Management .....	7
1.3.1 Definitie van Human Resource Management .....	7
1.3.2 Kenmerken van Human Resource Management .....	7
1.3.3 De Michigan HR-based benadering .....	8
1.4 Eind 20 <sup>ste</sup> , begin 21 <sup>ste</sup> eeuw: investeren in menselijk potentieel .....	10
<b>2. Coaching binnen Human Resource Management</b> .....	10

#### Hoofdstuk 2: Coaching: het begrip, de redenen, de coach en de gecoachte

<b>1. Inleiding</b> .....	11
<b>2. Coaching, begrip en definitie</b> .....	12
2.1 Coaching als begeleiding van de motivatie .....	13
2.2 Het verschil tussen mentoring en coaching .....	15
<b>3. Redenen en motieven tot coaching</b> .....	17
3.1 Probleemsituatie(s) als vertrekpunt voor coaching .....	17
3.1.1 Individuele probleemsituatie(s) .....	17
A. Persoonlijke gebeurtenissen.....	18
B. Veranderingen op de werkvloer .....	18
C. Beroepsdeformaties .....	18
D. Jobstress .....	19
E. Burnout .....	19
F. Mobbing .....	19
3.1.2 Collectieve probleemsituaties .....	20



A. Economische crisis .....	20
B. Organisatorische veranderingen.....	20
C. Veranderingen in de organisatiecultuur.....	20
D. Fusies .....	20
E. Politieke veranderingen of veranderingen in de wetgeving .....	21
3.2 Verbeteringsprocessen als vertrekpunt voor coaching .....	21
3.2.1 Individuele coachingstrajecten met als doel verbetering.....	21
3.2.2 Collectieve coachingstrajecten met als doel verbetering .....	22
3.3 Spontane versus doelgerichte effecten .....	22
3.3.1 Spontane effecten .....	23
3.3.2 Doelgerichte effecten .....	23
<b>4. De coach .....</b>	<b>24</b>
4.1 Vaardigheden van de coach .....	24
4.1.1 Kennis .....	24
4.1.2 Intermenselijke vaardigheden .....	25
4.1.3 Communicatievaardigheden .....	26
A. Vragen stellen.....	26
B. Luistervaardigheid .....	27
4.2 Interne versus externe coaching.....	29
4.2.1 Interne coaching .....	29
A. Coach vanuit een lijnpositie tot de gecoachte .....	29
B. Coach vanuit een stafpositie tot de gecoachte .....	30
4.2.2 Externe coaching .....	30
A. De externe coach voor probleemsituaties .....	30
B. De externe coach voor personeelsontwikkeling .....	31
4.2.3 Combinatie van externe en interne coaching.....	31
<b>5. De gecoachte(n).....</b>	<b>33</b>
5.1 Individuele coaching .....	33
5.2 Groepscoaching.....	33
5.3 Teamcoaching .....	34

### Hoofdstuk 3: Het coachingstraject- en gesprek

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>35</b>
<b>2. Het coachingstraject .....</b>	<b>36</b>
2.1 Stap 1: Achterhalen van de coachingsdoelstellingen .....	38
2.1.1 Specifiëren van de vraag van de organisatie.....	38
2.1.2 Specifiëren van de vraag van de medewerkers .....	39
2.1.3 Het matchen.....	39
2.1.4 Formuleren van doelstelling en randvoorwaarden .....	40
2.2 Stap 2: Bepalen van de coachingsaanpak .....	41
2.3 Stap 3: Implementatie van de planning: uitvoering van de coaching.....	42
2.4 Stap 4: Evaluatie en afronding van het proces .....	44
<b>3. Het coachingsgesprek .....</b>	<b>46</b>
3.1 Voorbereidend werk op het gesprek.....	46
3.2 Het gesprek .....	47



## Hoofdstuk 4: Praktijkonderzoek

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>51</b>
<b>2. Kwalitatief onderzoek</b> .....	<b>52</b>
2.1 Methode .....	52
2.2 Vragen en antwoorden .....	52
<b>3. Kwantitatief onderzoek</b> .....	<b>60</b>
3.1 Methode .....	60
3.2 Resultaten .....	61
3.2.1 Resultaten zonder statistische verbanden .....	61
A. Profiel van de deelnemers .....	61
B. Vraag met betrekking tot het personeelsbeleid .....	63
C. Vragen met betrekking tot coaching .....	64
3.2.2 Resultaten met statistische verbanden .....	68
A. Het personeelsbeleid van de deelnemende ondernemingen .....	69
B. De coachingsactiviteiten van de deelnemende ondernemingen .....	73
C. Het aantal jaren coaching bij de deelnemende ondernemingen .....	75
D. De identiteit van de gecoachte .....	78
E. De identiteit van de coach .....	83
F. De gebruikte methodes bij het begeleiden van medewerkers .....	86

## Deel 3: Conclusies

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>93</b>
<b>2. De confrontatie theorie – praktijk</b> .....	<b>93</b>
2.1 Wat is coaching? .....	93
2.2 Wat zijn de redenen en aanleidingen om te coachen? .....	93
2.3 Hoe wordt de identiteit van de gecoachte ingevuld? .....	94
2.4 Hoe wordt de identiteit van de coach ingevuld? .....	95
2.5 Wat wordt verstaan onder het coachingstraject en –gesprek? .....	95
2.6 De centrale onderzoeksdoelstelling .....	96

## Lijst van geraadpleegde bronnen

## Bijlagen



<b>Lijst van afbeeldingen</b>
-------------------------------

<u>Figuur 1.1:</u>	De HRM cyclus .....	8
<u>Figuur 1.2:</u>	Het Michigan model .....	9
<u>Figuur 2.1:</u>	Het ijsbergprincipe .....	13
<u>Figuur 2.2:</u>	De matrix van deskundigheid en motivatie .....	14
<u>Figuur 2.3:</u>	Het communicatiecontinuüm .....	15
<u>Figuur 2.4:</u>	De communicatiecyclus .....	28
<u>Figuur 3.1:</u>	De globale fasering van het coachingstraject .....	36
<u>Figuur 3.2:</u>	De coachingscyclus .....	37
<u>Figuur 3.3:</u>	De stappen bij het achterhalen van de coachingsdoelstelling .....	38
<u>Figuur 3.4:</u>	De wederzijdse afhankelijkheid van de gecoachte en de onderneming .	40
<u>Figuur 3.5:</u>	Het ijsbergprincipe .....	42
<u>Figuur 3.6:</u>	Het werkveld van de coach .....	44
<u>Figuur 3.7:</u>	Het Downey GROW model .....	47
<u>Figuur 3.8:</u>	De gespreksniveaus.....	49
<u>Figuur 4.1:</u>	Het model van Kolb.....	56
<u>Figuur 4.2:</u>	Het coachingstraject volgens Jos Billen.....	57
<u>Figuur 4.3:</u>	Profiel van de sectoren van de deelnemende ondernemingen.....	62
<u>Figuur 4.4:</u>	Profiel van de bedrijfsgrootte van de deelnemende ondernemingen.....	63
<u>Figuur 4.5:</u>	Het personeelsbeleid van de deelnemende ondernemingen.....	64
<u>Figuur 4.6:</u>	Het aantal jaren coaching van de deelnemende ondernemingen.....	65
<u>Figuur 4.7:</u>	De hoedanigheid van de gecoachte.....	66
<u>Figuur 4.8:</u>	Vaardigheden die de coach zou moeten bezitten .....	67
<u>Figuur 4.9:</u>	Vaardigheden die de coach bij de respondenten bezit .....	67
<u>Figuur 4.10:</u>	Het personeelsbeleid in relatie tot de sector .....	69
<u>Figuur 4.11:</u>	Het personeelsbeleid in relatie tot de bedrijfsgrootte .....	71
<u>Figuur 4.12:</u>	De coachingsactiviteiten in relatie tot het personeelsbeleid.....	73
<u>Figuur 4.13:</u>	De coachingsactiviteiten in relatie tot de bedrijfssector .....	74
<u>Figuur 4.14:</u>	De coachingsactiviteiten in relatie tot de bedrijfsgrootte .....	75
<u>Figuur 4.15:</u>	Hoe lang bedrijven coachen in relatie tot het personeelsbeleid.....	76
<u>Figuur 4.16:</u>	Hoe lang bedrijven coachen in relatie tot de bedrijfssector.....	77
<u>Figuur 4.17:</u>	Hoe lang bedrijven coachen in relatie tot de bedrijfsgrootte .....	78
<u>Figuur 4.18:</u>	De identiteit van de gecoachte in relatie tot het personeelsbeleid .....	79
<u>Figuur 4.19:</u>	De identiteit van de gecoachte in relatie tot de aanleiding van coachen	80
<u>Figuur 4.20:</u>	De identiteit van de gecoachte in relatie tot de bedrijfssector .....	81
<u>Figuur 4.21:</u>	De identiteit van de gecoachte in relatie tot de bedrijfsgrootte .....	82
<u>Figuur 4.22:</u>	De identiteit van de coach in relatie tot de gebruikte methodes.....	83
<u>Figuur 4.23:</u>	De identiteit van de coach in relatie tot de eigenschappen van de coach	84
<u>Figuur 4.24:</u>	De identiteit van de coach in relatie tot de bedrijfssector .....	85
<u>Figuur 4.25:</u>	De identiteit van de coach in relatie tot de bedrijfsgrootte .....	86
<u>Figuur 4.26:</u>	Gebruikte methodes bij het begeleiden in relatie tot personeelsbeleid...	87
<u>Figuur 4.27:</u>	Gebruikte methodes bij het begeleiden in relatie tot de gecoachte .....	88





<u>Figuur 4.28:</u>	Gebruikte methodes bij het begeleiden in relatie tot de aanleidingen.....	89
<u>Figuur 4.29:</u>	Gebruikte methodes bij het begeleiden in relatie tot de sector .....	90
<u>Figuur 4.30:</u>	Gebruikte methodes bij het begeleiden in relatie tot de bedrijfsgrootte ..	91



## Lijst van tabellen

<u>Tabel 3.1:</u>	De betrokken partijen in het coachingsproces en hun rol .....	37
<u>Tabel 3.2:</u>	De coachingsvragen en hun kenmerken.....	41
<u>Tabel 3.3:</u>	De niveaus van veranderbaarheid van een persoonlijkheid .....	43



## Deel 1: Inleiding

### 1. Keuze van het onderwerp

Het onderwerp van de scriptie kiezen was geen gemakkelijke opdracht. De variëteit aan onderwerpen was groot. We moesten ons doorheen deze zoektocht aan een introspectie onderwerpen. Binnen ons interessegebied en de context van de studierichting 'Handelswetenschappen, optie Strategisch Management' werd gezocht naar een passend onderwerp. Een eerste afbakening werd gemaakt aan de hand van ons interessegebied. De persoonlijke voorkeur ging uit naar een onderwerp dat binnen het bestek van **Human Resource Management** (verder HRM genoemd) geplaatst zou kunnen worden. De idee dat bedrijven efficiënt moeten omspringen met hun resources blijft van deze tijd. Misschien nu zelfs meer dan in het verleden. De turbulente omgeving waarin ondernemingen moeten overleven maakt dat ze niet kunnen ontkomen aan het opstellen van een goed gefundeerd HRM-beleid. Binnen het thema HRM moest nog gekozen worden voor een specifiek topic. In eerste instantie werd gekozen voor 'het ontwikkelen van medewerkers'. Er bestaan vele manieren om medewerkers te ontwikkelen. De literatuur heeft hier reeds veel aandacht aan besteed en in de toekomst zal dit niet anders zijn. Bewust hadden we het topic ruim gekozen. Pas na voldoende literatuurwerken hierover doorgenomen te hebben, viel de keuze op **coaching**. De uitgebreidheid van dit onderwerp bood een zee aan mogelijkheden voor de invulling van de scriptie.

Coaching heeft niet alleen verschillende toepassingsgebieden, maar er heerst ook onduidelijkheid over de interpretatie van het begrip. Doorheen deze scriptie wilden we op zoek gaan naar antwoorden. Gewapend met tonnen literatuur en gezond verstand werden de eerste stappen van deze scriptie gezet. Daar in de literatuur oneindig veel te vinden is over dit onderwerp, moesten keuzes gemaakt worden. Het criterium relevantie was de belangrijkste waarmee we rekening gehouden hebben.

### 2. Probleemstelling

Een goede, gestructureerde en relevante probleemstelling is bij het maken van de thesis onmisbaar. De centrale onderzoeksdoelstelling van deze scriptie werd als volgt geformuleerd.

**Hoe wordt, in het kader van een succesvol Human Resource Management, gestalte gegeven aan coaching in de praktijk van het bedrijfsleven?**

Coaching, praktijk, HRM en het bedrijfsleven zijn de elementen waaruit de centrale onderzoeksvraag is opgebouwd. De aanwezigheid van **coaching** in de onderzoeksvraag hoeft niet verklaard te worden. Dit is immers het behandelde onderwerp. Het coachingsgebeuren moet echter in zijn context, het **HRM** beleid, geplaatst worden, wil men

een volledig beeld en begrip rond dit onderwerp ontwikkelen. Met deze scriptie beoogden we een zekere economische meerwaarde te bereiken. Doorheen een uitvoerig praktijkonderzoek gingen we op zoek naar de **confrontatie** van **literatuur** en **praktijk**. Het uiteindelijk doel van deze scriptie was na te gaan hoe coaching door bedrijven vertaald wordt. In de probleemstelling hanteren we het woord **bedrijfsleven**. Deze laatste krijgt een brede invulling. Geografisch beperkten we ons tot Vlaanderen. Maar er werden geen beperkingen naar bedrijfsgrootte of –sector gesteld.

De centrale onderzoeksvraag laat zich vertalen in een aantal belangrijke onderzoeksvragen:

1. **Wat** wordt in de literatuur onder coaching verstaan?
2. Wat vormt de **aanleiding** tot coachen?
3. Hoe wordt de identiteit van **coach** en **gecoachte** ingevuld?
4. Wat wordt verstaan onder een **coachingstraject** en **–gesprek**?
5. Wat verstaan **bedrijven** onder coaching? Wat zijn hun aanleidingen om aan coaching te doen en op welke wijze voeren ze hun coachingsbeleid?

Naar de antwoorden op de centrale probleemstelling en de bijhorende onderzoeksvragen gaan we op zoek. Zowel het literatuuronderzoek als de praktijkstudie dienen ons informatie te verschaffen relevant aan bovenstaande vragen.

## 3. Methodologie

In deze scriptie proberen we na te gaan hoe bedrijven gestalte geven aan coaching. Deze doelstelling is vrij breed en onze onderzoeksmethodologie diende hieraan aangepast te zijn door middel van een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden. Het gaat om een toegepast onderzoek waarvan zowel een literatuurstudie als een empirische studie deel uitmaken.

Alvorens onderzocht kon worden hoe het bedrijfsleven de vertaalslag maakt was het noodzakelijk voldoende inzicht te verwerven in de theoretische invulling van het begrip coaching. Daartoe werden verschillende bibliotheken bezocht in Gent en Kortrijk. In de **literatuurstudie** gingen we na wat andere auteurs reeds onderzocht hebben over het specifieke onderwerp coaching in het kader van HRM.

Eens voldoende literaire bagage verzameld te hebben, kon begonnen worden aan het empirisch onderzoek. De praktijkstudie omvat een kwantitatief en een kwalitatief luik.

Het **kwalitatief onderzoek** bestaat uit de afname van vier semi-gestructureerde interviews met bevoorrechte getuigen. Deze werden gekozen omwille van hun kennis en algemene ervaring met betrekking tot coaching. De ondervraagde personen brachten, naast antwoorden op de interviewvragen, hun eigen visie en inzichten met betrekking tot coaching aan. De literatuurstudie van deze scriptie onderging op deze wijze een eerste confrontatie met de praktijk van de geïnterviewden.

Naast een kwalitatief onderzoek verkozen we tevens een **kwantitatief onderzoek** te voeren. Aan de hand van een vragenlijst poogden we in de Vlaamse bedrijfswereld te onderzoeken welke bedrijven aan coaching doen, hoe en waarom ze dit doen. De enquêtes werden afgenomen via een internettoepassing. Dit medium werd verkozen vanwege zijn vele voordelen.

Op basis van de resultaten die uit het onderzoek naar voor komen, wordt een **conclusie** geformuleerd die het antwoord op onze probleemstelling en onderzoeksvragen vormt.





## Deel 2: Literatuur- en praktijkonderzoek

### Hoofdstuk 1:

## Historische ontwikkeling van HRM en coaching

### 1. Human Resource Management

Kort na de Tweede Wereldoorlog werden bedrijven door een sterk veranderende economische, ecologische, sociale en technologische omgeving gedwongen bepaalde veranderingen door te voeren. Er vormden zich nieuwe visies op de inhoud en vormgeving van het personeelsbeleid. Wat midden de 20<sup>ste</sup> eeuw nog louter een **personeelsadministratie** was evolueerde tot een heus **HRM-beleid** waar competenties van medewerkers het concurrentieel voordeel van ondernemingen gaan bepalen (Derijcke e.a., 2002: 2-3) (Vloeberghs, 1989: 21).

De verschuiving, die plaats vindt over een periode van ongeveer 50 jaar, kan ingedeeld worden in enkele fases. Organisaties maakten de overgang op hun eigen tempo. De overgang gebeurde niet op bruuske wijze. De ondernemingen passen zich aan van de ene fase naar de andere én dit eventueel met overlappingsen van twee fases. De gebruikte data in onderstaande evolutie vormen geen afgebakende periodes, maar geven het moment aan van de opkomst van bepaalde fases (ibidem).

#### 1.1 Jaren '50 – '60: Personeelsbeheer

##### 1.1.1 Jaren '50: Personeelszaken

Na de tweede wereldoorlog werd het beheren van het personeel gekenmerkt door zijn **reactief** karakter. Problemen werden niet voorzien, maar pas opgelost op het moment dat ze zich voordeden. Organisaties dienden als één van de belangrijkste krachten tot uitbouw van een welvaartsstaat. De aanpassing van de mens, medewerker en zijn relaties aan het technisch-organisatorisch systeem van de organisatie werden als vrij vanzelfsprekend aanzien. Het arbeidsmoraal werd gekenmerkt door een sterke nadruk op het plichtsbesef, zelfverwezenlijking en individuele prestaties (Derijcke e.a., 2002: 4-5) (Vloeberghs, 1983: 21).

Het **personeelsbeleid** was een **deelbeleid** dat naast het financiële, commerciële en technische beleid kwam te staan. Via regels, systemen en procedures beheersten bedrijven de loonkosten en arbeidsvoorwaarden. Dit stond centraal in de microgerichte benadering van

het personeelsbeleid. De personeelsafdelingen namen een louter administratieve rol op zich. Het personeel betekende voor het bedrijf een kosten- en lastenpost. De voornaamste doelstelling van bedrijven was het behouden van de sociale vrede binnen het bedrijf. De interne communicatie binnen bedrijven verliep voornamelijk in een éénrichtingsverkeer, van werkgever naar de werknemer (Derijcke e.a., 2002: 6-7) (Vloeberghs, 1983: 22-23).

### *1.1.2 Jaren '60: Meer aandacht voor de mens achter het werk*

Vanaf de jaren zestig kwam vanuit verscheidene richtingen de aandacht voor de mens achter het werk. Boeken, tijdschriften, artikels, seminaries en studiedagen pleitten voor de mens als een persoon met potentieel, creativiteit, aspiraties en motivaties. Theorieën zoals die van Maslow en Herzberg krijgen meer en meer aandacht. Bedrijfspsychologische en – sociologische inzichten veroverden de bedrijfswereld. Een grotere ruimte voor **autonomie**, meer **verantwoordelijkheid** en **kansen** om te groeien werden als motivators bij medewerkers aangereikt. Het doel was de betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijfsgebeuren te vergroten. Ondernemingen probeerden dit te bereiken door een algehele tevredenheid van de medewerker met zijn werkinhoud en werkomgeving te realiseren. De louter administratieve en juridische functie van personeelsfuncties werd opengetrokken en thema's zoals selectie, opleiding en vorming, functiewaardering, loopbaanplanning en prestatiebeoordeling kregen meer aandacht (Derijcke e.a., 2002: 7-9) (Vloeberghs, 1989: 23-24).

## 1.2 Jaren '70: Macrogerichte benadering van het personeelsbeleid

Onder invloed van een veranderende context van bedrijven werd in de jaren zeventig afgestapt van de microgerichte benadering van de personeelsfunctie. Organisaties werden opgebroken naar hun sociale en politieke omgeving. Personeelsafdelingen bekwamen een steeds uitgebreider takenpakket. **Specialisering** en **professionalisering** spelen hierbij een belangrijke rol. De arbeidsregelgeving onder de vorm van CAO's werd vorm gegeven en personeel bekwam steeds meer medezeggenschap in het vaststellen en uitvoeren van het beleid. De economische omgeving werd gekenmerkt door recessies, afbrokkelende werkgelegenheid en een confrontatie met de grenzen van de 'welvaartsstaat'. Deze bikkelharde economische realiteit, met als hoofdkenmerk concurrentie, gaf de 'aanleiding tot sanering, herstructurering en afbouw enerzijds, anderzijds tot flexibilisering, innoverend denken en handelen, deregulering en doorbreken van monopolies, transformatie en toenemende computisering, robotisering en informatisering' (Vloeberghs, 1989:25).

Survival of the fittest werd de nieuwe norm. Deze organisatorische veranderingen hadden ook hun impact op de personeelsfunctie. Problemen en vraagstukken omtrent continuïteit, concurrentiepositie, productiviteit, kwaliteitszorg, prestatiemaatstaven en toegevoegde waarde moesten beantwoord of opgelost worden (Derijcke e.a., 2002: 9-10) (Vloeberghs, 1989: 24-26).

### 1.3 Jaren '80: Human Resource Management

De evolutie van de jaren zeventig wordt verder doorgetrokken in de jaren daarop. Het **personeelsmanagement** wordt **geïntegreerd** in het totale beleid én dit omdat het als een wezenlijk aspect van het besturen van organisaties wordt aanzien. Deze evolutie schept een voedingsbodem voor het ontstaan van HRM. Onder motto's als 'Human Resource Management', 'People Management' of 'Organisation Culture' wordt het menselijk potentieel van medewerkers benadrukt. De aandacht gaat uit voor de wisselwerking tussen personeel, organisatie en samenleving. De medewerkers worden ingeschakeld om de bedrijfseconomische problemen tegen te gaan. Het menselijk kapitaal en potentieel vormen belangrijke kritieke succesfactoren waar door organisaties veel aandacht aan wordt gegeven (Derijcke e.a., 2002: 10) (Vloeberghs, 1989: 26).

#### 1.3.1 Definitie van HRM

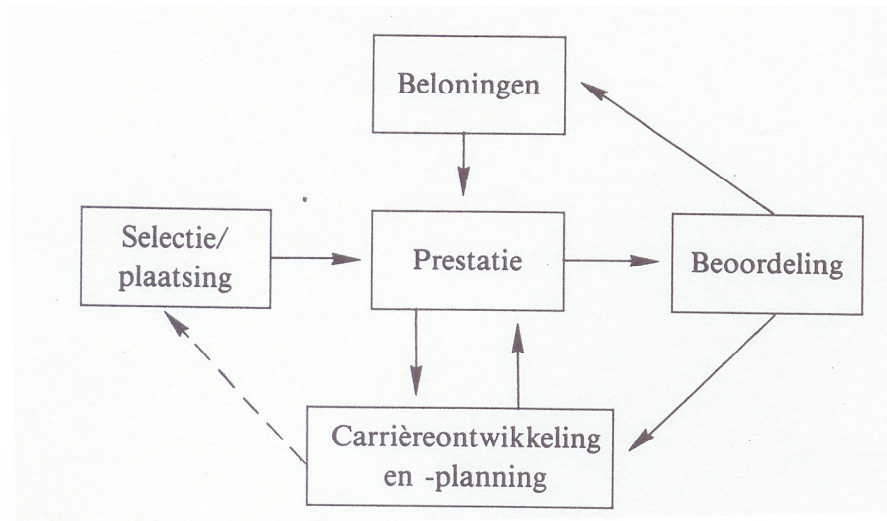
De kernbegrippen in het begrip HRM zijn het **menselijk potentieel**, het **menselijk talent** en het **menselijk kapitaal**. Medewerkers zijn dragers van slapend potentieel, intellectuele, sociale en technische vaardigheden. Management is voortaan meer dan 'getting things done through other people'. Het is 'getting extraordinary things done through ordinary people' (Derijcke ea, 2002: 10). Mensen worden geleid, gemotiveerd, ontwikkeld en ingezet in combinatie met andere hulpbronnen van het bedrijf opdat zij direct bijdragen tot de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van het bedrijf. Waar personeelsbeleid slechts een deelbeleid was, is HRM een wezenlijk geïntegreerd bestanddeel van het beleid. Het draagt bij tot de doelstellingen en visie van de onderneming. HRM is echter geen wetenschap maar maakt gebruik van verschillende wetenschappen zoals filosofie, psychologie, sociologie, economie en andere (Derijcke e.a., 2002: 10) (Vloeberghs, 1989: 26-27).

#### 1.3.2 Kenmerken van HRM

Eén van de voornaamste kenmerken van HRM is dat het **geïntegreerd** moet worden in het algemeen strategisch beleid van de onderneming. Daarnaast moet ook het dagdagelijkse lijnmanagement op de hoogte zijn van het HRM beleid van de organisatie. Deze zijn immers de eindverantwoordelijken voor het gevoerde personeelsbeleid. Integratie van HRM is niet voldoende. Alle systemen en instrumenten zoals selectie, werving, ontwikkeling, evaluatie, beloning, enz. dienen op elkaar afgestemd te worden (Derijcke, 2002: 13) (Vloeberghs, 1989: 52).

HRM is **strategisch**. Het personeelbeleid moet in overeenstemming met de organisatiestrategie opgesteld en uitgevoerd worden. Zoals alle domeinen in een organisatie heeft HRM de functie van het helpen verwezenlijken van de missie en doelstellingen die de organisatie vooropstelt. Het bereiken van deze is het uiteindelijk resultaat. Om tot dit resultaat te komen worden de HR-componenten, selectie en plaatsing, motiveren, training en ontwikkeling en het beoordelen van medewerkers in samenspel met elkaar benut. Deze componenten spelen onderling op elkaar in (figuur 1.1: HRM cyclus). Ze kunnen niet los gezien worden van hun organisatorische context, van de strategie en de structuur, cultuur van de onderneming (ibidem).

Figuur 1.1: De HRM cyclus



Bron: Vloeberghs, 1989: 56

De **mensen**, medewerkers staan in het HRM beleid **centraal**. Ondernemingen streven naar maximale betrokkenheid door het ontwikkelen van een gepaste bedrijfscultuur en -klimaat. Er worden nieuwe eisen aan de medewerkers gesteld. Mensen worden gevraagd verantwoordelijkheid te nemen, uitdagingen te zoeken, zich permanent te ontwikkelen, hun creativiteit te ontplooiën, klantgericht te denken en zich flexibel op te stellen voor veranderingen die de onderneming doormaakt. Dit alles vereist niet alleen een hoge betrokkenheid, maar tevens ook een hoge dosis motivatie, energie en loyaliteit. Het spreekwoord 'de juiste man op de juiste plaats op het juiste tijdstip' is in deze visie aan de orde. Daarom dat de nodige energie gespendeerd wordt aan het aantrekken, ontwikkelen, behouden en motiveren van de juiste medewerker (Derijcke, 2002: 13) (Vloeberghs, 1989: 55-57).

Naast het geïntegreerd en strategisch aspect van HRM, het centraal stellen van medewerkers legt HRM tevens de nadruk op **efficiëntie en effectiviteit**. Om dit te bekomen dienen capaciteiten van medewerkers zo optimaal mogelijk benut worden. Onaangeboorde competenties dienen in praktijk omgezet te worden (ibidem).

### 1.3.3 De Michigan HR-based benadering

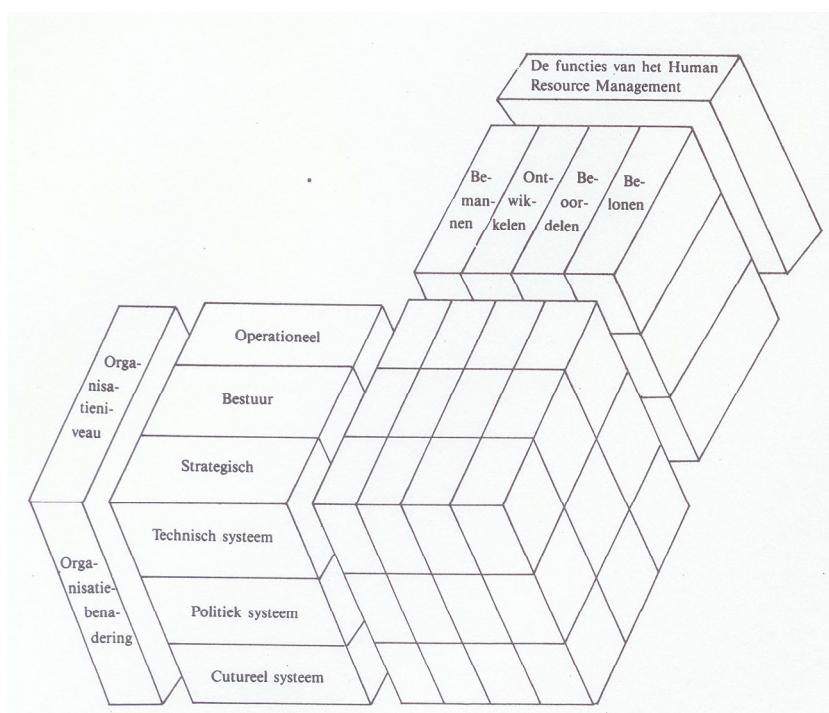
De Michigan benadering rond HRM is gebaseerd op de vier HR-componenten, namelijk selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling. Deze vormen de variabelen die de prestaties van individuen kunnen beïnvloeden tot het gewenste gedrag of prestatieniveau (figuur 1.1: HRM cyclus). Deze vier componenten zijn tevens afgestemd op de structuur, cultuur en machtsverhoudingen binnen de organisatie (Vloeberghs, 1989: 51-52).

In dit model wordt het onderscheid gemaakt tussen de HRM activiteiten die op **strategisch**, **middenmanagement** en **operationeel** niveau ondernomen worden. Het strategisch niveau waar het formuleren van strategie en algemene doelstellingen voorop staan. Het vertalen

naar concrete acties gebeurt op het middenmanagement niveau. De factoren mensen, informatie en kapitaal dienen in de juiste verhouding tot elkaar en tot de gemaakte doelstellingen aangewend te worden. Het laatste, operationeel niveau heeft als taak de beheersing en besturing van de uitvoering te coördineren (ibidem).

Het model wordt voorgesteld door een *driedimensionale kubus*, de HRM- kubus (figuur 1.2). De HR-componenten, alsook de drie organisatieniveaus elk met hun technisch, politiek en cultureel systeem worden in een driedimensionaal vlak voorgesteld.

**Figuur 1.2:** Het Michigan HRM model



Bron: Vloeberghs, 1989: 52

In de Michigan benadering wordt benadrukt dat HRM een onderdeel is van strategisch management (ibidem).

#### 1.4 Eind 20<sup>ste</sup> , begin 21<sup>ste</sup> eeuw: investeren in menselijk potentieel

Bij de eeuwwisseling wordt het voor bedrijven duidelijk dat aan competenties en competente medewerkers blijvend aandacht zal moeten geschonken worden. Het ontstaan van de New Economy, de schaarste op de arbeidsmarkt en globalisering van de wereldeconomie worden in de literatuur hiervoor als oorzaken gegeven. Organisaties gaan zich bij de eeuwwisseling gaan toespitsen op het definiëren van **competenties** en het inzetten van het juiste talent. Ze gaan blijvend investeren om competenties op pijl te houden, alsook om medewerkers helpen zelfstandig te functioneren met behulp van continue terugkoppeling (Vloeberghs, 1989: 28-31).

Armstrong formuleert het belang van competente medewerkers binnen organisaties met behulp van de toegevoegde waarde. 'De toegevoegde waarde wordt gecreëerd door mensen op verschillende niveaus. Deze kan verhoogd worden door de juiste soort mensen te bekomen en te ontwikkelen, te motiveren en te managen, door stabiele relaties te ontwikkelen, door de juiste organisatiestructuur te kiezen en door mensen te ontplooiën binnen deze structuur' (Armstrong, 1999: 62).

## 2. Coaching binnen Human Resource Management

De toekomst voor ondernemingen blijft in de 21<sup>ste</sup> eeuw door de toenemende globalisering en economische evolutie onzeker. Herstructureren, downsizen en fusioneren blijven fenomenen die het bedrijfsleven tarten. Het voordoen van technologische vernieuwingen maakt dat bedrijven niet kunnen achterblijven. Om concurrentieel te blijven dient geïnvesteerd te worden in nieuwe methodes, werkwijzen en technologie. Er heerst een nood aan de medewerkers met de nodige specialistische kennis om het nieuwe te beheersen.

Dit alles maakt dat HRM nog steeds een populair begrip is en blijft. Verschillende varianten werden ontwikkeld, maar allen hebben ze hetzelfde doel. Ze zijn allen gefocust op een ontwikkeling en bewustwording van capaciteiten, kennis, kunde, talenten die ieder individu bezit en die tot expressie mogen komen. Het tot uitdrukking brengen van deze competenties is niet altijd vanzelfsprekend. Het vereist de nodige ondersteuning en begeleiding om iemands capaciteiten, kennis of kunde vrij te maken. Doorheen deze ontwikkeling van mens en organisatie kan coaching de nodige ondersteuning bieden.

Het ontwikkelen van medewerkers dient de nodige aandacht geschonken te worden. Of bedrijven dit al dan niet door coaching zullen doen blijft een open vraag.

## Hoofdstuk 2: Coaching: het begrip, de redenen, de coach en de gecoachte

### 1. Inleiding

Coaching is een relatief jong begrip dat vooral aan bekendheid heeft gewonnen in het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw. Ondanks zijn jonge karakter heerst er alom verwarring rond zijn inhoud en zijn definitie. Dit heeft ondermeer te maken met de **verschillende toepassingsgebieden** van het begrip. Coaching is zowel terug te vinden in de sport-, de onderwijs- als in de bedrijfswereld. Volgens Van Dale betekent het zo veel als 'trainen, opleiden, begeleiden'.

Doorheen dit hoofdstuk wordt vooreerst op zoek gegaan naar duidelijkheid omtrent de invulling van dit begrip. We proberen de "**wat-vraag**" rond coaching te beantwoorden. De geschiedenis van het woord 'coach', alsook van het begrip 'coaching' laten we in dit deel aan bod komen. De schets van coaching als begeleiding van de competentie, met daarna de vergelijking tussen coaching en mentoring vormen het sluitstuk voor deel 2, coaching: begrip en definitie.

De redenen en motieven tot coaching vormen deel 3 van dit hoofdstuk. Hierin diepen we "**het waarom**", de redenen tot coaching, uitvoering uit. De opdeling komt voort uit de literatuur, van auteur Schreyögg Astrid. Zij maakt in haar boek "Coaching, een inleiding voor praktijk en opleiding" het onderscheid tussen coaching als middel tot oplossing van individuele of collectieve probleemsituaties of als middel tot verbetering van de prestaties. Deze laatste kunnen zich zowel op individueel als op collectief niveau voordoen. Daarnaast gaan we kort in op het bereiken van al dan niet spontane effecten van coaching.

In het laatste deel van dit hoofdstuk gaan we verder in op de identiteit van de coach en de gecoachte. Om als **coach** te fungeren, moet deze persoon enkele vaardigheden bezitten. Een zekere kennis is vereist. Deze moet minstens op gelijk niveau staan met de gecoachte. Verder spelen ook intermenselijke en communicatieve vaardigheden, zoals vragen stellen en luisteren, een belangrijke rol in de persoon als coach. Bij de keuze van een coach wordt door bedrijven niet alleen rekening gehouden met de vaardigheden van de potentiële coach. Er wordt tevens nagedacht hoe de coach zich ten opzichte van het coachingsproces moet bevinden. Vandaar dat de keuze soms gemaakt moet worden tussen interne of externe coaching, of een combinatie van beide samen.

De andere partij in het proces, de **gecoachte**, kan ook verschillende vormen aannemen. Coaching hoeft zich niet te beperken tot een proces met slechts twee personen. Groeps- en teamcoaching zijn tevens veel voorkomende vormen van coaching.

## 2. Coaching, begrip en definitie

Om tot de oorsprong van het woord coaching te komen gaan we terug tot de zestiende eeuw. De term vindt zijn oorsprong niet in de sportwereld, wel in de transportsector. Omstreeks deze tijd werd over geheel Europa het woord 'coche', waarvan coaching de afleiding zal worden, gebruikt om het voorwerp koets aan te duiden. De betekenis van 'coche' evolueerde doorheen de tijd naar de vorm van 'iemand koetsen', wat zoveel betekende als iemand helpen bij het brengen naar de koets. Nog later werd de betekenis van het woord abstracter. Het veranderde naar het helpen van iemand bij hun beweging langs een bepaald traject. In deze laatste betekenis van 'coche' kan reeds het verband met de huidige definities van coaching gezien worden (Schabracq, 1998: 12) (Vandamme, 2002: 7).

Coaching heeft, vooraleer de bedrijfswereld te bereiken, een omweg gemaakt doorheen de **sportwereld**. Rond 1880 vond de term zijn weg in het sportgebeuren. De coaches worden hier gezien als ervaren personen in de sporttak waarin zij actief zijn. Door het aspect ervaring hebben sportcoaches meestal een zekere leeftijd. Ze zijn vrij openbare figuren die vaak een grote populariteit genieten. In 1922 werd een Coach Association voor sport opgericht. Vooral tot 1980 wordt 'coach' voornamelijk in de sport gebruikt (Merlevede, 2003: 35-37) (Schabracq, 1998: 12-15).

Op het einde van de 20<sup>ste</sup> eeuw begint coaching geleidelijk aan in de **bedrijfswereld** op te duiken. Er zijn *gelijkenissen* die tussen *sport- en bedrijfscultuur* inzake coaching getrokken kunnen worden. Dit betekent niet dat deze gelijkgesteld kunnen worden. Bij beide vormen wordt een tactiek en strategie ontwikkeld en wordt op de motivatie ingespeeld. De coach en gecoachte werken samen om de techniek van de gecoachte te verbeteren. Opvallende verschilpunten zijn terug te vinden in de verhouding van verantwoordelijkheid van coach en gecoachte, alsook in de veranderlijkheid van de omgeving. In de bedrijfswereld zal de gecoachte persoon zelf instaan voor zijn beslissingen en er ook de verantwoordelijkheid voor dragen. Coaches actief in de sportwereld daarentegen moedigen hun gecoachten aan, geven aanwijzingen en corrigeren waar nodig. De sportcoach draagt zelf de verantwoordelijkheid voor de prestaties van zijn gecoachte(n). Vaak wordt een verwijtende blik naar de sportcoach geworpen wanneer zijn gecoachte(n) het slecht doet of doet. Qua omgevingsfactor bevinden organisaties zich in een turbulente omgeving. Zij moeten zich hieraan aanpassen willen ze overleven. De sportwereld is meer gesloten. Er zijn weinig veranderende factoren. Enkel de eigen prestaties en het belang ervan binnen de eigen sporttak spelen een voorname rol (Schabracq, 1998: 12-17).

Maar wat wordt er verstaan onder **coaching** in de **bedrijfswereld**? Er zijn vele verschillende **omschrijvingen** van wat het begrip inhoudt. Hier volgt een opsomming van enkele omschrijvingen die terug te vinden zijn in de literatuur.

Coaching is een verzameling van vormen van begeleiding gericht op het optimaal functioneren van de cliënt en zijn werk, gekoppeld aan het verwezenlijken van de doelen die cliënt zich stelt (Schabracq, 1998: 17).

Coaching is de kunst van het helpen betere prestaties te behalen, beter te leren en zich te ontwikkelen (Downey, 1999: 26).

Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen (Whitmore, 1997:14).

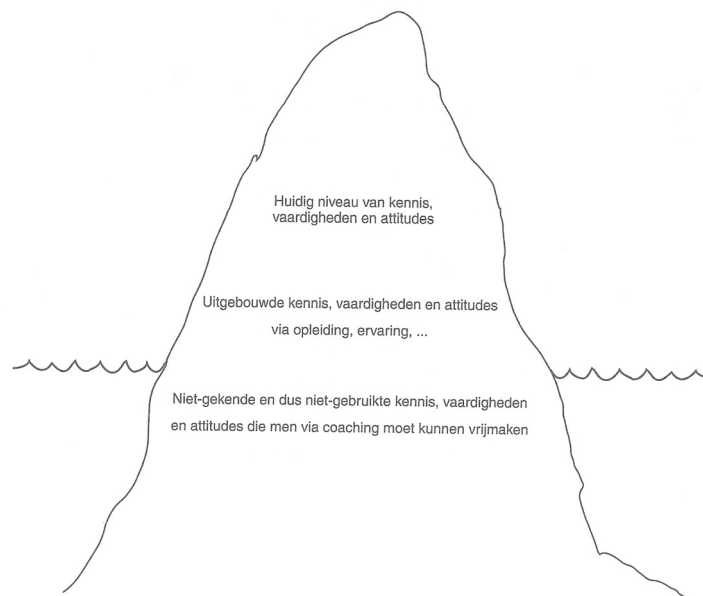
Zoals eerder aangegeven vinden we het ontstaan van het woord coachen terug in de zestiende eeuw. Het begrip zelf is een pak ouder. 2000 jaar geleden vermeldde **Socrates** de cryptische omschrijving van coach als een 'verloskundige voor de vaardigheden' van



mensen. Daarbij zag hij zichzelf als zo een geestelijke verloskundige. Zijn filosofie is deels door het materialisme en het reductionisme van de laatste eeuwen verloren gegaan. Hedendaags is dit begrip terug van weggeweest. Meer nog het is een onderwerp dat steeds meer en meer aandacht krijgt (Landsberg, 1998: 10) (Whitmore, 1997:14).

In deze context wordt gebruik gemaakt van een vergelijking om de vaardigheden, attitudes en kennis van een persoon weer te geven. De medewerker wordt vergeleken met een ijsberg. Een mens beschikt over tal van vaardigheden, attitudes en kennis. De zelfkennis hiervan is beperkt tot slechts het topje van de ijsberg. De andere zitten onder het wateroppervlak en blijven onbenut. Dit maakt dat medewerkers tot meer in staat zijn dan zij op het eerste gezicht vermoeden. Figuur 2.1 geeft dit principe grafisch weer.

Figuur 2.1: Het ijsbergprincipe



Bron: Derijke, ea, 2002: 451

De coach speelt een bepalende rol in het vrijmaken van de niet gekende vaardigheden, attitudes en kennis van de gecoachte. Hij is de persoon die deze mensen tot het besef moet brengen van hun eigen kunnen. Beschikkende over het zelfbewustzijn van zijn of haar mogelijkheden, wordt de gecoachte ertoe aangezet om verantwoordelijkheid te nemen (Derijke e.a., 2002: 449-451).

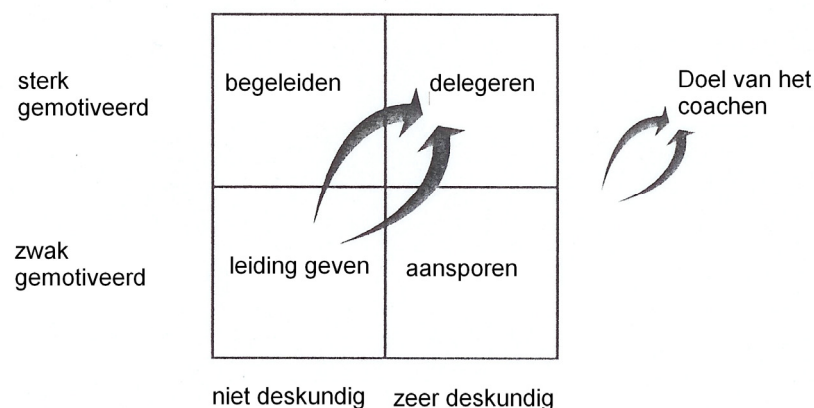
## 2.1 Coaching als begeleiding van de motivatie

Coaching kan gezien worden als een vorm van **begeleiding**. Therapie, opleiding, verzorgen, adviseren en leidinggeven zijn, naast coaching methodes die onder de noemer begeleiding vallen. Coaching is het enige middel dat ernaar streeft begeleiding te verschaffen onder de vorm van 'helpen'. De andere vormen van begeleiding slaan respectievelijk op het

voorschrijven van behandeling, het overdragen van kennis, het uit handen nemen en zeggen hoe het moet (Vandamme, 2003: 33).

Kenmerkend in de begeleidingsvorm coaching is de **relatie van coach tot gecoachte** binnen het coachingsproces. De gecoachte heeft een zeker doel voor ogen. Om dit doel te bereiken wordt een proces van een reeks doelgerichte activiteiten opgesteld. De coach speelt in op de motivatie van de gecoachte. Met de aanwezigheid van de nodige motivatie, vaardigheden, attitudes en kennis wordt geprobeerd de vooropgestelde doelen te bereiken. De hoogste efficiëntie wordt bereikt wanneer de **motivatie** vertrekt vanuit de gecoachte zelf. Een gemotiveerde gecoachte stelt zichzelf in staat beslissingen te nemen en de bijhorende verantwoordelijkheid op zich te nemen. Het gevolg hiervan is de toenemende toewijding of commitment van de medewerker naar de organisatie toe. Op deze manier kunnen meer taken van management naar de gecoachte toe gedelegeerd worden. Het managementteam kan op deze manier meer tijd besteden aan andere zaken. We dienen hierbij de randopmerking te maken dat het beschikken over de nodige motivatie niet voldoende is. De gecoachte dient tevens over de nodige **deskundigheid** beschikken. De gecoachte moet over voldoende competenties, vaardigheden, attitudes en kennis bezitten. Dit alles kan samengevat worden in de matrix van deskundigheid en motivatie in figuur 2.2 (Landsberg, 1998: 60-61) (Vandamme, 2003: 33-35) (Whitmore, 1997: 19-24).

Figuur 2.2: De matrix van deskundigheid en motivatie



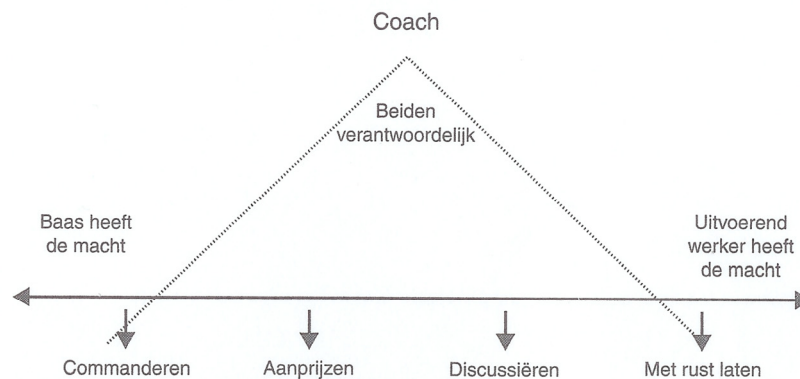
Bron: Landsberg, 1998: 61

Het doel bij coaching is te evolueren naar het kwadrant rechts boven gelegen, naar delegeren. Het overhevelen van taken gebeurt enkel bij een sterke motivatie en grote deskundigheid van de gecoachte. Wanneer de gecoachte hieraan niet voldoet dient gekozen te worden voor een andere matrixvorm (Landsberg, 1998: 60-61).

Het delegeren van taken gaat gepaard met het geven van een grotere **verantwoordelijkheid**. Daarnaast geeft het blijk van een groter **vertrouwen** in en het toekennen van meer **vrijheid** aan de gecoachte. Dit betekent echter niet hetzelfde als de medewerker met rust laten en daarbij een toestand van laissez-faire toestaan. De manager wil zichzelf niet in een positie bevinden waar de ondergeschikte alle vrijheid heeft beslissingen te nemen en daarvan niet op de hoogte wordt gesteld. Zonder enige vorm van rapportering of controle zou de gecoachte medewerker beslissingen kunnen nemen die

onaanvaardbaar, gevaarlijk of probleemaanstotend zijn. Het andere uiterste, de baas die alle macht heeft en de medewerker slechts een uitvoerende rol vervult, is tevens niet geschikt in een coachingsrelatie. De medewerker voelt zich in deze situatie gedemotiveerd en vervreemd van zijn werk. Het communicatiecontinuüm, figuur 2.3, legt de link tussen beide uitersten.

Figuur 2.3: Het communicatiecontinuüm



Bron: Derijke e.a., 2002: 453; Whitmore, 1997: 20

De coach dient ernaar te streven een positie in te nemen die in het midden van de schaalverdeling ligt. De voordelen en de risico's worden op deze manier over beide partijen gelijklopend gespreid. Mits **discussie** en **overleg** omtrent het tot stand komen van beslissingen kunnen verantwoordelijkheden naar de medewerker worden gedelegeerd. Op deze manier kan een hoog efficiëntieniveau worden bereikt (Derijke e.a., 2002: 452-454) (Whitmore, 1997: 20-23).

## 2.2 Het verschil tussen mentoring en coaching

In de literatuur wordt vaak de **vergelijking** gemaakt tussen coaching en mentoring. Afhankelijk van auteur tot auteur worden beide al dan niet gelijkgesteld aan elkaar. Dit zorgt niet alleen voor verwarring, maar tevens voor een verkeerde invulling van beide begrippen. In regel heersen er fundamentele verschillen tussen beide functies. Wanneer we praktijk met theorie vergelijken zien we dat beide begrippen een soortgelijke functie hebben (Cooch, 2000: 111-120) (Downey, 1999:33-34) (Landsberg, 1998: 99-101) (Whitmore, 1997: 16-18).

Het woord **mentor** vindt zijn oorsprong terug in de Griekse mythologie. Mentor is een personage uit de Odyssee van Homerus. Wanneer Odyssee ten strijde trekt vraagt hij aan zijn vriend Mentor om op zijn huis en zijn zoon Telemachus te passen. Odyssee gebod Mentor zijn zoon alles te vertellen wat hij wist. De mentor staat in de hedendaagse betekenis voor een oudere, meer ervaren persoon. Deze kan raad geven over een breed aantal kwesties. Door middel van begeleiding en adviezen geeft hij zijn ervaring en kennis door aan de andere partij in het proces. In tegenstelling tot coaching, dat vooral gericht is op het verbeteren van de vaardigheden om onmiddellijk de prestaties van de gecoachte te

verbeteren, richt mentoring zich op de carrièreontwikkeling, vanuit een lange termijn visie (ibidem).

### 3. Redenen en motieven tot coaching

We gaan op zoek naar het **doel** van coachen wanneer we ons de vraag stellen “**waarom**” aan coaching gedaan wordt. Definities, zoals hierboven beschreven, hebben het over het ontwikkelen van kwaliteiten, capaciteiten of vaardigheden van de gecoachte. Schrijfster Astrid Schreyögg maakt in haar boek ‘Coaching: een inleiding voor praktijk en opleiding’ een duidelijke opdeling die doorheen dit punt gevolgd zal worden. De redenen voor coaching die door andere schrijvers, schrijfsters aangehaald worden vallen samen of zijn gelijklopend met onderstaande.

De beslissing iemand te coachen wordt genomen met als doel:

- één of een aantal personen te helpen bij het oplossen van een probleem of probleemsituatie.
- één of een aantal personen te helpen bij het vrijmaken van vaardigheden, attitudes en/of kennis om zo tot betere prestaties te komen.

De probleemsituatie, evenals het verbeteringsproces kunnen zich zowel in de vorm van individuele als collectieve coaching voordoen. Het gewenst resultaat is echter steeds dezelfde: het streven naar ontwikkeling van gecoachte, om op deze wijze motivatie en daarbij horende verantwoordelijkheden te bevorderen. Dit streven naar wordt al dan niet spontaan of doelbewust bereikt doorheen het coachingsproces.

#### 3.1 Probleemsituatie(s) als vertrekpunt voor coaching

Het woord **probleemsituatie** staat voor ‘een bedreiging, een uitdaging, een aanslag op de alertheid – de dringende noodzaak tot nieuwe handelingen, die de kiem van een organisatie zou kunnen bevatten’ (Ulrich, 1987:6; Schreyögg, 1997:79). Deze definitie vertrekt vanuit de probleemsituatie als crisis, gepaard gaande met de noodzaak nieuwe handelingswijzen te ontwikkelen, zowel op persoonlijk als op sociaal vlak (Schreyögg, 1997: 79-80).

Een probleem of crisis hoeft niet altijd een bedreiging voor de onderneming te betekenen. Het zoeken naar een gepaste oplossing moet door het bedrijf als een geboden kans aanzien worden. De aanpassing(en) die gemaakt moeten worden om het probleem op te lossen kunnen tot nieuwe ontwikkelingen leiden. Het bedrijf kan hierbij een groter succes boeken in vergelijking met het verleden (ibidem).

##### 3.1.1 *Individuele probleemsituatie(s)*

Personen worden omringd door hun omgeving en andere individuen. Er doen zich verschillende gebeurtenissen voor doorheen de interactie met deze omgeving. Direct of indirect kunnen deze de handelingswijze van een persoon beïnvloeden. Afhankelijk van de intensiteit van de gebeurtenis kan er een **verschuiving van waarden en/of normen** bij de persoon optreden. Problemen die er vroeger niet waren kunnen nu de kop op steken. Een alleenstaande gebeurtenis zoals het verlies van een job of het voordoen van een natuurkundige ramp kan voldoende zijn om een waardeverschuiving tot stand te brengen. Het probleem van een waardeverschuiving kan ook vastgesteld worden wanneer een persoon door een reeks van gebeurtenissen, die zich combineren, beïnvloed wordt. Een

kleine aangelegenheid kan hier de druppel zijn die de emmer doet overlopen en het probleem doet ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn stress, burnout en mobbing (Cook, 2000: 6-11) (Schreyögg, 1997: 80).

#### *A. Persoonlijke gebeurtenissen als vertrekpunt tot coaching*

Iedere gebeurtenis in het leven van een mens heeft een zeker invloed op de **waardebeleving** van deze. Zijn of haar waarden kunnen bevestigd, aangepast of volledig veranderd worden. Bij een waardeverschuiving of een 'verschuiving in de zuilen van de identiteit van de mens' kunnen prestatieproblemen zich voordoen of duidelijk worden. Voorbeeld hierbij zijn schokkende veranderingen in de familiesituatie zoals de dood van een kind of het gescheiden worden van je partner (Schreyögg, 1997: 81-82).

Bij persoonlijke problemen lijkt aangepaste psychologische begeleiding meer aangewezen dan coaching. Echter het één hoeft het ander niet uit te sluiten. Psychologische begeleiding zal zich voornamelijk richten tot het emotionele aspect van de persoon. Coaching is gericht op de ontwikkeling van het individu. De coach zal zich niet inmengen met het persoonlijk leven van de gecoachte. De psycholoog daarentegen wel. De betekenis van een coach in deze context is iemand die de gecoachte zal helpen vooropgestelde doelen, die door de waardeverschuiving zijn ontstaan, te bereiken (ibidem).

#### *B. Individuele problemen door veranderingen op de werkvloer*

Veranderingen op de werkvloer kunnen de aanleiding geven tot het ontstaan van problemen. Ingrijpende **veranderingen** in de **werksituatie** van de persoon doen de nood tot coaching ontstaan (Schreyögg, 1997: 82-84).

Pensionering, verandering van job, nationale of internationale ontwikkelingen binnen de organisatie kunnen onder bovenstaande noemer geplaatst worden. Bij verandering van job kan de coach optreden om de verandering van organisatie zo vlot mogelijk te laten verlopen. De coach helpt de gecoachte bij het zich eigen maken van de waarden, normen, regels en sociale contracten binnen de nieuwe onderneming. Hij vervult een supportfunctie voor de gecoachte. Ook bij het verlies van zijn of haar job of het krijgen van een andere werkinvulling kan de coach een helpende rol vervullen (ibidem).

#### *C. Individuele problemen ten gevolge van beroepsdeformaties*

**Deformaties** worden door Fengler (1992) als volgt beschreven: 'deformaties zijn altijd te eenzijdige ontwikkelingen in het denken en handelen van mensen, en zij betreffen dus de hele persoonlijkheid'. Aan het ontstaan van dit fenomeen worden verschillende oorzaken toegewezen zoals normering van specifieke beroepsgroepen, organisatieculturele verschijnselen, specifieke interacties met bepaalde partners, medewerkers, enzovoort. De gecoachte of zijn omgeving stellen hoge eisen aan de deformaties. Coaching heeft tot doel overdreven hoog gestelde eisen aan te passen en waar nodig af te zwakken (Schreyögg, 1997: 85-87).

#### *D. Individuele problemen ten gevolge van jobstress*

Stress krijgt net zoals coaching verschillende definities toebedeeld. Een persoon met stress ervaart een zekere druk. Een **druk** om een bepaalde hoeveelheid opdrachten te verwerken en dit binnen een welbepaalde tijdsperiode. Vaak roept deze situatie een gevoel van onmacht op. Een persoon met stress wordt geconfronteerd met gevoelens van overbelasting, opgejaagdheid, onmacht en incompetentie (Schreyögg, 1997: 87-90).

Bij stresssituaties speelt de *subjectieve opvatting* over de werksituatie een grote rol. De eigen psychische ingesteldheid ten opzichte van het werk oefent een grote invloed uit op de motivatie van een persoon. Stress kan veroorzaakt worden door een verandering van objectieve factoren op de werksituatie. Hieronder vallen situaties waar met een onderbezetting gewerkt moet worden of situaties waar een grotere kwantiteit werk dan gemiddeld verwerkt moet worden. Op deze objectieve factoren kan coaching geen invloed uitoefenen. Het veranderen van werk is de enige overgebleven oplossing in dit geval. Bij stress ten gevolge van een subjectieve instelling vervult coaching de rol van 'het leren omgaan met' de druk en prestaties die van de gecoachte verwacht worden (ibidem).

#### *E. Individuele problemen ten gevolge van burnout*

Een burnout is een situatie die gekenmerkt wordt door de **fysieke en psychische uitputting** van een persoon. De gevolgen zijn een negatieve houding ten opzichte van het werk én ten opzichte van het zelfbeeld. Een zekere onverschilligheid van de werknemer en/of een (merkbare) tegenzin ten opzichte van zijn of haar werk zijn uiterlijke kenmerken van een burnout. Innerlijk koestert de persoon schuldgevoelens voor zijn of haar gedrag. In een groot aantal gevallen zal de persoon zich sociaal terugtrekken. De afstand tussen werk- en privé-leven vervaagt. Het gevoel van mislukking en uitzichtloosheid domineert (Schreyögg, 1997: 90-92).

Het is niet bepaald of sommige sectoren meer vatbaar zijn voor dit verschijnsel of niet. Iedere sector maakt evenveel kans op door het burnout verschijnsel getroffen te worden. Coaching bij burnout heeft tot doel de gecoachte te ondersteunen. De coach helpt de gecoachte om te gaan met de eisen van het werk én een gepaste vorm van zelfregulering te ontwikkelen (ibidem).

#### *F. Individuele problemen ten gevolge van mobbing*

Mobbing kan omschreven worden als de toestand waarbij een welbepaald personeelslid om één of andere reden **gevisieerd** wordt door zijn collega's of superieuren. De gevisieerde persoon ondervindt allerlei kleine pesterijen. Doch openlijk zullen mensen hun ergernis tegenover de 'gemobte' persoon niet laten blijken. In eerste instantie is het slachtoffer geïrriteerd door de pesterijen. In een volgende fase isoleert hij of haar zichzelf van de anderen en verliest langzaam maar zeker zijn gevoel van eigenwaarde. De coach kan zijn gecoachte helpen bij het analyseren van de organisatie en zijn bijhorende normen. Samen wordt gezocht naar een gepaste manier om op deze normen te reageren (Schreyögg, 1997: 92-94).

### 3.1.2 Collectieve probleemsituatie(s)

Het woord collectief betekent een **totale organisatorische eenheid** binnen de organisatie of een **organisatie** in zijn totaliteit. Coaching bij collectie probleemsituaties gaat in op de ontwikkeling van het personeel, vaak onder de vorm van groeps- of teamcoaching. Achtereenvolgens onderscheiden we collectieve crisis ten gevolge van economische problemen, van herstructureringen, van veranderingsprocessen op niveau van de organisatiecultuur, van het fuseren van twee systemen en van politieke verandering buiten de onderneming (Schreyögg, 1997: 94).

#### A. Collectieve problemen ten gevolge van een economische crisis

Ondernemingen moeten **bewuster omspringen met de middelen** die ze in huis hebben om te kunnen overleven in de sterk veranderende wereld. Zowel de organisatieomgeving evenals de economische cyclus kennen geen vast karakter. Daarenboven heeft de markt een sterk concurrentie karakter. Om het hoofd te bieden aan deze factoren halen bedrijven de specialisatie van coaches in huis. Bedrijven streven ernaar hun eigen middelen te kunnen behouden doorheen de veranderingen (Schreyögg, 1997: 94-95).

#### B. Collectieve problemen ten gevolge van organisatorische veranderingen

Een organisatorische verandering, bijvoorbeeld een reorganisatie, roept bij de werknemers een 'resistance to change' op. Er heerst een **angst** of **weerstand** tot verandering. Enerzijds omdat werknemers vrezen dat bepaalde privileges verloren zouden kunnen gaan, anderzijds vrezen de werknemers de (verplichte) aanpassing aan nieuwe richtlijnen en normen (Schreyögg, 1997: 95-97).

Niet alleen reorganiserende organisaties ondervinden deze weerstand. Bij bloeiende ondernemingen heerst er tevens steeds een zekere weerstand tot verandering. Coaching kan in beide gevallen een middel zijn om de angst of weerstand het hoofd te bieden (ibidem).

#### C. Collectieve problemen ten gevolgen van verandering in de organisatiecultuur

Een onderneming heeft steeds een zekere organisatiecultuur. Het veranderen van cultuur gaat gepaard met een zekere **weerstand** tot verandering. Een mogelijke reden tot een veranderende organisatiecultuur is een wissel in de leiding van de onderneming. Nieuwe leiders hebben vaak andere intenties. Bij hun intrede in de organisatie brengen ze een andere cultuur met zich mee. Coaching probeert doorheen het coachingsproces de weerstand tegen de nieuwe cultuur om te buigen in medewerking (Schreyögg, 1997: 97).

#### D. Collectieve problemen ten gevolgen van een fusie van twee ondernemingen

Bij een fusie van twee verschillende organisaties ontstaat een **hoeveelheid macht** door de bundeling van krachten van beide ondernemingen. Voor het dagelijks bestuur van de ondernemingen zal de nieuw verworven macht opnieuw verdeeld moeten worden. Zelden wordt een fifty-fifty verdeling bekomen. Vaak haalt één onderneming de bovenhand. Deze neemt de rol van moederbedrijf op zich doorheen de samenwerking. Bij de andere, minder machtvolle, onderneming heerst de vrees dat zijn vrijheid beperkt zal worden door de



aansluiting bij het andere bedrijf. Doch ook bij het moederbedrijf heerst er angst. Angst dat het eigen bedrijf een herstructurering zal ondergaan door de samenwerking. De coach zal bij deze bedrijven de medewerkers en het bedrijf leren omgaan met hun angst. Hij heeft als doelstelling de angst om te buigen tot een positief gegeven naar de onderneming toe (Schreyögg, 1997: 97-98).

### *E. Collectieve problemen ten gevolge van politieke veranderingen of veranderingen in de wetgeving*

Op **politiek** vlak zijn er de laatste jaren tal van veranderingen opgetreden. In de Oostbloklanden bijvoorbeeld schafte men het kapitalisme af en installeerde men een democratische rechtstaat met eerbiediging van rechten en vrijheden van zijn inwoners. De marktstructuur is er één van een markteconomie geworden. Dit proces vraagt niet alleen een geheel andere houding van de ondernemingen, maar brengt ook heel wat herstructureringen met zich mee (Schreyögg, 1997: 98-99).

Een gewijzigde **wetgeving**, die de markt- en/of concurrentiepositie beïnvloedt, kan voor een onderneming verregaande gevolgen met zich meebrengen. Teamcoaching en coaching naar het hoger kader toe zijn de gebruikte middelen om de problemen te bestrijden (ibidem).

## 3.2 Verbeteringsprocessen als vertrekpunt voor coaching

Het ontwikkelen van zichzelf hoeft niet onlosmakelijk verbonden te zijn met een probleemsituatie. Ook zonder het bestaan van een probleem gaan mensen constant op zoek naar mogelijkheden om **zichzelf** te **ontwikkelen** én naar een gevoel van **zelfverwezenlijking**. In periodes van stagnering en bloei heerst er bij mensen, medewerkers, een verlangen ondersteund en gedragen te worden in hun werkactiviteiten. Zowel individueel als collectief worden coachingstrajecten ontworpen ter investering in het menselijk potentieel. De trajecten hebben als doel het menselijk potentieel te ontwikkelen en verbetering bij de medewerker tot stand te brengen.

### *3.2.1 Individuele coachingstrajecten met als doel verbetering*

Het individueel coachingstraject heeft tot doel het beter gebruiken van het aanwezige **potentieel**. Vaardigheden, attitudes en kennis worden ontwikkeld. Achtereenvolgens onderscheidt Schreyögg individuele coaching omwille van verbetering tot 'coping', verbetering onder de vorm van carrièreadvisering en verbetering onder de vorm van uitbreiding van zijn of haar vaardigheden (Coock, 2000: 9-11) (Schreyögg, 1997: 53-78, 100-103, 157-173).

Het omgaan met de verschillende eisen, verwachtingen en alle andere vormen van belasting wordt omschreven als '**coping**'. Dit begrip is sterk verbonden aan de situatie en de persoonlijkheid van het individu. De coach dient in deze situatie zoveel mogelijk informatie te verzamelen over de gecoachte en diens situatie. Met behulp van ontspanningstechnieken kan de coach de gecoachte helpen 'copen' met zijn werksituatie (Coock, 2000: 10) (Schreyögg, 1997: 100).

Binnen een **carrière** sporen mensen op hoe ze zo goed mogelijk hun huidige positie kunnen verdedigen. Mensen verkennen hun mogelijkheden met betrekking tot carrièregroei. De coach gaat samen met de gecoachte op zoek naar de interesses en mogelijkheden, rekening houdend met de rol waarbinnen de gecoachte zich bevindt. Na voldoende analyse geeft de coach een advies omtrent de huidige en toekomstige carrièremogelijkheden van de gecoachte (Cooock, 2000: 9-11; Schreyögg, 1997: 102; 157-173).

Het **ontwikkelen en uitbreiden van de vaardigheden** binnen zijn of haar functie is hedendaags een hot topic. Werknemer en managers hebben een aantal behoeftes. Wanneer we de theorie van Maslow bekijken, dan vormt zelfverwezenlijking het ultieme doel in het leven van een mens. Door zich voortdurend te ontwikkelen worden de individuele mogelijkheden van een individu omhoog getild. Een stijgend prestatieniveau is hiervan het resultaat. De coach heeft hier als taak het zelfcoachend gedrag te stimuleren en in te werken op het moreel van de gecoachte (Cooock, 2000: 9-11; Schreyögg, 1997: 53-78; 101-102).

### *3.2.2 Collectieve coachingstrajecten met als doel verbetering*

De hedendaagse turbulente omgeving is een sleutelvariabele in het bepalen van het gedrag van organisaties. Middelen – werkmiddelen, machines en mensen – dienen zo goed mogelijk georganiseerd en aangepast te worden aan de omgeving opdat bedrijven overleven en succes boeken doorheen hun bestaan (Schreyögg, 1997: 103-104).

Ondernemingen proberen hun **concurrentiepositie** zo goed mogelijk te handhaven door allerlei inspanningen te doen. Bedrijven proberen in te spelen in hun werkprocessen en proberen een verbetering van hun productengamma of van het totale aanbod te realiseren. Een verandering in bovenstaande factoren kan echter niet gerealiseerd worden zonder de nodige werknemers. Meer nog, om de factoren te kunnen realiseren hebben bedrijven nood aan gemotiveerde, betrokken werknemers. Deze helpen bij het helpen realiseren van een nieuwe strategie, nieuwe organisatiestructuur, nieuw imago of een nieuw managementconcept. De realisatie hiervan wordt niet alleen in de hand gewerkt, maar tevens gestimuleerd door de werking van coaching op de betrokken groep van werknemers (Schreyögg, 1997: 103-107).

### 3.3 Spontane versus doelgerichte effecten.

In eerste instantie wordt een coachingstraject opgestart omdat de coach en gecoachte(n) bepaalde doelen wensen te bereiken. Vooraleer het coachingstraject te beginnen bespreken de coach en gecoachte uitvoering wat de doelstellingen zijn. Punt 3.1 en 3.2 geven reeds aan dat doelstellingen onder te verdelen zijn in individuele of collectieve probleemsituaties en individuele en collectieve verbeteringsprocessen. Dit zijn de beoogde vooropgestelde doelen. Daarnaast ontstaan doorheen het coachingsproces tevens een reeks van spontane effecten.

### *3.3.1 Spontane effecten*

Spontaan betekent zoveel als het bereiken van bepaalde positieve ontwikkelingen binnen het coachingsproces die **niet bewust** door coach of gecoachte vooropgesteld werden. Doorheen het coachingsproces kunnen de visies van de gecoachte omtrent zijn of haar persoonlijkheid of/en de arbeidsomgeving veranderen. Dit kan spontaan gebeuren zonder dat het vooraf als doel werd vooropgesteld. Een spontane verandering van de zienswijzen is echter niet voldoende om een gedragsverandering in de persoon tot stand te brengen. In de literatuur maakt men de opmerking dat men een doelgerichte verandering moet nastreven wil men een doorslaggevend en duurzaam effect bereiken (Schreyögg, 1997: 182-183).

### *3.3.2 Doelgerichte effecten*

Alvorens het coachingsproces aan te vatten bepalen coach en gecoachte duidelijk wat de doelen zijn die doorheen of met de coaching bereikt willen worden. Pas als de doelen vastliggen, kan het 'streven naar resultaat' gestart worden (Schreyögg, 1997: 183-184).

## 4. De coach

Om als coach te kunnen fungeren moet men minstens over enkele **vaardigheden** beschikken. Deze vaardigheden hebben een zeer brede reikwijdte. Een coach moet zowel in het bezit zijn van:

- intermenselijke vaardigheden
- communicatievaardigheden
- kennis

Wanneer door ondernemingen de beslissing genomen wordt een medewerker te coachen moet tevens door hen bepaald worden of dit **intern** of **extern** zal gebeuren. Interne coaching betekent dat de coach een persoon binnen de onderneming van de gecoachte zal zijn. Bij externe coaching daarentegen is de coach een externe persoon. Beide vormen hebben zowel hun voor- als nadelen.

### 4.1 Vaardigheden van de coach

In dit deel gaan we dieper in op de vaardigheden die een coach zou moeten bezitten volgens de literatuur. Een coach moet in eerste instantie beschikken over een zekere hoeveelheid kennis. Met kennis verwijzen we naar de beroeps- en levenservaring van de coach. De kennis van de coach kan echter ook een valkuil betekenen voor het coachingstraject. Daarnaast moet de coach over verschillende intermenselijke vaardigheden beschikken. Enkele kenmerken die we hieronder plaatsen zijn de assertiviteit en openheid van de coach. Aansluitend hierop gaan we in 4.1.3 in op de communicatievaardigheden van de coach. Het stellen van vragen en een goede luistervaardigheid vallen onder deze categorie.

#### 4.1.1 Kennis

Een coach wordt verondersteld te beschikken over een brede **beroepservaring**. Hieraan wordt vaak ook **levenservaring** gekoppeld. De reden hiertoe is het vertrouwen dat een coach moet uitstralen en bezitten alvorens hij invloed kan uitoefenen op de gecoachte(n). Men kan er van op aan dat de coach goed op de hoogte is. Gecoachte verwachten dat wanneer zij vragen stellen, de coach kan antwoorden met een terzake deskundig antwoord. De minimumeis is dat de coach zich minstens moet interesseren voor het vakgebied van de gecoachte en de ontwikkelingen daarin volgt (Schreyögg, 1997: 135-136) (Whitmore, 1997: 41-42).

Interesse vertonen betekent meer dan het op de hoogte zijn van de werkformaliteiten en –specialiteiten. De coach moet zijn *mensen kennen*. Hij moet op de hoogte zijn van hun sterke en zwakke kanten, hun voorkeuren, hun manier van werken, hun eigenaardigheden of afwijkingen. Bij de voorstelling van het profiel van een coach, wordt vaak gedacht aan een oudere persoon. Het is niet zozeer de feitelijke leeftijd van de coach die een rol speelt, wel het feit dat hij of zij als mens een aantal jaar nodig heeft om ervaring ten opzichte van beroep en het leven (de mensen) te ontwikkelen (Cook, 2000: 22) (Schreyögg, 1997: 136-137) .

De opmerking die hierbij gemaakt moet worden is dat kennis van de coach eveneens een *valkuil* kan betekenen in het coachingproces. Immers de bedoeling van coaching is het

bewustzijn van de gecoachte te vergroten én zo de competenties van deze persoon te stimuleren. De deskundige heeft het vaak moeilijker om zich onpartijdig en onbevooroordeeld op te stellen. Hij zal veelal zijn deskundigheid en expertise in willen brengen. Dit doet de verantwoordelijkheid van de gecoachte in het coachingsproces afnemen. In bepaalde gevallen, zoals verder besproken zal worden bij externe coaching, is het juist nuttig om die bepaalde expertise van de coach gebruik te kunnen maken (Cook, 2000: 21-22) (Schreyögg, 1997: 135-136, 140-141) (Whitmore, 1997: 41-43).

#### *4.1.2 Intermenselijke vaardigheden*

Coaches worden omschreven als positief, enthousiast, behulpzaam, goed van vertrouwen, doelgericht, opmerkzaam, respectvol, geduldig, duidelijk en assertief (Cook, 2000: 18-25; Schreyögg, 1997: 136-140).

**Positief zijn** betekent dat de coach de gecoachte op weg moet helpen om de doelen te bereiken en de gecoachte naar topprestaties te leiden. Dit resultaat zal men niet kunnen bereiken indien de coach een pessimistische houding aanneemt. Een positieve aanpak van de problemen is hier de boodschap (Cook, 2000: 18) (Schreyögg, 1997: 136).

**Enthousiastheid** en **positieve energie** kunnen wonderen doen. Onbewust spelen beide factoren in op de toestand van de gecoachte. Een enthousiaste coach zal aanstekelijk inwerken op zijn gecoachte (Cook, 2000:19) (Schreyögg, 1997: 136).

**Behulpzaam** zijn betekent meer dan een klopje op de schouders geven. Het begrip in deze context betekent dat de coach de nodige middelen aan de gecoachte moet verschaffen. De gecoachte moet zijn of haar opdracht of werk zo efficiënt mogelijk kunnen uitvoeren. Met middelen wordt bedoeld instrumenten, tijd, instructies, antwoorden op vragen en bescherming van bemoeienis van buitenaf (ibidem).

Een coach is ook **goed van vertrouwen**. Niet te verwarren met te goed van vertrouwen. Een coach wil zich niet in de positie bevinden waar zijn medewerkers, zijn gecoachte(n) misbruik van hem kunnen maken. Toch moet er in de coachingsrelatie een minimum aan vertrouwen aanwezig zijn. Vertrouwen hebben in de gecoachte betekent dat de coach aanneemt dat gecoachten gewetensvolle mensen zijn, dat zij de waarheid vertellen en een redelijke hoeveelheid werk leveren. De coach moet in gedachten houden dat zijn gecoachten menselijke wezens zijn én dit met hun fouten en gebreken, net als hijzelf. (Cook, 2000: 20) (Schreyögg, 1997: 139).

De coach **werkt doelgericht** in het streven naar resultaat. De doelen die bij het begin van het proces werden uitgestippeld worden nagestreefd. De opdrachten en taken die de gecoachte doorheen het proces zal ontvangen moeten in verband tot deze doelen staan. De coach dient de opdrachten juist te kiezen en deze tevens aan de gecoachte duidelijk te maken (Cook, 2000:20).

**Opmerkzaamheid** is een andere eigenschap van de coach. Binnen de vertrouwensrelatie moet de belangstelling en aandacht bij de gecoachte en het coachingsproces gehouden worden. Oplettendheid voor de gedragingen, de lichaamstaal en de intonatie van de gecoachte wordt onder opmerkzaamheid verstaan (Cook, 2000: 22) (Schreyögg, 1997: 136).

Een **gelijke behandeling** van gecoachten moet de coach hoog in het vaandel dragen. Hij betuigt hiermee zijn respect voor zijn gecoachte(n). Gelijk betekent dat iedereen evenveel kans maakt op een baan, gelijke betaling en gelijke carrièremogelijkheden, ongeacht ras, etnische groep of sekse (Cook, 2000: 23).

Een coach moet tevens **geduldig** en **duidelijk** zijn. Vaak wordt bij onbegrip iets opnieuw uitgelegd. De fout die vaak gemaakt wordt is dat men het gevraagde opnieuw uitlegt in dezelfde bewoordingen. Alleen zal men het trager en luider uitleggen. Dit gedrag kan tot frustratie en boosheid leiden. Het is de kunst om in andere bewoordingen de dingen uit te leggen én zo duidelijkheid te kunnen scheppen (Cook, 2000: 24).

De coach is ook **assertief**. Assertief zijn houdt in dat men blijk geeft van zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen heeft en besluitvaardig is. De gecoachte is én blijft doorheen het coachingsproces verantwoordelijk voor zijn eigen beslissingen. Pas wanneer de vooropgestelde doelstelling van het coachingstraject niet bereikt wordt, zal de coach ter zake geroepen worden. Belangrijk is dan ook dat een coach voldoende zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen in huis heeft om zichzelf en de gecoachte over te halen tot het bereiken van de doelstellingen (Cook, 2000: 25) (Schreyögg, 1997: 136-137).

#### 4.1.3 Communicatievaardigheden

##### A. Vragen stellen

Doorheen het coachingsproces moeten er voortdurend vragen gesteld worden door de coach. Dit om het **bewustzijn** en **inzicht** van de gecoachte te vergroten maar ook om meer inzicht te verwerven in het coachingsproces zelf. Deze kunnen bestaan uit vragen die uitgaan vanuit de belangstelling van de gecoachte, vragen die verduidelijken of vragen gesteld om dingen vast te leggen.

Vragen die uitgaan naar de belangstelling van de gecoachte hebben een positief effect op het coachingsproces. De gecoachte mag namelijk vrij praten over wat hem of haar fascineert en het getuigt van een zekere manier van respect naar deze toe. **W-vragen** zijn veel gestelde vragen, ook in het dagelijkse leven. Ze hebben als doel onduidelijkheden te verduidelijken. Het gaat hier om het wie, wat, wanneer en waar. *Wie* wordt gebruikt om de hij/zij functie in zinnen van de gecoachte te verduidelijken. Zodanig kan de coach zich een volledig beeld vormen van alle mensen die in het coachingsproces betrokken zijn. '*Wat* betekent ... precies?' Vorige zin maakt de betekenis van het wat duidelijk. Het gaat om een duidelijke verklaring van bepaalde begrippen. Het *waar* en *wanneer* geeft ons de informatie over de precieze tijd en plaats van de gebeurtenissen. Waarom wordt niet in deze reeks opgenomen. Door naar het waarom te vragen, verwacht men als antwoord een zekere rechtvaardiging van de gecoachte. Als antwoord op deze vraag wordt al te vaak naar uitvluchten gezocht. Het vragen naar het waarom kan voor de gecoachte aanvallend overkomen (Downey, 2000: 61-66) (Whitmore, 1997: 43-44).

Om tot een **goede vraag** te behoren, moet een vraag *kort, duidelijk, gericht, relevant, constructief, neutraal en open zijn* (Cook, 2000:59-66).

De coach stelt met voorkeur *korte vragen*. De luisteraar heeft slechts een korte aandachtscurve. Hoe langer de vraag, hoe meer de kans dat men delen van de vraag kan

vergeten en hoe makkelijker de coach de kans loopt iets verkeerd te zeggen (Cook, 2000: 59-60).

*Duidelijkheid* wordt ook hier hoog aangeschreven. De vragen staan best niet in een lijdende zinsconstructie, bevatten geen opeenstapeling van ontkenningen en zijn niet opgebouwd uit een reeks van moeilijke woorden. Het achter elkaar uitspreken van een reeks moeilijke woorden heet 'mist'. Dit is zorgen voor verwarring door het nutteloos gebruik van moeilijke woorden (Cook, 2000: 60-61).

De *gerichtheid* van een vraag moet gaan naar één bepaald onderwerp of meer nog, naar een deelgebied van dat onderwerp. Ook de *relevantie* is belangrijk. Bij irrelevante vragen loopt de coach immers de kans om op een dood spoor te belanden. Verder is een vraag best ook constructief en neutraal opgebouwd. Bij het stellen van de vraag moet voorkomen worden reeds een gedeelte van het antwoord in de vraag prijs te geven (Cook, 2000: 61-63).

De coach stelt bij voorkeur vragen met een *open einde*. Bij het stellen van een vraag waar met ja of neen op geantwoord kan worden is de kans reëel dat men dat ook zal doen (Cook, 2000: 65-66).

Tot slot van dit onderdeel nog **drie opmerkingen** voor de coach. Bij het stellen van vragen moet de coach zijn gecoachte de tijd gunnen om na te denken. Een stilte inlassen als coach of als gecoachte betekent niet noodzakelijk dat de persoon in kwestie het antwoord op de vraag schuldig zal blijven. De persoon, coach of gecoachte, kan zich in een proces bevinden waarbij hij diepgaand nadenkt over de kwestie. De coach moet de gecoachte een voldoende inzicht gunnen in hoe zijn antwoord beoordeeld zal worden. Bij een informeel vragengesprek wordt de gecoachte uiteraard niet beoordeeld op zijn geformuleerde antwoorden. Tijdens andere gesprekken zal de gecoachte wel beoordeeld worden aan de hand van zijn antwoorden op gestelde vragen. Diegene die de vraag stelt moet zich ook realiseren dat hij na het stellen van de vraag zelf zwijgt en zich ten volle toelegt op het luisteren naar de andere (Cook, 2000: 71-72).

### *B. Luistervaardigheid*

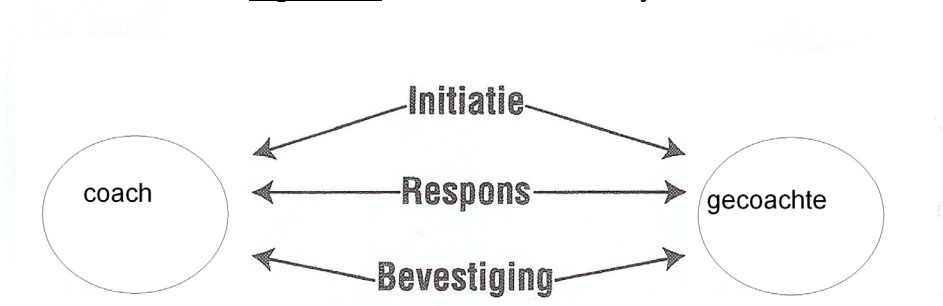
Het luisteren, is net als vragen stellen, een onontbeerlijke vaardigheid die de coach moet bezitten. Net om dezelfde reden als bij het vragen stellen dient het luisteren om een beter **inzicht** te verwerven in de persoon van gecoachte alsook in het coachingsproces. Niet alleen de woorden, maar ook de stem, de intonatie, en lichaamstaal zijn zaken die geobserveerd moeten worden door de coach. Doorheen zijn intonatie, stembuiging, zal de gecoachte bepaalde emoties verraden. De lichaamstaal van zowel coach en gecoachte weerspiegelt tevens hun onderliggende emoties of gevoelens. Op de betekenis van non-verbale communicatie en intonatie van de stem wordt in hoofdstuk 3, punt 2.2 'coachingsgesprek – het gesprek' verder ingegaan (Schabracq, 1998: 29-30) (Whitmore, 1997: 44-45).

Bij de coach moet het besef leven dat de **ruimte** gelaten moet worden aan de gecoachte om zijn verhaal te doen. Een coach moet het geduld kunnen opbrengen om eerst naar het volledige verhaal van de gecoachte te luisteren, alvorens zijn antwoord te formuleren. Het inbouwen van stiltes laat de ander de kans na te denken. Dit getuigt van respect voor de andere (Cook, 2000: 73-80).

Een **communicatieproces** kan als het ware onderverdeeld worden in 3 fasen, namelijk horen, herkauwen en herhalen. Dit wordt samengevat in de figuur 2.4 de communicatiecyclus. Deze cyclus wordt onderverdeeld in:

- initiatie
- respons
- bevestiging

Figuur 2.4: De communicatiecyclus



Bron: Downey, 2000: 56

Het proces van communicatie vindt uiteraard plaats tussen *coach* en *gecoachte*. Bovenaan, als eerste stap in dit model, staat *initiatie*. Dit staat voor het stellen van een vraag of het geven van een instructie van de coach aan de gecoachte. Hierop volgt logischerwijze een *respons*. Die komt er alleen als de gecoachte de initiatie begrepen heeft. Daarnaast moet de respons in overeenstemming zijn met de initiatie. Het afsluiten van de cyclus gebeurt door de gecoachte te laten weten dat hij begrepen is, de *bevestiging* genaamd. Het bevestigen kan plaats vinden door verschillende middelen. Zo kunnen parafraseren, herhalen, knikken of gebrom maken een blijk geven van begrip. Eens de cyclus compleet is betekent dit niet dat dit het einde van het gesprek is. Men begint daarna gewoon terug opnieuw vooraan de cyclus (Downey, 2000: 54-57).

**Herhalen, samenvatten en parafraseren** zijn methodes die vaak gebruikt worden om de ander te laten weten dat hij of zij goed begrepen is. Hoewel de drie termen dicht bij elkaar aanleunen, zijn er toch wezenlijke verschillen.

*Herhalen* is letterlijk hetzelfde zeggen als er voorheen werd gezegd. Dit geeft enkel weer dat men de woorden van de andere gehoord zijn, maar zegt niets over het eigenlijke begrip (Schabracq, 1998: 30).

*Samenvatten* daarentegen betekent dat men de belangrijkste elementen eruit licht en in verkorte vorm zal weergeven. In tegenstelling tot herhalen, getuigt samenvatten wel van enig inzicht. Men moet immers in staat zijn om de belangrijke elementen eruit te lichten en in verkorte vorm weer te geven (Schabracq, 1998: 30).

*Parafraseren* is de tweede mogelijkheid om begrip te tonen. Hier worden de verbale uitingen van de spreker op een andere manier weergegeven. Intonatie en lichaamstaal komen hier echter niet aan te pas. Enkel het verbale element wordt in rekening genomen om te parafraseren. Net doordat men andere bewoordingen kiest, is het mogelijk dat er bij het parafraseren belangrijke nieuwe inzichten en ideeën ontstaan (Downey, 2000: 57-59) (Schabracq, 1998: 30-31).



## 4.2 Interne versus externe coaching

Wanneer in een onderneming de beslissing is genomen om aan coaching te doen, moet in het volgende stadium beslist worden of men deze taak zal **uitbesteden** of **in eigen huis** zal inrichten. De keuze hangt af van

- de functie die de gewenste coaching zal vervullen
- tot welk doel het coachen moet leiden
- ten opzichte van wie het coachingsproces plaats vindt
- in welke context het coachingsproces zich afspeelt

### 4.2.1 Interne coaching

Bij de keuze voor interne coaching kiest de onderneming ervoor een **interne medewerker** tot coach aan te stellen. Zowel voor de coach als voor de gecoachte ontstaat er een win-win situatie binnen hun werking in de onderneming. De gecoachte is tevreden omdat hij gecoacht zal worden. Hij of zij kan zich op deze manier ontwikkelen en groeien. Daarnaast heerst er ook bij de coach een gevoel van tevredenheid en voldoening. Als coach krijgt hij of zij de mogelijkheid iemand te begeleiden en te sturen. Zijn of haar doeltreffendheid als coach zal doorheen het coachingsproces getoetst worden en mits succes in het proces zal zijn of haar 'kunnen' bevestigd worden. Coach en gecoachte ontwikkelen nieuwe inzichten en verruimen beide hun attitudes, vaardigheden of kennis. De functie van interne coaching bestaat er in om op te treden in gevallen van organisatiespecifieke personeelsontwikkeling (Hoekstra, 2001: 7-8).

De onderneming kan voor de **functie van coach** kiezen voor:

- een medewerker uit een stafpositie ten opzichte van de gecoachte
- een medewerker uit een lijn positie ten opzichte van de gecoachte

De machtsverhouding tussen coach en gecoachte zal bepalen of men al dan niet voor een medewerker uit lijnpositie kiest. Normaliter hoort er een gelijkwaardige relatie tussen coach en gecoachte te heersen (ibidem).

In de literatuur maakt men de opmerking dat de **cultuur** binnen de organisatie **open** moet staan voor coaching. Indien men binnen de organisatie coaching aanziet als een teken van zwakte, als het niet voldoen in zijn werksituatie, zal het coachingsproces bemoeilijkt worden. Weinig medewerkers zullen in deze situatie gebruik maken van de mogelijkheid zich te laten coachen (ibidem).

#### A. Coach vanuit een lijnfunctie tot de gecoachte

De gecoachte wordt door één van zijn **superieuren** begeleid wanneer de coach zich in een lijnpositie van de gecoachte bevindt. Coaching volgens dit principe moet rekening houden met potentiële **machtsconflicten**. Alhoewel men streeft naar een gelijkwaardige verhouding tussen coach en gecoachte, zullen coach en gecoachte in deze situatie geconfronteerd worden met een machtsconflict. De coach is de persoon die zich hiërarchisch op een hoger niveau bevindt. De coach moet in deze positie vaak een controlerende en beoordelende functie over de gecoachte uitvoeren. Daaruit volgt dat de relatie tussen coach en gecoachte steeds gekenmerkt zal zijn door een 'gedwongen' houding. Het is voor de gecoachte dan ook moeilijk om los te komen van de coach. De gecoachte is zijn gevoel van vrijheid verloren (Hoekstra, 2001:8) (Schreyögg, 1997: 209-210).

De coach, de superieure, dient tijdens het coachingsproces bijzonder aandachtig te zijn voor **belangenvermenging**. Het proces van coaching wordt in gang gezet als daar nood aan is vanuit de gecoachte. Het is de bedoeling specifieke competenties bij de gecoachten te stimuleren, te ontwikkelen en te bevorderen om tot betere prestaties te komen. Natuurlijk brengt dit niet alleen nieuwe mogelijkheden voor de gecoachte zelf. Dit komt ook de organisatie ten goede. De lijncoach heeft daarom soms de neiging zijn positie te misbruiken en de medewerker te manipuleren in een bepaalde richting. Wanneer een superieure zijn medewerkers te veel onder druk zet om beter te presteren of om zich meer te ontwikkelen kan de gecoachte een gevoel van stress en onzekerheid gaan ontwikkelen. Coaches leggen hun gecoachten een taak op met het motto 'het is goed voor de ontwikkeling'. De gecoachte durft in deze situatie minder vlug neen te zeggen. Ze beseffen wel dat de taak eigenlijk een vorm van uitbuiting is maar durven niet in te gaan tegen de autoriteit van de coach (ibidem).

#### *B. Coach vanuit een staffunctie tot de gecoachte*

Door het kiezen voor een coach uit een stafpositie ten opzichte van de gecoachte kunnen bovenstaande problemen vermeden worden. Staffuncties vervullen eerder een **adviserende** functie. Coach en gecoachte hebben in deze situatie geen hiërarchische verhouding met elkaar. Beide partijen bevinden zich op hetzelfde niveau. Dit reduceert de angst bij de gecoachte om zich bloot te geven tot een minimum (Schreyögg, 1997: 211-215).

Deze vorm van coaching is een veel gebruikte vorm wanneer nieuwe werknemers zich in hun nieuwe bedrijf, omgeving, werksituatie proberen in te werken. Tevens kan dit type coach helpen bij de voorbereiding tot pensionering van een medewerker. De coach helpt de gecoachte om te gaan met de gevoelens omtrent het einde van zijn of haar loopbaan (ibidem).

### *4.2.2 Externe coaching*

In principe worden externe coaches voor tal van redenen ingeschakeld in een onderneming. Meestal is de factor **deskundigheid** en **expertise** van doorslaggevende aard bij het verkiezen van een externe coach boven een interne. Externe coaches worden ingeroepen door bedrijven in probleemsituaties en bij verschillende vormen van personeelsontwikkeling. Deze vorm van coaching wordt meestal on-the-job uitgevoerd.

Hoekstra definieert een externe coach als volgt: 'een externe coach begeleidt een persoonlijk ontwikkelingstraject in een één op één situatie met een vooraf opgesteld inhoudelijk of persoonlijk doel dat aansluit op de werksituatie van een persoon in functie in een organisatie waarbij de gecoachte hulp ontvangt van de coach bij het inzicht leren krijgen in paradigma's, dilemma's, kwaliteiten en gedrag.' (Hoekstra, 2001:9)

#### *A. De externe coach voor probleemsituaties*

Kiezen voor een externe coach brengt als voordeel met zich mee dat de coach niet in rechtstreeks contact staat met het dagelijkse beroepsleven van de gecoachte. Dit reduceert de angst om zich bloot te geven bij de gecoachte. **Geheimhouding** speelt een belangrijke rol wanneer de coaching plaats vindt in het kader van het verhelpen van specifieke

persoonlijke problemen. De gecoachten hebben meer vertrouwen in de geheimhouding van een externen dan van een interne coach. Met als gevolg dat wanneer er een schaamtegevoel heerst rond een probleem zij minder vlug bij een interne coach te rade zullen gaan. Dit alles kunnen we samenvatten onder het **vertrouwensvoordeel** van de externe coach (Schreyögg, 1997: 201-204).

De externe coach geniet van een **onbevooroordeeld** kijk op de organisatie. Net omdat hij er geen deel van uit maakt heeft hij geen oordelen over de organisatie. Dit biedt de kans om adviezen en oplossingen aan te reiken waar anders misschien niet aan gedacht zou zijn door de interne coach (ibidem).

Indien de externe coach nieuwe handelswijze en zienswijze wil bijbrengen aan de gecoachte zal deze minder weerstand ondervinden dan een interne coach. De gecoachten zijn sneller bereid om met deze nieuwe wijzen te experimenteren en deze daarna te aanvaarden (ibidem).

#### *B. De externe coach voor personeelsontwikkeling (verbeteringsprojecten)*

Er kunnen drie situatie's onderscheiden worden waarbij deze vorm van coaching aangewezen kan zijn, namelijk:

- bij interne veranderingen
- bij fusies
- bij algemene personeelsontwikkeling

**Personeelsontwikkeling** is vaak nodig wanneer men intern in de organisatie veranderingen doorvoert. Mensen moeten zich aanpassen aan de nieuwe structuur, ze krijgen nieuwe verantwoordelijkheden en taken en/of moeten oude inruilen. De coach helpt de gecoachte op weg zich aan te passen aan de nieuwe situatie (Schreyögg, 1997: 204-208).

Bij de **fusie** van twee ondernemingen moet er steeds een afstemming gebeuren tussen de twee organisatiestructuren en -culturen. De externe coach stelt alles in het werk de afstemming zo optimaals mogelijk te laten verlopen, en dit dankzij zijn deskundigheid (ibidem).

De externe coach die aan **algemene personeelsontwikkeling** gaat doen, werd meestal aangesteld om een persoon in een nieuwe job te begeleiden. Een nieuwe baan stelt hoge eisen en verwachtingen. De gecoachte wil deze verwachtingen inlossen. De coach zal in deze gevallen de formele en informele patronen van de organisatie, de eisen die men stelt en de mogelijkheden van de nieuwe functie binnen de eigen personaliteit van de gecoachte onderzoeken (ibidem).

#### *4.2.3. Combinatie van externe en interne coaching*

Bedrijven hoeven niet altijd de keuze te maken tussen interne of externe coaching. Beide vormen kunnen in **combinatie** gebruikt worden. Bedrijven kiezen vaak voor een **interne coach** uit een **staffunctie** tot de gecoachte in combinatie met een **externe coach**. Door het samenspel van beide kan men de voordelen van beide vormen van coaching optimaal benutten: de expertise en de vertrouwenspositie van de externe coach samen met de adviserende functie van de interne coach (Schreyögg, 1997: 215-217).

Deze samenwerking komt vaak voor bij het stellen van nieuwe, innoverende eisen in een onderneming. Bijvoorbeeld bij het inrichten van kwaliteitsverbeteringen, projectmanagement, enzovoort. Ook bij fusies van twee ondernemingen, al dan niet internationaal, kiezen ondernemingen voor deze vorm. Vooral wanneer de fusie de nationale grenzen oversteekt kan het nuttig zijn een combinatie van coaches in te stellen. Zo kan men leren omgaan met de verschillende nationale culturen. Vaak zal de onderneming met de kleinste macht, zich moeten aanpassen aan de structuren van het moederbedrijf. Om die aanpassingen in goede banen te leiden kan het aangewezen zijn zich als bedrijf op coaching te beroepen (ibidem).

## 5. De gecoachte(n)

Om van een coachingsproces te kunnen spreken zijn er minstens twee partijen nodig: de coach en de gecoachte. Naast de **individuele** en **teamcoaching** kan men tevens nog een derde vorm onderscheiden, namelijk de **groepscoaching**. Bij deze laatste gaat het om een groep mensen met een zelfde (hiërarchische) positie. De drie vormen van coachen verschillen in hun voor-, nadelen en in de nagestreefde doelen.

### 5.1 Individuele coaching

Deze vorm van coaching wordt vooral gekenmerkt door de **persoonlijke omgeving** waarin het plaats vindt en de mogelijkheden die daarmee gepaard gaan. Een nadeel is echter dat de coach slechts de enige gesprekspartner is van de gecoachte. Dit heeft tot gevolg dat slechts één waaier van perspectieven en handelingspatronen besproken zal worden, namelijk die van de coach zelf (Schreyögg, 1997: 218).

### 5.2 Groepscoaching

Het woord groep kan en mag niet gelijkgesteld worden aan de term team. Een groep mensen zijn personen die zich samen groeperen. Deze hebben echter geen gezamenlijk doel dat zij specifiek met de andere groepsleden, als totaliteit van groep, willen bereiken. In de term groepscoaching slaat het woord groep op een hoeveelheid aan mensen die **dezelfde functie** hebben. De groepsleden kunnen of uit éénzelfde organisatie of uit allemaal verschillende organisaties afkomstig zijn (Schreyögg, 1997: 218-220).

Bij groepscoaching waarbij alle gecoachten lid zijn van **dezelfde onderneming** is er terug een zekere **angst** aanwezig. De gecoachten deinzen ervoor terug zich bloot te geven aan hun collega's. Het persoonlijke karakter van individuele coaching is verdwenen en de gecoachte dient zich bloot te geven aan een groep van mensen. Dit brengt de nodige remmingen met zich mee. Doch éénmaal deze overwonnen worden, kan deze vorm van coaching tal van voordelen opleveren (ibidem).

Ieder lid van de groep heeft verschillende ervaringen doorheen zijn loopbaan opgedaan. Door de interactie met de andere leden van de groep worden ervaringen en visies uitgewisseld. Het gezichtsveld van alle leden wordt verruimd door de **vele perspectieven** die onder de groepsleden heersen. Het effect is dan ook groter dan bij individuele coaching. De gecoachte wordt geconfronteerd met meerdere visies en standpunten. De literatuur maakt wel de randopmerking dat men het aantal van 15 groepsleden niet mag overschrijden wil men de effectiviteit van de coaching behouden (ibidem).

### 5.3 Teamcoaching

Een team is een **groep** van mensen. Doorgaans een klein aantal mensen samen met **gemeenschappelijke doelen** en een gemeenschappelijk streven waarvoor ze collectief en onderling verantwoordelijk zijn. De doelen vereisen optimale prestatieniveaus van het team. Er is sterke behoefte aan een hoog relatieniveau. (Downey: 122). Zoals in de definitie van een team, weergegeven door Downey, stelt een team het behalen van het gemeenschappelijk doel voorop. Alle leden vervullen hun rol en dragen bij tot de verwezenlijking van het doel. Ieder teamlid is mede verantwoordelijk voor het welslagen van de missie van het team (Downey, 2000: 122-125) (Hoekstra, 2001: 22-23) (Whitmore, 1997: 111-115).

In de literatuur wordt een mogelijke definitie van teamcoaching gegeven door Downey. 'Teamcoaching is een team helpen betere prestaties te behalen, beter te leren en zich beter te ontwikkelen' (Downey: 122). Bij deze vorm van coaching probeert de coach de onderliggende denkpatronen van het team te bevorderen. Het effect van synergie, het geheel is meer dan de som der delen, probeert men ten volle uit het team te halen én zo tot de goede teamresultaten te komen (Downey, 2000: 122-123).

Doch ook hier moet men rekening houden met de hoeveelheid aan individuen die zich in het team bevinden. Net zoals bij groepscoaching brengt dit een aantal **belemmeringen** met zich mee. Onder de leden kunnen zich verschillende gevoelens manifesteren, zoals de angst om belachelijk gemaakt te worden, de angst om gedomineerd te worden of het ontbreken van vertrouwen. Ook de rivaliteit onder de teamleden kan een belangrijke rol spelen. Teamleden willen hun eigen persoonlijke doelen niet verloochenen, doch deze zijn niet altijd evenredig met die van het team. Eigen overtuigingen en standpunten waar het lid niet los van komen, kunnen een hinderpaal zijn (Downey, 2000: 124-125) (Whitmore, 1997:111).

Door het creëren van een **gemeenschappelijke visie** in het team kan de coach belemmeringen overwinnen. Deze belemmeringen kunnen zich zowel intern als extern het team bevinden. Ter bevordering van de werking van het team kan de coach enkele basisregels opstellen. Echter vooraleer dit werk aan te vatten moet de coach voldoende op de hoogte zijn van de individuele levens- en carrièredoelen van elk van de teamspelers. Eventuele conflicten, die zich boven of onder de oppervlakte bevinden, dienen door de coach opgemerkt te worden. Veelal hebben mensen de neiging conflicten zoveel mogelijk uit de weg te gaan. Doch het goed omgaan en constructief oplossen van de heersende conflicten kan een betere samenwerking in de toekomst tot stand brengen. Het vertrouwen in de coach speelt doorheen het proces van teamcoaching een belangrijke rol. De coach moet voldoende vertrouwen genieten om het team tot succes te kunnen leiden (ibidem).

Een **succesvol team** kan men dan ook met onderstaande karakteristieken omschrijven. In het team vindt men *geen echte hiërarchie* terug, men is *flexibel* en *bereid de ander te helpen* waar nodig. Men richt zich volle aandacht op het *bereiken van de doelen*, en dit in een sfeer waar een *gezamenlijke verantwoordelijkheid heerst* (Downey, 2000: 124-125) (Whitmore, 1997: 112-115).

Teamcoaching kan een meerwaarde betekenen voor het team en zijn prestaties bij :

- het opstarten van een nieuw team
- het verwerven van kennis of wijsheden op collectief gebeuren
- het helpen overwinnen van een collectieve probleemtoestand

(Schreyögg, 1997: 221-224).

## Hoofdstuk 3: Het coachingstraject – en gesprek

### 1. Inleiding

Met hoofdstuk 3: “het coachingstraject – en gesprek” ronden we de literatuurstudie van deze scriptie af. Het coachingstraject is het proces dat de coach en gecoachte samen doorlopen van de aanvang tot het einde van de coaching. Doorheen dit traject kunnen er zich verschillende coachingsgesprekken voordoen.

In de literatuur splits men het **coachingstraject** meestal op in vier opeenvolgende stappen. Achtereenvolgens onderscheiden we:

- het achterhalen van de coachingdoelstelling
- het bepalen van de coachingsaanpak
- de implementatie van de coaching
- evaluatie en afronding van het proces.

Elk van deze fases heeft zijn specifieke kenmerken. De coach en gecoachte dienen op de hoogte te zijn van de verschillende stappen die in het traject kunnen voorkomen. Het traject mag echter geen bepalende rol spelen in het coachingsproces. De coach en gecoachten moeten zich vrij voelen om af te wijken van de stappen indien dit de ontwikkeling van de gecoachte kan helpen.

Het voeren van een **coachingsgesprek** is geen sinecure. Vooraleer aan het gesprek te kunnen beginnen, moet de coach voldoende informatie over de gecoachte en zijn situatie inwinnen. Wanneer de coach verzaakt dit ‘huiswerk’ te maken, verliest het coachingsgesprek een deel, zoniet alle, waarde voor de gecoachte. Eenmaal goed op de hoogte en in het juiste gesprekskader kan men het gesprek op een efficiënte manier houden. Dit is echter geen zekerheid.

De **communicatie** tijdens het gesprek kan op verschillende manieren gebeuren. We maken het onderscheid tussen verbale en non-verbale communicatie. De auteurs zijn hierover eensgezind: de coach moet oog hebben voor zowel beide. Immers non-verbale communicatie neemt het grootste deel in van de communicatie. Ook hier wordt de coach een model, het Downey-model, aangereikt om het gesprek gestructureerd te laten verlopen. We maken hierbij de randopmerking dat, net zoals bij het coachingstraject, hiervan afgeweken kan worden wanneer dit de coaching ten goede komt.

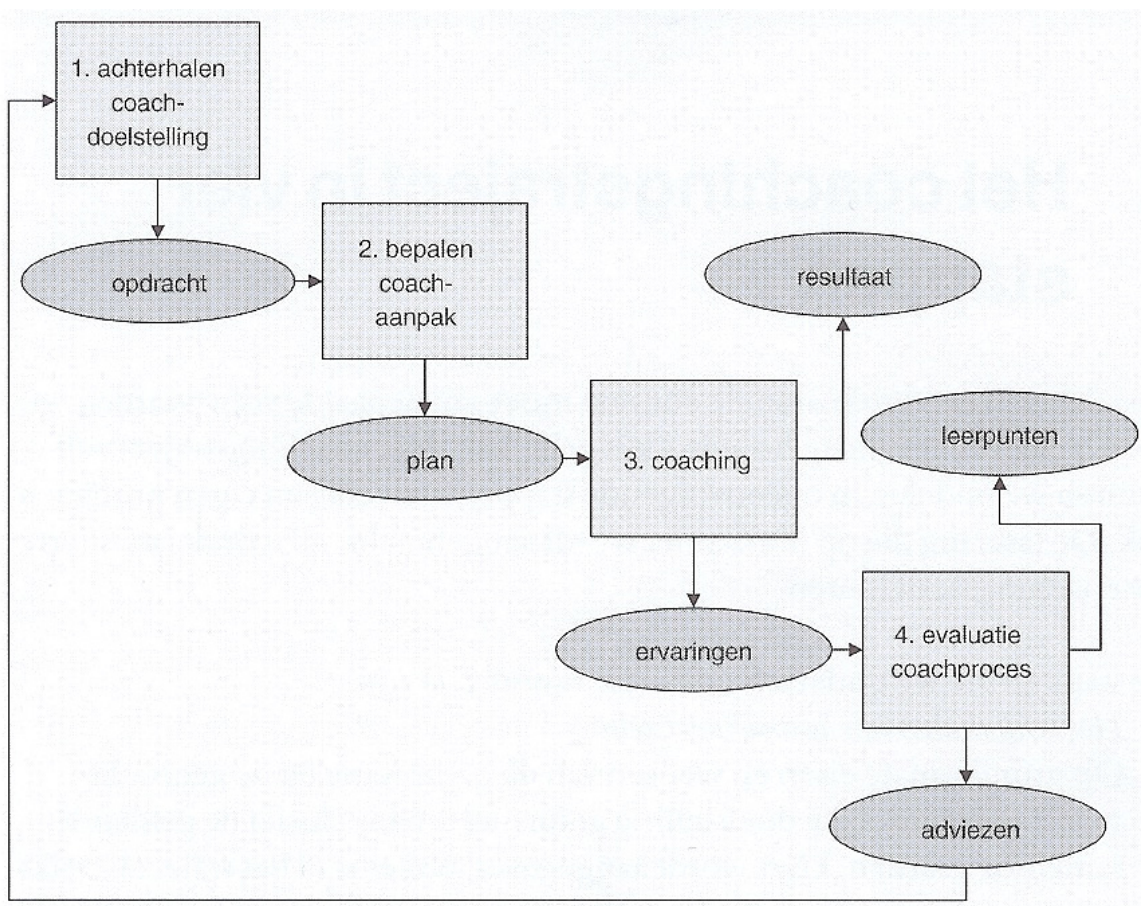
## 2. Het coachingstraject

Het coachingstraject is het proces dat gecoachte en coach samen doorlopen van aanvang tot einde van de coaching. Dit kan ingedeeld worden in verschillende stappen. In de literatuur wordt het traject veelal volgens een **vier-stappen** plan weergegeven. Figuur 3.1 stelt dit traject schematisch voor. Achtereenvolgens worden volgende fases onderscheiden:

- Achterhalen van de *coachingsdoelstelling(en)*, ook wel de contractfase genoemd:
  - verhelderen van de vraag
  - probleemanalyse
- Bepalen van de *coachingsaanpak*: actieplannen maken
- Uitvoeren van de *coaching*: implementatie
- *Evaluatie* van het proces

(Boerekamps, 2003: 31-32) (Cook, 2000:149-158) (Schreyögg, 1997: 313-340)

Figuur 3.1: Globale fasering van het coachingstraject



Bron: Boerekamps, 2003: 30



Onderstaande figuur 3.2 is tevens de weergave van het coachingstaject, echter deze maal met de opname van de tussenstappen.

Figuur 3.2: De coachingscyclus



Bron: Galen e.a., z.j., 5

In dit hoofdstuk bespreken we elk van de fases uitvoerig. We steunen hiervoor voornamelijk op de literatuur van Boerekamps 'Inleiding in coaching'. In Hoofdstuk 2 werden slechts de coach en gecoachte vernoemd als betrokken partijen. Doorheen het coachingsproces zal ook de **onderneming** waarin de gecoachte actief is een rol spelen. Zij krijgt verschillende functies doorheen het proces toebedeeld. Doorheen het coachingsproces zal de onderneming verschillende rollen op zich nemen (Boerekamps, 2003: 29-30).

Boerekamps maakt een onderscheid tussen een uitvoerende, raadplegende en ondersteunende rol. Schema 3.1 geeft een duidelijk beeld van de 3 partijen, de fases en hun rol. Deze worden per fase verder besproken (ibidem).

Tabel 3.1: Betrokken partijen en daarbij horende rollen

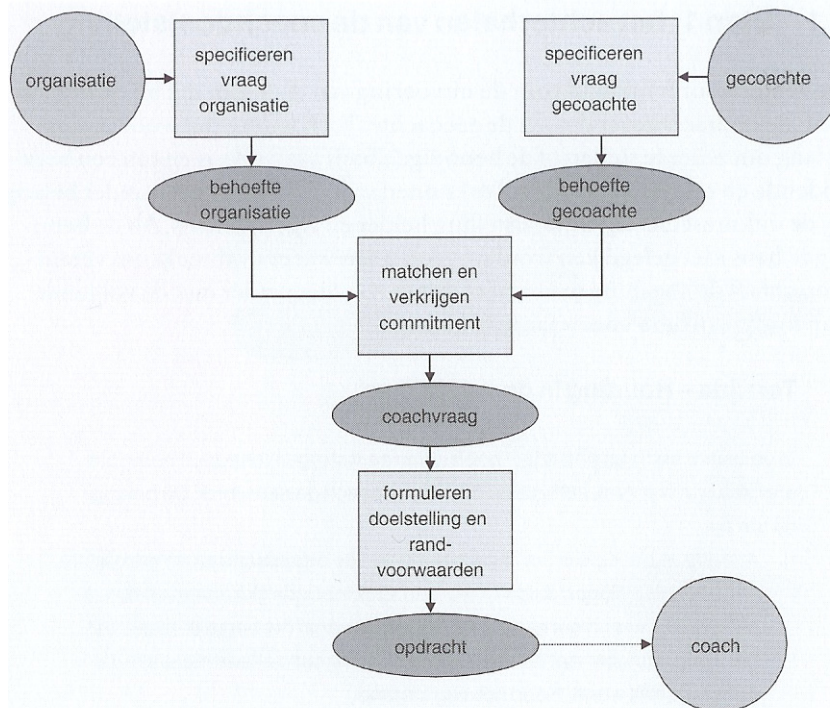
	<b>Organisatie</b>	<b>Gecoachte</b>	<b>Coach</b>
<i>Achterhalen coachdoelstelling</i>	Uitvoerend	uitvoerend	ondersteunend
<i>Bepalen coachaanpak</i>	Geraadpleegd	geraadpleegd	uitvoerend
<i>Uitvoeren coaching</i>	Ondersteunend	uitvoerend	uitvoerend
<i>Evaluatie coachproces</i>	Uitvoerend	uitvoerend	uitvoerend

Bron: Boerekamps, 2003:30

## 2.1 Stap 1: Achterhalen van de coachingsdoelstellingen

Het achterhalen van de coachingsdoelstellingen wordt in de literatuur weergegeven als de meest verwaarloosde stap in het traject. Managers en professionals hebben de neiging oplossingsgericht te denken. Vooraleer echter tot oplossingen of een gepaste aanpak te komen moet de coach zich volledig op de hoogte stellen van de **problemen, behoeften en verwachtingen** die bij de gecoachte en organisatie leven. Met andere woorden, het bepalen van de coachingdoelstelling is niet de primaire actie van de coach in het coachingstraject. Het is slecht het resultaat van voorgaande stappen. De doelstelling wordt pas gevormd na de *specificatie van de vraag, behoeftes en verwachtingen* van de gecoachte en de organisatie. Deze kunnen al dan niet gelijklopend zijn met elkaar (figuur 3.3, de stappen in het bepalen van de coachingsdoelstelling). Het matchen van de vraag van beide partijen is voor de coach de opdracht in deze fase. Na het matchen kan hij een duidelijk afgebakende en heldere doelstelling formuleren. De coach werkt in deze fase ondersteunend voor zowel de organisatie als voor de gecoachte (Boerekamps, 2003: 31-32) (Schreyögg, 1997: 314).

**Figuur 3.3:** De stappen bij achterhalen van de coachdoelstelling



Bron: Boerekamps:2003, 32

### 2.1.1 Specificeren van de vraag van de organisatie

Ondernemingen proberen zich voortdurend te verdedigen en stand te houden in hun turbulente omgeving. Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 beschouwen ondernemingen in deze context de competenties van hun medewerkers als een manier om concurrentieel voordeel te behalen. Vandaar dat de vraag tot coaching zich meestal initieel op het niveau van de organisatie vormt (Boerekamps, 2003: 32-37) (Downey, 2000: 112-113).

Voor de coach is het belangrijk te weten wie de precieze **opdrachtgever** binnen de organisatie is, wat de mogelijke **aanleidingen** zijn voor de coachingsvraag en wat het **budget** hiervoor is. Ook zal vanuit het oogpunt van de organisatie een **kosten-baten** analyse gemaakt worden. De factor kosten in deze analyse dient ruim geïnterpreteerd te worden. Iemand van de nodige opleiding en begeleiding voorzien brengt voor de onderneming extra kosten met zich mee. Dit moet afgewogen worden tegen de situatie waar men de medewerker niet zou ontwikkelen. Door het niet ontwikkelen van de medewerker kan de onderneming kansen mislopen. Dit kan de onderneming naar de toekomst toe geld kosten of het verlies van inkomsten betekenen (ibidem).

### *2.1.2 Specificeren van de vraag van de medewerker*

Waar door de organisatie voornamelijk naar het financiële aspect wordt gekeken, is de vraag van de medewerker totaal anders. De medewerker dient zich bewust te worden van de **toegevoegde waarde** die de coaching hem kan opleveren. De coach dient de tijd en inspanning, die de medewerker doorheen het proces zal moeten leveren, te vertalen naar competenties die de medewerker na afloop zal bezitten (Boerekamps, 2003: 37-38) (Downey, 2000: 112).

De te coachen persoon heeft echter zelf ook een aantal behoeftes. Hieronder vallen ondermeer de huidige werkdoelstellingen, de loopbaanvisie en ambities. De coach dient zich naar deze verschillende behoeftes te informeren alvorens de 'matching' aan te vatten (ibidem).

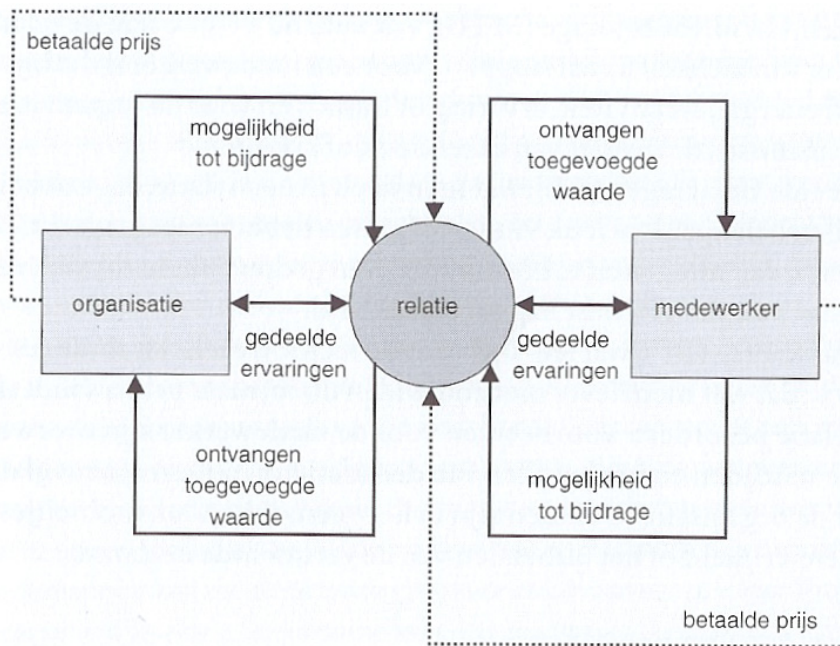
### *2.1.3 Het matchen*

Nadat de coach zich op de hoogte heeft gesteld van zowel de behoeftes van de organisatie als van de gecoachte is de volgende stap in het proces **overeenstemming te zoeken** tussen beide partijen (Boerekamps, 2003: 38-41) (Downey, 2000: 113-114).

Idealiter hebben beide partijen reeds op elkaar aansluitende behoeftes. In deze situatie kan de coach vrij makkelijk tot een coachingsdoelstelling en commitment van beide partijen komen (ibidem).

Wanneer behoeftes niet op elkaar aansluiten is het aangewezen om de **relatie tussen gecoachte en organisatie** in het proces te betrekken. Boerekamps geeft in figuur 3.4 schematisch weer wat de verschillende onderdelen zijn die in consideratie genomen moeten worden (ibidem).

**Figuur 3.4:** De wederzijdse afhankelijkheid tussen de gecoachte en de onderneming



Bron: Boerekamps, 2003: 39

Het schema vertoont een duidelijke **symmetrie**. Beide partijen zijn gelijkwaardig doorheen het coachingsproces, vandaar dat ze elkaars spiegelbeeld zijn. Centraal vinden we de *relatie* terug. Deze is verbonden met de beide partijen, organisatie en gecoachte, én dit op een gelijkwaardig niveau. De *ontvangen toegevoegde waarde* slaat op datgene wat de partij uit de relatie wil halen, wat deze wil ontvangen. De *mogelijkheid tot bijdrage* daarentegen staat voor datgene wat iemand in de relatie kwijt wil, wat men er van zichzelf in wil stoppen. Doorheen de samenwerking van beide partijen hebben er zich tevens *gedeelde ervaringen* gevormd. Dit zijn dingen, situaties die beiden belangrijk of leuk vinden. Onder *betaalde prijs* moet datgene verstaan worden wat men liever niet zou doen, maar toch zal doen als het de situatie positief bevordert (ibidem).

Door gebruik te maken van bovenstaand schema scheidt de coach voor beide partijen een duidelijk kader. Het commitment kan in deze situatie tot stand gebracht worden door overleg en discussie (ibidem).

#### 2.1.4 Formuleren van doelstelling en randvoorwaarden

De volgende stap is het duidelijk vastleggen wat de **doelstelling(en) en randvoorwaarden** doorheen het coachingsproject zullen zijn. De wijze van het formuleren verschilt naargelang de organisatiecultuur. Terwijl voor de ene organisatie een mondelinge overeenkomst met handdruk voldoende is, zal er bij anderen een formeel document opgemaakt worden. De medewerking aan het coachingsproces wordt bevestigd door de handtekening te plaatsen. Om het coachingstraject definitief van start te laten gaan moeten alle partijen, inclusief de coach, in deze fase van het proces expliciet hun akkoord geven ter acceptatie van de opdracht (Boerekamps 41-45).

Doorheen de doelstelling, context en randvoorwaarden moet het kader van de coachingsopdracht duidelijk worden. Onder **context** verstaat men alle betrokken personen, kansen of toekomstige problemen die zich kunnen voordoen en de mogelijkheid tot het realiseren van besparingen. De **doelstelling** moet een duidelijk beeld scheppen over wie de doelgroepen zijn, wie wat moet leren, wat moet bereikt worden en hoe men de evaluatie zal aanpakken. Tenslotte moeten nog een aantal **randvoorwaarden** in consideratie genomen worden. Tijd en geld zijn hier belangrijke factoren. Belangrijk zijn ook de extra inspanningen die geleverd zullen moeten worden. De coach moet deze duidelijk kunnen plaatsen binnen de leefwereld van de organisatie en van de gecoachte (Boerekamps, 2003, 31-45) (Downey, 2000: 115) (Schreyögg, 1997: 323-330).

## 2.2 Stap 2: Bepalen van de coachingsaanpak

De doelstellingen werden door de coach reeds in stap 1 vooropgesteld. Nu is zijn volgende taak te bepalen op **welke manier** en met welke **middelen** hij deze wil en kan bereiken. Hij moet dit op een zo efficiënte en effectieve mogelijke wijze realiseren. Zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 2, punt 3 bestaan er heel wat verscheidene redenen om coaching aan te vatten. Afhankelijk van de reden zal ook de gekozen aanpak verschillen. Boerekamps maakt het onderscheid tussen bedrijfsgerichte, vakgerichte, procesgerichte, persoonsgerichte, loopbaangerichte en therapie coaching. Onderstaand schema 3.2, coachingsvragen en hun kenmerken, geeft een duidelijke weergave van deze verscheidene methodes, hun geschiktheid qua situaties alsook hun moeilijkheidsgraad (Boerekamps, 2003: 45-54).

Tabel 3.2: Coachingsvragen en hun kenmerken

Coachvragen en hun kenmerken		
<i>Bedrijfsgerichte coaching</i>	Wegwijs maken in een specifieke organisatie, binding.	Relatief eenvoudig, vaak ingevuld door vakprofessionals zelf.
<i>Vakgerichte coaching</i>	Het vak leren, opleiden tot echte vakman.	Relatief eenvoudig, bij uitstek werkterrein vakprofessional.
<i>Procesgerichte coaching</i>	Additionele vaardigheden bijbrengen, richten op effectiviteit	Gemiddeld moeilijk, vaak door vakprofessional gedaan, vergt meer ervaring.
<i>Persoonsgerichte coaching</i>	Persoonlijke inkleuring stimuleren, groei naar uniciteit.	Moeilijk, soms door vakprofessional gedaan, vaker door professionele coach, vergt veer ervaring.
<i>Loopbaan-coaching</i>	Overkoepelend, ondersteuning van strategische loopbaankeuzes.	Gemiddeld moeilijk, vaak door speciale loopbaan-coach gedaan, vaak ondersteunend door vakprofessional.
<i>Therapie</i>	Genezend, hulp om te komen in arbeidsproces.	Verboden gebied voor de vakprofessional, werkterrein van speciaal hiertoe opgeleide professionele krachten.

Bron: Boerekamps, 2003:48

Als afsluiting van deze fase wordt de coach aangeraden een **coachingsplan/actieplan** op te maken. Dit houdt in dat hij werkelijk op papier zal zetten wat de opdracht, gebruikte methodes en planning naar de toekomst toe is. Met deze planning is een mogelijk nadeel verbonden. Het opstellen van een plan brengt een zekere rigiditeit met zich mee. Anderzijds

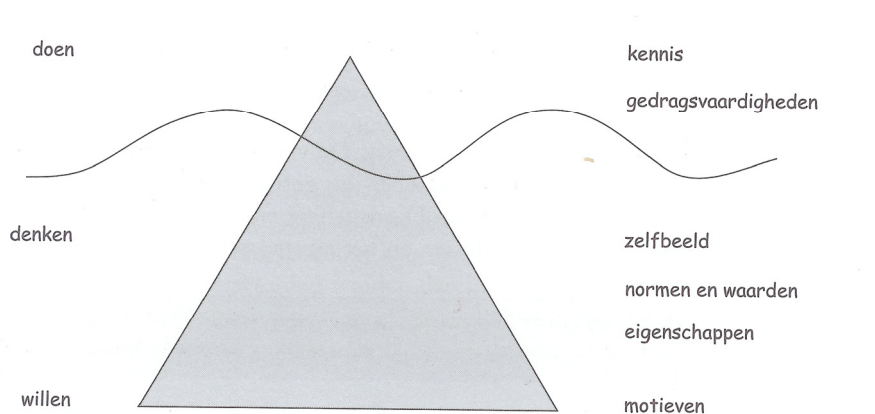
laat het de coach toe steeds to the point te blijven. Zelden zal de werkelijke uitvoering volgens plan verlopen. Zowel de coach als de gecoachte zullen moeten schipperen tussen de standvastigheid van het plan en de flexibiliteit om in te spelen op kansen of bedreigingen die de omgeving biedt (Boerekamps, 2003: 45-54) (Cook, 2000: 155-156) (Downey, 2000: 155-156).

Het plan bevat de kwesties die in stap 1 aan bod zijn gekomen. Hieronder vallen de betrokken partijen, de doelstellingen en randvoorwaarden qua tijd, geld of andere zaken. Daarnaast wordt de aanpak in detail besproken. De gekozen methode, alsook de manier van rapporteren en evalueren worden hier vermeld. Naar de toekomst toe wordt in het plan een planning opgesteld met een schatting qua tijdsbesteding en qua kosten (ibidem).

### 2.3 Stap 3: Implementatie van de planning: uitvoering van de coaching

De definitie van coaching, beschreven door Whitmore J. (1997), stelde voorop dat 'coachen het vrijmaken van iemands potentiële kwaliteiten is, zodat hij in staat is zo goed mogelijk te presteren'. Tijdens de implementatie van de opgemaakte planning uit stap 2 speelt de coach in op de persoonlijkheid van de gecoachte. Via de gekozen methodes worden de vereiste kwaliteiten vrijgemaakt. In deze context kunnen we de gecoachte terug confronteren met het **ijsbergprincipe**. Toch is deze verschillend met de inhoud van figuur 2.1. Figuur 3.5 onderscheidt drie niveaus: het doen, het denken en het willen.

Figuur 3.5: Het ijsbergprincipe



Bron: Dijkstra, T., 2002: 152

Aan de oppervlakte, dus duidelijk zichtbaar, bevindt zich het 'doen' onder de vorm van kennis en vaardigheden. Net onder de oppervlakte het 'denken'. Het zelfbeeld, de normen en waarden en de persoonlijke eigenschappen van de gecoachte spelen hier op in. Onderaan de ijsberg, en ook het moeilijkst waar te nemen, schuilen de werkelijke motieven die het 'willen' van de gecoachte beïnvloeden. Wat zich onder de oppervlakte afspeelt, het 'denken' en het 'willen', heeft telkens zijn invloed op het 'doen' van de gecoachte. Om de kwaliteiten van de gecoachte vrij te maken, moet de coach inzicht verwerven in net datgene dat zich onder de oppervlakte bevindt. Meer nog, hij moet een bewustzijn scheppen bij zichzelf en bij

de gecoachte over deze niveaus. De moeilijkheid die hier echter speelt is hoe dieper onder de oppervlakte, hoe moeilijker om onder woorden te brengen, hoe moeilijker om abstract te maken (Dijkstra e.a., 2002: 152-154).

Gelijktijdig met het 'ijsbergmodel' maakt Boerekamps in deze fase van het coachingsproces gebruik van 'het model der logische niveaus' (voortkomend van NLP: Neuro Linguïstisch Programmeren) om de persoonlijkheid van mensen onder te verdelen. Zodoende bepaalt hij het werkveld van de coach. Dit model maakt gebruik van zes niveaus in de persoon van de mens. Onderstaande tabel 2.3 geeft een goed beeld van de verschillende niveaus, tevens met de mate van veranderbaarheid.

Tabel 3.3: Niveaus van veranderbaarheid

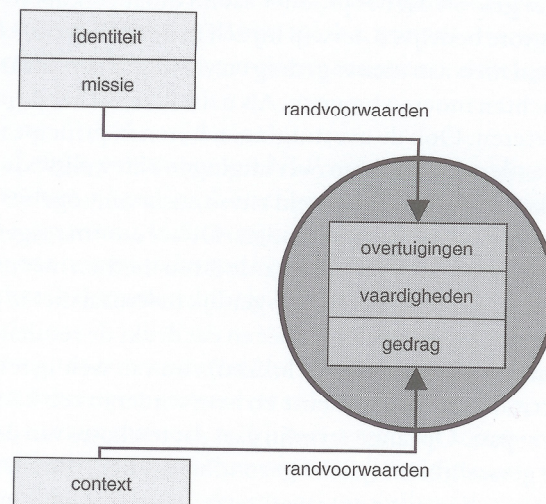
<b>Logische niveaus en veranderbaarheid</b>	
1. Identiteit: wie ben ik?	Alleen te veranderen door persoon zelf, buiten limiet coach.
2. Missie: wat kom ik hier op aarde doen?	
3. Overtuigingen: wat geloof ik?	Te veranderen met behulp van coaching, werkgebied coach.
4. Vaardigheden: wat kan ik?	
5. Gedrag: wat doe ik concreet?	
6. Context: waar, wanneer en met wie en wat doe ik het concreet?	Alleen te veranderen door manager (en persoon zelf), buiten limiet coach.

Bron: Boerekamps, 2003: 58

Net zoals bij een ui is het waarneembare, de buitenste schil, perfect zichtbaar en aanwijsbaar. Echter om tot een goed overzicht van de binnenkant te komen moet men meer moeite doen. Zo ook bij de niveaus. Hoe hoger het niveau, hoe moeilijker om deze abstract te maken of onder woorden te brengen (cfr. ijsberg) (Boerekamps, 2003: 55-58).

In deze visie wordt het **werkveld van de coach** beperkt tot de overtuigingen, vaardigheden en het gedrag van de gecoachte. Dit wordt weergegeven door het gebied binnen de cirkel op figuur 3.6. De aanpassingen op het gedrag, op de vaardigheden of op de overtuigingen moeten in lijn zijn met de andere niveaus, de identiteit, de missie en de context van de gecoachte. Meer nog, zij vormen als het ware een randvoorwaarde voor de andere niveaus (ibidem).

Figuur 3.6: Het werkveld van de coach



Bron Boerekamps:2003, 58

Beide theorieën, ijsberg en de logische niveaus, hebben de ontwikkeling van de persoonlijkheid en zijn kwaliteiten op het oog. **Unfreezing, transitie en refreezing** zijn de drie fases die bij een verandering doorlopen worden. Vooreerst vindt er een *unfreezing* plaats. Dit is het loskomen van de persoonlijkheid, van de verschillende niveaus. Belangrijk bij dit 'unfreezen' is dat de gecoachte voldoende tijd wordt gegeven om de ideeën en de doelstellingen tot zich door te laten dringen. Hij of zij moet de tijd krijgen deze te verwerken en een plek te geven in zijn of haar eigen belevingswereld. Vervolgens bevindt de gecoachte zich in een *transitie* fase. Verschillende processen en gevoelens spelen hier door elkaar. De gecoachte bevindt zich nog deels in de onthechting. Deels spelen nieuwe mogelijkheden die hij wil verkennen door zijn hoofd. De coach fungeert hier als gids in deze onzekere en vooral verwarrende fase. Eenmaal de gecoachte, in samenspraak met de coach, bepaald heeft wat de gewenste veranderingen zijn en deze ook daadwerkelijk heeft doorgevoerd, gaat men terug *refreezen*. Met andere woorden, men gaat de verandering in de persoonlijkheidsniveaus gaan verankeren in de persoonlijkheid (Dijkstra: 2002, 135-136).

**Tussentijds rapporteert** de coach naar de opdrachtgever en geeft deze ook evaluaties aan de gecoachte. Dit is in overeenstemming met de opgemaakte planning in stap 2. De hoeveelheid van deze rapporteringen en evaluaties zal afhangen van de omvang van het coachingstraject. In de rapportering zal de voortgang, de voorgekomen problemen alsook voorgekomen afwijkingen besproken worden (Boerekamps: 2003, 55-60) (Downey, 2000: 114).

## 2.4 Stap 4: Evaluatie en afronding van het proces

Waar een begin was in de relatie, zo ontstaat ook een einde. Het is belangrijk dat de verscheidene partijen – coach, gecoachte en organisatie – hiervoor voldoende tijd nemen. Immers er werd tijd, geld en inspanning in het coachingsproces gestoken. Belangrijk is dan ook dat de partijen er zoveel mogelijk uit leren. In het bijzonder naar de coach toe, die een



bepaalde hoeveelheid energie en tijd in het proces heeft geïnvesteerd. De coach haalt, naast de gecoachte, ook voordelen uit het coachingsproces. Door het traject te doorlopen met de gecoachte krijgt hij de kans zijn professionele horizon te verruimen. (Boerekamps, 2003: 60-68) (Downey, 2000: 114-115) (Schreyögg, 1997: 337-340) (Starr, 2003: 70-76).

Bij de **evaluatie** van de gecoachte spelen zowel coach als organisatie/opdrachtgever een belangrijke rol. Het slagen van de gecoachte hangt vast aan het feit of die al dan niet heeft geleerd doorheen het coachingsproces en daarenboven het geleerde in de praktijk gebruikt. De coach is de persoon die beslist of de gecoachte al dan niet geleerd heeft uit het coachingsproces. De vraag of deze het geleerde ook toepast in de praktijk, moet echter door de opdrachtgever beantwoord worden. In overeenstemming met de coach bepaalt de opdrachtgever binnen welke termijn de gecoachte beoordeeld zal worden (ibidem).

De **beoordeling** van de **gecoachte** door de opdrachtgever hangt onlosmakelijk vast aan de beoordeling van de coach. De coach zal immers ter verantwoording worden geroepen wanneer de verhoopte resultaten bij de gecoachte niet bereikt worden. De coach moet dit als een kans aanzien. Hij kan op dit moment uitleg verschaffen vooraleer de opdrachtgever een oordeel over hem velt (ibidem).

Laatste partij in het beoordelingsproces is de **organisatie/opdrachtgever**. Deze wordt onderworpen aan een kritische test of alle randvoorwaarden voldaan werden en of er zaken waren die het coachingsproces al dan niet konden bespoedigen. In feite wordt nagegaan of deze al dan niet functioneren van de gecoachte in de weg heeft gestaan.

Het einde van het coachingsproces hoeft niet te betekenen dat er een einde komt aan de ontwikkeling van de gecoachte. Het ligt trouwens in de persoonlijkheid van ieder mens om zich voortdurend te ontwikkelen en zich zodoende te verbeteren. Doorheen het coachingsproces kunnen nieuwe horizons geopend worden die aanleiding kunnen geven tot een nieuw coachingsproces, tot persoonlijke ontwikkelingsplannen of tot een andere vorm van ontwikkeling van de gecoachte (ibidem).

### 3. Het coachingsgesprek

Na het coachingsproces uitvoering onder de loep genomen te hebben, gaan we in dit deel uitvoering in op de **settings** van een **coachingsgesprek**. We treden doorgaans in communicatie met anderen. Wanneer dit echter in het teken van coaching plaats vindt, dienen coach en gecoachte bepaalde zaken in acht te nemen.

Vooraleer het gesprek te starten, horen beide partijen zich maximaal op de hoogte te stellen. Beide partijen dienen te beschikken over alle nuttige of nodige **informatie** om het gesprek te kunnen voeren. Gewapend met voldoende informatie kunnen de coach en gecoachte tegenover elkaar gaan zitten om de gedachten te wisselen.

Het is aangewezen dat de coach en de gecoachte alles in het werk stellen om het gesprek zo vlot mogelijk te laten verlopen. Om hierop een greep te hebben reikt de literatuur de coach het **GROW-model** aan (Downey, 2000: 42). Dit model geeft een stappenplan weer. Het vermeldt de elementen die tijdens een gesprek aan bod dienen te komen alsook in welke voorkeur van volgorde dit moet gebeuren.

Niet alleen het GROW-stappenplan dient door de coach in acht te worden genomen. Zowel **verbaal** en **non-verbaal** geven de gesprekpartners bepaalde informatie weer. Het is aan de coach om zich bewust te maken van de informatie die hij op de beide manieren kan verzamelen. Immers de communicatie tussen personen is meer dan een interactie met als doel informatie uit te wisselen. Emoties en vooroordelen spelen tevens een rol doorheen de communicatie tussen coach en gecoachte.

#### 3.1 Voorbereidend werk op het gesprek

Voorafgaand aan het gesprek dient door de coach enig voorbereidend werk gedaan te worden. Dit kan zowel naar het inwinnen van **informatie** zijn als naar de **elementen van het gesprekkader**.

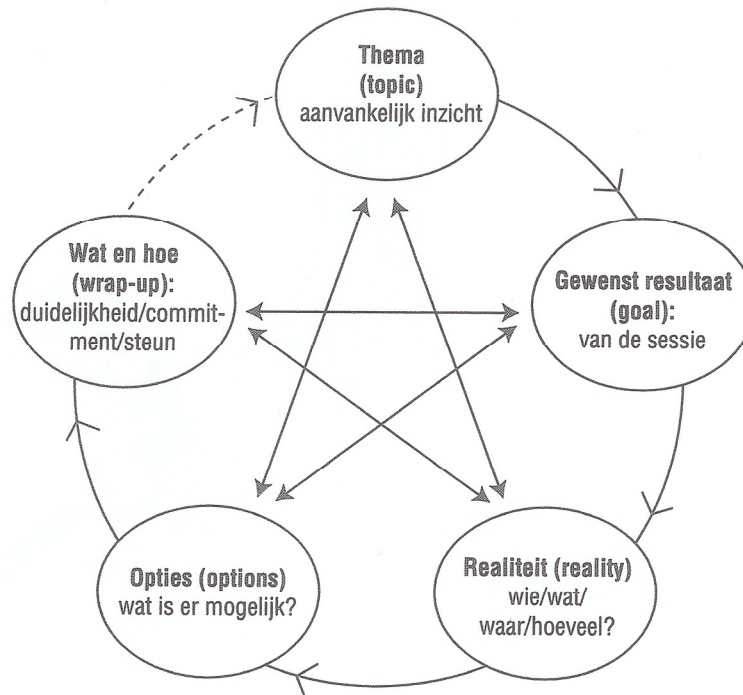
De coach vormt zich een beeld van de gecoachte doorheen het coachingsproces. Vooraleer een gesprek aan te vatten dient de coach een moment de tijd te nemen om over bepaalde dingen na te denken. De coach moet de doelstellingen van het coachingstraject in het achterhoofd houden. Daarnaast moet hij een beeld hebben hoe hij de gecoachte binnen dit traject wenst te ontwikkelen. Rekening houdend met de motivatie, bereidheid, benodigde kennis en kunde, zelfvertrouwen en zelfstandigheid van de gecoachte neemt de coach in consideratie welke activiteiten en condities het gewenst gedrag kunnen helpen ontwikkelen. Om het gesprek een houvast te geven kan een *gespreksagenda* ontworpen worden. Een andere mogelijkheid is een *tijdslimiet* af te spreken. De coach en gecoachte weten op deze manier hoeveel tijd ze van elkaar kunnen benutten (Schabracq, 1998, 41-42).

Het belang van informatie mag niet onderschat worden. Maar ook het **materieel kader** waarin het gesprek plaats vindt, speelt ook een rol. Als coach moet men ervoor zorgen dat de materiële omgeving de coaching ondersteund. Daarbij spelen locatie van het gesprek, alsook zitpositie en externe storende elementen een rol (Schreyögg, 1997:227-229) (Star, 2000: 43) (Vandamme, 2003: 183).

### 3.2 Het gesprek

Het is als coach aangeraden een structuur aan te brengen in het coachingsgesprek. Zo kan hij een greep hebben op het verloop ervan. Downey oppert dat coaches een gesprek best kunnen structureren met het **GROW-model** (figuur 3.7).

Figuur 3.7: Het Downey GROW model



Bron: Downey, 2000: 42

De letters van het woord GROW staan respectievelijk voor *goal*, *reality*, *options* en *wrap-up*. Echter in de figuur kunnen we nog een vijfde key-woord terug vinden, namelijk *thema* of *topic*. Achtereenvolgens zullen alle fasen van het model kort besproken worden.

Beginnen doet de coach bij **thema** (topic). Dit is het eerste stadium van het gesprek. Het doel is inzicht te verwerven over hetgeen de gecoachte wenst te praten. De coach moet een beeld krijgen in welk domein hij opereert, wat de omvang is van het thema, hoe belangrijk dit thema voor de gecoachte is en wat de emotionele betekenis voor deze is. De vraag die de coach stelt naar de gecoachte toe is: 'waarover wil je praten?' (Downey, 2000: 43).

Vervolgens vermeldt het model het **gewenst resultaat** (goal). De coach stelt deze vraag beter niet als eerste. Immers het formuleren van het gewenst resultaat betekent dat men gaat vastleggen wat met het gesprek moet worden bereikt. Het doel van het gesprek wordt vastgelegd door duidelijke, concrete en meetbare resultaten te formuleren. Downey maakt de opmerking dat de coach dit pas kan behandelen na het stellen van de 4 overige vragen van het model (Downey, 2000: 44-45).

**Realiteit** of reality betekent dat de coach moet proberen een volledig beeld te krijgen van de situatie of het thema. Uit de chaos van gegevens waarover de coach beschikt moet hij proberen een beeld, een inzicht te creëren. De vraag die de coach stelt naar de gecoachte toe is: 'wat gebeurt er eigenlijk?' (Downey, 2000:46).

Als voorlaatste komt **opties** (options) aan de beurt. Na het verkrijgen van het inzicht in de situatie, proberen zowel coach als gecoachte de mogelijkheden te verkennen. In deze fase van het model moet men proberen een zo lang mogelijke lijst met de opties voor de gecoachte op te stellen. De vraag die de coach naar de gecoachte toe stelt in het gesprek om deze fase weer te geven is: 'wat zou je er aan kunnen doen?' (Downey, 2000: 47).

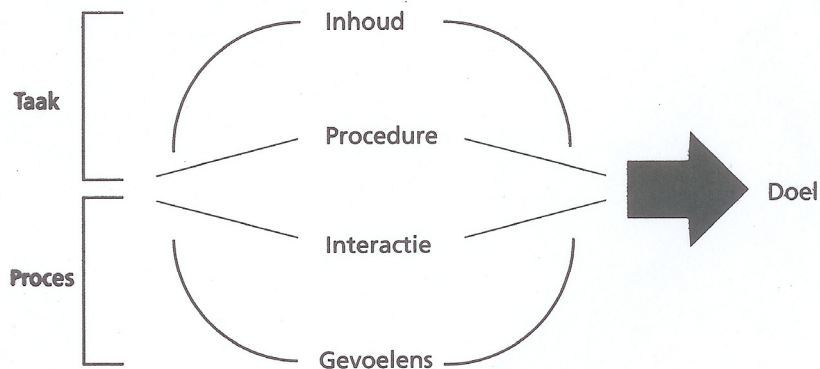
Als laatste, om de cirkel te vervolledigen, komen we tot het **wat en hoe** (wrap-up). In dit laatste stadium stellen coach en gecoachte voorop wat en hoe men het zal aanpakken. In voorgaande fase options werd een lijst van opties aangelegd. In dit stadium wordt de meeste geschikte optie gekozen. Belangrijk is dat men de vraag naar de gecoachte stelt en dat deze uiteraard zijn antwoord formuleert. De vraag naar de gecoachte toe luidt: 'Wat ga je er uiteindelijk precies aan doen?' Door de gecoachte hierop een antwoord te laten formuleren kan de coach nagaan of beide partijen op dezelfde golflengte zitten en zonodig bijsturen waar nodig (Downey, 2000: 48).

De verschillende fases van het GROW-model hoeven niet noodzakelijk in bovenstaande opgegeven **volgorde** te verlopen. Zoals eerder werd vermeld, suggereert Downey dat men de fase gewenst resultaat beter als laatste behandelt. Het model hoeft niet als een strak stramien aanzien te worden. De coach kan afwijkingen toestaan in de volgorde van de fases. Meer nog in bepaalde gevallen moet de coach afwijken van de volgorde. In figuur 3.7 wordt dit weergegeven door de pijlen die de fases door elkaar verbinden (Downey, 2000: 49-50).

De coach heeft niet enkel de verschillende stappen die hij tijdens het gesprek in acht dient te houden. Ook het taalgebruik en de diepere betekenis van **communicatie** dient tot hem door te dringen. De communicatie tussen mensen verloopt zowel *verbaal* als *non-verbaal*. Door een bepaalde lichaamshouding te hanteren verraden mensen, al dan niet ongewild, wat er werkelijk in hen omspeelt. Zo kan een verbale boodschap ontkent of bekrachtigd worden. Omgekeerd kan het, dat mensen een bepaalde lichaamstaal hanteren die niet overeenstemt met de werkelijke bedoelingen. Als coach is het belangrijk de complexiteit en samenhang tussen de verbale en non-verbale communicatie in te zien (Schabracq, 1998: 41-42) (Schreyögg, 1997: 232-235).

De woorden die mensen produceren dragen steeds een bepaalde **inhoud** met zich mee. Echter de interpretatie van de inhoud kan van mens tot mens verschillen. Doorheen het voeren van gesprekken speelt de interactie tussen de gesprekspartners en de **gevoelens** van beide partijen een grote rol (zie figuur 3.8).

Figuur 3.8: De gespreksniveaus



Bron: Schabracq, 1998: 43

Hoofdzakelijk concentreren gesprekspartners zich in een gesprek op het wisselen van inhoudelijke boodschappen. Met inhoud wordt bedoeld dat gesprekspartners elkaar iets wil meedelen over zaken, feiten of andere mensen. Verbale communicatie gaat echter dieper. Net onder de inhoud vinden we het niveau van de **procedure** terug. Tijdens een gesprek houden sprekers gewild of ongewild rekening met een zekere agenda die men voor ogen heeft. De agenda kan vooraf overeengekomen zijn, of individueel kunnen de partijen een (totaal andere) agenda voor ogen hebben. Tijdslijm is een ander gegeven die onder de procedure thuis hoort. De aanpak van een gesprek, bvb onder de vorm van het grow-model, kan ook tot de procedure behoren. Dit wil zeggen, dat men gesprekken zal voeren volgens een vooraf opgestelde aanpak (ibidem).

Procedure en inhoud worden echter onderliggend beïnvloed door de **interactie** tussen de coach en gecoachte. Ook de **gevoelens** ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het gesprek spelen een belangrijke rol. Door in interactie te treden verraden beiden iets over hen gevoelens, over vooroordelen, over zichzelf. De expressiviteit van de boodschap draagt de gevoelens met zich mee (ibidem).

Iedere coach zal als doel hebben een geslaagd coachingsgesprek te voeren. Om dit te bereiken dient de coach tijdens het gesprek verder te gaan dan enkel de inhoud van de communicatie te observeren. Ook de andere niveaus dient hij in het oog te houden. Hij dient zich voortdurend vragen te stellen. Wordt de agenda gevolgd? Is de aanpak de juist of moet deze bijgestuurd worden? Verloopt de interactie soepel of wordt er eerder een stroeve sfeer gecreëerd? Indien de coach de indruk krijgt dat het gesprek dreigt te ontsporen is het aan de coach om in te grijpen en de nodige bijsturing te voorzien (ibidem).

*Gefocust blijven, monologen vermijden, duidelijk spreken, voldoende aandacht tonen en open staan* voor nieuwe ideeën zijn kernbegrippen die de coach doorheen het gesprek dient te respecteren. Door het vermijden van ruis of andere storende elementen kan de **focus** bij het gesprek blijven. Zaken zoals computer, binnenkomende telefoontjes, documenten kunnen zowel bij coach als gecoachte de aandacht van het gesprek afleiden. Het gesprek dient zoveel mogelijk van beide partijen uit te gaan. Wanneer de coach merkt dat het gesprek te veel opgeëist wordt door de gecoachte, onder de vorm van een monoloog, dient deze in te grijpen door de **interactie** terug op gang te brengen. Tevens moeten zowel coach

als gecoachte woorden gebruiken die voor de ander **verstaanbaar** zijn. De coach dient zich aan te passen aan de gecoachte, maar ook omgekeerd dient de inspanning geleverd te worden. Het gebruiken van vakjargon kan de duidelijkheid in het gesprek belemmeren. Als coach moet men tevens **openstaan voor nieuwe ideeën** die tijdens het gesprek opduiken. Maar al te vaak wordt het idee van de ander aanzien als de afbraak van een eigen idee. Dit creëert een situatie waarin coach en gecoachte ten opzichte van elkaar komen te staan. Echter door het hanteren van een open vizier kunnen de coach en gecoachte het gesprek bevorderen en tot een nieuwe en betere samenwerking komen (Schabracq, 1998: 43-45).

Doorheen de communicatie stelt men vast dat gemiddeld slecht 30% verloopt door verbaal om te gaan met elkaar. De andere 70% zijn verscheidene vormen van non-verbale communicatie. Coach en gecoachte hebben dus maar beter voldoende aandacht voor deze. Gebaren, gelaatsuitdrukking en de algemene manier van doen van mensen behoort tot de categorie van non-verbale communicatie. Wanneer mensen met een potlood op tafel tikken, wriemelen met hun voeten, hun schouders ophalen, fronsen of diep zuchten geven ze een gevoel van spanning, ongeduld, ongenoegen of een gebrek aan respect weer. Het kruisen van de armen kan in dit kader dan ook aanzien worden als een defensief gebaar, een afstand scheppend. Mensen buigen voorover als ze geïnteresseerd zijn, houden hun hand voor hen mond als men onzeker of angstig is. De analyse van intonatie en lichaamstaal is echter geen exacte wetenschap. Met als gevolg dat niet alle gedragingen van mensen op dezelfde manier geïnterpreteerd kunnen worden. Mensen en vooral de coach dienen een lichaamstaal te hanteren die openheid en respect voor de ander uitstraalt. Beheersing van de lichaamstaal is dan ook een must voor deze beide (ibidem).

## Hoofdstuk 4: Praktijkonderzoek

### 1. Inleiding

In het praktijkonderzoek van dit eindwerk proberen we na te gaan hoe bedrijven gestalte geven aan coaching. Gezien deze vraagstelling vrij breed was, diende onze onderzoeksmethodologie hieraan aangepast te zijn door middel van een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden.

Het empirisch onderzoek bestaat zowel uit een kwalitatief als een kwantitatief luik.

#### - Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek bestond uit het afnemen van vier semi-gestructureerde interviews van bevoorrechte getuigen. De geïnterviewden werden geselecteerd op basis van hun kennis en algemene ervaring met betrekking tot het onderwerp coaching.

Aan de hand van een vragenlijst werd de literatuurstudie van deze scriptie in de praktijk onderzocht.

#### - Kwantitatief onderzoek

Aan de hand van een summiere vragenlijst werden volgende elementen onderzocht:

Welke soort bedrijven aan coaching doen?

Hoe ze dit doen?

Waarom ze dit doen?

De oproep om deel te nemen aan de enquête gebeurde via mail, de afname gebeurde via een internettoepassing. De keuze voor deze vorm van toepassing boven andere werd gemaakt op basis van de voordelen die dit medium met zich meebrengt, zoals een verlaagde antwoorddrempel, lage kosten, tijdsbesparing voor zowel de verwerking als het invullen zelf.

Niet alle thema's die aan bod kwamen tijdens het literatuuronderzoek werden opgenomen in de vragenlijst. Wegens het diepgaande karakter van bepaalde coachingsthema's werd verkozen deze exclusief te bevragen tijdens het kwalitatief onderzoek.

Op basis van de resultaten die naar voor komen tijdens deze praktijkstudie zal op het einde van deze scriptie een conclusie geformuleerd worden die het antwoord op onze probleemstelling vormt.

## 2. Kwalitatief onderzoek

### 2.1 Methode

Het kwalitatief onderzoek bestond uit het afnemen van vier semi-gestructureerde interviews van bevoorrechte getuigen, gekozen omwille van hun kennis en algemene ervaring met betrekking tot coaching. Aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst (bijlage 1) werden de betrokken personen geïnterviewd gedurende anderhalf uur. De vragenlijst werd opgemaakt met als doel om samen met het kwantitatief onderzoek de volledige literatuurstudie van de thesis te dekken. De interviews werden afgenomen in april 2005.

Volgende personen hebben hun medewerking verleend (bijlage 2):

1. Jacques Ampe, senior consultant HRM bij opleidingscenter Amelior
2. Jos Billen, HR-professional met eigen adviesbureau Adoria
3. Dirk Claes, trainer consultant bij Bureau Jos Moons
4. Luk Dewulf, adviseur opleidingskunde bij Kessels & Smit

De ondervraagde personen brachten niet alleen - al dan niet tegenstrijdige - antwoorden op de vragenlijst. Ieder van hun had tevens een eigen visie met eigen inzichten op het onderwerp coaching. In bijlage 3 zijn de volledige interviews terug te vinden zoals die werden afgenomen. Doorheen punt 2.2 'Vragen en antwoorden' worden, zoals de titel doet vermoeden, de vragen en hun daarbij horende antwoorden geschetst.

### 2.2 Vragen en antwoorden

De vragenlijst bestaat uit negen hoofdvragen, aangevuld waar nodig met enkele deelvragen. Doorheen dit punt wordt vraag per vraag behandeld met daaronder de antwoorden van de geïnterviewde personen geschetst. In het sluitstuk van deze scriptie zullen aan de hand van de opgegeven antwoorden van de betrokken personen, alsook aan de hand van de enquête antwoorden, de conclusies getrokken worden.

1. In de literatuur zijn verschillende definities van coaching terug te vinden. Om het interview van start te laten gaan werd aan de betrokken personen gevraagd wat in hun visie de definitie van coaching was. Zo werd duidelijk het kader geschetst en de richting van het verdere verloop van het interview aangegeven.

Iedere geïnterviewde had zijn eigen visie op de invulling op de vraag "wat coaching voor hen betekent":

*Jacques Ampe* schetst coaching als een proces waar de gecoachte zichzelf probeert te ontdekken. De coach houdt de gecoachte een spiegel voor met als bedoeling de prestaties van mensen te verbeteren door het ontdekken van de eigen mogelijkheden, alternatieven.



Aansluitend op bovenstaande visie schetst *Luk Dewulf* coaching als een proces waarin de coach en gecoachte in gesprek gaan met als resultaat dat er bij de gecoachte opnieuw ruimte is om na te denken. Coaching ontstaat omdat 'meer van hetzelfde' niet meer helpt en de coach ruimte gaat creëren om op een andere manier te kijken naar hetzelfde.

Daartegenover staat de creatieve betrokkenheid van *Jos Billen*. Deze stelt dat coaching moet uitgaan naar de medewerkers die over een minimum aan positief engagement naar de organisatie toe beschikken, waarbij de coach probeert een creatieve betrokkenheid bij deze medewerkers te creëren. Creatieve betrokkenheid houdt in dat medewerkers gemotiveerd zijn om iets te doen, om te werken, in principe los van voordelen die ze hiervoor kunnen bekomen. Kenmerken zijn:

- Mensen kiezen bewust en vrij om met al hun mogelijkheden een bepaald doel na te streven
- Om het doel te bereiken wordt samengewerkt met anderen
- De kwaliteit van het geleverde werk moet hoog zijn.
- Het leveren van de prestatie wordt niet ervaren als werkdruk, maar de personen hebben een zekere voldoening door hun inspanning.

*Dirk Claes* ziet een coach als een persoon die tussen zijn mensen staat, hun noden detecteert en aangepaste programma's maakt om de gecoachte sterker te maken op vlak van vaardigheden, attitudes en kennis. De coach legt wel de nadruk op het ontwikkelen van de attitude van zijn gecoachte.

2. Een persoon, gecoachte wordt vaak vergeleken met een ijsberg waarbij slechts het topje van de vaardigheden, attitudes en kennis boven water steken. Zijn de vaardigheden, kennis en attitudes eindig? Komt men op een gegeven ogenblik aan de voet van de ijsberg zonder verder te kunnen?

Een éénduidig antwoord op deze vraag hebben we niet gekregen. *Jacques Ampe* stelt dat mensen zich niet permanent kunnen verder ontwikkelen. Hij vergelijkt de mens met een elastiek die op een gegeven ogenblik zal springen bij het steeds voortdurend blijven ontwikkelen.

*Dirk Claes* daarentegen maakt het onderscheid tussen de mens in zijn werkfunctie en anderzijds de mens als persoon. Als persoon zou een mens zich moeten blijven ontwikkelen. In bedrijfscontext stopt de coaching echter wanneer de tekortkomingen qua vaardigheden, attitudes en/of kennis in het kader van de uit te voeren functie vervuld zijn.

*Luk Dewulf* gaat ervan uit dat mensen zich steeds blijven ontwikkelen en daarbij de hulp van coach blijvend nodig hebben. Immers Dewulf stelt dat een coach de persoon is die ruimte schept om op een andere manier naar hetzelfde te kijken. Dat maakt dat de gedachte die op een gegeven ogenblik voor de gecoachte ruimte schept, dezelfde kan zijn waardoor de gecoachte na enige tijd blokkeert in zijn eigen denken.

3. Wat zijn de (meest voorkomende) redenen tot coaching en wanneer zou externe boven interne coaching verkozen moeten worden?

Op de vraag wat de redenen zouden kunnen zijn tot coaching antwoord men gelijklopend, met uitzondering van *Jos Billen*. Algemeen stelt men dat coaching in

eerste instantie een individueel proces is waarbij men probeert zwaktes van de gecoachte te verbeteren of individuele noden vervult vooraleer men collectief coacht.

*Jos Billen* geeft echter aan dat er geen redenen tot coaching zijn. Coaching is een proces dat er altijd moet zijn, ook zonder reden. Naargelang de persoon die gecoachte wordt kan de intensiteit wel verschillen.

Op de vraag waarom een externe coach verkozen wordt boven een interne coach wordt éénduidig geantwoord dat objectiviteit hiertoe de reden is. Als extern persoon heeft men de afstand en objectiviteit die het coachingsproces positief kunnen beïnvloeden. Persoonlijke vooroordelen spelen niet mee en de gecoachte heeft een gevoel van veiligheid tot de coach.

Echter zowel *Dirk Claes*, *Jacques Ampe* als *Luk Dewulf* geven aan dat interne coaches tevens van belang zijn. Interne coaches kennen de onderneming en daarbij horende cultuur en spelregels. Randvoorwaarde hierbij is dat de coach over de nodige competenties moet beschikken. *Luk Dewulf* stelt dat de coach geen lid van het zelfde team of afdeling van de gecoachte mag uitmaken daar hierdoor de nodige afstand in het gedrang komt.

4. Wat zijn de basisvaardigheden waarover een coach moet beschikken en zijn deze aan te leren?

Zowel *Jacques Ampe* als *Dirk Claes* geeft aan dat empathie, zelfkennis en mensenkennis belangrijke vaardigheden zijn die een coach zich eigen moet maken. *Luk Dewulf* benadrukt dat een coach moet kunnen omspringen met zowel impliciete als expliciete kennis alsook met de gevoelswereld van de gecoachte en zijn omgeving. *Jos Billen* heeft het over de breedbandvisie over de vakmaterie van de gecoachte. De coach moet een minimum aan kennis hebben over de materie waarmee de gecoachte zich bezig houdt, zoniet kan deze zich moeilijk inleven in de leefwereld van de gecoachte.

*Jacques Ampe* gaat ervan uit dat een goede coach zich de vaardigheden kan toe-eigenen, maar dat deze ook 'iets' in zich moet hebben om het tot een goede coach te maken. *Dirk Claes* benoemt dat 'iets' met zin of interesse, *Luk Dewulf* met passie en motivatie.

5. Hoe selecteert een bedrijf een coach? Speelt het aantal jaar ervaring een rol bij het kiezen van een coach?

Bij het selecteren van de coach door het bedrijf zijn volgens de geïnterviewden verschillende redenen belangrijk. *Ampe* benadrukt het belang van de cultuur van de coach die niet haaks mag staan op deze van de onderneming bij de selectie. Referenties worden door ondernemingen volgens *Luk Dewulf* in acht genomen. *Jos Billen* speelt in op het belang van autoriteit en respect ten opzichte van een coach.

Of ervaring een rol speelt kon niet met zekerheid beaamd worden. *Billen* opperde dat ervaring een rol kan spelen in die zin dat maturiteit een vereiste is om te beschikken over de nodige zelf – en mensenkennis. Daartegenover staat dat *Jacques Ampe* de opmerking maakt dat bij de keuze van de coach het aantal jaren ervaring een valkuil kan zijn. Immers volgens *Ampe* betekent coaching op zoek gaan naar alternatieven. Ervaren personen bevinden zich niet altijd in de mogelijkheid af te wijken van het gewone, van het normale.

6. Het coachingstraject wordt vaak beschreven in vier stappen, zijn deze volledig? In welke mate moet de organisatie van de gecoachte in het proces betrokken worden?

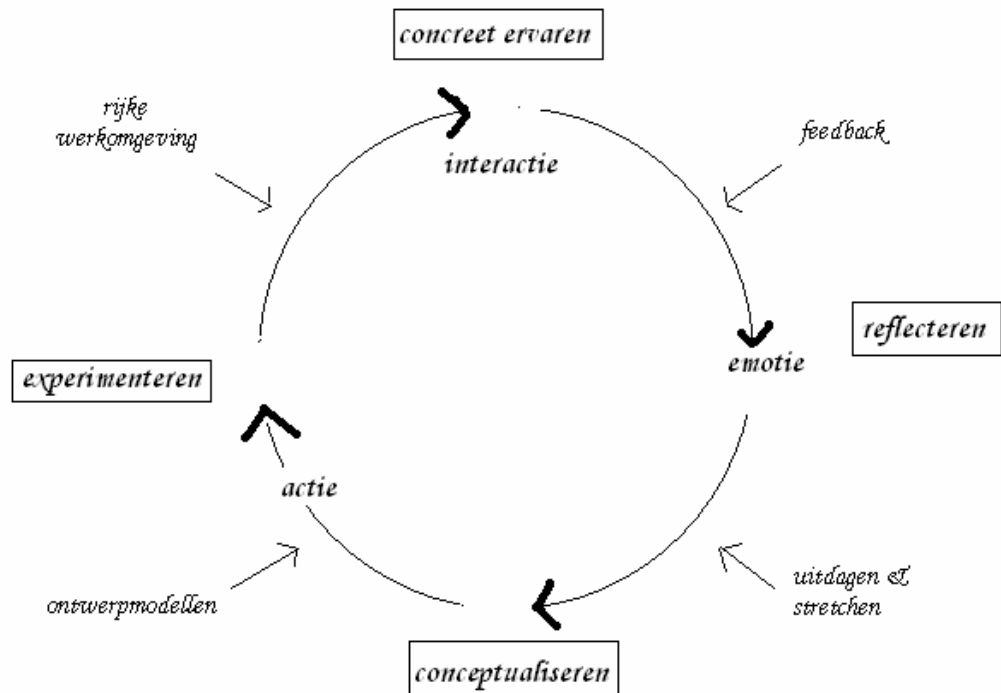
Bij alle geïnterviewden werden eerst de vier stappen, zoals opgenomen in deze scriptie, geschetst om een duidelijk beeld te scheppen wat met de vraag werd bedoeld. Afhankelijk van de persoon werd al dan niet ingestemd met de opgegeven stappen of werd de eigen ontworpen cyclus geschetst.

*Jacques Ampe* hanteert een coachingstraject op basis van de persoonlijkheidsvragenlijsten MBTI, Myers Briggs Type Indicator. Een intakegesprek met zowel de organisatie als de te coachen medewerker is de eerste stap in dit proces. Tijdens dit gesprek gaat de coach op zoek naar de objectieven van beide partijen. Met de te coachen persoon probeert hij een vertrouwensband op te bouwen waarop de rest van het coachingsproces opgebouwd zal worden. In volgende instantie worden de objectieven van beide partijen congruent gemaakt met elkaar, al dan niet met de nodige bijsturing van de coach. Objectieven zijn duidelijk, echter het inzicht in de gecoachte is onvoldoende. Om dit inzicht te vergroten wordt de gecoachte de MBTI persoonlijkheidsvragenlijst voorgelegd. Aan de hand van de vragenlijst worden gedragsvoorkeuren op vier dimensies van een persoon duidelijk (bijlage4). De gecoachte wordt aan de hand van de gedragsvoorkeuren een spiegel voorgehouden. Geconfronteerd met zichzelf en met objectieven die gesteld werden, gaan coach en gecoachte op zoek naar de te veranderen, ontwikkelen eigenschappen van de gecoachte. De coach dient de gecoachte een bepaalde tijd te laten om te bezinnen en de gestelde opdracht te kunnen uitvoeren. Bij het volgende gesprek tussen coach en gecoachte gebeurt de terugkoppeling. In totaal stelt Ampe dat het coachingstraject een zestal gesprekken in beslag neemt waarbij de gecoachte telkens een kleine vooruitgang maakt.

*Dirk Claes* stelde zich akkoord met de cyclus zoals opgegeven. Echter als randopmerking werd geformuleerd dat bijzondere aandacht dient uit te gaan naar de evaluatie. Men dient na te gaan in hoeverre de gecoachte het geleerde gebruikt na een bepaalde tijd, met andere woorden na enige tijd dient de Return On Investment bekeken te worden.

Ook *Luk Dewulf* stelde zich akkoord met het traject met dien verstande dat het proces slechts een descriptieve procedure is. Algemeen stelt hij dat de verschillende fasen in het traject terug te vinden. De coach dient zich echter het traject niet te laten voorschrijven. Dewulf maakt de verwijzing naar de leercyclus van Kolb (figuur 4.1). Deze leercyclus geeft volgens Dewulf de lijnen van een coachingstraject weer.

Figuur 4.1: Model van Kolb

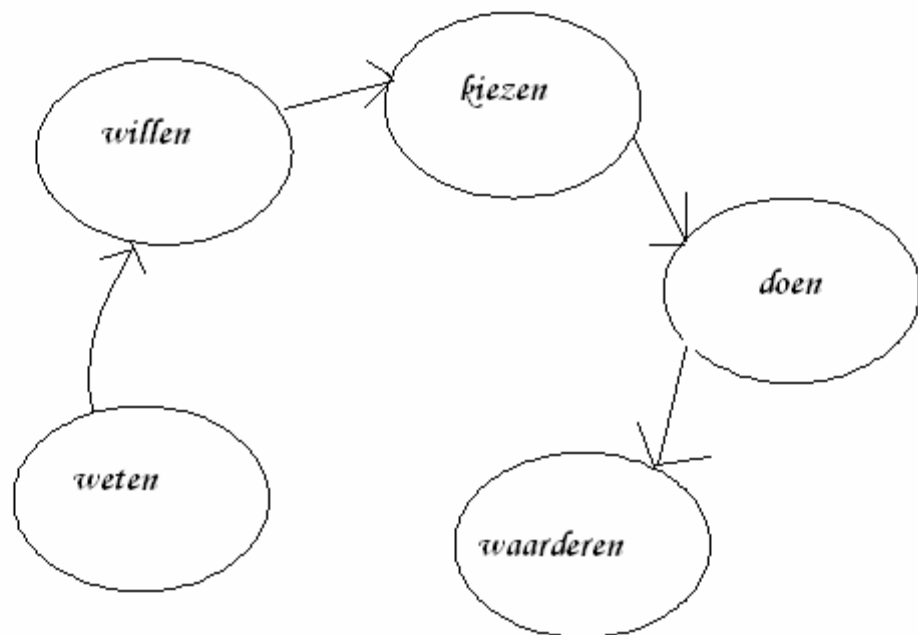


Bron: Interview met Luk Dewulf

Het model van Kolb stelt dat men een bepaalde concrete ervaring heeft, al dan niet positief ervaren. Door vragen te stellen en feedback te geven gaat men op zoek naar de emotie gepaard gaande met de ervaring. De coach heeft de taak de gecoachte uit te dagen en te stretchen ten einde de gecoachte nieuwe perspectieven te bezorgen. Eenmaal de ervaring en de context duidelijk is geworden gaan gecoachte en coach op zoek naar ontwerpmodellen. Deze geven aan hoe men de situatie in de toekomst gaat aanpakken. De gecoachte gaat experimenteren binnen een ruime werk- en leeromgeving die terug tot nieuwe ervaringen zal leiden. De cyclus kan terug doorlopen worden en een leiden tot nieuwe ervaringen.

Met W-W-K-D-W gaf *Jos Billen* een blik op de eigen ontworpen coachingscyclus die in grote lijnen overeenstemt met het opgenomen traject in de scriptie. Figuur 4.2 geeft de schematische voorstelling van het model weer. Weten, Willen, Kiezen, Doen en Waarderen zijn de opeenvolgende stappen die in het traject te onderscheiden zijn.

Figuur 4.2: Het coachingstraject volgens Jos Billen



Bron: Interview met Jos Billen

Vooreerst moet de coach het Weten van de gecoachte zo groot mogelijk maken. Jos Billen stelt dat de coach voldoende tijd moet vrijmaken om de gecoachte de opdracht en context van het coachingsgebeuren duidelijk te maken. Er moet voldoende transparantie zijn betreffende de middelen die ter beschikking worden gesteld alsook over hoe de gecoachte zal beoordeeld worden.

Ook moet de coach voldoende aandacht hebben voor de persoon achter de werknemer, achter de gecoachte. Wat interesseert hen, waar liggen hun mogelijkheden en beperkingen? Het 'Willen' – wat de gecoachte wil- moet duidelijk zijn voor de coach, zoniet kan men onmogelijk de opdracht op de persoon 'fitten'.

Indien de coach en gecoachte de context en opdracht volledig kennen én de coach zijn gecoachte volledig begrijpt kunnen de opdrachten naar de gecoachte toe vastgesteld worden. De coach dient rekening te houden met het Weten en het Willen zodoende de opdracht te kiezen die op maat is van de gecoachte. Daartegenover staat dat de coach geen of weinig weerstand zal krijgen van de gecoachte, daar die het vanzelfsprekend vindt de opdracht uit te voeren. De gecoachte krijgt het gevoel alsof hij zelf de opdracht gekozen heeft. Billen geeft aan dat de meest voorkomende fout bij coaches bij de eerste twee stappen ligt. Indien het weten en willen niet duidelijk bepaald werden, slaagt de coach er niet in de creatieve betrokkenheid bij de gecoachte te bewerkstelligen.

Tijdens het 'Doen' heeft de coach de verantwoordelijkheid zijn gecoachte met rust te laten. Er moet ruimte zijn om de opdracht uit te voeren met enige tolerantie tot leerp fouten. De coach blijft wel beschikbaar en bereikbaar voor de gecoachte.

De laatste stap is de evaluatie. Niet enkel de coach dient zijn mening te geven over de prestaties. De gecoachte dient zichzelf aan een evaluatie te onderwerpen waarbij zowel proces als resultaat beoordeeld dienen te worden. De coach laat met voorkeur eerst de gecoachte de evaluatie onder woorden brengen vooraleer hij zijn eigen visie hierover meedeelt.

Jos Billen benadrukt dat tijdens het volledige proces de verantwoordelijkheid zowel bij de coach als gecoachte ligt. Er moet duidelijk tweerichtingsverkeer plaats vinden. De coach dient de gecoachte op te volgen en te ondersteunen. De gecoachte heeft de verantwoordelijkheid naar de coach de vooruitgang terug te koppelen, alsook te melden wanneer het mis loopt.

De betrokkenheid van de organisatie moet beperkt worden tot de voorbereiding tot coachen. Zowel *Ampe*, *Dewulf* als *Billen* zijn het hier over eens. De organisatie dient een actieve rol te vertonen met betrekking tot het duidelijk stellen van de objectieven, normen, context als middelen. De coaching zelf is een proces waarbij enkel de gecoachte en de coach bij betrokken zijn. Tussentijds en na afloop kunnen coach en gecoachte de organisatie op de hoogte stellen van de gemaakte vooruitgang.

7. Zijn bij een coachingsgesprek de sfeer-elementen van de locatie van belang? Kan men als coach een tijd plakken op het coachingsgesprek?

*Jacques Ampe* en *Jos Billen* delen dezelfde mening met betrekking tot sfeer-elementen van de locatie. Beiden erkennen dat er moet gekozen worden voor een aangename locatie die los staat van de werkomgeving. *Ampe* benadrukt dat de coach de locatie voor een coachingsgesprek buiten het bedrijf moet opzoeken, zodat men de gedwongenheid van de werksituatie achter zich laat in het coachingsgebeuren.

*Dirk Claes* en *Luk Dewulf* opteren bij deze vraag voor een andere visie. Ook zij erkennen dat het wel enig belang heeft, echter vaak overroepen. Zo bekend *Dewulf* dat een coach inderdaad enig rekening moet houden met de locatie, maar deze niet speciaal hoeft op te zoeken. Hij geeft mee dat een coach zacht op de relatie en hard op de inhoud dient te zijn. De coach dient het te hebben over de inhoud die hij moet behandelen en daarin hard en rechtlijnig te zijn. Tegelijk moet de coach in de relatie tot de gecoachte vriendelijk en begripvol te zijn.

Met betrekking tot de tijd van een coachingsgesprek zijn alle geïnterviewden de mening toegedaan dat de tijd vooraf afgelijnd dient te worden. Anderhalf tot twee uur wordt meestal voor dit soort gesprekken gereserveerd. Het vaststellen van de tijd heeft tot voordeel dat de coach zijn agenda hier kan op afstemmen én het wordt voor de gecoachte duidelijk hoeveel tijd hij van de coach kan benutten. De gecoachte weet op deze manier dat hij binnen de vastgestelde tijd zijn vragen of problemen met de coach moet behandelen.

*Luk Dewulf* heeft in deze context de mening dat het belangrijk is dat de gecoachte naar de coach toekomt. Het gaat om de inspanning die de gecoachte bereid is te doen en daarmee zijn wil tot gecoacht te worden aantoonbaar.

8. Wat zijn de redenen voor het stopzetten van coaching?

Het stopzetten van coachingsinspanningen heeft vaak als reden dat de gecoachte niet wil of kan veranderen of omdat pijnpunten binnen de organisatie bloot komen te

liggen. Als de gecoachte niet gedragen wordt door de organisatie kan tevens een reden.

*Jos Billen* maakte bij deze vraag duidelijk dat geen enkel bedrijf coaching kan stopzetten. Een bedrijf kan wel de inspanning stop zetten om goede coaching te geven. Geen coaching geven aanziet *Billen* ook als een vorm van coaching, namelijk de laissez-faire methode. Wanneer bedrijven er effectief voor kiezen de inspanning tot coaching stop te zetten dan heeft dit tot reden dat de context vooraf niet goed werd afgesproken.

9. Zijn er verschillen te ontdekken in de mate van coaching bij de verschillende bedrijven opgedeeld qua grootte of qua sector.

*Dirk Claes en Luk Dewulf* delen hier de mening dat de vraag naar coaching niet afhankelijk is van de sector waarin de onderneming actief is, echter wel naar de grootte van de onderneming. Bij grotere ondernemingen is er meer geld beschikbaar voor opleiding en ontwikkeling, waarvan coaching deel uitmaakt. *Ampe* erkent dat er een verschil is in grootte, maar schrijft dit verschil toe aan de familieband bij kleinere ondernemingen.

*Jos Billen* maakt wel het onderscheid qua sector en de vraag tot coaching. Volgens zijn ervaring is de aandacht voor coaching in de Non-Profit, meer bepaald de Social Non-Profit sector relatief laag in vergelijking tot de andere. Ook KMO's komen achterop in vergelijking tot de grote bedrijven. De reden hiervoor is dat KMO's nieuwe medewerkers tot clonen van zichzelf willen vormen en men minder aandacht heeft voor competenties van deze nieuwe persoon. *Billen* benadrukt dat deze, KMO's en non-profit, de aandacht naar coaching beginnen te ontwikkelen, maar toch nog een stuk achterop staan.

### 3. Kwantitatief onderzoek

#### 3.1 Methode

Met het voeren van een kwantitatief onderzoek poogden we in de Vlaamse bedrijfswereld te onderzoeken welke bedrijven aan coaching doen, hoe en waarom ze dit doen. Bedrijfswereld dient ruim geïnterpreteerd te worden. Ondernemingen doorheen alle sectoren, zowel profit en non-profit, en met een verscheidenheid aan grootte werden aangesproken.

De methode waarop de enquête werd afgenomen was onder de vorm van een internettoepassing. In eerste instantie werden de e-mail adressen van bedrijven via internetsites verzameld. De gebruikte sites zijn:

- [www.goudengids.be](http://www.goudengids.be)
- [www.gom.be](http://www.gom.be) (deze databank was in het begin van mijn onderzoek nog online, nu niet meer)

Via de zoekmachines op deze sites konden bedrijven gemakkelijk per activiteitenrubriek geselecteerd worden. In totaal werden 6408 bedrijven via e-mail aangesproken met de oproep om deel te nemen aan de enquête.

In de verstuurde e-mail (bijlage 5) werd de context van de scriptie kort geschetst, alsook een kleine voorstelling van onszelf gegeven. Er werd gevraagd de e-mail door te sturen naar de personeelsverantwoordelijke of de persoon/personen verantwoordelijk voor coaching binnen de onderneming. De aangesproken personen konden, wanneer zij wensten de enquête in te vullen, de vragenlijst bereiken door een éénvoudige muisklik op de vermelde link (<http://www.linneke.grabshell.be>) binnen de e-mail. De keuze om gebruik te maken van een internettoepassing voor de afname van de vragenlijst werd gebaseerd op de verschillende voordelen die dit medium met zich meebrengt:

- lage kosten om de enquête te versturen
- verlaagde antwoorddrempel voor de respondenten
- snelle respons na het versturen van de enquête
- gemakkelijke verwerking van de antwoorden

Daarenboven werd geopteerd voor een semi-korte vragenlijst van maximum 15 vragen die peilen naar enkele thema's binnen het begrip coaching en binnen het literatuuronderzoek van deze scriptie (bijlage 6). In deze optiek kon aan de respondenten verzekerd worden dat het invullen van de enquête slechts enkele minuten van hun kostbare tijd in beslag zou nemen.

De oproep om de enquête in te vullen werd zowel verstuurd naar actieve als niet-actieve bedrijven op het gebied van coaching. Afhankelijk of de aangesproken bedrijven al dan niet aan coaching doen of deden, werd hen een andere vragenlijst voorgeschoteld.

De enquête zelf bestond uit drie delen:

- Vooreerst werden twee vragen gesteld omtrent het algemene personeelsbeleid van de onderneming. Dit deel van de vragenlijst verwijst naar hoofdstuk 1 van deze scriptie, de historische ontwikkeling van HRM en coaching. Ze werd opgenomen in de vragenlijst met als doel een algemeen beeld te bekomen van de visie en strategie die de aangesproken bedrijven hebben over hun personeelsbeleid.



- Aansluitend werd de respondent de vraag gesteld of hen onderneming al dan niet actief aan coaching deed. Om interpretatiefouten te vermijden werd een definitie van coaching in de vragenlijst opgenomen. Coaching werd gedefinieerd als “de ontwikkeling en bewustwording van capaciteiten, kennis, kunde en/of talenten van een medewerker en die tot uiting laten komen”. Afhankelijk van het antwoord van de respondent werd de vragenlijst aangepast. Personen die negatief antwoordden kregen geen verdere vragen omtrent coaching, terwijl de anderen wel. De thema’s die in dit gedeelte van de vragenlijst aan bod kwamen waren:
  - Een vraag omtrent de gecoachte(n) in de onderneming
  - Een vraag omtrent de coach(es) binnen de onderneming
  - Een vraag omtrent de gebruikte coachingmethodes binnen de onderneming
  - Vier vragen omtrent de aanleiding tot coaching binnen de onderneming
  - Twee vragen omtrent de eigenschappen van een coach: enerzijds werd gepeild naar wat coaches zouden moeten bezitten en anderzijds werd de vraag gesteld welke eigenschappen zij werkelijk bezitten
- Ter afsluiting werd aan iedere respondent twee vragen gesteld omtrent het soort onderneming waar zij actief zijn. Er werd gevraagd naar de sector en de grootte van de onderneming.

Afhankelijk van het soort vraag hadden de respondenten de keuze uit verschillende of één antwoordmogelijkheid. Bij het merendeel van de vragen werd een extra luik toegevoegd waar de respondenten in eigen woorden hun antwoord op de gestelde vraag konden formuleren.

Het totaal en de verwerking van de ingevulde enquêtes kon op de voet gevolgd worden op de daartoe aangemaakte sites:

- <http://www.linneke.grabshell.be/stats.php>
- <http://www.linneke.grabshell.be/analyse.php>

In totaal werden 770 enquêtes ingevuld. Dit betekent een antwoordrespons van 12,02%. Doorheen de enquête werden door de respondenten 15 227 keuzes gemaakt of antwoorden ingevuld. Als extra incentive werd de respondenten de mogelijkheid gegeven de resultaten van de enquête op te vragen. 109 respondenten gingen op dit aanbod in.

## 3.2 Resultaten

De resultaten van de enquête werden op twee niveaus onderzocht. Allereerst werd per vraag het percentage per antwoord gegeven (bijlage 7). Daarnaast werden via computertoepassingen statistische verbanden tussen de vragen getrokken. In de scriptie zelf werd een selectie gemaakt van de relevante verbanden.

### 3.2.1 Resultaten zonder statistische verbanden

#### A. Profiel van de deelnemers

Bij de opmaak van de enquête werd gekozen om contactgegevens van de onderneming niet op te vragen. Om toch een zicht te krijgen van welk soort ondernemingen aan de vragenlijst meegewerkt hebben werden twee vragen gesteld

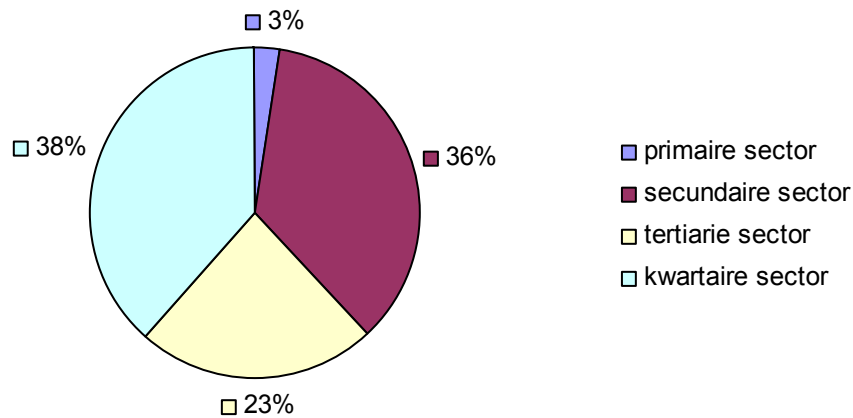
omtrent het soort onderneming van de respondenten. De vragen peilden naar de sector van de onderneming en naar het aantal werknemers in de onderneming.

Wij onderscheiden in de vragenlijst vier sectoren:

- De primaire sector: de agrarische sector en de bedrijven die delfstoffen winnen
- De secundaire sector: de industriële en nijverheidssector
- De tertiaire sector: de commerciële dienstverlenende sector
- De kwartaire sector: de niet-commerciële dienstverlenende sector

Deze omschrijvingen werden aan de vraag toegevoegd om alle misverstanden te vermijden.

Figuur 4.3: Profiel van de sectoren van de deelnemende bedrijven (in procenten)



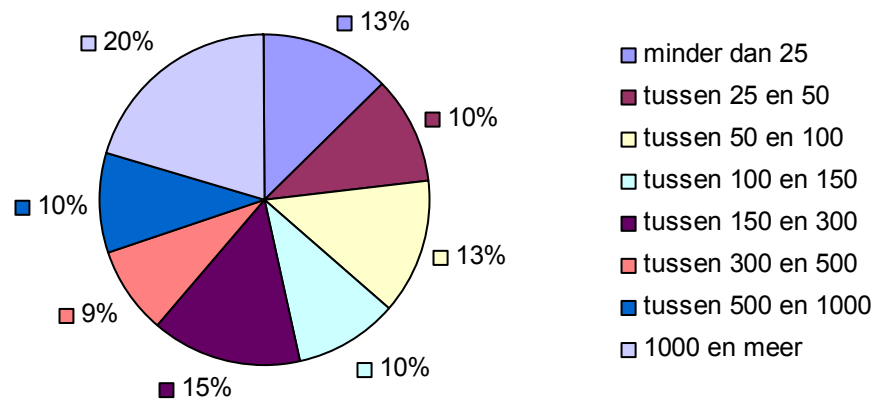
Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Van de 770 deelnemende bedrijven behoren er:

- 2,6 % tot de primaire sector
- 35,58 % tot de secundaire sector
- 23,12 % tot de tertiaire sector
- 38,7 % tot de kwartaire sector

Naast het onderscheid qua sector werd tevens de opdeling van de deelnemers qua bedrijfsgrootte gemaakt.

Figuur 4.4: Profiel van de bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven (in procenten)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

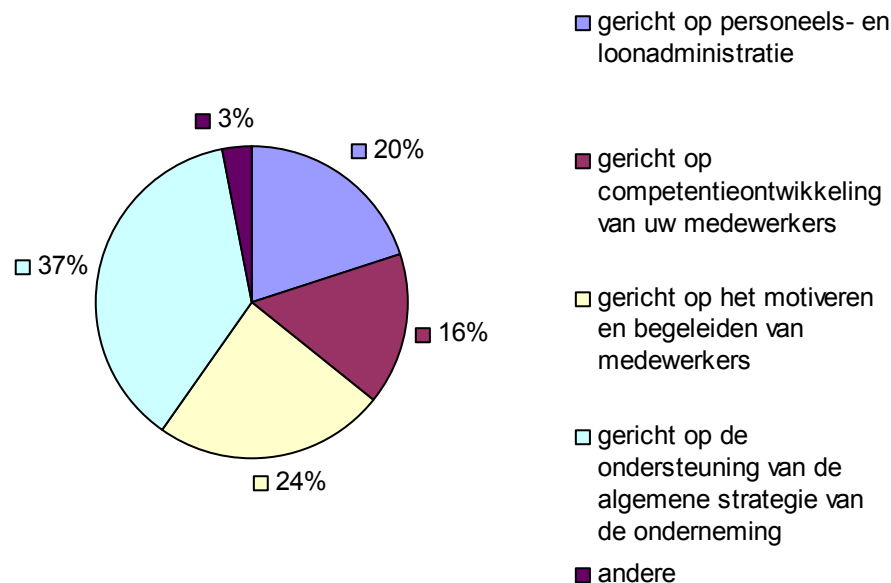
De deelnemers met een bedrijfsgrootte van 1000 en meer vertegenwoordigd de grootste categorie met 20,65 %. De andere categorieën zijn gelijklopend met elkaar:

- Minder dan 25 personeelsleden 12,86 %
- Tussen 25 en 50 personeelsleden 10,39 %
- Tussen 50 en 100 personeelsleden 13,12 %
- Tussen 100 en 150 personeelsleden 10 %
- Tussen 150 en 300 personeelsleden 14,68 %
- Tussen 300 en 500 personeelsleden 8,57 %
- Tussen 500 en 1000 personeelsleden 9,74 %

#### *B. Vraag met betrekking tot het personeelsbeleid*

Door in de enquête een vraag te verwerken omtrent het personeelsbeleid van de ondernemingen probeerden we de link te leggen met hoofdstuk 1, historische ontwikkeling van HRM en coaching. De respondenten werden vier stellingen voorgelegd. Ze werden gevraagd er één uit te kiezen dat het meest typerend was voor hun onderneming. Bij deze vraag werd tevens de mogelijkheid gegeven een eigen antwoord te formuleren.

Figuur 4.5: Personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven (in procenten)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

37,27 % van de deelnemers verkoos het antwoord waarbij het personeelsbeleid gericht is op de ondersteuning van de algemene strategie van de onderneming. Een kleine minderheid, 3,12 %, verkoos een eigen antwoord op de vraag te formuleren. Terugkerende antwoorden bij andere waren:

- Een combinatie van de gegeven antwoordmogelijkheden
- Een 'ad hoc, brandjes blusserij' beleid

De andere antwoordmogelijkheden haalden volgende percentages:

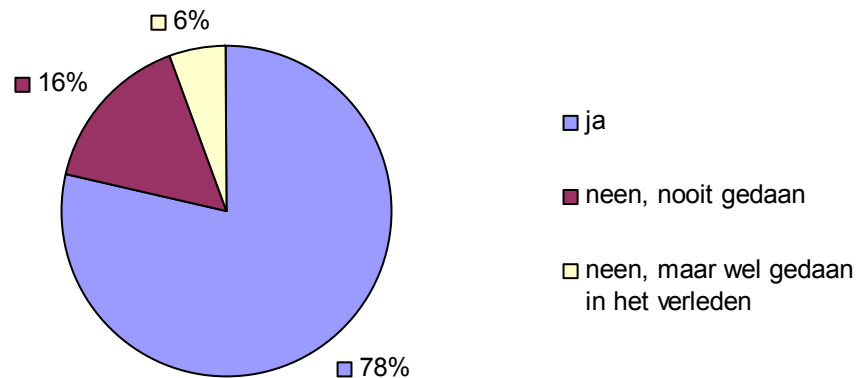
- Gericht op de personeels- en competentieontwikkeling 20 %
- Gericht op competentieontwikkeling van uw medewerkers 15,71 %
- Gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers 23,9 %

### C. Vragen met betrekking tot coaching

De vragen omtrent het onderwerp coaching werden ingeleid door een definitie van coaching te geven. De randopmerking moet gemaakt worden dat dit de antwoorden enigszins beïnvloed kan hebben.

Het merendeel van de respondenten, 78,7 %, antwoordden positief op de vraag of zij aan coaching deden. Slechts een minderheid, 5,58 %, had in het verleden aan coaching gedaan maar was daar nu mee gestopt. 15,71% had nooit aan coaching gedaan. Aan deze laatste groep deelnemers, bedrijven waar niet actief aan coaching gedaan werd of wordt, werden geen verdere vragen meer gesteld omtrent coaching. De 649 overige respondenten (84,28 % op 770) vulden de overige vragen van de vragenlijst in.

Figuur 4.6: Aantal jaren coaching (in procenten)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

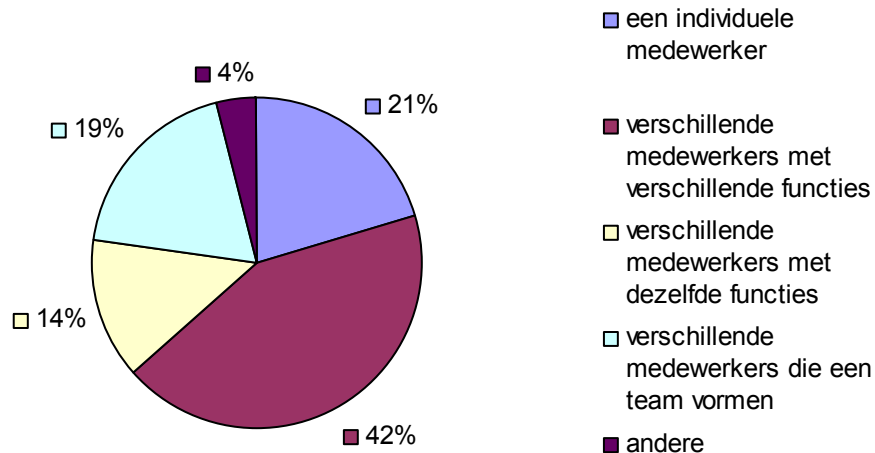
In de vragenlijst werd de vraag opgenomen hoe lang de bedrijven aan coaching doen. Met deze vraag pogen we na te gaan hoe lang bedrijven zich bewust zijn van het concept coaching. Hierop antwoordde 44,07% reeds langer dan vier jaar coaching toe te passen. Naarmate het aantal jaar kleiner werd, daalt ook het percentage:

- Tussen 2 en 4 jaar coaching: 24,35 %
- Tussen 1 en 2 jaar coaching: 17,87 %
- Minder dan een jaar coaching: 13,71 %

Het concept coach en gecoachte werd tevens in de vragenlijst opgenomen. Bij beide begrippen werd nagegaan wie de functie vervult binnen de onderneming.

Voor de functie van coach werden de keuzemogelijkheden beperkt tot een leidinggevende, een niet-leidinggevende, beide of andere. Het meest gekozen antwoord was de leidinggevende met 56,14 % (393 op 700 antwoorden). Antwoordmogelijkheid beide volgde met een percentage van 30,71 % (215 op 700 antwoorden). Een niet leidinggevende scoorde slechts 3,86 % en keuzemogelijkheid andere 9,28 %. Bij deze laatste was het opgegeven antwoord van de respondenten vaak een externe coach.

**Figuur 4.7:** De hoedanigheid van de gecoachte (in procenten)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

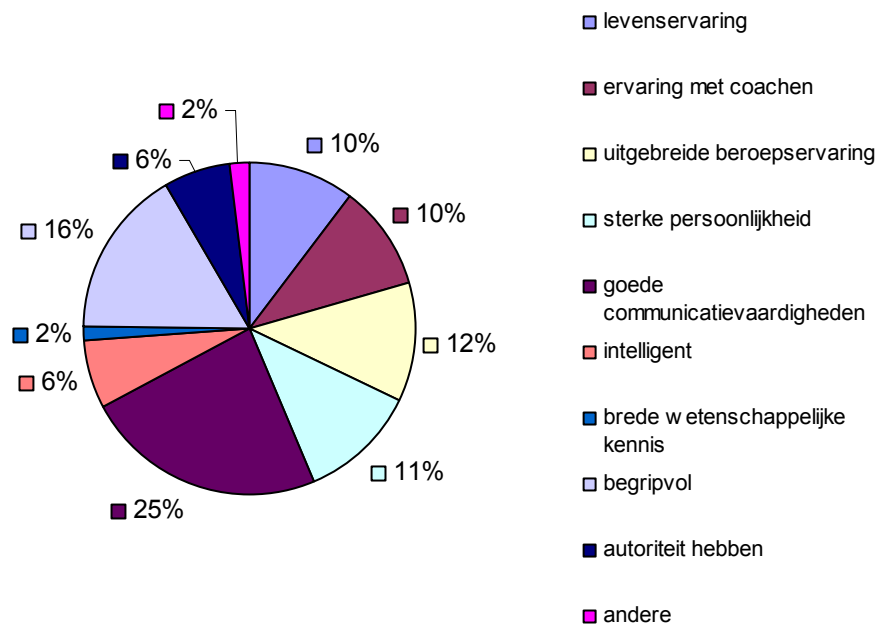
De antwoordmogelijkheden in dalende volgorde gekozen door de respondenten voor de hoedanigheid van gecoachte:

- Verschillende medewerkers met verschillende functies: 42,79 %
- Een individuele medewerker: 20,63 %
- Verschillende medewerkers die een team vormen: 18,99 %
- Verschillende medewerkers met dezelfde functie: 13,75 %
- Andere: 3,82 % (terugkerend opgegeven antwoord hier was: iedereen)

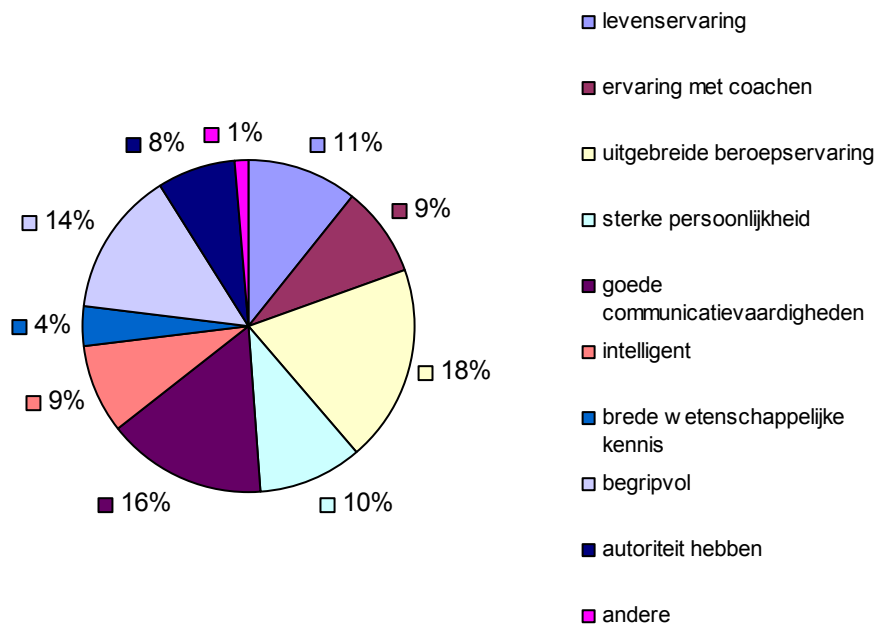
Aansluitend hierop werd bij de respondenten gevraagd welke methodes binnen de onderneming gebruikt worden bij het ontwikkelen van de medewerkers. De opgegeven antwoordmogelijkheden waren feedback geven, luisteren, eigen standpunten verwoorden naar de medewerker toe, ander of daar heb ik geen idee van. Luisteren en feedback geven scoorden het hoogst met respectievelijk 35,82 % en 35,24 %. De eigen standpunten verwoorden naar de medewerker toe haalde 22,31%. Bij de antwoordmogelijkheid andere, 5,66 %, werd door de respondenten verwezen naar functionerings- en evaluatiegesprekken. Een minderheid van respondenten, 0,96 %, vulden in dat zij daar geen idee van hadden.

Om als coach te kunnen fungeren moet de persoon in kwestie over enkele vaardigheden beschikken. In de vragenlijst werd een onderscheid gemaakt tussen welke vaardigheden een goede coach ZOU moeten bezitten volgens de respondenten en welke vaardigheden de coach(es) binnen hun onderneming werkelijk bezit(ten).

**Figuur 4.8: Vaardigheden die een coach zou moeten bezitten (in procenten)**



**Figuur 4.9: Vaardigheden die de coach bij de respondent in de onderneming bezit (in procenten)**



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

De absolute cijfers van figuur 4.6 liggen hoger omdat iedere respondent gevraagd werd de achterliggende vraag in te vullen. De vraag bij figuur 4.7 werd enkel ingevuld door die bedrijven waar effectief aan coaching wordt of werd gedaan. De top drie antwoorden bij beide waren dezelfde, met de uitzondering dat er een andere volgorde van belang werd aan toegekend.

Bij de vraag welke vaardigheden een coach zou moeten bezitten waren de meest gekozen antwoorden:

- Goede communicatievaardigheden met 23,69 %
- Begripvol met 16,38 %
- Een uitgebreide beroepservaring met 11,63 %

In vergelijking met figuur 4.7 worden bovenstaande volgordes veranderd in:

- Een uitgebreide beroepservaring met 19,05 %
- Goede communicatievaardigheden met 15,63 %
- Begripvol met 13,98

Als laatste luik in de vragen omtrent coaching peilden we naar de aanleiding die coaching kan hebben binnen bedrijven. Deze vraag bestond uit een hoofdvraag met vier subvragen. De gemaakte indeling in de vragenlijst verwijst naar de indeling die gemaakt werd in de literatuurstudie van deze scriptie.

Vooreerst werd de indeling gevolgd van coaching naar aanleiding van een probleemsituatie, coaching naar aanleiding van het streven van verbetering of andere. 80,60 % van de respondenten vulden in dat zij coaching naar aanleiding van een streven naar verbetering toepassen. Slechts in 8,04 % van de antwoorden was de aanleiding een probleemsituatie.

Daar beide situaties, probleemsituatie en het streven naar verbetering, kunnen plaats vinden op collectief en individueel vlak, gebruikten we in de vragenlijst ook deze indeling. Bij coaching naar aanleiding van een probleemsituatie was 55,93 % toe te schrijven aan de individuele situatie van de medewerker en slechts 44,07 % op collectieve situaties. Het verbeteren van prestaties als aanleiding wordt tevens opgesplitst in het individueel streven en collectief streven naar verbetering. Respectievelijk kregen beide 39,21 % en 60,78 % van de antwoorden toegekend.

### 3.2.2 Resultaten met statistische verbanden

Door gebruik te maken van internet- en computertoepassingen bij de verwerking van de resultaten werden we in staat gesteld verbanden tussen de verschillende vragen te trekken.

Achtereenvolgens worden volgende verbanden behandeld:

- Het personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven met:
  - De sector van de deelnemende bedrijven
  - De bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven
- De vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen met:
  - Het personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven
  - De sector van de deelnemende bedrijven
  - De bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven
- De vraag naar hoe lang men coacht met:
  - Het personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven
  - De sector van de deelnemende bedrijven
  - De bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven
- De vraag naar de identiteit van de gecoachte met:
  - De aanleiding tot het coachen
  - Het personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven



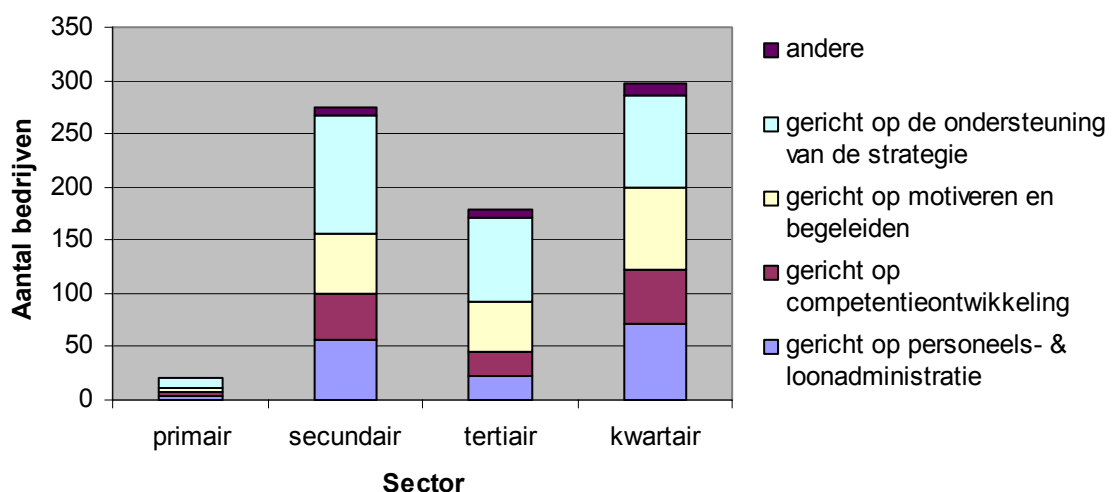
- De sector van de deelnemende bedrijven
- De bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven
- De vraag naar de identiteit van de coach met:
  - De methodes gebruikt bij het begeleiden van een medewerker
  - De eigenschappen die de coaches van de deelnemende bedrijven bezitten
  - De sector van de deelnemende bedrijven
  - De bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven
- De vraag naar de methodes bij het begeleiden van medewerkers met:
  - De identiteit van de gecoachte
  - De aanleiding tot het coachen
  - Het personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven
  - De sector van de deelnemende bedrijven
  - De bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven

Doorheen de verdere verwerking van de vragenlijst zal de primaire sector niet meer vermeld worden in de besprekingen van de figuren. Daar het aantal respondenten uit deze sector slechts 20 personen of 2,60% op het totaal van 770 enquêtes bedraagt, verkiezen we deze groep enkel nog weer te geven in de figuren.

#### A. Het personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven

In de verwerking van de enquête werd gekozen om het verband te trekken tussen het personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven en hun profiel zowel qua sector als bedrijfsgrootte. Figuur 4.10 en 4.11 geven grafisch deze verbanden weer.

**Figuur 4.10:** Het personeelsbeleid in relatie tot de sector van de deelnemende bedrijven (in absolute cijfers)

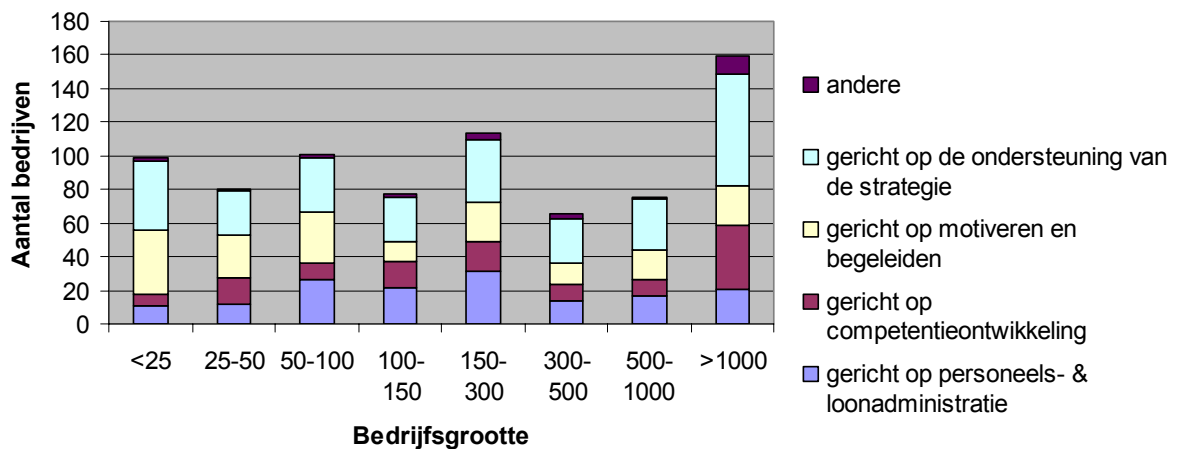


Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

De verbanden tussen de sectoren en hun personeelsbeleid zijn verschillend naargelang de sector.

- In de secundaire sector zijn:
  - 40,87 % van de bevroagde ondernemingen gericht op de ondersteuning van de algemene strategie
  - 20,80 % van de bevroagde ondernemingen gericht op de personeels- loonadministratie
  - 20,44 % van de bevroagde ondernemingen gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
  - 15,69 % van de bevroagde ondernemingen gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
  
- In de tertiaire sector zijn:
  - 44,94 % van de bevroagde ondernemingen gericht op de ondersteuning van de algemene strategie
  - 25,84 % van de bevroagde ondernemingen gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
  - 13,48 % van de bevroagde ondernemingen gericht op competentieontwikkeling van de medewerkers
  - 12,36 % van de bevroagde ondernemingen gericht op de personeels- en loonadministratie
  
- In de kwartaire sector zijn:
  - 29,19 % van de bevroagde ondernemingen gericht op de ondersteuning van de algemene strategie
  - 25,83 % van de bevroagde ondernemingen gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
  - 23,82 % van de bevroagde ondernemingen gericht op de personeels- en loonadministratie
  - 17,11 % van de bevroagde ondernemingen gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers

**Figuur 4.11:** Het personeelsbeleid in relatie tot de bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Het verband tussen het personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven en de bedrijfsgrootte brengt naargelang de bedrijfsgrootte andere resultaten met zich mee. Er is slechts één gelijkenis terug te vinden: bij gelijk welke bedrijfsgrootte koos de grootste groep respondenten voor een personeelsbeleid gericht op de ondersteuning van de algemene strategie van de onderneming.

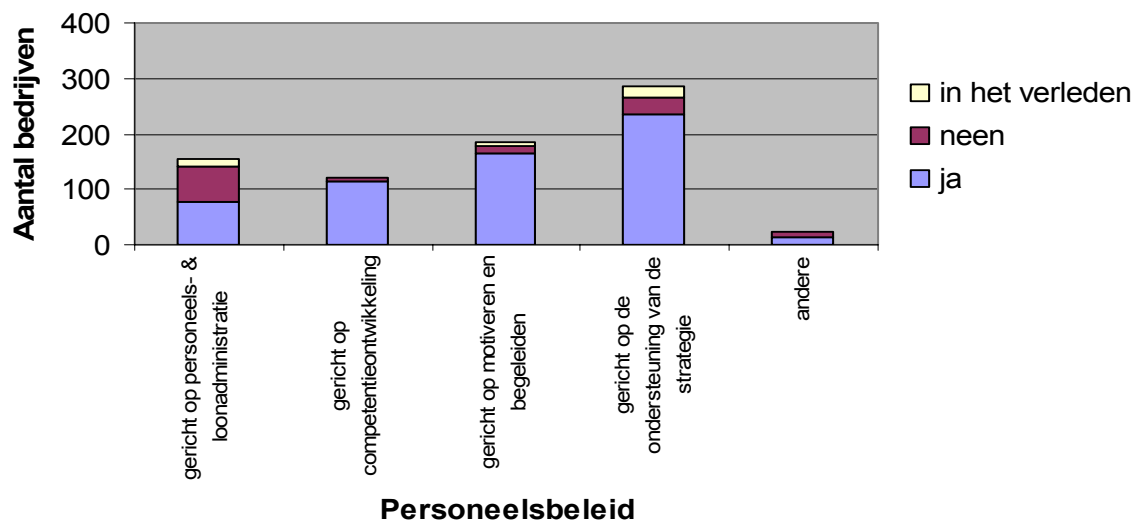
- De bedrijven met minder dan 25 personeelsleden vertegenwoordigen voor:
  - 41,41 % een personeelsbeleid gericht op de algemene ondersteuning van de strategie
  - 38,38 % een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
  - 11,11 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie
  - 7,07 % een personeelsbeleid gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
- De bedrijven met 25 tot 50 personeelsleden vertegenwoordigen voor:
  - 32,50 % een personeelsbeleid gericht op de algemene ondersteuning van de strategie
  - 32,50 % een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
  - 18,75 % een personeelsbeleid gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
  - 15 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie
- De bedrijven met 50 tot 100 personeelsleden vertegenwoordigen voor:
  - 31,68 % een personeelsbeleid gericht op de algemene ondersteuning van de strategie
  - 30,69 % een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers

- 25,74 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie
- 9,09 % een personeelsbeleid gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
- De bedrijven met 100 tot 150 personeelsleden vertegenwoordigen voor:
  - 33,77 % een personeelsbeleid gericht op de algemene ondersteuning van de strategie
  - 28,57 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie
  - 19,48 % een personeelsbeleid gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
  - 15,58 % een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
- De bedrijven met 150 tot 300 personeelsleden vertegenwoordigen voor:
  - 33,63 % een personeelsbeleid gericht op de algemene ondersteuning van de strategie
  - 27,43 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie
  - 20,93 % een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
  - 15,93 % een personeelsbeleid gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
- De bedrijven met 300 tot 500 personeelsleden vertegenwoordigen voor:
  - 40,91 % een personeelsbeleid gericht op de algemene ondersteuning van de strategie
  - 21,21 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie
  - 19,70 % een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
  - 13,63 % een personeelsbeleid gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
- De bedrijven met 500 tot 1000 personeelsleden vertegenwoordigen voor:
  - 40,00 % een personeelsbeleid gericht op de algemene ondersteuning van de strategie
  - 24,00 % een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
  - 22,66 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie
  - 12,00 % een personeelsbeleid gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
- De bedrijven met meer dan 1000 personeelsleden vertegenwoordigen voor:
  - 42,14 % een personeelsbeleid gericht op de algemene ondersteuning van de strategie
  - 23,90 % een personeelsbeleid gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
  - 14,46 % een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
  - 13,21 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie

### B. De coachingsactiviteiten van de deelnemende bedrijven

De respondenten werden in de enquête gevraagd te antwoorden op de vraag of hun onderneming al dan niet aan coaching deed. Ter leidning van deze vraag, werd een brede definitie van coaching genoemd. Zo kon er bij de correspondenten geen twijfel bestaan over de inhoud van het begrip coachen. Zoals eerder opgemerkt, kan dit van invloed zijn geweest bij het invullen van de vragenlijst. Achtereenvolgens werden het personeelsbeleid, de bedrijfssector en de bedrijfsgrootte gerelateerd tot deze variabele.

**Figuur 4.12:** De coachingsactiviteiten in relatie tot het personeelsbeleid (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

De grafiek (figuur 4.12) toont ons het verband tussen de coachingsactiviteiten van de aangeschreven bedrijven en hun personeelsbeleid. Hierop zien we dat het “ja”-antwoord het meest gekozen antwoord is bij alle vormen van personeelsbeleid. Slechts weinig aangeschreven ondernemingen hebben in het verleden coaching toegepast en zijn daar nu mee gestopt. Opvallend is dat zowel bij “ja” als bij “in het verleden” de meerderheid van de aangesproken bedrijven antwoordt dat zij een personeelsbeleid hebben dat gericht is op de ondersteuning van de algemene strategie. Echter bij het “neen” antwoord heeft de grootste groep een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie.

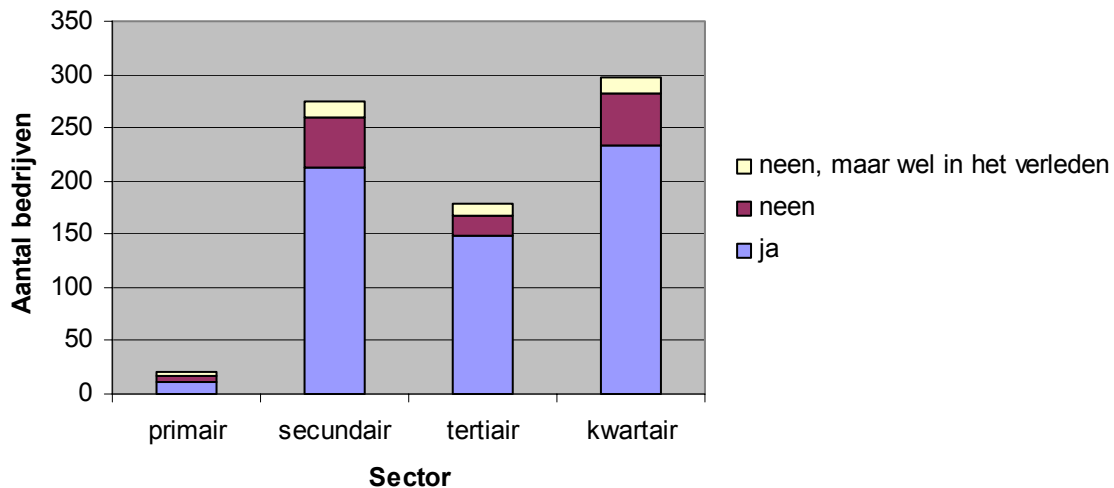
Wanneer bedrijven effectief aan coaching doen, dan hebben deze in:

- 38,94 % een personeelsbeleid gericht op de ondersteuning van de algemene strategie
- 27,23 % een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
- 18,98 % een personeelsbeleid gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
- 12,54 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie

Wanneer bedrijven in het verleden aan coaching gedaan hebben, dan hebben deze in:

- 51,16 % een personeelsbeleid gericht op de ondersteuning van de algemene strategie
- 32,56 % een personeelsbeleid gericht op de personeels- en loonadministratie
- 13,95% een personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers

**Figuur 4.13:** De coachingsactiviteiten in relatie tot de bedrijfssector (in absolute cijfers)

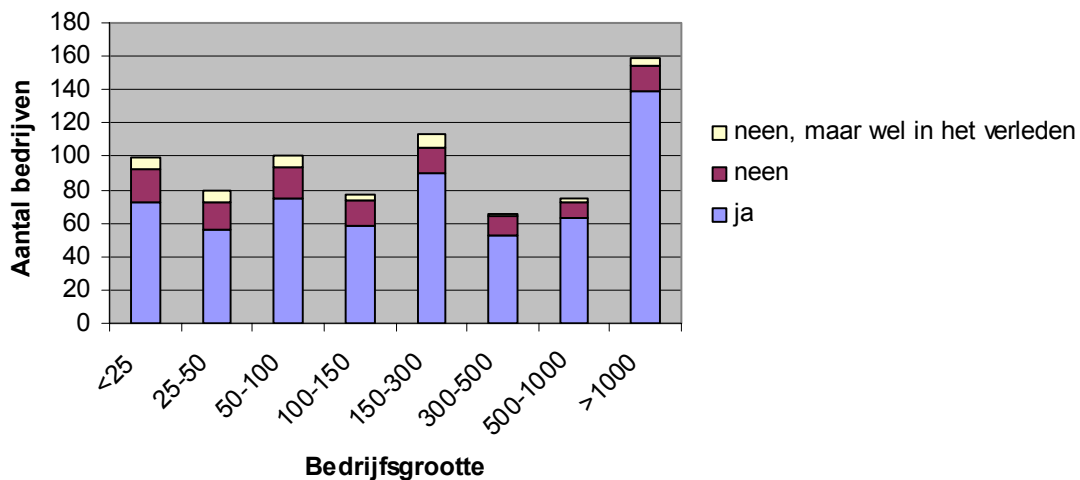


Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

De grootste groep respondenten bevinden zich in de secundaire of tertiaire sector. De aangesproken ondernemingen antwoordden met overgrote meerderheid dat zij aan coaching doen.

In de secundaire sector zijn 77,37 % van de aangesproken bedrijven actief bezig met coaching en slechts 5,11 % van de ondernemingen heeft in het verleden aan coaching gedaan maar is er nu mee gestopt. De tertiaire sector heeft het hoogste aantal procentuele "ja" antwoorden met 83,15 %. Ook hier heeft slechts een kleine minderheid in het verleden aan coaching gedaan (6,18 %). De kwartaire sector heeft 78,52 % "ja"-antwoorden en 5,03 % "in het verleden"-antwoorden.

Figuur 4.14: De coachingsactiviteiten in relatie tot de bedrijfsgrootte (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Ook hier kan terug uit de grafiek (figuur 4.14) afgeleid worden dat het "ja"-antwoord het meest gekozen antwoord is doorheen alle bedrijfsgroottes. Wanneer we een kijkje nemen in de procentuele cijfers dan kunnen we volgende opmerkingen maken:

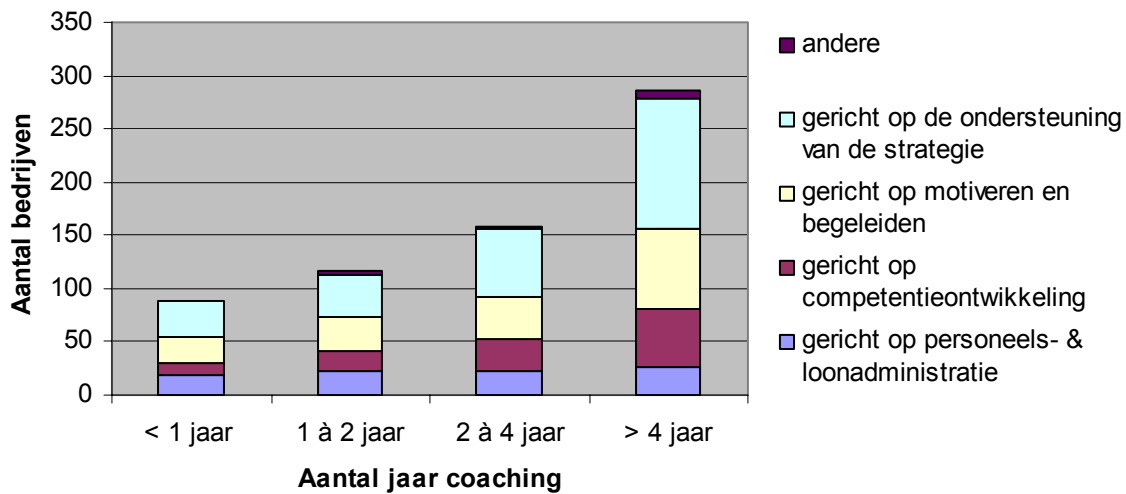
- Algemeen kunnen we afleiden dat hoe groter de onderneming, hoe meer men aan coaching doet. De cijfers gaan in stijgende lijn mee met de bedrijfsgrootte: van 72,7 % voor ondernemingen kleiner dan 25 personeelsleden tot 87,42 % voor ondernemingen met meer dan 1000 personeelsleden
- Omgekeerd merken we ook dat het aantal ondernemingen dat niet aan coaching doet daalt naargelang het groter worden van de ondernemingen: 20,2 % voor bedrijven met minder dan 25 personeelsleden tot 9,43 % voor ondernemingen met meer dan 1000 personeelsleden
- De procentuele verdeling van de bedrijven die in het verleden aan coaching hebben gedaan maar daar nu mee zijn gestopt varieert naargelang de bedrijfsgrootte.

### C. Het aantal jaren coaching bij de deelnemende bedrijven

We hebben geopteerd om het verband te maken tussen de tijdsduur dat bedrijven reeds actief bezig zijn met coaching en:

- Het personeelsbeleid
- De sector
- De bedrijfsgrootte

Figuur 4.15: Hoe lang bedrijven coachen in relatie tot het personeelsbeleid (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Bij relateren van het aantal jaren actief aan coaching doen tot het personeelsbeleid bevinden de meeste respondenten zich in de categorie “> 4 jaar”. Wanneer we het verband maken met het personeelsbeleid zijn enkele gelijkenissen te trekken tussen de tijds categorieën. Bij iedere categorie heeft het grootste deel van de ondernemingen een personeelsbeleid gericht op de ondersteuning van de algemene strategie. Net daarna kunnen we het personeelsbeleid gericht op het motiveren en begeleiden van medewerkers terug vinden. Dit beleid werd op de tweede plaats het meest verkozen doorheen alle tijds categorieën. Bij de andere vormen van tijdsbeleid is geen éénduidigheid terug te vinden doorheen de tijds categorieën.

Wanneer bedrijven minder dan één jaar effectief aan coaching doen is hun personeelsbeleid in:

- 39,32 % gericht op de ondersteuning van de algemene strategie
- 25,84 % gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
- 20,22 % gericht op de personeels- en loonadministratie
- 14,61 % gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers

Wanneer bedrijven één à twee jaar effectief aan coaching doen is hun personeelsbeleid in:

- 33,62 % gericht op de ondersteuning van de algemene strategie
- 26,72 % gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
- 19,96 % gericht op de personeels- en loonadministratie
- 17,24 % gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers

Wanneer bedrijven twee à vier jaar effectief aan coaching doen is hun personeelsbeleid in:

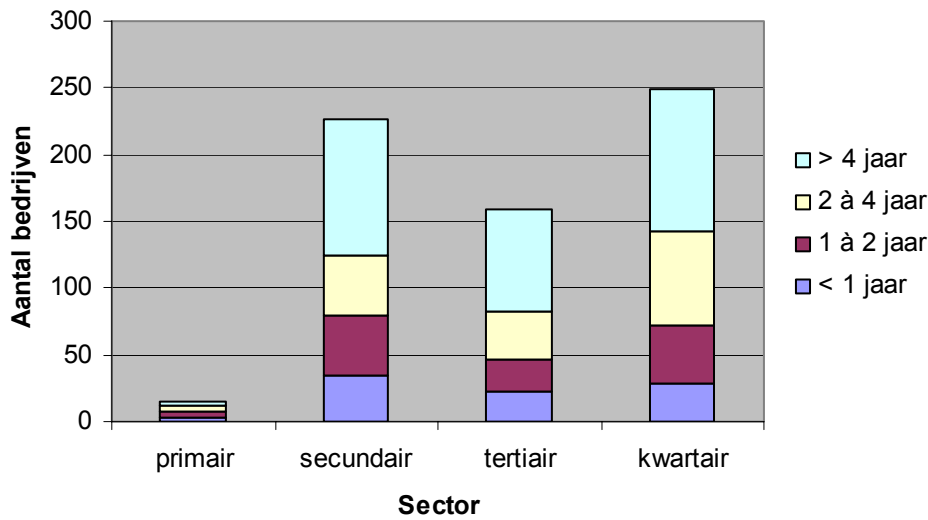
- 39,87 % gericht op de ondersteuning van de algemene strategie
- 25,95 % gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
- 18,35 % gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
- 14,56 % gericht op de personeels- en loonadministratie



Wanneer bedrijven meer dan vier jaar effectief aan coaching doen is hun personeelsbeleid in:

- 42,31 % gericht op de ondersteuning van de algemene strategie
- 26,57 % gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
- 18,88 % gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers
- 9,44 % gericht op de personeels- en loonadministratie

**Figuur 4.16:** Hoe lang bedrijven coaching in relatie tot de bedrijfssector (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Bij het verband tussen de tijdsduur dat ondernemingen reeds actief bezig zijn met coaching en hun sector zijn opvallende gelijkenissen terug te vinden. Zowel in iedere sector neemt de categorie “meer dan vier jaar” de grootste groep respondenten voor zijn rekening. Voor de secundaire, tertiaire en kwartaire sector betekent dit respectievelijk 44,69 %, 47,8 % en 42,57 %.

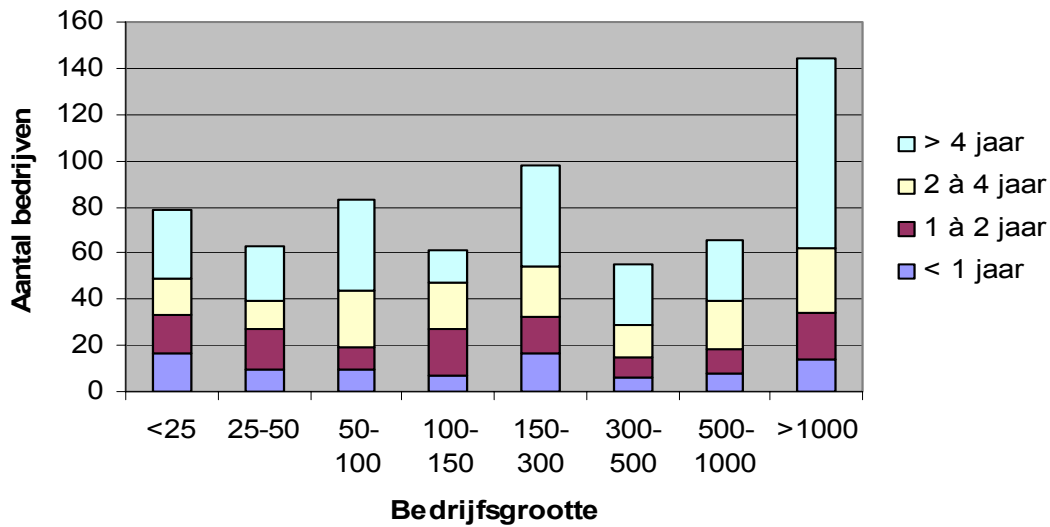
Hoe kleiner de tijds categorie wordt, hoe minder respondenten voor dit antwoord gekozen hebben. Voor de secundaire sector is de verdeling als volgt:

- 20,35 % in de tijds categorie twee à vier jaar
- 19,91 % in de tijds categorie één à twee jaar
- 15,04 % in de tijds categorie minder dan één jaar

Voor de tertiaire en kwartaire sector zijn de percentages respectievelijk:

- 23,27 % en 28,51 % in de tijds categorie twee à vier jaar
- 14,46 % en 17,27 % in de tijds categorie één à twee jaar
- 14,46 % en 11,64 % in de tijds categorie minder dan één jaar

Figuur 4.17: Hoe lang bedrijven coachen in relatie tot de bedrijfsgrootte (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Bij het verband tussen de bedrijfsgrootte en het aantal jaren dat bedrijven actief aan coaching doen zijn de antwoorden verdeeld. In eerste instantie kan gezegd worden dat bij alle bedrijfsgroottes, met uitzondering van de categorie "100 – 150", de grootste groep antwoorden terug te vinden zijn bij "> 4 jaar". De grootste groep respondenten bij gelijk welke bedrijfsgrootte deed dus al meer dan vier jaar aan coaching binnen het bedrijf.

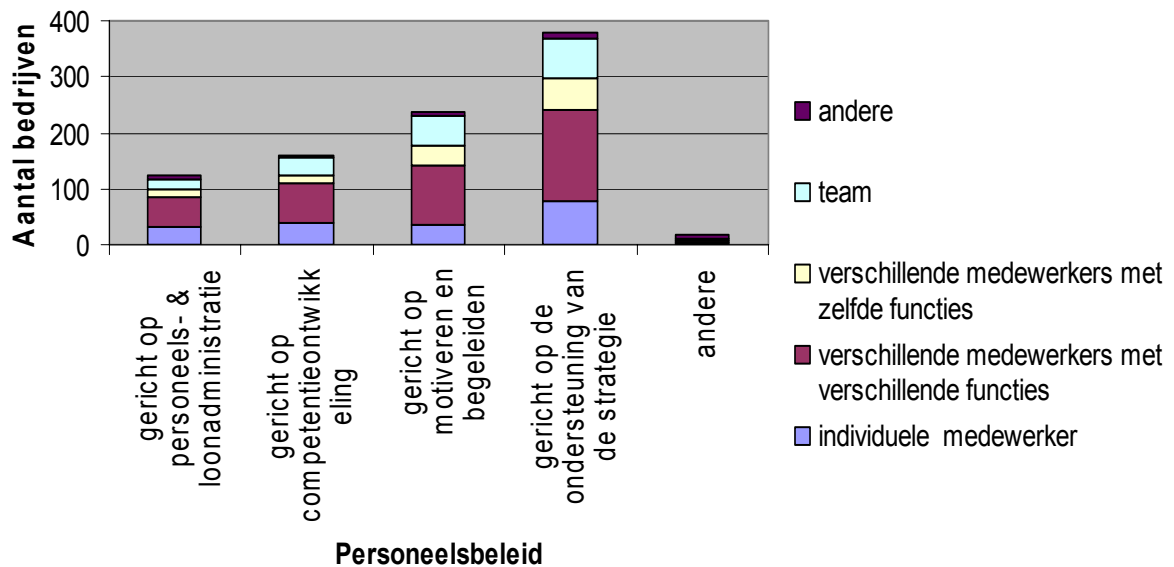
Bij de andere tijds categorieën zijn de antwoorden verdeeld:

- De tijds categorieën "< 1 jaar" en "1 à 2 jaar" ontvangen afwisselend procentueel het minst antwoorden van de respondenten. Enkel bij de bedrijven met meer dan 300 personeelsleden kan gezegd worden dat de bedrijven die minder dan 1 jaar actief aan coaching doen de kleinste groep respondenten vormen.
- De tijds categorie "2 à 4 jaar" ontvangt van de respondenten algemeen de tweede grootste groep antwoorden.

#### D. De identiteit van de gecoachte

In de vragenlijst gingen we nader in op de identiteit van de gecoachte door bij de deelnemende bedrijven de vraag te stellen wie gecoacht wordt. Deze vraag wordt in relatie gebracht met het personeelsbeleid, de bedrijfsgrootte, de sector van de deelnemende bedrijven en met de aanleidingen die het coachen kan hebben.

Figuur 4.18: De identiteit van de gecoachte in relatie tot het personeelsbeleid (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

De identiteit van de gecoachte werd in relatie gebracht met het personeelsbeleid van de respondenten. Iedere groep 'gecoachten' heeft als meest geantwoorde personeelsbeleid 'gericht op de ondersteuning van de algemene strategie'.

In de categorie 'individuele medewerker' hebben de respondenten een personeelsbeleid gericht op:

- De ondersteuning van de algemene strategie: 41,27 %
- De competentieontwikkeling van de medewerkers: 21,16 %
- Het motiveren en begeleiden van de medewerkers: 19,05 %
- De personeels- en loonadministratie: 16,4 %

In de categorie 'verschillende medewerkers met verschillende functies' hebben de respondenten een personeelsbeleid gericht op:

- De ondersteuning van de algemene strategie: 41,07 %
- Het motiveren en begeleiden van medewerkers: 26,78 %
- De competentieontwikkeling van de medewerkers: 17,6 %
- De personeels- en loonadministratie: 13,52 %

In de categorie 'verschillende medewerkers met dezelfde functies' hebben de respondenten een personeelsbeleid gericht op:

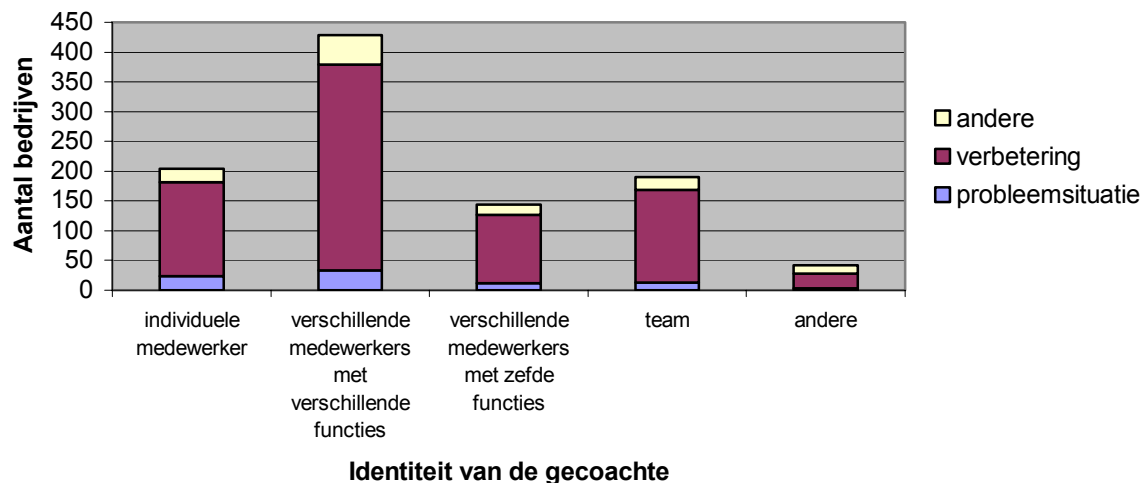
- De ondersteuning van de algemene strategie: 45,24 %
- Het motiveren en begeleiden van de medewerkers: 28,57 %
- De personeels- en loonadministratie: 12,70 %
- De competentieontwikkeling van de medewerkers: 11,90 %

In de categorie "verschillende medewerkers die samen een team vormen" hebben de respondenten een personeelsbeleid gericht op:

- De ondersteuning van de algemene strategie: 40,80 %

- Het motiveren en begeleiden van de medewerkers: 29,88 %
- De competentieontwikkeling van de medewerkers: 18,39 %
- De personeels- en loonadministratie: 10,34 %

**Figuur 4.19:** De identiteit van de gecoachte in relatie tot de aanleiding(en) van coaching (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Figuur 4.19 toont duidelijk het verband tussen identiteit van de gecoachte en de aanleiding tot coaching. Bij iedere groep van gecoachten is “het streven naar verbetering” de meest gekozen aanleiding tot coaching (ongeveer 78 à 82 %). De optie “een probleemsituatie” werd slechts met zeer kleine percentages (ongeveer 7 à 8 %) verkozen.

Zowel het “streven naar verbetering” als een “probleemsituatie” werden in de literatuurstudie en in de enquête opgesplitst naar een individueel en collectief proces.

Wanneer de aanleiding tot coaching “een probleemsituatie” was, gaven de respondenten in de verschillende identiteitsgroepen aan dat dit meestal individuele problemen op het niveau van de werknemer zijn. Voor de verschillende identiteitsgroepen hebben we volgende percentages bekomen:

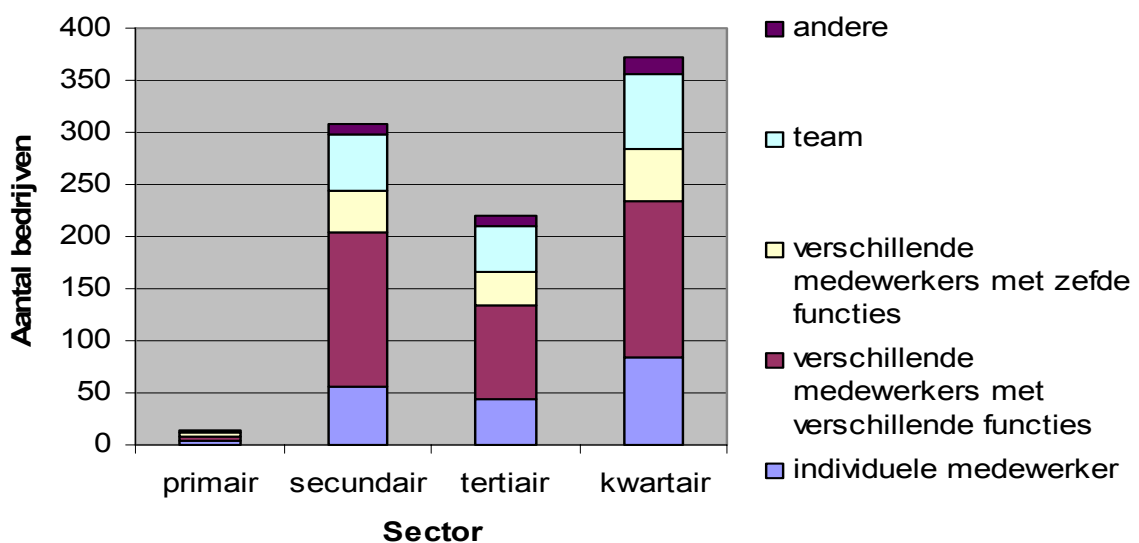
- Bij de identiteitsgroep “een individuele medewerker” is de aanleiding van een “probleemsituatie” voor 75 % een individuele probleemsituatie.
- Bij de identiteitsgroep “verschillende medewerkers met verschillende functies” is de aanleiding van een probleemsituatie voor 51,43 % een individuele probleemsituatie.
- Bij de identiteitsgroep “verschillende medewerkers met dezelfde functies” is de aanleiding van een probleemsituatie voor 57,14 % een individuele probleemsituatie.
- Bij de identiteitsgroep “verschillende medewerkers die samen een team vormen” is de aanleiding van een probleemsituatie voor 73,33 % een individuele probleemsituatie.

Wanneer de aanleiding tot coaching “het streven naar verbetering” was, gaven de respondenten in de verschillende identiteitsgroepen aan dat dit meestal een streven naar

verbeteren op collectief niveau is. Voor de verschillende identiteitsgroepen hebben we volgende percentages bekomen:

- Bij de identiteitsgroep “een individuele medewerker” is de aanleiding van het “streven naar verbetering” voor 52,23 % een collectief streven.
- Bij de identiteitsgroep “verschillende medewerkers met verschillende functies” is de aanleiding van het “streven naar verbetering” voor 60,29 % een collectief streven.
- Bij de identiteitsgroep “verschillende medewerkers met dezelfde functies” is de aanleiding van het “streven naar verbetering” voor 65,79 % een collectief streven.
- Bij de identiteitsgroep “verschillende medewerkers die samen een team vormen” is de aanleiding van het “streven naar verbetering” voor 72,26 % een collectief streven.

**Figuur 4.20:** De identiteit van de gecoachte in relatie tot de bedrijfssector (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

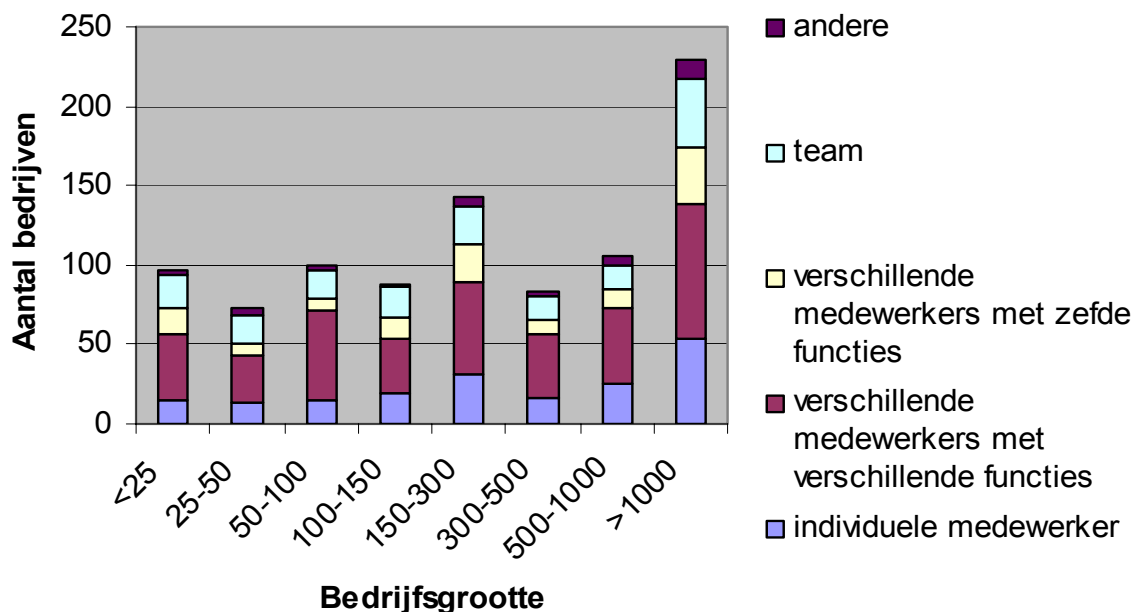
De relatie tussen de identiteit van de gecoachte en de bedrijfssectoren van de deelnemende bedrijven bracht een uniform resultaat doorheen alle sectoren. In iedere sector heeft de grootste groep respondenten “verschillende medewerkers met verschillende functies” verkozen als antwoord op de identiteit van de gecoachte. De antwoorden “verschillende medewerkers die samen een team vormen” en “verschillende medewerkers met dezelfde functies” kregen afwisselend het minst antwoorden (het antwoord “andere” werd hier buiten beschouwing gelaten).

Achtereenvolgens kunnen we de volgende procenten in de secundaire, tertiaire en kwartaire sector onderscheiden:

- De deelnemende bedrijven uit de secundaire sector geven aan dat de identiteit van de gecoachte:
  - 47,90 % “verschillende medewerkers met verschillende functies” zijn
  - 18,12 % “individuele medewerkers” zijn
  - 17,80 % “verschillende medewerkers die samen een team vormen”, zijn
  - 12,94 % “verschillende medewerkers met dezelfde functies”, zijn

- De deelnemende bedrijven uit de tertiaire sector geven aan dat de identiteit van de gecoachte:
  - 40,45 % “verschillende medewerkers met verschillende functies” zijn
  - 20,45 % “individuele medewerkers” zijn
  - 20,45 % “verschillende medewerkers die samen een team vormen”, zijn
  - 14,54 % “verschillende medewerkers met dezelfde functies”, zijn
- De deelnemende bedrijven uit de kwartaire sector geven aan dat de identiteit van de gecoachte:
  - 40,32 % “verschillende medewerkers met verschillende functies” zijn
  - 22,58 % “individuele medewerkers” zijn
  - 19,35 % “verschillende medewerkers die samen een team vormen”, zijn
  - 13,71 % “verschillende medewerkers met dezelfde functies”, zijn

Figuur 4.21: De identiteit van de gecoachte in relatie tot de bedrijfsgrootte (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

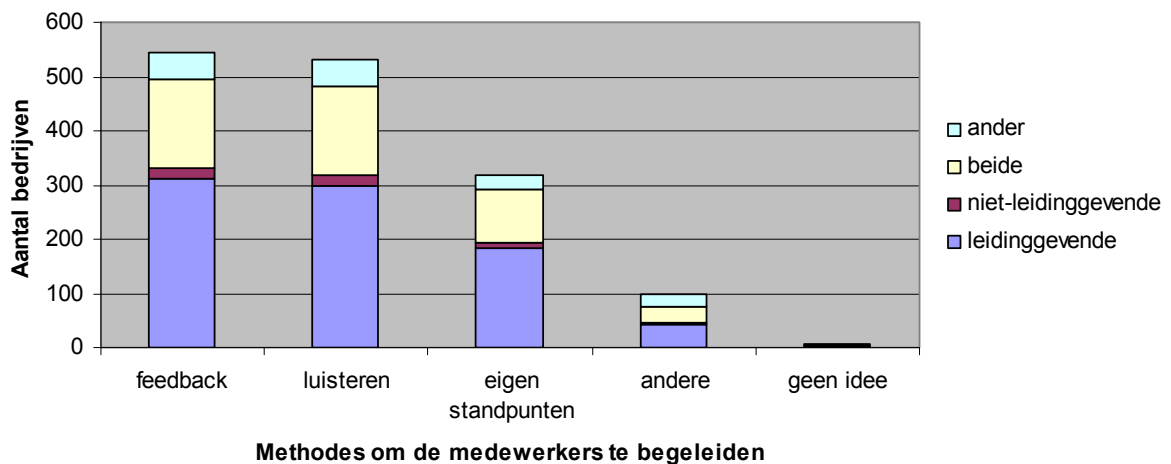
In de relatie gecoachte tot de bedrijfsgrootte zijn dezelfde resultaten te bemerken zoals bij het verband met de bedrijfssector. Ook hier is de categorie “verschillende medewerkers met verschillende functies” het antwoord dat procentueel het hoogst scoort ( met een variatie van 39,73 % tot 57,57 %) doorheen alle bedrijfsgroottes. “Verschillende medewerkers met dezelfde functies” scoort het minst doorheen alle bedrijfsgroottes ( met een variatie van 7,07 % tot 16,78 %), wanneer we de antwoordmogelijkheid “andere” buiten beschouwing laten. De enige uitzondering hierop zijn de bedrijven met minder dan 25 personeelsleden. Daar scoort de keuzemogelijkheid “individuele medewerker” het laagst met 15,62 %.

### E. De identiteit van de coach

Na de identiteit van de gecoachte besproken te hebben, gaan we over naar de ander partij in het coachingsproces. Het leek ons aangewezen het verband te onderzoeken tussen de identiteit van de coach en:

- de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel
- de eigenschappen van de coach(es) in de deelnemende ondernemingen
- de bedrijfssector
- de bedrijfsgrootte

**Figuur 4.22:** De identiteit van de coach in relatie tot de gebruikte methodes bij het begeleiden van de medewerkers (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

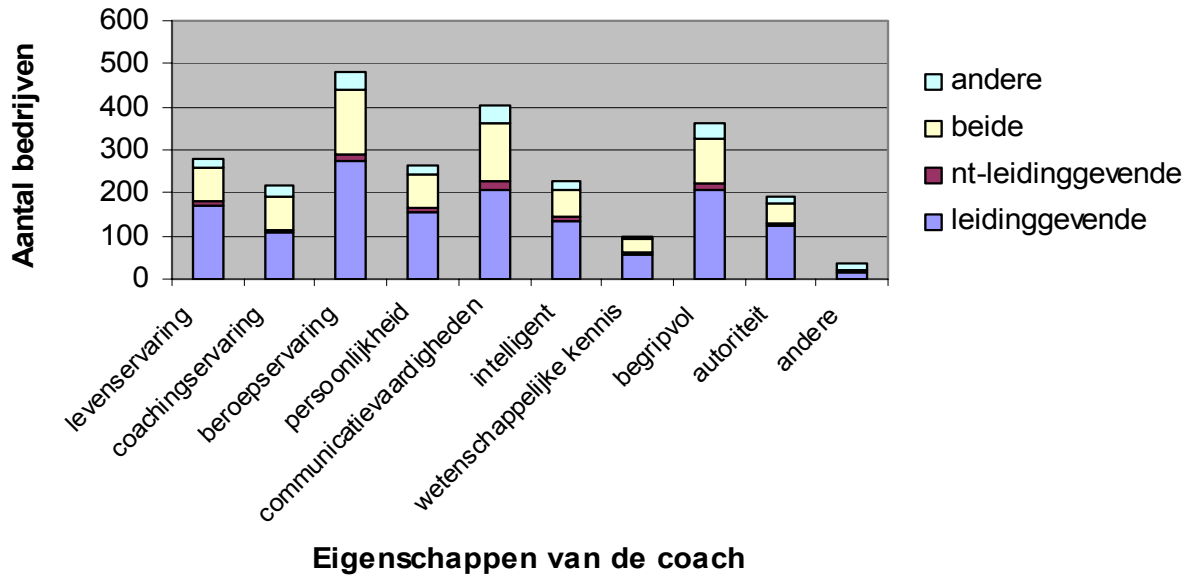
De methodes om medewerkers te begeleiden in hun ontwikkelingsproces zijn divers. Wanneer we deze methodes in relatie brengen tot de identiteit van de coach zijn de meest gekozen antwoorden “feedback geven” en “luisteren”.

Wanneer we elke categorie coaches afzonderlijk bekijken, bekommen we volgende resultaten.

- De gebruikte methodes bij de antwoordmogelijkheid “een leidinggevende” zijn:
  - feedback geven met 37,16 %
  - luisteren met 35,48 %
  - de eigen standpunten verwoorden naar de medewerker toe met 21,74 %
  - andere met 5,14 %
- De gebruikte methodes bij de antwoordmogelijkheid “een niet-leidinggevende” zijn:
  - feedback geven met 33,33 %
  - luisteren met 35,09 %
  - de eigen standpunten verwoorden naar de medewerker toe met 22,81 %
  - andere met 7,02 %
- De gebruikte methodes bij de antwoordmogelijkheid “beide” zijn:
  - feedback geven met 35,95 %
  - luisteren met 36,16 %

- de eigen standpunten verwoordten naar de medewerker toe met 20,91 %
- andere met 6,63 %

**Figuur 4.23:** De identiteit van de coach in relatie tot de eigenschappen van de coach (in absolute cijfers)

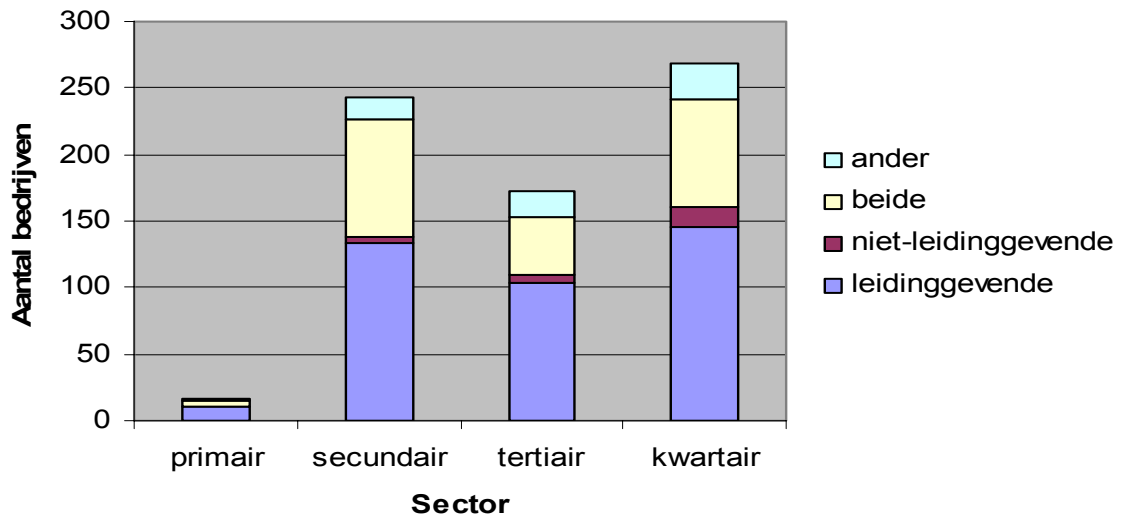


Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

In de relatie van de coach en zijn vaardigheden zijn de antwoorden verschillend naargelang de identiteit van de coach. Bij de antwoordmogelijkheden “een leidinggevende” als coach of “beide” (een leidinggevende en niet-leidinggevende) als coach binnen de onderneming was de meest gekozen eigenschap “het bezitten van een uitgebreide beroepservaring”. Respectievelijk ontvingen deze 18,8 % en 19,81 % van de antwoorden. Bij de antwoordmogelijkheden “een niet leidinggevende” als coach en “andere” als coach was de meest gekozen eigenschap “goede communicatievaardigheden” met respectievelijk 19,23 % en 17,99%. De minst gekozen eigenschap in elke categorie coaches was “het bezitten van een brede wetenschappelijke kennis”.



Figuur 4.24: De identiteit van de coach in relatie tot de sector (in absolute cijfers)



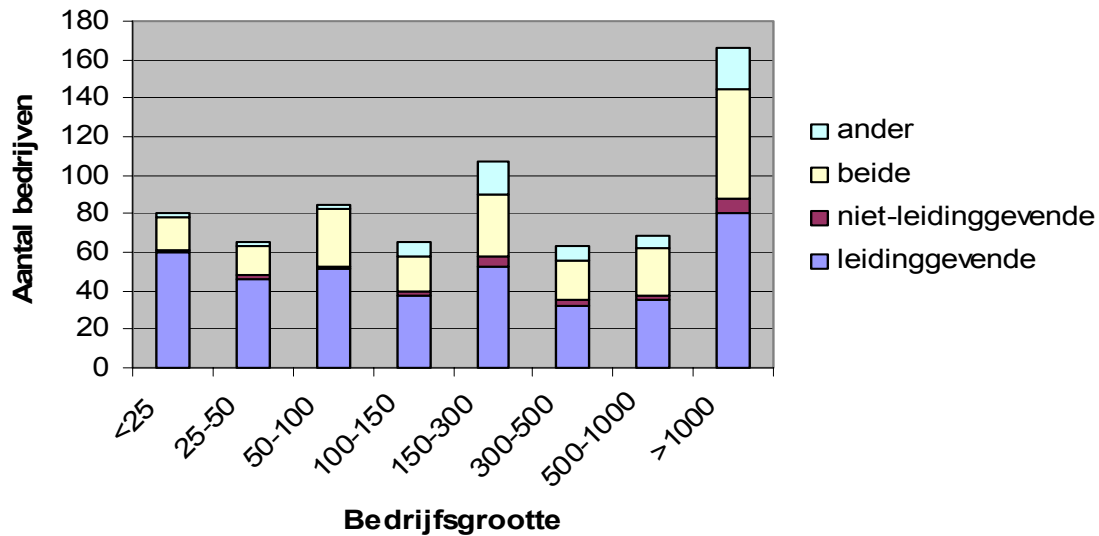
Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Opvallend in de relatie van de identiteit van de coach tot de sector is dat in iedere sector “een leidinggevende” het meest gekozen wordt om de rol van coach op zich te nemen. Daartegenover staat dat “een niet-leidinggevende” het minst gekozen wordt om deze rol te vervullen.

De identiteit van de coach is als volgt verdeeld in de secundaire, tertiaire en kwartaire sector:

- In de secundaire sector is de coach:
  - 55,14 % “een leidinggevende”
  - 36,25 % zowel een leidinggevende als een niet-leidinggevende, “beide”
  - 1,64 % “een niet leidinggevende”
- In de tertiaire sector is de coach:
  - 59,54 % “een leidinggevende”
  - 24,85 % zowel een leidinggevende als een niet-leidinggevende, “beide”
  - 4,05 % “een niet leidinggevende”
- In de kwartaire sector is de coach:
  - 54,48 % “een leidinggevende”
  - 29,85 % zowel een leidinggevende als een niet-leidinggevende, “beide”
  - 5,60 % “een niet leidinggevende”

Figuur 4.25: De identiteit van de coach in relatie tot de bedrijfsgrootte (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

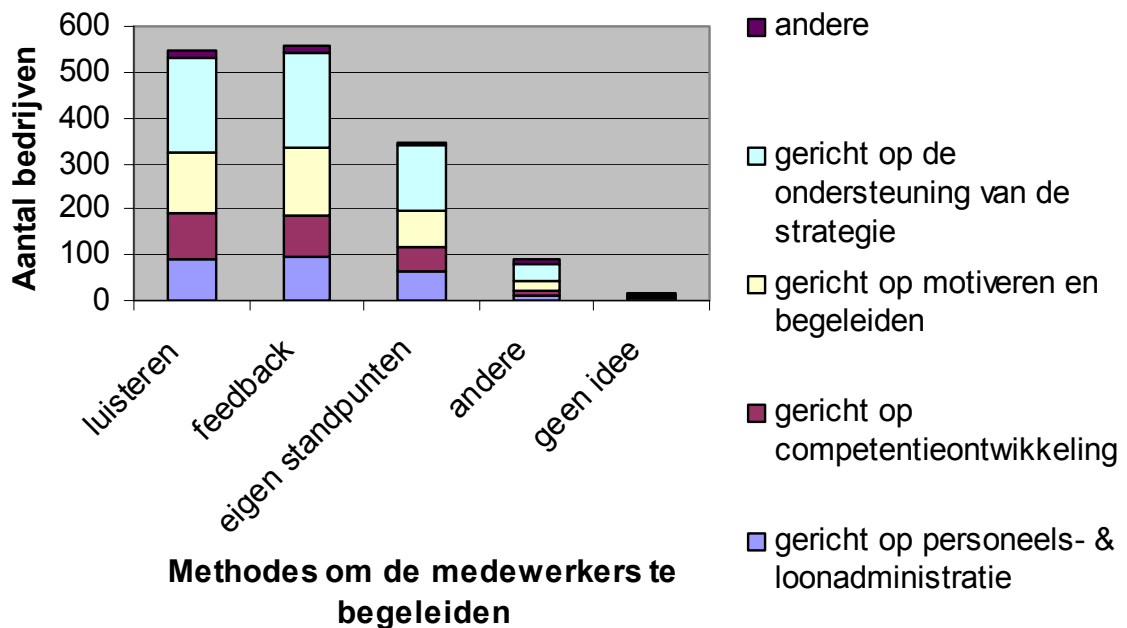
Bij dit verband zijn tevens dezelfde resultaten terug te vinden als bij het verband met de sector. Iedere onderneming met gelijk welke bedrijfsgrootte verkiest met een meerderheid van de antwoorden “een leidinggevende” om de rol van coach op zich te nemen. Opvallend is wel dat dit percentage daalt naargelang het aantal personeelsleden stijgt. Bij ondernemingen met minder dan 25 personeelsleden is de coach voor 75 % een leidinggevende. Dit percentage is slechts nog 48,19 % in bedrijven met meer dan 1000 personeelsleden. Deze daling wordt gecompenseerd door een stijging in de andere categorieën. De categorie “een niet leidinggevende” als coach aanstellen krijgt het minst aantal antwoorden toebedeeld én dit doorheen alle bedrijfsgroottes.

#### F. De gebruikte methodes bij het begeleiden van medewerkers

Als laatste legden we de relatie tussen de gebruikte methodes bij het begeleiden van werknemers met:

- het personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven
- de identiteit van de gecoachte van de deelnemende bedrijven
- de aanleidingen die coaching binnen de deelnemende bedrijven kan hebben
- de sector van de deelnemende bedrijven
- de bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven

**Figuur 4.26:** Gebruikte methodes bij het begeleiden van personeelsleden in relatie tot het personeelsbeleid (in absolute cijfers)



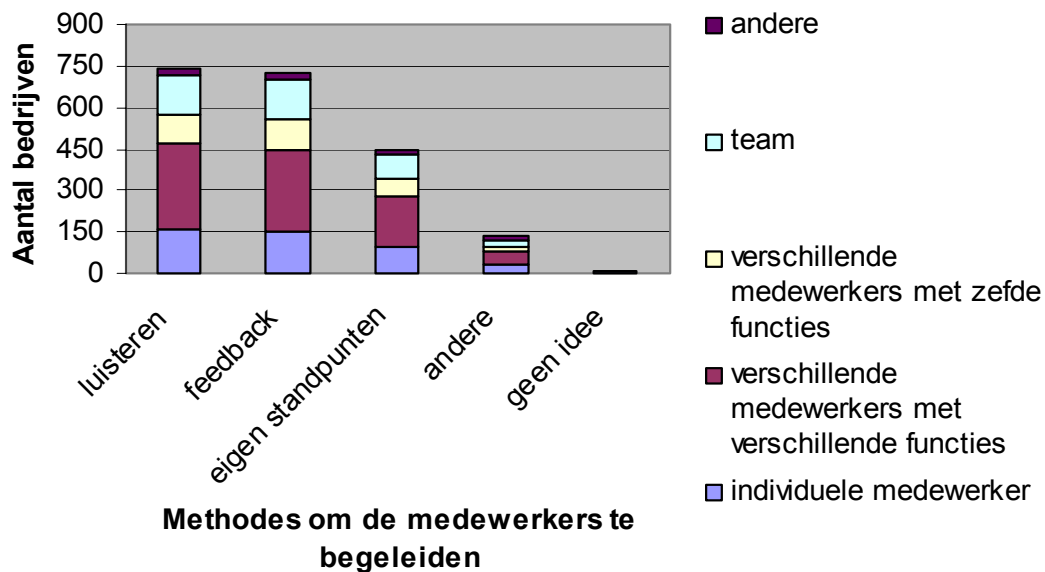
Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

De verschillende methodes voor het begeleiden van personeel in relatie tot het personeelsbeleid van de correspondenten vertonen een gelijkaardig patroon. “Feedback geven” en “luisteren” kregen afwisselend de meerderheid aan antwoorden.

Afhankelijk van het personeelsbeleid ontvingen de methodes volgende procenten:

- Ondernemingen gericht op de personeels- en loonadministratie kenden:
  - 36,47 % aan de methode “feedback geven” toe
  - 33,08 % aan de methode “luisteren” toe
  - 24,60 % aan de methode “de eigen standpunten verwoorden” toe
- Ondernemingen gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers kenden:
  - 40,23 % aan de methode “luisteren” toe
  - 34,86 % aan de methode “feedback geven” toe
  - 19,54 % aan de methode “de eigen standpunten verwoorden” toe
- Ondernemingen gericht op het motiveren en begeleiden van medewerkers kenden:
  - 38,70 % aan de methode “feedback geven” toe
  - 34,54 % aan de methode “luisteren” toe
  - 21,30 % aan de methode “de eigen standpunten verwoorden” toe
- Ondernemingen gericht op de ondersteuning van de algemene strategie kenden:
  - 34,56 % aan de methode “feedback geven” toe
  - 34,56 % aan de methode “luisteren” toe
  - 23,66 % aan de methode “de eigen standpunten verwoorden” toe

**Figuur 4.27:** Gebruikte methodes bij het begeleiden van personeelsleden in relatie tot de identiteit van de gecoachte (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

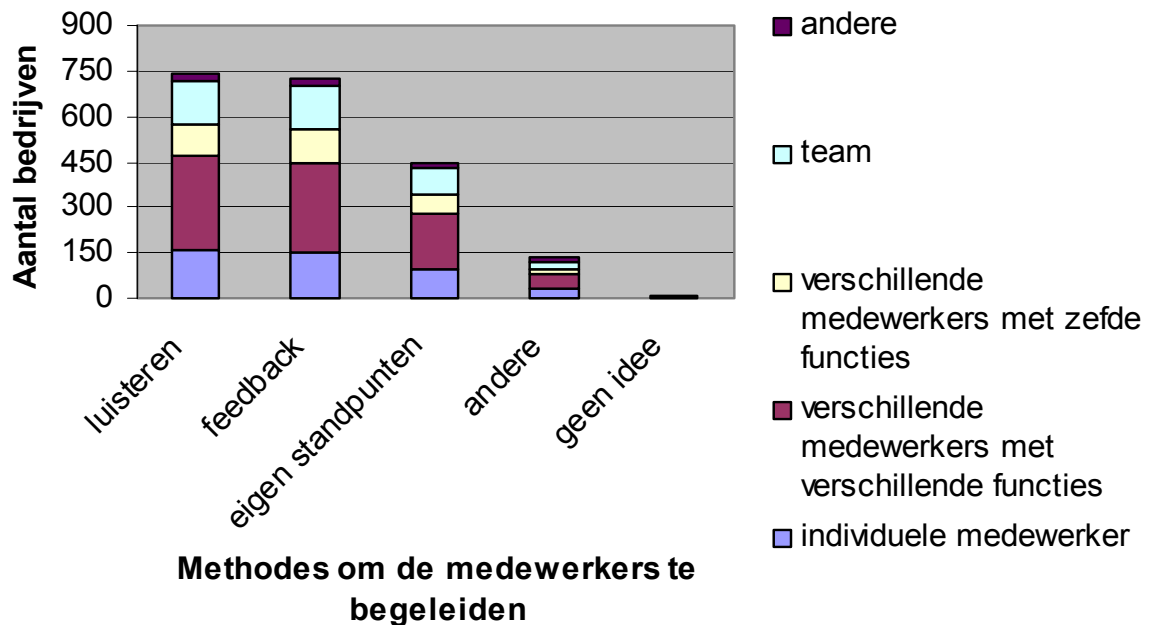
In de relatie tussen de identiteit van de gecoachte en de gebruikte methodes bij het begeleiden zijn gelijkenissen te ontdekken. Bij iedere groep gecoachten zijn de methodes 'luisteren' en 'feedback geven' de categorieën die de meeste antwoorden ontvingen. De percentages voor beide methodes vertonen slechts een miniem verschil.

De identiteit van de gecoachte in relatie tot de methodes hebben volgende percentages:

- Wanneer de gecoachte individuele medewerkers zijn, zijn de methodes:
  - "luisteren" 36,09 %
  - "feedback geven" 34,02 %
  - "het verwoorden van de eigen standpunten" 22,30 %
  - "andere" 6,67 %
- Wanneer de gecoachte verschillende medewerkers met verschillende functies zijn, zijn de methodes:
  - "luisteren" 36,80 %
  - "feedback geven" 35,62 %
  - "het verwoorden van de eigen standpunten" 21,06 %
  - "andere" 6,15 %
- Wanneer de gecoachte verschillende medewerkers met dezelfde functies zijn, zijn de methodes:
  - "luisteren" 36,12 %
  - "feedback geven" 35,45 %
  - "het verwoorden van de eigen standpunten" 23,41 %
  - "andere" 5,02 %
- Wanneer de gecoachte teams zijn, zijn de methodes:
  - "luisteren" 35,43 %

- “feedback geven” 35,93 %
- “het verwoorden van de eigen standpunten” 22,36 %
- “andere” 6,28 %

**Figuur 4.28:** : Gebruikte methodes bij het begeleiden van personeelsleden in relatie tot de aanleiding tot coaching (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Door het verband te leggen tussen de methodes bij het begeleiden van het personeels en de aanleiding tot coaching, kunnen we nagaan wanneer welke methode wordt gebruikt. Bij het coachen naar aanleiding van een “probleemsituatie” is “luisteren” de meest gebruikte methode. Het coachen met als aanleiding “streven naar verbetering” plaatst “het geven van feedback” voorop.

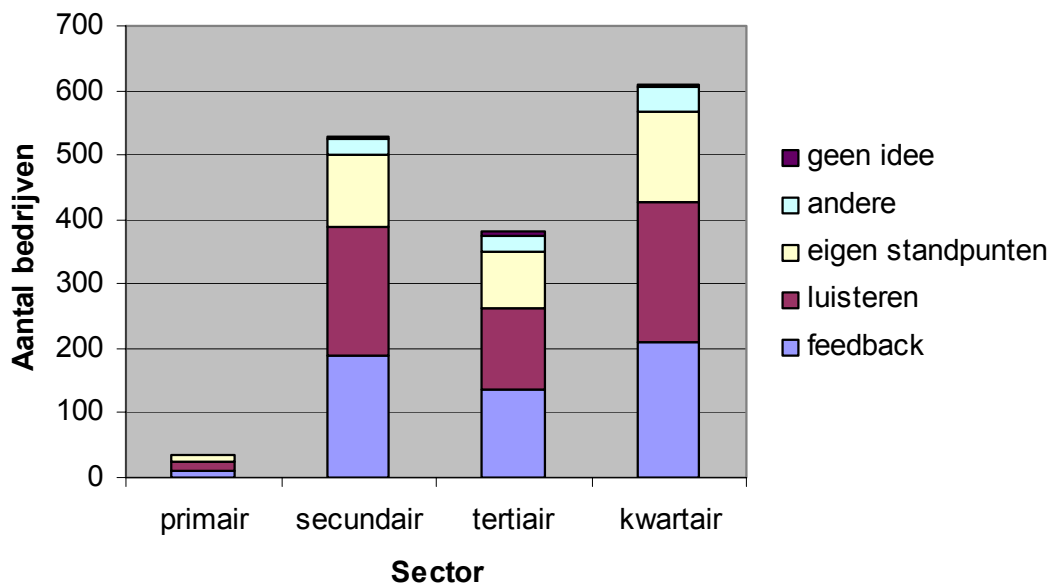
Wanneer de aanleiding tot coachen “een probleemsituatie” was, kregen de methodes volgende percentages toegewezen:

- “luisteren” met 38,02 %
- “feedback geven” met 33,88 %
- “de eigen standpunten verwoorden” met 23,14%

Wanneer de aanleiding tot coachen “het streven naar verbetering” was, kregen de methodes volgende percentages toegewezen:

- “feedback geven” met 37,01%
- ‘luisteren” met 35,34 %
- “ de eigen standpunten verwoorden” met 21,64 %

Figuur 4.29: : Gebruikte methodes bij het begeleiden van personeelsleden in relatie tot de sector (in absolute cijfers)



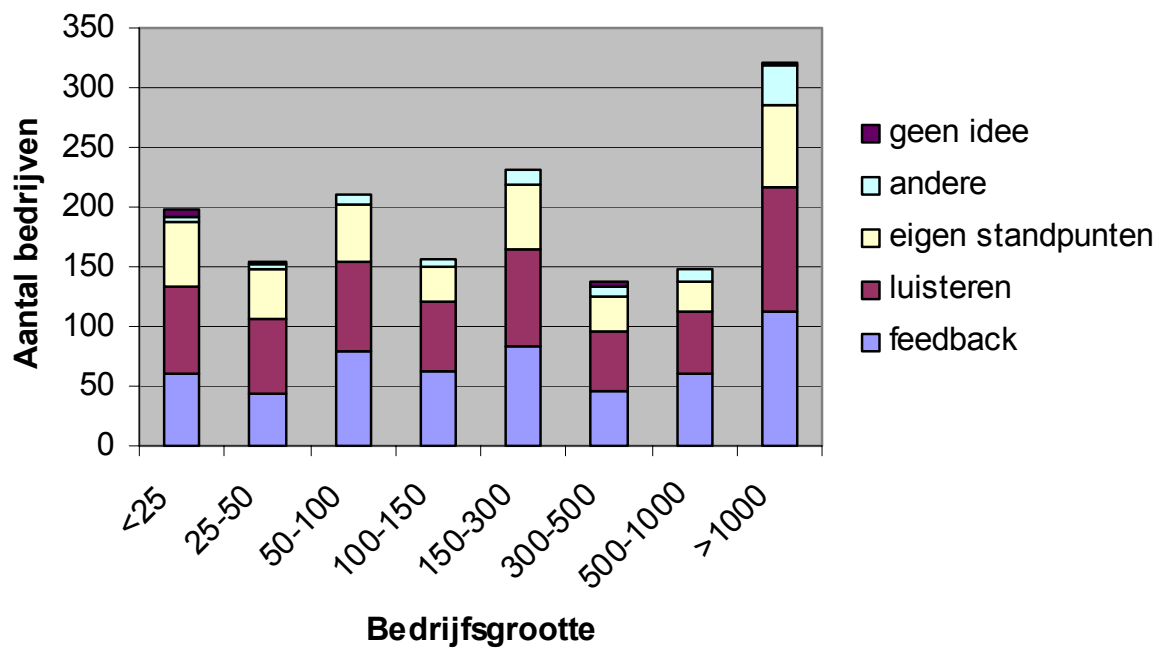
Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

In de relatie tussen de gebruikte methodes en de sector zijn enkele simultaanheden te ontdekken. Het gebruik van de methodes verschillen naargelang de sector. Het “luisteren” en “feedback geven” zijn echter wel de meest geantwoorde methodes binnen alle sectoren.

Achtereenvolgens kunnen we de volgende procenten in de secundaire, tertiaire en kwartaire sector onderscheiden:

- In de secundaire sector kregen “het geven van feedback”, “het luisteren” en “het verwoorden van de eigen standpunten” respectievelijk 35,92 %, 37,43 % en 20,98 % van de antwoorden toegewezen.
- In de tertiaire sector kregen “het geven van feedback”, “het luisteren” en “het verwoorden van de eigen standpunten” respectievelijk 35,79 %, 33,42 % en 22,89 % van de antwoorden toegewezen.
- In de kwartaire sector kregen “het geven van feedback”, “het luisteren” en “het verwoorden van de eigen standpunten” respectievelijk 34,59 %, 35,57 % en 22,95 % van de antwoorden toegewezen.

Figuur 4.30: : Gebruikte methodes bij het begeleiden van personeelsleden in relatie tot de bedrijfsgrootte (in absolute cijfers)



Bron: gegevens uit de enquête aangevuld met eigen verwerking

Bij het verband methodes en de bedrijfsgrootte zijn tevens enkele simultaanheden te ontdekken. Ook hier zijn “het geven van feedback” en “het luisteren” de meest gekozen antwoorden doorheen alle groottes van bedrijven. De procenten voor deze antwoorden schommelen tussen 35,31 % en 41,56 %. “Het verwoorden van de eigen standpunten” komt bij alle groottes op de derde plaats.





## Deel 3: Conclusies

### 1. Inleiding

In deze licentiaatverhandeling gingen we op zoek naar de betekenis van het begrip coaching in de literatuur én in het bedrijfsleven. Onze zoektocht begon bij de vele literatuurwerken die rond dit onderwerp terug te vinden zijn. Gewapend met de nodige achtergrond en inzicht omtrent dit onderwerp werden interviews gehouden en vragenlijsten opgesteld. In dit laatste deel willen we de confrontatie tussen de theorie uit de literatuur en de theorie uit het empirisch onderzoek aangaan. Zo gaan we op zoek naar de gelijkenissen en verschilpunten tussen beide. Daarenboven gaan we zoek naar de antwoorden op onze probleemstelling en onderzoeksvragen.

### 2. De confrontatie theorie – praktijk

Door de literatuurstudie te vergelijken met het empirisch onderzoek proberen we onderzoeksvragen en de centrale probleemstelling te beantwoorden.

#### 2.1 Wat is coaching?

Hét antwoord op deze vraag bestaat niet. Zowel doorheen de literatuurstudie als doorheen ons eigen empirisch onderzoek was er geen éénduidigheid te vinden omtrent de invulling van het begrip coaching.

In de literatuurstudie werden definities opgenomen die het begrip omschrijven als een vorm van begeleiding, als het helpen betere prestaties te behalen of als het vrijmaken van iemands potentiële kwaliteiten. De geïnterviewden hadden het over het creëren van ruimte, over een proces waar de gecoachte zichzelf probeert te ontdekken én over het creëren van een creatieve betrokkenheid bij de gecoachte.

#### 2.2 Wat zijn de redenen en aanleidingen om te coachen?

In de literatuurstudie werd een gedetailleerde opsplitsing gemaakt van de aanleidingen die coaching kan hebben. De vragenlijst van de enquête werd opgemaakt aan de hand van de opgenomen indeling in de literatuurstudie. Bij de interviews werd de vrije keuze gelaten aan de geïnterviewden en eigen antwoord te formuleren.

De literatuurstudie vermeldt als redenen tot coaching probleemsituatie(s) en het streven naar verbetering. Beide werden nogmaals opgedeeld. Probleemsituaties kunnen zich zowel op

het niveau van het individu voordoen als op collectief niveau. Ook het streven naar verbetering werd individueel en collectief ingedeeld.

Tijdens de interviews werd aangegeven dat coaching in eerste instantie een individueel proces moet zijn met als doel de zwaktes of individuele noden van de gecoachte tegemoet te komen. Wanneer we dit vergelijken met de enquête krijgen we een tegengesteldheid. De verdeeldheid tussen probleemsituatie en het streven naar verbetering als aanleiding tot coaching was duidelijk. De overgrote meerderheid van de respondenten gaf aan dat coaching in hun ondernemingen gericht is op het streven naar verbetering. Echter wanneer de opdeling wordt gemaakt tussen het individueel streven en het collectief streven, kiest een lichte meerderheid voor het collectief streven naar verbetering. Dit is in tegenstelling tot de interviews waar men benadrukte dat het vooral een individueel proces is.

### 2.3 Hoe wordt de identiteit van de coach ingevuld?

Om als coach te kunnen optreden, moet een persoon over enkele vaardigheden beschikken. Doorheen de literatuurstudie behandelen we de kennis, de intermenselijke vaardigheden en de communicatievaardigheden van een coach. Zowel de geïnterviewden als de respondenten van de vragenlijst werden geconfronteerd met de vraag welke vaardigheden een coach moet bezitten.

De geïnterviewden hadden verschillende meningen. De basisvaardigheden van de coach waren volgens hen: empathie, zelfkennis, mensenkennis, een minimum aan kennis van de vakmaterie van de gecoachte en het kunnen omspringen met zowel impliciete als met expliciete kennis.

In de enquête maakte we een opsplitsing tussen de vaardigheden die de coaches bij de aangesproken ondernemingen werkelijk bezitten en de vaardigheden die de coach zou moeten bezitten. Wanneer we beide vragen met elkaar vergelijken was het opvallend te zien dat de verdeling anders was. De top drie vaardigheden die coaches effectief bezitten zijn uitgebreide beroepservaring, goede communicatievaardigheden en begripvol zijn. Deze drie antwoorden kregen een andere volgorde toebedeeld bij de vraag welke vaardigheden een goede coach zou moeten bezitten. Dit betekent dat de gewenste vaardigheden niet overeenstemmen met was de vaardigheden die de coaches effectief bezitten.

We maken tevens een onderscheid tussen interne en externe coaching. In de literatuur geeft men aan dat een externe coach aangetrokken wordt omdat deze beschikken over een expertise of deskundigheid die de onderneming niet in huis heeft. Bij het verkiezen van een externe coach realiseert men ook een vertrouwensvoordeel. Immers de externe coach heeft geen vooroordelen en de gecoachte zal hem of haar vlugger in vertrouwen nemen. Het één hoeft het ander niet uit te sluiten. Beide vormen kunnen ook naast elkaar bestaan in een onderneming.

Dit onderscheid aan coaching werd opgenomen in de interviews. De geïnterviewden bevestigden de literatuur. Men had het over de objectiviteit van de externe coach. De opmerking werd gemaakt, dat interne coaches niet vergeten mogen worden. Zij beschikken immers over de kennis van de heersende cultuur en spelregels van de onderneming waarin de gecoachte actief is.

In ons kwantitatief onderzoek werd tevens een vraag gesteld omtrent de identiteit van de coach. Hierin werd gepeild naar de positie van de coach ten opzichte van zijn gecoachte. De meerderheid antwoordde dat de coach een leidinggevende functie heeft ten opzicht van de gecoachte.

## 2.4 Hoe wordt de identiteit van de gecoachte ingevuld?

Coaching kan gegeven worden onder verschillende vormen. In de literatuurstudie werden individuele coaching, groep- en teamcoaching opgenomen. Deze twee laatste mogen niet aan elkaar gelijkgesteld worden. Bij groepscoaching gaat het om een groep van mensen die dezelfde functies hebben maar niet noodzakelijk binnen dezelfde onderneming werkzaam zijn. Een team daarentegen is een groep van mensen met gemeenschappelijke doelen. Elke van bovenstaande vormen heeft zijn eigen voordelen en nadelen.

Op dit onderscheid werd teruggekomen in de enquête. We maakten echter het onderscheid uitgebreider. Groepscoaching werd in de vragenlijst omschreven "als verschillende medewerkers met dezelfde functies". Naast een individuele medewerker en een team werd tevens de categorie opgenomen "verschillende medewerkers met verschillende functies". Deze laatste categorie behaalde ook de meeste antwoorden. De team- en individuele coaching konden qua aantal antwoorden bijna gelijkgesteld worden aan elkaar. Toch is hun som nog kleiner de categorie "verschillende medewerkers met verschillende functies".

## 2.5 Wat wordt verstaan onder het coachingstraject en -gesprek?

Het coachingstraject wordt in de literatuur meestal opgedeeld in vier grote stappen. Dit waren ook de stappen die we in de literatuurstudie opgenomen hebben. We onderscheiden achtereenvolgens het achterhalen van de coachingsdoelstelling(en), het bepalen van de coachingsaanpak, het uitvoeren van de coaching en de evaluatie van het proces.

Dit topic werd, samen met het coachingsgesprek, bewust uit ons kwantitatief onderzoek gelaten. In de interviews werd wel uitvoering ingegaan op de problematiek rond een coachingstraject. Twee van de vier geïnterviewden stelden zich akkoord met de cyclus. De vier stappen in het traject werden vertaald tot het weten, willen, kiezen, doen en waarderen. Er werd ook afgeweken van deze cyclus met het model van Kolb en de integratie van MBTI in het coachingsproces. De opmerking werd gemaakt dat het traject inderdaad deze vier stappen volgt, echter de stappen mogen geen voorschrift worden voor de coach. De coaching moet voorgaan op het traject en niet andersom.

In de literatuur worden vaak de sfeer-elementen van een coachingsgesprek benadrukt. De coach wordt tevens een model aangereikt, het Downey GROW-model, om structuur aan te brengen in het verloop van een coachingsgesprek.

De geïnterviewden werden gevraagd naar hun mening omtrent de sfeer-elementen. Enerzijds antwoorden zij dat er moet gezorgd worden voor een aangename omgeving die los staat van de werkomgeving. Anderzijds werd er gezegd dat dit vaak overroepen wordt. Bijkomend stelden we deze personen de vraag of de tijd van het coachingsgesprek dient afgelijnd te worden. Allen waren zij de mening toegedaan dat voor deze gesprekken best

een begin- en eindtijd afgesproken wordt. Zo kan de coach zijn agenda afstemmen en weet de gecoachte hoeveel tijd hij van de coach in beslag kan nemen.

## 2.6 De centrale onderzoeksdoelstelling.

Als centrale onderzoeksvraag van deze scriptie verkozen we te kiezen voor :

Hoe wordt, in het kader van een succesvol Human Resource Management, gestalte gegeven aan coaching in de praktijk van het bedrijfsleven?

In de vragenlijst van het kwantitatief onderzoek werd uitvoerig ingegaan op het coachingsbeleid. Om te kunnen antwoorden op de onderzoeksvraag dienden bedrijven uit alle sectoren en van alle bedrijfsgroottes aangesproken te worden.

Van alle aangeschreven bedrijven deed de overgrote meerderheid effectief aan coaching én dit grotendeels al meer dan vier jaar. Het geven van feedback en luisteren naar de gecoachte zijn de meest gebruikte methodes om het personeel binnen hun ontwikkeling te begeleiden.

Als slotbeschouwing kunnen we vermelden dat er nog grote onduidelijkheid heerst omtrent de invulling van het begrip coaching. Echter ondanks die onduidelijkheid is het begrip reeds in aanzienlijke mate in de Vlaamse bedrijfswereld ingeburgerd. Een overgrote meerderheid doet actief aan coaching en dit al meerdere jaren. Zowel een leidinggevende, een combinatie van een leidinggevende en niet-leidinggevende of een externe persoon neemt de rol van coach op zich. De gecoachte zijn individuele medewerkers, groepen van medewerkers en teams. De meest gebruikte methodes bij de begeleiding van de gecoachte zijn feedback geven en luisteren, in mindere mate het verwoorden van de eigen standpunten. Met deze slotbeschouwing geven we ook het antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

## Inhoudsopgave

### 1. Boeken

**Altenburg, E.**, (2003), *Werken met motivatie*, Deventer: Kluwer

**Armstrong, M.**, (1999), *Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page

**Boerekamps, J.-P.**, (2003), *Inleiding in coaching, een praktische gids voor coachende professionals*, Schoonhoven: Academic Service

**Broekhuis, M. J.**, (2001), *Coachen en motiveren*, Alphen aan den Rijn: Samson

**Cook, M.**, (2000), *Effectief Coachen*, Schoonhoven: Academic Service

**De Pelsmacker, P. en P. Van Kenhove**, (1990), *Marktonderzoek, Methode en toepassingen*, Leuven enz.:Garant

**Derijcke, L. en W. Gijs**, (2002), *HRM in perspectief*, Mechelen: Kluwer

**Dijkstra, T.**, (2002), *Coachen bij de overheid*, 's-Gravenhage: Reed Business Information

**Downey, M.**, (2000), *Coachen op het werk*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds

**Hell, J. G. F. e.a**, (1999), *Coaching, Houvast in de veranderende organisatie*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

**Jansen, R.**, (2003), *Persoonlijke coaching, resultaatgerichte ontwikkeling van medewerkers en organisaties*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact

**Landsberg, M.**, (1998), *De Tao van het Coachen, Coaching is de sleutel tot verbetering van de prestaties van je mensen, je organisatie en jezelf*, Schoonhoven: Academic Service

**Lingsma, M. en Scholten M.**, (2001), *Coachen op competentieontwikkeling*, Baarn: H. Nelissen

**Merlevede, P.**, (2003), *Mentoring en coaching*, Mechelen: Kluwer

**Rijkers, T.**, (2001), *De Kunst van het Coachen, Voorwaarden, vaardigheden, gesprekken*, Baarn: Helissen

**Schabracq, M. J.**, (1998), *Managementcoaching, Wat coaches doen*, Deventer: Kluwer

**Schreyögg, A.**, (1997), *Coaching: een inleiding voor praktijk en opleiding*, Nederland : Addison Wesley Longman

**Starr, J.**, (2003), *Praktijkgids voor coaches, De handleiding voor het proces, de principes en de vaardigheden van personal coaching*, Schoonhoven: Academic Service

**Van Galen, A. en Kuipers, J.**, (2004), *Coachend leidinggeven*, Zaltbommel: Schouten & Nelissen

**Vandamme, R.**, (2002), *Coaching voor Iedereen*, Deventer: Ankh-Hermes

**Vandamme, R.**, (2003), *Handboek Ontwikkelingsgericht Coachen, Een hefboom voor zelfsturing*, Soest: Nelissen

**Verhoeven, W.**, (1999), *De Manager als Coach, Coaching als managementstijl*, Baarn: Nelissen B.V.

**Vinke, R.**, (2001), *Motiveren van medewerkers*, Alphen aan de Rijn: Samsom

**Vloeberghs, D.**, (1989), *Human Resource Management, Visie strategieën en toepassingen*, Leuven: Acco

**Whitmore, J.**, (1997), *Succesvol Coachen, Coachen: de managementstijl voor betere prestaties van individu en team*, Baarn: Nelissen

## 2. Artikelen in tijdschriften en magazines

**Baird, L. e.a.**, (2003), '*Time and Space: Reframing the training and development agenda*' in: *Human Resource Management*, nr. 1, lente, p. 39-52

**Bergenhengouwe, G.**, (2002), *Het strategisch in opleiding en leren*, in: *Opleiding & Ontwikkeling*, nr. 7/8, juli/augustus, pg 9-13

**Boyatzis, R. e.a.**, (2004), *Coaching werkt – als je de valkuilen weet te vermijden*, in: *Opleiding & Ontwikkeling*, nr 11, november, pg 7-11

**Buchhorn, E. en Schmalholz, C. G.**, (2004), *Volle Kraft Voraus*, in: *Manager Magazin*, nr. 4, pg 164-172

**Cobble, K. en Gurowitz, E.**, (1998), *Coaching as a learning tool*, in: *Leverage*, 26 januari

**C., H.**, (2001), *Vehikel voor strategische transformatie*, in: *Competence*, nr. 4, april, pg 35-41

**Cobble, K. en Gurowitz, E.**, (1998), *Generative coaching*, in: *Leverage*, 11 mei

**De Decker, L.**, (2004), *Coaching, en nu praktisch*, in: *Trends*, 26 februari, pg 99

**Dewulf, L.**, (2002), *Motiveren van medewerkers voor leren, werken en veranderen, Opbouwen van spanning tussen visie en realiteit*, in: *Opleiding en ontwikkeling*, nr. 3, maart, pg 17-21

**Dham, V. en Miel, M.**, (2003), *Attention aux dérapages!*, in : *Managent*, nr. 101, september, pg 98-102

- Gaudenz, C.**, (2004), *(Dé)marquez-vous !, Le personal branding débarque en Europe*, in : Tendances, 1 juli, pg 72
- Gieskes, J.**, (2002), *Het stimuleren en faciliteren van leergedrag*, in: Opleiding & Ontwikkeling, nr 4, april, pg 22-25
- Giudice, C. L.**, (2004), *Ce développeur a joué la carte PME avec succès*, in : Tendances, 18 november, pg 59
- Giudice, C. L.**, (2004), *HR-managers worden nu vaker betrokken bij de bedrijfsstrategie, rondetafelgesprek met vier HR-managers*, in: Trends, 23 september, pg 98 env
- Giudice, C. L.**, (2004), *Coaching: aussi pour les comités de direction !*, in : Tendances, 23 september, pg 112
- Giudice, C. L.**, (2004), *L'épouvantail des compétences, un concept en vogue*, in : Tendances, 23 september, pg 105
- Halary, C.**, (2003), *Devenir coach ? Pas si simple...*, in : Management, nr. 94, januari, pg. 76-80
- Halbertsma, L. en Stomboliev, R.**, (2002), *Polariteiten in personal coaching*, in: Opleiding & Ontwikkeling, nr10, oktober, pg 23-26
- Handfield-Jones, H. e.a.**, (2002), *'Talentmanagement – Een kritieke taak van elke leider'* in: Human Resource Management Select, nr. 2, p. 30-41
- HC**, (2001), *'Vehikel voor Strategische Transformatie, Competenties belonen of niet'* in: Competence, april, pg. 35-41
- Honegaert, M. en Dewulf, L.**, (2002), *Hoe leiders creatieve spanning, taakspanning en leerspanning met elkaar verbinden*, in: Opleiding & Ontwikkeling, nr 3, maart, pg 23 -25
- Jackman, J. M. en M. H. Strober**, (2003), *'Fear of Feedback'* in: The Harvard Business Review, nr. 4, april, pg 101-105
- Knijff, R.**, (2004), *Over het goede in de mens*, in: HR Magazine, nr 101, maart, pg 72-73
- Korthagen, F en Vasalos, A.**, (2003), *Flow in werken en leren: competentieontwikkeling op basis van persoonlijke betrokkenheid en bezieling*, in: Opleiding & Ontwikkeling, nr 5, mei, pg 13-17
- Merkies, R. en Van den Boomen, F.**, (2002), *Coaching op weg naar professionalisering*, in: Opleiding en Ontwikkeling, nr 10, oktober, pg 19-22
- Schuilng, G.**, (2003), *'Survey-Feedback ter Versterking van Zelfsturing in Organisaties'* in: Management en Organisatie, nr. 4, juli-augustus, pg. 22-37
- Schuilng, G.**, (2004), *Competentieontwikkeling in de praktijk*, in Opleiding & Ontwikkeling, nr 9, september, pg 15-21
- Smit, G.**, (2004), *Certificering van coaches*, in: Opleiding & Ontwikkeling, nr 12, december, pg 9-12

- Ten Bos, R.**, (2004), *Grenzen aan competenties*, in: Opleiding & Ontwikkeling, nr 9, september, pg 5-7
- Thijss, J.**, (2001), *Loopbaanontwikkeling in verandering*, in: Opleiding & Ontwikkeling, nr 11, november, pg19-26
- Van De Putte, T.**, (2004), *Efficiënte coaching, Vlaamse overheid laat iedereen meebeslissen*, in: HR-Square, nr 18, oktober, pg 42-46
- Van Der Klink, M. en Kuijpers, M.**, (2004), *Competenties, waar hebben we het over?*, in: Opleiding en Ontwikkeling, nr 9, september, pg 9-13
- Van Durme, H.**, (2004), *'Een Juiste Mix van Ingrediënten'* in: Human Resources Magazine, januari, pg 18-20
- Van Veldhuijzen, C.**, (2003), *'Motiveren van medewerkers, kun je dat wel of doen ze het zelf?'*, in: Management Support, nr. 9 september, pg 28-29
- Van Vijfeijken, H.T.G.A. e.a.**, (2001), *'Het Belang van Afhankelijkheidsrelaties'* in: Gedrag en Organisatie, nr.3, pg. 128-141
- Vereecken, H.**, (2003), *Sleutelen aan inzetbaarheid*, in: HR-Square, nr. 6, juli, pg 34-35
- Vermeulen, H.**, (2004), *'Hoe doe je medewerkers beter functioneren?'*, in: Trends, 27 mei, pg 29
- Weytjens, K.**, (2003), *'De Tijd Dat We Iedereen in Alles Willen Vormen, Is Voorbij'* in: Human Resources Magazine, mei, pg. 30-34
- Weytjens, K.**, (2003), *'Van Visie tot Voorbeeld, Leiderschap is Coachen én Beslissen'* in: Human Resources Magazine, juni, pg. 76-77
- Weytjens, K.**, (2004), *Jobcoach schaaft aan arbeidsattitude*, in: HR Magazine, nr 103, mei, pg 70-73
- Wong, Y. L. en R. S. Snell**, (2003), *'Employee Workplace Effectiveness: Implications for Performance Management Practices and Research'* in: Journal of General Management, nr. 2, winter, p. 53-69
- Wouters, K.**, (2003), *'Managers over hun rol als facilitator van leerprocessen'*, in: Human Resources Magazine, mei, pg 74-76
- Zijlstra, L.**, (2003), *'Kracht en Energie door Coaching'* in: Management Support, oktober, pg. 20-21

### 3. Artikelen in kranten

- De Morgen**, (2004), *'Een op vier Ford-werknemers weer aan de slag'*, 17 juni



- De Standaard**, (2004), 'Bedrijfscoach ziet manager als sporter, 10 april
- De Tijd**, (2004), 'Peterschap vangt nieuwe medewerker beter op, 27 januari
- De Tijd**, (2004), 'Bedrijven zien opleiding niet langer als een luxeproduct', 17 maart
- De Tijd**, (2004), 'Een promotie te veel', 30 maart
- De Tijd**, (2004), 'Senior managers in spe krijgen gedetailleerd leerpad', 19 oktober
- De Tijd**, (2003), 'Personeelsbeleid wordt crisismanagement', 3 december
- Het Belang van Limburg**, (2004), 'Zijn we wel goed bezig?', 20 maart

#### 4. Internetbronnen

- Anderson, M. C.**, (2001), '*Executive Briefing: Case study on the return on investment of executive coaching*', <http://www.coachfederation.org/pressroom/MetrixGlobal-CoachingROI%20Briefing.pdf>, 15 oktober 2004
- Den Hertog, J. F. en E. Van Sluijs**, (2005), '*Het management van de kennisstroom: een sleutelrol voor het personeelsbeleid*' in Merit Research Memorandum, nr 4, <http://econpapers.hhs.se/paper/dgrumamer/1995004.htm>, 23 maart 2004
- Dijkema en Partners**, (2002), '*Coaching, interview met Pieter Dijkema*', <http://www.coachingnet.nl/zoeken/art.php?cnr=32>, 10 november 2004
- Hoekstra, M.**, (2001), '*Interne Coaching*', [www.xs4all.nl/~insights/hoekstra/02intcoach.htm](http://www.xs4all.nl/~insights/hoekstra/02intcoach.htm) - 17 februari 2004
- Roberton, R.**, (2004), '*Dynamics of Internal Corporate Coaching Survey Report*', [http://www.coachfederation.org/images/dynamics\\_of\\_internal\\_coaching.pdf](http://www.coachfederation.org/images/dynamics_of_internal_coaching.pdf), 15 oktober 2004
- Simon, C. C.**, (2003), '*A Coach for 'team you'*', in the Washington Post, 10 juni 2003, <http://www.washingtonpost.com/ac2/wp-dyn?pagename=article&node=&contentId=A36862-2003Jun9&notFound=true>, 18 november 2004
- Van Baarnsen, B.**, (2003), '*Hoe kies ik de juiste coach?*' <http://home.hetnet.nl/~pris01/coaching.htm>, 10 november, 2004
- Van Oyen, S.**, (2003), '*Jobcoach sleutel tot succesvolle integratie*', <http://www.coachingnet.nl/zoeken/art.php?cnr=81>, 10 november 2004
- Williams, P.**, '*The potential perils of personal issues in coaching*' [http://www.coachfederation.org/pressroom/perils\\_of\\_personal\\_issues\\_in\\_coaching\\_051104.pdf](http://www.coachfederation.org/pressroom/perils_of_personal_issues_in_coaching_051104.pdf), 15 oktober 2004

## 5. Internetsites

<http://www.natuurlijk-coachen.nl/Sitenov2004/visie.htm>

<http://www.coachfederation.org>

<http://www.themanager.org/Knowledgebase/HR/Mentoring.htm>

<http://www.coaching.startkabel.nl/>

<http://coaching-counselling.pagina.nl/>

# Bijlagen

## Lijst van bijlagen

- Bijlage 1: De vragenlijst voor de interviews
- Bijlage 2: Korte cv van de geïnterviewden
- Bijlage 3: Uitgeschreven versie van de gedane interviews
- Bijlage 4: Korte introductie van het onderwerp MBTI
- Bijlage 5: De begeleidende brief van de enquête
- Bijlage 6: De vragenlijst van de enquête
- Bijlage 7: De enquête resultaten

<u>Bijlage 1</u> : De vragenlijst voor de interviews
--

Onderstaande opsomming van vragen werd gebruikt bij het afnemen van de interviews. Dit was slechts een begeleidingsmiddel. Er werd afgeweken van de vragen in functie van het verloop van het gesprek.

- In de literatuur bestaan verschillende definities van coaching. Kan u mij, met in het achterhoofd uw visie op coaching, een omschrijving geven van wat het begrip volgens u betekent?
- Mentoring en coaching worden vaak in één adem genoemd. Wat zijn echter hun cruciale verschilpunten volgens u, of zijn die er niet?
- Hoe staat u ten opzichte van de vergelijking dat een persoon net als een ijsberg is. Slechts het topje van zijn vaardigheden, kennis komt boven water? Zijn deze vaardigheden eindig, maw komt men op een gegeven moment aan de voet van de ijsberg zonder verder te kunnen?
- Wat zijn de (meest voorkomende) redenen tot coaching van een medewerker? Individuele – collectieve problemen / individuele – collectieve verbeteringen  
In welk van deze situaties zou externe coaching verkozen moeten worden boven interne coaching? Wat zijn de redenen om externe coaching te verkiezen?
- Wat zijn volgens u de basisvaardigheden die een coach moet bevatten? (Verskil tussen zijn kennis en intermenselijke vaardigheden) Zijn deze aan te leren? Kunnen coaches gevormd worden of is men een coach?
- Hoe selecteert een bedrijf een coach, is dit naar de functie die de mogelijke coach heeft, naar de betrokkenheid tot de gecoachte, ...? Wat is uw mening hieromtrent?
- Bestaat er in bedrijven functieomschrijvingen voor een coach. Hoe zou deze omschrijving er volgens u moeten uit zien?
- Hechten ondernemingen belang aan het aantal jaren ervaring bij het uitkiezen van een coach?
- Het coachingstraject wordt vaak beschreven in vier stappen (onderzoeken van behoeften en stellen van coachingdoelstellingen, coachingaanpak bepalen, coachen, evaluatie)? Vindt u deze volledig? Welke is volgens u de belangrijkste stap in dit traject? Hoe lang (maximum en minimum) zou een coachingsproces moeten duren, en van welke factoren wordt de lengte bepaald? In welke mate moet de organisatie van de gecoachte betrokken worden in het proces?
- In welke mate kan men de persoonlijkheid van een gecoachte veranderen. In hoeverre kan of mag men een gecoachte coachen?

- Spelen bij het coachingsgesprek de sfeer elementen van de locatie een zodanig belang dat deze het gesprek kunnen beïnvloeden? Hoe lang (maximum en minimum) zou een coachingsgesprek moeten/kunnen duren, en door welke factoren wordt deze beïnvloedt? Moet men op voorhand de tijd beperken (een einduur stellen) of laat men liever openheid over de duur van de sessie?
- Indien bedrijven de coaching stopzetten, wat zijn hier dan de aangegeven redenen voor?
- Wanneer we de verscheidenheid aan bedrijven bekijken, zowel qua grootte (KMO's tov grote organisaties) als qua sector (primaire, secundaire, tertiaire en quataire), bestaat hier dan een verschil in coachingsvraag, in de veelvuldigheid van het coachen.  
Met andere woorden, is coaching in de verschillende organisaties al even sterk geïntegreerd?

*Zijn er nog belangrijke opmerking omtrent coaching, die niet in bovenstaande vragenlijst voorkomen en die het vernoemen waard zijn?*

<u>Bijlage 2: Korte cv van de geïnterviewden</u>
--

**Jacques Ampe**

Na zijn opleiding als sociaal assistent volgde **Jacques AMPE** het Junior Management Programma aan de Vlerick Leuven Gent Management School. Terwijl hij zich in de bedrijfswereeld verder specialiseerde in human resources management, werd hij een graag gezien docent aan de afdeling personeelsbeleid van de IPSOC te Kortrijk. Jacques was gedurende de laatste jaren verantwoordelijk voor het HR-beleid binnen de Levi's vestigingen te Gits en Wervik. Sedert enkele jaren is Jacques werkzaam als senior HR-consultant bij Amelior. Jacques Ampe is door 'Oxford Psychologists Press Limited' erkend als een 'qualified user of MBTI' (step I en step II) en Situationeel Leiding door Center for Leadership Studies.

**Jos Billen:**

**Jos BILLEN** is als "HR-professional" sedert december 2001 gestart met een eigen adviesbureau, Adoria. Na zijn studies tot licentiaat pedagogische wetenschappen was Jos ondermeer actief bij Krauthammer als trainingsmanager, bij Bacob Bank als onderdirecteur management en organisatie-ontwikkeling en bij Bank Nagelmackers-Codep als commercieel directeur & Quality manager. Daarna ging Jos als directeur Human Resources aan de slag bij DVV Verzekeringen waarbij zijn HR-ervaringen zich zowel op beleidsmatig, tactisch als operationeel niveau situeren. Voor Jos zelfstandig werd, was hij tewerkgesteld als senior HR-consultant bij Amedes Belgium.

**Dirk Claes**

**Dirk CLAES** is een geroutineerd trainer-consultant met meer dan 11 jaar professionele ervaring in de bedrijfswereeld, waarvan 8 jaar in de commerciële sector en 3 jaar op het vlak van Human Resources, training en vorming. Zijn specialiteiten liggen op het vlak van basic management, stress- en timemanagment en talloze trainingen rond communicatie alsook verkooptrainingen. Momenteel is Dirk werkzaam als trainer-consultant voor Bureau Jos Moons.

**Luk Dewulf**

**Luk DEWULF** is adviseur bij Kessels & Smit in België op het vlak van opleidingskunde. Als Licentiaat Pedagogische Wetenschappen was hij gedurende een heel aantal jaren actief bij KBC, eerst als opleidingsadviseur en later als organisatieadviseur in de stafafdeling organisatie. In die hoedanigheid trad hij op als intern consultant voor diverse projectteams en voor het management. Daarnaast is hij hoofddocent van de Stichting Opleidingskunde (FCE) en lid van de redactie van het tijdschrift 'Opleiding & Ontwikkeling (NI.)'. Zo heeft hij een rijke praktijkervaring als adviseur kunnen combineren met een wetenschappelijke belangstelling, waardoor de thema's die in de leertrajecten aan bod komen, ondersteund worden met zowel praktijkvoorbeelden als theoretische verdieping





<u>Bijlage 3: De uitgeschreven versies van de gedane interviews</u>
---

De vragen die aan de geïnterviewde gesteld werden zijn telkens in cursief gedrukt. Hun antwoorden werden per vraag uitgeschreven.

Dirk Claes: 7 april 2005

*In de literatuur bestaan verschillende definities van coaching. Kan u mij, met in het achterhoofd uw visie op coaching, een omschrijving geven van wat het begrip volgens u betekent?*

Als we naar leiding geven gaan kijken. Je hebt mensen die managen, je hebt mensen die leiding geven, je hebt mensen die ondernemen en je hebt mensen die coachen. Bedrijven springen vaak kwistig om met de termen, iedereen is manager. Ik vind dat een goede manager een goede leidinggever, ondernemer en coach moet zijn.

Hoe zie ik een coach: iemand die tussen zijn mensen staat, noden detecteert terwijl hij ertussen staat van deze en aangepaste programma's maakt om ze sterker te maken op vlak van vaardigheden, op vlak van attitude, op vlak van kennis, maar vooral op vlak van attitude. Vaardigheden wat moet iemand kunnen. Attitude wat moet iemand zijn gedrag zijn. Kennis wat moet iemand kennen. Een coach moet op de drie delen zijn medewerkers kunnen ondersteunen, maar vooral op vlak van kennis. Een goede coach staat aan de zijlijn. Coach zit niet in de tribune.

*Hoe staat u ten opzichte van de vergelijking dat een persoon net als een ijsberg is. Slechts het topje van zijn vaardigheden, kennis komt boven water? Zijn deze vaardigheden eindig, maw komt men op een gegeven moment aan de voet van de ijsberg zonder verder te kunnen?*

Samenwerken met mensen in een team start met een functieprofiel om dan een analyse te maken wat de tekortkomingen zijn voor de functie. Waar ik tekort kom zal de coach de persoon coachen om deze weg te werken. In de bedrijfscontext stopt de coaching als de velden van tekortkomingen op VAK(vaardigheden-attitude-kennis) ingevuld zijn in kader van de functie. Stopt dat? Neen iedereen kan voortdurend ontwikkelen, maar als bedrijf stopt het bij de functie.

Mensen evolueren ook, wat vandaag als capaciteiten heb kan veranderen.

*Wat zijn de (meest voorkomende) redenen tot coaching van een medewerker? Individuele – collectieve problemen / individuele – collectieve verbeteringen  
In welk van deze situaties zou externe coaching verkozen moeten worden boven interne coaching? Wat zijn de redenen om externe coaching te verkiezen?*

Coaching is van nature in eerste fase een individueel proces is. Het is pas wanneer je de individuele noden hebt kunnen detecteren en coachen dat je dan naar de volgende stap kan gaan het collectieve. Het is zinloos wanneer je een team hebt van zes mensen, waar belangenconflicten zijn en niet alle neuzen in dezelfde richting staan. We gaan eerst kijken om iedereen dezelfde kant te doen opkijken voor we de groep, het team gaan coachen.

Wanneer een interne coach de vaardigheden heeft om zijn medewerkers te coachen, dan heet deze voorrang. Hij kent de context, deelt de visie van het bedrijf met de medewerker. Wanneer persoonlijke zaken beginnen mee te spelen komt een externe coaching van pas. Wanneer persoonlijke vooroordelen meespelen is het sterk aangewezen een externe coach te verkiezen. Deze heeft een helikopterview: die kan zien wat er fout loopt en hoe het gecoacht kan worden, en dit zonder de vooroordelen. Wat de externe coach als raad meegeeft aan de baas van het team, dat de baas dit moet aanvaarden. Ja interne coach heeft voorrang, extern wanneer er problemen zijn

*Wat zijn volgens u de basisvaardigheden die een coach moet bevatten? (Verskil tussen zijn kennis en intermenselijke vaardigheden) Zijn deze aan te leren?*

Wat ik bizar vindt in de vraagstelling: coaches die geselecteerd worden. Iedereen die mensen onder zich heeft zou per definitie coach moeten zijn. Het kan niet zijn dat iemand die een team leidt, coaching niet zou opnemen. Iedere people manager moet een coach zijn. Wat is belangrijk? Mensenkennis, een coach moet beseffen dat er verschillende types van mensen zijn. Zakelijke, sociale, introverte, extraverte mensen, feeling types, judging types. Ik vind dat het ideale team uit een mix van mensen bestaat, de coach op zichzelf is ook een type. Het is niet gezegd dat hij met iedereen zal kunnen omgaan. Een goede coach moet op de hoogte zijn van de verschillende types van mensen. Bvb commentaar geven op een introvert. De introvert reageert niet en de coach gaat er van uit dat er geen commentaar was, echter de commentaar zal de introverte pas later formuleren. Belangrijk is dus het inzicht in verschillende types van mensen en weten hoe je moet reageren. Daaraan gekoppeld communicatie. Als je communicatief niet sterk staat en je hebt tegenover jou een gecoachte die wel communicatief sterk staat, dan gaat dit niet samen. Ten derde empathie, inlevingsvermogen. Kunnen aanvaarden dat gebeurtenissen op persoonlijk vlak een invloed kunnen hebben op het werk.

*Bestaat er in bedrijven functieomschrijvingen voor een coach. Hoe zou deze omschrijving er volgens u moeten uit zien?*

Ik denk niet dat er een omschrijving bestaat van de ideale coach. Ik vrees dat daar misschien te weinig aandacht aan wordt besteed door bedrijven. Dat mensen niet voldoende begeleid worden hoe men een goede coach moet zijn. Men gaat ervan uit dat het wel zal lukken. Heel veel people managers gaan ervan uit dat het wel zal lukken. Een definitie van coach bestaat er niet, maar er zou wel meer aandacht aan mogen besteed worden.

*Spelen bij het coachingsgesprek de sfeer elementen van de locatie een zodanig belang dat deze het gesprek kunnen beïnvloeden?*

Ja de elementen kunnen een verschil maken, maar het wordt een beetje overroepen. Tuurlijk de sfeer moet optimaal zijn. In de mate van het mogelijke moet je wel de sfeer creëren, maar het kan wel perfect in het kantoor van de coach, of chef.

De coach moet professioneel genoeg zijn om de telefoon uit te zetten, gsm uit te zetten, dat mensen niet het kantoor binnen stappen. Maar qua plaats, een stoel is een stoel een bureau is een bureau.

*Het coachingstraject wordt vaak beschreven in vier stappen (onderzoeken van behoeften en stellen van coachingdoelstellingen, coachingaanpak bepalen, coachen, evaluatie)? Vindt u deze volledig? Welke is volgens u de belangrijkste stap in dit traject?*

Er ontbreekt misschien één stap voor mij: een analyse van de behoeftes. Men begint met het bepalen van de doelstelling, maar daarvoor moet je eerst een analyse doen van de behoeften. Op basis van het tekort, de doelstelling bepalen, dan aanpak, coachen, evaluatie. Wat na de evaluatie nog kan komen, na enige tijd gaan checken of men het geleerde wel toepast. Typisch ook van trainingen: informatie, geleerde wordt niet benut. Twee bijkomende stappen: het meten van de tekorten en na de evaluatie eigenlijk gaan zien hoe of het geleerde gebruikt wordt na een tijd. Hier ga je de ROI gaan bekijken.

*Hoe kunnen bedrijven deze ROI gaan onderzoeken?*

Hoe meten dat is moeilijk. Dat is afhankelijk van wat er precies gecoacht werd. Vaardigheden en kennis zijn perfect te meten. Attitude dat is anders. Bvb de houding van iemand. Dat is puur observeren of via feedback van collega's.

*Hoe lang (maximum en minimum) zou een coachingsproces moeten duren, en van welke factoren wordt de lengte bepaald?*

Neen afhankelijk van wat er gecoacht moet worden. bijvoorbeeld een burn-out kan je niet op voorhand gaan bepalen hoelang je nodig hebt om die op te lossen

*Moet men op voorhand de tijd beperken (een einduur stellen) of laat men liever openheid over de duur van een coachingsgesprek?*

Men moet zeer duidelijk bepalen wat de tijd is om het gesprek te doen. Zodanig dat beide partijen zich kunnen focussen op het gesprek. Heel duidelijk stellen wanneer het start en wanneer het stopt.

*Wanneer we de verscheidenheid aan bedrijven bekijken, zowel qua grootte (KMO's tov grote organisaties) als qua sector (primaire, secondaire, tertiaire en quataire), bestaat hier dan een verschil in coachingsvraag, in de veelvuldigheid van het coachen.*

*Met andere woorden, is coaching in de verschillende organisaties al even sterk geïntegreerd?*

Ik weet het verschil niet. Traditioneel investeren de grotere bedrijven meer in opleiding via externe. Nu investeren ook meer en meer KMO's in ontwikkeling dankzij opleidingscheques

*Kunnen coaches gevormd worden of is men een coach?*

Iedereen wordt geboren met bepaalde genen. Iemand die als introvert wordt geboren, kun je moeilijk extravert maken. Mits goeie sturing kan je wel iemand vormen tot iemand die hij zelf niet verwacht had te zijn. Ik denk dat heel veel mensen niet beseffen wat mensen bezitten. Een goeie coach is iemand die weet wat erin zit, in de ijsberg en dat er kan uit halen.

Geboren als een coach: neen. Je kan het wel stimuleren. Door de stimulatie gaan je wel gaan aanvoelen. Maar als het er niet in zit zit het er niet in, er zijn beperkingen. Interesse en zin hebben is wel noodzakelijk.

*Indien bedrijven de coaching stopzetten, wat zijn hier dan de aangegeven redenen voor?*

Als blijkt dat de coaching geen zin heeft na een bepaalde tijd, dan stoppen. Ik ben een voorstander van een retainbeleid. Werknemer die niet meer voldoet niet ontslaan maar begeleiden. Stel dat het budget op is en de gecoachte is nog niet geëvolueerd, dan moet de coaching stoppen. Ook als men op gevoeligheden stuit is het aangewezen te stoppen.

Jacques Ampe: 8 april 2005

*In de literatuur bestaan verschillende definities van coaching. Kan u mij, met in het achterhoofd uw visie op coaching, een omschrijving geven van wat het begrip volgens u betekent?*

Er bestaat geen wetenschappelijke achtergrond voor wat coaching eigenlijk is. Het is een begrip waarbij centraal staat dat mensen zichzelf proberen te ontdekken door hen permanent te confronteren met hetgeen wat ze zeggen. De coach laat mensen op zoek ontdekkingsstocht gaan naar zichzelf door te vertellen wat ze doen en eigenlijk hen permanent uit te dagen. De coach gaat hen bij wijze van spreken confronteren met alternatieven en stelt vragen zoals: ben je daar mee content, ben je daar niet mee content, enz.

Waarom, en eigenlijk is dat de hoofdzaak, omdat ik meer en meer van mening ben dat wij eigenlijk de pretentie hebben dat wij mensen kunnen motiveren. Eigenlijk geloof ik daar niet meer in. Ik denk dat mensen zichzelf moeten motiveren. Dat wij als coacher eigenlijk condities moeten creëren dat mensen zien dat er andere mogelijkheden zijn en dit door vragen te stellen naar alternatieven.

*Hoe staat u ten opzichte van de vergelijking dat een persoon net als een ijsberg is. Slechts het topje van zijn vaardigheden, kennis komt boven water? Zijn deze vaardigheden eindig, maw komt men op een gegeven moment aan de voet van de ijsberg zonder verder te kunnen?*

Ik ben wel van oordeel dat we soms niet de ondergrond, capaciteiten van de mensen kennen, maar op een bepaald moment denk ik wel dat er een grens is aan de capaciteiten van mensen. Je kan mensen niet permanent ontwikkelen, ontwikkelen, ontwikkelen. Op een bepaald moment gaat die elastiek breken. Ik heb dat zelf ervaren. Ik ben van oorsprong A2 mechanica, ik heb in een bedrijf gewerkt aan een draaibak en een freesbak. Ik had de technische kennis maar niet de bekwaamheid. En ze mochten mij stimuleren, motiveren en coachen om dat goed te doen, dat ging er bij mij nooit in. Dus ik had niet die vaardigheid om iets te realiseren, wel de technische en theoretische kennis.

Wat ik probeer als ik mensen coach is de gecoachte een spiegel voorhouden zodanig dat deze de moed en durf heeft een aantal domeinen te betreden waar die vroeger nooit aan gedacht had.

Wat ik wel mis hier in de vragenlijst is dat niet alleen een voordeel is voor de gecoachte maar ook voor de organisatie. Ik denk dat het een spin-off effect is. Als mensen tot betere dingen in staat zijn dan zal dat ook tegemoed komen aan de organisatie. Maar de onmiddellijke voordelen van mensen is dat zij geconfronteerd worden. Iemand die hen confronteert, niet van individu tot individu maar met confrontatie van ideeën. Bvb onlangs heb ik een coachingsgesprek gehad met iemand en die vroeg "Jacques wat zou jij doen in dit geval". En de valkuil is dat je als coach antwoord datgene wat jij zelf zou doen. Ik had wel mijn idee, maar ik wilde eerst naar het idee van de gecoachte luisteren. Daarna konden we van mening wisselen en bekijken in hoeverre we overeen komen.

*Wat zijn de (meest voorkomende) redenen tot coaching van een medewerker? Individuele – collectieve problemen / individuele – collectieve verbeteringen  
In welk van deze situaties zou externe coaching verkozen moeten worden boven interne coaching? Wat zijn de redenen om externe coaching te verkiezen?*

Ik denk dat in heel wat gevallen individuele verbeteringen zijn. Men ontdekt in een functioneringsgesprek zwaktes van mensen en die kan men het best kan verbeteren, wijzigen per individu.

Ik denk niet dat je mensen kan veranderen. Ik heb ook de indruk dat als mensen niet willen gecoacht worden, vandaar dat er eerst een goed intakegesprek moet zijn, dan moet men stoppen, want dan is het verloren energie

Een externe coach kan meer afstand nemen van de situatie en als gecoachte ben je minder bang om de uitdaging, confrontatie aan te gaan. Vaak komen er in coaching ook persoonlijke onderwerpen aan bod. Een interne coach kan ook goed zijn omdat je daar een aantal spelregels van de interne werking van het bedrijf in kan verwerken. Als je niet de cultuur kent van het bedrijf, als externe coach. Probeer je de mensen op een lijn te krijgen die botst tegen deze van de organisatie

*Wat zijn volgens u de basisvaardigheden die een coach moet bevatten? (Verskil tussen zijn kennis en intermenselijke vaardigheden) Zijn deze aan te leren? Kunnen coaches gevormd worden of is men een coach?*

Een coach is te vergelijken met een manager, maar is meer dan leiding geven die een technische vaardigheid is. Coachen heb je mee of dat heb je niet. Je kan dat wel leren, maar dat moet je in je hebben. Sommige mensen hebben in je leven een belangrijke impact gehad. Coaching is ook zo iets. Er zijn een aantal technieken bvb vraagstelling maar dat moet je in je hebben. Cfr met MBTI, met bepaalde voorkeuren. Ofwel heb je de voorkeur logica of de voorkeur feeling. De coach zal eerder neigen naar de feeling. Coaching start bij MBTI omdat deze de voorkeuren van de gecoachte schetst alsook zijn valkuilen.

Soms heb je nood aan een coach die zelf door een coach gecoacht wordt. Want eenmaal je in dezelfde schoenen staat als de persoon die je coach, kan je dat rijker maken.

Een minder goeie coach is diegene die vragen afvuurt en het proces sequentieel gaat volgen. Je moet een coachingsgesprek altijd voorbereiden maar dan moet je vertrekken van waar de persoon in kwestie zit. Minder goeie coach: geen antwoord geven op vragen die de gecoachte stelt.

*Hoe selecteert een bedrijf een coach, is dit naar de functie die de mogelijke coach heeft, naar de betrokkenheid tot de gecoachte, ...? Wat is uw mening hieromtrent?*

Het eerste contact met het bedrijf is essentieel. Je moet die man proberen te bewegen een bepaalde structuur die zijn voor en nadelen heeft. Vandaar dat de cultuur van de coach voor een stuk dezelfde moet zijn als de cultuur van het bedrijf. Bepaalde coaches die de filosofie van het bedrijf niet kennen kunnen botsen.

Wanneer de organisatie iemand aanduidt om gecoacht te worden verwacht die dat de gecoachte antwoorden zal krijgen van een ervaren iemand. De valkuil is dat je ervaren

mensen tot coach zal benoemen door hun grote ervaring, echter het moet net omgekeerd op zoek gaan naar nieuwe handelwijzen.

Gevaar dat van wanneer men tegen een persoon zegt dat hij zal gecoacht worden, zal de gecoachte ook antwoorden verwachten op vragen. De gecoachte speelt met de gedachte dat hij het niet goed doet.

*Het coachingstraject wordt vaak beschreven in vier stappen (onderzoeken van behoeften en stellen van coachingdoelstellingen, coachingaanpak bepalen, coachen, evaluatie)? Vindt u deze volledig? Welke is volgens u de belangrijkste stap in dit traject? Hoe lang (maximum en minimum) zou een coachingsproces moeten duren, en van welke factoren wordt de lengte bepaald? In welke mate moet de organisatie van de gecoachte betrokken worden in het proces?*

Ik doe een ander proces. Eerst heb ik een intakegesprek: wat zijn de objectieven, wat wil de organisatie en ik maak kennis met de organisatie en de gecoachte. Ik ga bij deze laatste na of deze persoon wel effectief gecoacht wil worden. Wat zijn dan uiteindelijk de objectieven die de gecoachte wil en is dit congruent met deze van de organisatie? Dit is niet altijd zo. Daarna confronteer ik de gecoachte met de voorkeuren via MBTI. Omdat men zo de persoon een spiegel kan voorhouden, wie ben ik en wat zijn dingen die ik in mijn dagdagelijks werken herken die te maken hebben met mijn voorkeur

Dan wordt de combinatie gemaakt met objectieven en voorkeur. Bvb je wil meer luisteren en wat zijn de valkuilen vanuit de MBTI waarom je niet kan luisteren. Telkens male is er een periode daartussen en heeft de gecoachte een bepaalde opdracht. Het volgende gesprek is de terugkoppeling van het eerste gesprek. In totaal heb je een zestal gesprekken, dat zou voldoende moeten zijn. In deze context zet de gecoachte telkens een kleine stap.

*In welke mate kan men de persoonlijkheid van een gecoachte veranderen. In hoeverre kan of mag men een gecoachte coachen?*

Ik denk dat je dat niet kunt veranderen. Je kan wel de condities rond mensen veranderen je kan wel mensen beïnvloeden, dus het gedrag.

Luisterbereidheid kan je aanleren omdat het een vorm van gedrag is. Bepaalde attitudes kunnen gewoonten worden. gedrag kan je beïnvloeden. Houdingen zijn meer als waarden. Door vragen te stellen probeer je het gedrag van mensen te beïnvloeden zodanig dat deze veranderd. Gedrag en houding moeten congruent zijn met mekaar want anders botst die.

*Spelen bij het coachingsgesprek de sfeer elementen van de locatie een zodanig belang dat deze het gesprek kunnen beïnvloeden?Hoe lang (maximum en minimum) zou een coachingsgesprek moeten/kunnen duren, en door welke factoren wordt deze beïnvloedt? Moet men op voorhand de tijd beperken (een einduur stellen) of laat men liever openheid over de duur van de sessie?*

Ja dat speelt een rol, ik ben voorstander van buiten het bedrijf te gaan, zonder gedwongenheid van. Het beïnvloedt voor een stuk het gesprek.

Het gesprek wordt beperkt tot anderhalf uur twee uur

*Indien bedrijven de coaching stopzetten, wat zijn hier dan de aangegeven redenen voor?*

Dat het genoeg is. Dat er ook geen directe resultaten te zien zijn. Dat zij daar het nut niet van inzien. Dat het niet gedragen wordt door de organisatiecultuur.

*Wanneer we de verscheidenheid aan bedrijven bekijken, zowel qua grootte (KMO's tov grote organisaties) als qua sector (primaire, secondaire, tertiaire en quataire), bestaat hier dan een verschil in coachingsvraag, in de veelvuldigheid van het coachen.*

*Met andere woorden, is coaching in de verschillende organisaties al even sterk geïntegreerd?*

Neen:

Wat wel is dat je heel moeilijk in familiebedrijven binnen geraakt. Een maal de padres familias gecoacht wordt en die daar het nut van inziet

*Zijn er nog belangrijke opmerking omtrent coaching, die niet in bovenstaande vragenlijst voorkomen en die het vernoemen waard zijn?*

Coaching: een op en neerwaartse beweging binnen de managent

Het fundament van coaching: eigenlijk hebben we dat altijd gedaan.



Jos Billen: 18 april 2005

*Jos Billen deed eerst zijn eigen verhaal, vooraleer over te gaan naar de vragenlijst.*

Ik vertrek altijd van waarom coaching nodig is. Ik vertrek van een simpel principe. Je hebt verschillende soorten van mensen. Medewerkers die een trekkersrol op zich nemen, die van nature uit meedoen. Spijtig genoeg heb je daar niet te veel van, maar goed dat ze dat niet allemaal zijn want dat zou niet leefbaar zijn. Altijd dezelfde die initiatief nemen. Deze hebben opvolging nodig, maar minder coaching nodig. Daar kun je echt in de ware betekenis van het woord delegeren.

Maar je hebt een grote groep van mensen die op de kar zitten. Aan deze moet je trekken en uitleggen waarom de dingen nodig zijn en deze krijg je dan voor de kar geplaatst. Dan heb je een groep van mensen die heel negatief zijn, de tegenwerkers. Managers geven dat meestal toe in trainingen, dat zijn de mensen waar de meeste aandacht naar toe gaat.

Mijn overtuiging is dat coaching zich moet richten op de mensen op de kar. People are never wrong, systems are. De tegenwerkers zitten in je bedrijf en die moet je toch meekrijgen. Het antwoord hierop is: laat de tegenwerkers niet zitten in de organisatie, want daar moet je tijd blijven insteken, dan blijft het de verantwoordelijkheid van de manager dat hij deze erin laat. Coaching gaat naar deze mensen uit die toch al een minimum aan positieve engagement naar de organisatie hebben, de ene al wat meer dan de andere, en op moet je u dan richten als je het over coaching hebt dan val ik altijd terug op de Maslow piramide. Als je coacht doe je het om de drie hoogste niveaus, dus daar moet je mee bezig zijn.

Coaching kan in twee richtingen effect hebben. Organisaties kunnen aan coaching doen, dat mensen passief blijven, toch voor een groot stuk. Eigenlijk creëert men een cultuur waar mensen zitten af te wachten. Je krijgt ze wel mee, maar je moet het hen zeggen. Dat noem ik receptieve betrokkenheid. Nemen weinig initiatief, maar vaak heeft dat te maken door de manier waarop men aan coaching doet. Als ik zeg van wat is het ultieme doel van coaching dan is dat creatieve betrokkenheid creëren. Dat is dat mensen gemotiveerd zijn om iets te doen, te werken, in principe los van voordelen of van dingen die ze krijgen. Voorbeeld zoon die voetbal speelt en zich daarvoor inzet. Mensen engageren zich voor iets, zonder dat het opgelegd is, zonder dat men geld erbij verdient. Blijkbaar vind men er iets in terug waardoor men een creatieve betrokkenheid heeft. Mijn overtuiging is dat ik niet begin met situationeel leidinggeven, maar dat men binnen zijn coachingsaanpak moet proberen bij de grote groep van mensen een creatieve betrokkenheid te creëren. Want als 20-30% van je werknemers deze betrokkenheid zouden hebben, voor de kar staan en de anderen kunnen meetrokken.

Maar wat is de betrokkenheid?

Het eerste wat je daarvan kan zeggen is dat deze mensen bewust en vrij met al hun mogelijkheden te gaan voor een bepaald doel. De coach moet erin lukken zo een organisatie op gang te brengen dat mensen op één of andere manier dit vertonen of een aantal mensen. Als dat er niet is dan krijg je de receptieve betrokkenheid: zeg me maar wat ik moet doen. Bij mensen een omgeving te creëren waar zij in staat worden gesteld om met al hun vermogens vrij en bewust voor de inspanning te gaan zonder dat hier iets mee samen hangt. Tweede kenmerk van de creatieve betrokkenheid: mensen willen iets goed doen, die willen dat goed doen. Iets tot stand brengen, meestal samen met anderen, ze hebben daar mensen voor nodig. Het tot stand brengen moet iets van kwaliteit zijn. Derde kenmerk: Mensen voelen het tot stand brengen niet aan als een druk, maar hebben er nog plezier in. Het schept een zekere voldoening.

Moest een coach erin lukken een omgeving te creëren dat mensen in die situatie worden gebracht, dan zou dit voor de organisatie een heel verschil zijn. Maar vaak zien we dat dat zo niet is. Verschil naargelang de sector-organisatie in coaching. In principes en concepten zeg ik neen. Als je gelooft in de creatieve betrokkenheid moet dit in iedere omgeving kunnen. Natuurlijk verschillen de kleuring die je geeft naargelang de situatie.

Wat moet je doen als je mensen tot de creatieve betrokkenheid wil brengen? Daarvoor heb ik een model. Coaching bestaat erin dat de chef/coach zich moet bezig houden met vier dingen: W W K D W

Werk en tijd maken om de opdracht goed te formuleren, transparantie scheppen: je moet ... doen, in opdracht van... , eerst serieus uitleggen wat ik daarmee bedoel. Wat wil ik, wat zijn de normen en criteria waarop ik je zal afrekenen (wordt vaak over het hoofd gezien), zorgen dat de mensen de middelen hebben die ze moeten hebben om het te doen en kader de opdracht. Het waarom van de opdracht kaderen, onbekend is onbemind. Als je in het begin niet duidelijk bent, dan krijg je de receptieve betrokkenheid. Je moet de context van de opdracht duidelijk, transparant maken. Daarna moet je een stuk autonomie bij de gecoachte laten.

In het proces moeten mensen goed weten en inzicht krijgen in het werk dat ze moeten doen. Dus als mensen geen inzicht hebben met wat ze bezig zijn, dan ben je al een stuk van hun betrokkenheid verloren. Alle kernwoorden zijn met een hoofdletter geschreven. Als in het proces van werken met de mensen één van deze met een kleine letter wordt geschreven dan heb je al een probleem van betrokkenheid. Als het weten niet goed zit, en dus niet weet waar men naar toe gaat is het moeilijk gemotiveerd te zijn.

Vaak stelt men coaches aan. Coaching is voor mij een andere competentie dan technisch bekwaam zijn. Vaak zijn het de betere techniekers, anciens die chef worden. Vaak doet men alsof competenties als coaching er dan gewoon bijkomen. Deze mensen zijn vaak zeer vakbekwaam. Nieuwe mensen die in een organisatie terecht komen zitten niet altijd op dezelfde mate van betrokkenheid, niet op dezelfde mate gemotiveerd. Het verschil tussen technisch competent zijn en coach zijn is dat een coach die gaat denken in termen van de medewerker. Het beeld van de medewerker en de chef met daartussen het werk. Zolang de chef geen medewerkers heeft hoeft die maar in één richting te kijken, echter wanneer hij medewerkers onder zich heeft dan moet hij in de twee richtingen kijken. En als men dat niet doet, dan krijg je die mensen niet mee.

Eerst goed informatie geven, context geven. Daarna aandacht hebben voor de persoon achter de werknemer. Je moet weten wat die mensen interesseert, waar die goed en niet goed in zijn. Zoniet is het heel moeilijk de jobs te fitten op de mensen als je niet weet waar die goed in zijn, in mekaar zit. Vandaar mijn sterk geloof in functioneringsgesprekken als die gaan over de medewerkers gaan en niet over de evaluatie van medewerkers. Het onderscheid tussen evaluatie en functioneringsgesprekken moet gemaakt worden. Functioneringsgesprekken geven je de kans om achter de medewerker te geraken. Je hebt dat ook nodig om te kunnen bereiken dat mensen zelfstandig gaan kiezen om een inspanning te gaan doen, wanneer doe je dat als je in iets een uitdaging wil gaan aangaan. Belang ook van bij de aanwervingen een minimaal screening moet doen van de persoonlijkheid. En die informatie moet uitscheppen en wat zijn de persoonlijke waarden van de persoon. De persoonlijke waarden en taken moet de coach van de gecoachte kennen.

Als je als coach goed tijd maakt om de context te schetsen en goed weet wie je mensen zijn. Ik ken mijn mensen. Dan is het als coach gemakkelijker te delegeren aan mensen want je geeft dingen die op maat zijn van de mensen. De medewerker vindt het bijna vanzelfsprekend om het te doen omdat het goed op hun afgestemd is. Wat hiermee verbonden is, is situationeel leidinggeven. Kan ik het volledig delegeren, of moet ik het meer geven in hapklare blokken waarbij men structuur geeft en de medewerker dat opneemt.

Maar als weten en willen niet duidelijk waren, en ik deleger dan wordt de medewerker onzeker. Dit vermindert de betrokkenheid. Bij het delegeren moet men een situatie creëren waarbij men aanvoelt dat het werk op maat is gesneden voor hen en ze er zich goed bij voelen. Het gevoel is 'ja dat is perfect'. Je krijgt een gevoel van kiezen.

Dan moet je de medewerker gerust laten. Als je een omgeving creëert en je laat de ruimte niet om te werken en om leerfouten te maken. Als je de eerste stappen goed waren, dan zal de leerfout door het zelfstandig te doen nooit zo groot zijn dat het faliekant kan zijn. Een coach moet de mensen loslaten, een goede coach is wel beschikbaar en bereikbaar.

Laatste stap is de evaluatie. Laat de mensen betrokken zijn in de evaluatie. Je moet tijd maken. Als de mensen iets afgeleverd hebben moet je nagaan bij de gecoachte wat ze er zelf van vinden. En de gecoachte moet zelf de evaluatie doen, want doordat ze zelf gaan evalueren en waarderen creëer je een stuk betrokkenheid. Het resultaat en proces moeten beoordeeld worden. Je gaat met de medewerker regelmatig samen zitten en je laat de medewerker het eerst zijn gevoelens onder woorden brengen. Volwassenen leren het meest van zelfervaring. Door het verplichten van na te denken leert men het meeste.

Bij een nieuwe medewerker. Er bestaat een systeem RGA, resultaatgerichte afspraken. Geregeld met de medewerker samen gaan zitten, over de context praten en gaan zoeken wat er binnen het domein dringend werk van gemaakt moet worden. RGA kunnen gemaakt worden over samenwerking, over resultaten die bereikt moeten worden, over ontwikkeling. Een coach moet zich hierbij de vraag stellen wat er zij zelf moeten bijdragen.

*Na het verhaal van Jos Billen werd de vragenlijst overlopen.*

*In de literatuur bestaan verschillende definities van coaching. Kan u mij, met in het achterhoofd uw visie op coaching, een omschrijving geven van wat het begrip volgens u betekent?*

Het creëren van bovenstaande creatieve betrokkenheid.

*Hoe staat u ten opzichte van de vergelijking dat een persoon net als een ijsberg is. Slechts het topje van zijn vaardigheden, kennis komt boven water? Zijn deze vaardigheden eindig, maw komt men op een gegeven moment aan de voet van de ijsberg zonder verder te kunnen?*

Coaches moeten achter de medewerker gaan kijken want daar liggen vaak meer aanknopingspunten die onontgonnen zijn. Vaak moet de coach even de duikbril opzetten. Door meer naar de tactische omgeving over te gaan ontdekt men kwaliteiten in mensen waarvan men daarvoor nooit aan gedacht had. Een goede coach heeft een strategisch vertrouwen in de mensen. Je hebt twee soorten mensen, X en Y model. Je hebt managers die vertrekken van het principe dat mensen als je die niet vasthoud misbruiken die je. Je moet die lijnen geven. Je hebt andere. Als je het goed wil doen met mensen, die geloven in

het potentieel van mensen, moet je de vrijheid laten. Een goede coach moet het basisvertrouwen hebben. De dag dat je geen vertrouwen hebt, laat die dan niet meer in het systeem zitten. Cfr de uitspraak *people are never wrong, systems are*.

*Wat zijn de (meest voorkomende) redenen tot coaching van een medewerker? Individuele – collectieve problemen / individuele – collectieve verbeteringen  
In welk van deze situaties zou externe coaching verkozen moeten worden boven interne coaching? Wat zijn de redenen om externe coaching te verkiezen?*

Er zijn geen redenen om coaching te beginnen, coaching moet er altijd zijn. Bij sommige mensen moet het intensiever gebeuren dan bij anderen. Er bestaat geen organisatie waar geen coaching aanwezig zou mogen zijn. Afhankelijk van de intensiviteit krijg je verschillende verwanten van coaching.

Externe coaching is vooral nodig wanneer de competenties niet in huis zijn of wanneer je voor een stuk objectiviteit, afstand nodig hebt (conflicten bvb)

*Wat zijn volgens u de basisvaardigheden die een coach moet bevatten? (Verskil tussen zijn kennis en intermenselijke vaardigheden) Zijn deze aan te leren? Kunnen coaches gevormd worden of is men een coach?*

Ik geloof niet dat de coach de dingen beter moet kennen dan de medewerker, maar hij moet toch een zekere autoriteit hebben. Een coach die niet weet waar het technisch over gaat, heeft een grote handicap. Dus een coach moet een breedband visie hebben over de vakmaterie van zijn gecoachte. Als coach moet je je kunnen inleven in de leefwereld van de gecoachte. Een coach moet de visie hebben op waar de gecoachte mee bezig is, maar hij hoeft geen expert zijn.

Waar mensen vooral naar kijken of hij een goede coach is of niet, is dat hij iets bewezen heeft. Autoriteit haal je door respect die je afdwingt van mensen. Door zelf inspanningen te doen en dingen die je gerealiseerd hebt

*Hoe selecteert een bedrijf een coach, is dit naar de functie die de mogelijke coach heeft, naar de betrokkenheid tot de gecoachte, ...? Wat is uw mening hieromtrent?*

Vaak op de verkeerde manier. Toch zijn er een aantal bedrijven die meer werk maken van loopbaanontwikkeling. Bij het aanwerven zelf denk ik dat er nog te weinig aandacht is naar die aparte coachingsvaardigheden en nog te veel naar diploma naar technische achtergrond. Op gebied van selectie is er nog een hele stap te doen. Daar bestaan screenings voor om dit probleem op te lossen. Belangrijk is de mensen in situaties te plaatsen of ze situaties te laten beschrijven waar ze als coach hun aanpak beschrijven.

*Bestaat er in bedrijven functieomschrijvingen voor een coach. Hoe zou deze omschrijving er volgens u moeten uit zien?*

Geen profiel wordt hieraan gesteld. Maar hier komt weer de technische kennis van mensen die door bedrijven.

Een goed competentieprofiel beschrijft wat die moet kennen, kunnen en willen.

Wat men moet kennen zijn de gedragsindicatoren: aan wat kan men zien dat die de kennis heeft. Gedrag met gedragsindicatoren: aan wat kan men zien dat men het gepaste gedrag heeft. Via een goed competentieprofiel kan men beter selecteren.

*Hechten ondernemingen belang aan het aantal jaren ervaring bij het uitkiezen van een coach?*

Ja, spijtig genoeg wel soms.

Goeie chefs, coaches, managers moeten een zeker maturiteit bezitten die sommige jongeren toch wel missen. Dit hangt af van de complexiteit van het werk. Maturiteit is nodig voor kennis, mensenkennis.

*Het coachingstraject wordt vaak beschreven in vier stappen (onderzoeken van behoeften en stellen van coachingdoelstellingen, coachingaanpak bepalen, coachen, evaluatie)? Vindt u deze volledig? Welke is volgens u de belangrijkste stap in dit traject*

Wat ik heel belangrijk vindt in het proces dat het een ruilovereenkomst is in de zin van een dubbele verantwoordelijkheid, de chef heeft de verantwoordelijkheid op te volgen en te ondersteunen maar ook de medewerker heeft een terugkoppelingsverantwoordelijkheid. Hij moet zelf zeggen wanneer het mis loopt. Het kan niet zijn dat dit enkel bij het evaluatie gebeuren plaats vindt. Coachingsproces is geen éénrichtingsverkeer vanuit de chef alleen. De medewerker heeft ook een grote verantwoordelijkheid

Meest belangrijke: meest verwaarloosde: de twee eerste! Meestal worden die over geslagen.

*In welke mate moet de organisatie van de gecoachte betrokken worden in het proces?*

Ik denk in ieder geval dat wanneer een organisatie in het coachingstraject wordt betrokken moet dat heel duidelijk beschreven zijn hoe men daar mee omgaat in haar personeelbeleid. Vaak het probleem dat men daar geen tijd voor maakt. Vaak denk ik dat een organisatie een externe coach ziet als surrogaat oplossing. De organisatie moet een actieve rol spelen, betrokkenheid tonen. Op dat moment wordt de organisatie coach van diegene die coach wordt. De context, doelen, normen, middelen criteria moeten op voorhand goed naar de coach gecommuniceerd worden.

*In welke mate kan men de persoonlijkheid van een gecoachte veranderen. In hoeverre kan of mag men een gecoachte coachen?*

Je kan de persoonlijkheid van een persoon niet veranderen, vroeger dacht ik van wel. Iemand kijkt op een bepaald manier naar iets, dat kan je niet veranderen. Je kan wel op de perceptie werken, door uit te leggen, door te tonen, door te beïnvloeden kan ik proberen iemand te doen zien wat een ander ziet en kan men de gecoachte veranderen. Proberen de perceptie over hoe de dingen moeten gebeuren te veranderen en daardoor het gedrag beïnvloeden.

*Spelen bij het coachingsgesprek de sfeer elementen van de locatie een zodanig belang dat deze het gesprek kunnen beïnvloeden? Hoe lang (maximum en minimum) zou een*

*coachingsgesprek moeten/kunnen duren, en door welke factoren wordt deze beïnvloedt? Moet men op voorhand de tijd beperken (een einduur stellen) of laat men liever openheid over de duur van de sessie?*

Coachingsgesprek gebeurt voor mij voortdurend. Nu als het gaat om specifieke coachingsgesprekken dan is de locatie voor mij wel belangrijk. Een aangename omgeving, los van iedereen, een formeel moment. Niet tussen de soep en patatten. Je moet er tijd voor nemen en op een aangename locatie los van iedereen.

*Indien bedrijven de coaching stopzetten, wat zijn hier dan de aangegeven redenen voor?*

Geen enkel bedrijf coaching kan stopzetten. Coaching is er altijd. Een bedrijf kan wel de inspanning stopzetten om goede coaching te geven. Maar van het moment dat je chefs hebt en medewerkers heb je ook coaching. Geen coaching geven is ook coaching, de laissez-faire methode. Als bedrijven effectief coaching stopzetten kan het zijn omdat de eerste stap het niet goed afgesproken hebben, dat de context niet duidelijk was. Als coaching stopgezet werden voor de cirkel rond was, dan kan je de inspanningen weg smijten. Wanneer pijnpunten bloot komen te liggen dan moet men ook de coaching stop zetten.

Zolang organisaties fouten buiten zichzelf zoeken leren organisaties niet. Ze mogen de fouten niet alleen aan de externen toeschrijven.

*Wanneer we de verscheidenheid aan bedrijven bekijken, zowel qua grootte (KMO's tov grote organisaties) als qua sector (primaire, secondaire, tertiaire en quataire), bestaat hier dan een verschil in coachingsvraag, in de veelvuldigheid van het coachen.*

*Met andere woorden, is coaching in de verschillende organisaties al even sterk geïntegreerd?*

Hoe kleiner het bedrijf hoe minder men met coaching bezig is. KMO's zien de medewerkers eerder als clonen van zichzelf. Maar wanneer een nieuwe medewerker binnen komt krijg je nieuwe competenties en nieuw profielen dus moet de organisatie zich ook aanpassen. In grote bedrijven is men verder op functies, competenties,... en gaan er meer tijd en middelen naar toe.

Non-profit sector komt coaching relatief weinig aan bod. Social profit weinig aandacht voor coaching. Non profit en KMO beginnen meer aandacht te hebben, maar staan in mijn aandacht nog een stuk achter.

Luk Dewulf: 26 april 2005

*In de literatuur bestaan verschillende definities van coaching. Kan u mij, met in het achterhoofd uw visie op coaching, een omschrijving geven van wat het begrip volgens u betekent?*

Voor mij is het een proces waarin dat een coach en gecoachte in gesprek gaan met als resultaat dat er bij de gecoachte opnieuw ruimte is om na te denken over de dingen. Dus het doel van coaching is ruimte creëren. Ruimte creëren en eigenlijk bijna altijd een andere manier van kijken naar hetzelfde. Waarbij bij coaching de vraag ontstaat omdat meer van hetzelfde niet meer helpt. Mensen zijn bezig om te gaan op een bepaalde manier met een probleem, altijd weer op dezelfde manier kijken naar hetzelfde en ze geraken er niet uit. Een coach helpt om op een andere manier te kijken naar hetzelfde waarbij men komt tot nieuwe strategieën en nieuwe aanpakken. Dat is vooral de functie van een coach.

Uitbreiding met het model van Kolb.

Hier hebben we gezegd het leren vindt plaats in een sociale context. Kolb zegt je hebt een ervaring. Goed of negatief. Iemand vraagt zich af waarom positief negatief. Daarom gaan men gaan nadenken over wat belangrijk is. Hoe gaan we het in de toekomst aanpakken. Nieuwe ervaring: terug de volledige cyclus.

Als men alleen leert geraak je vast in een straatje, dus je hebt anderen nodig om te leren en dat naar ons idee de ondersteuning door anderen kan gebeuren op vier vlakken:

- door vragen te stellen als je aan het reflecteren bent en feedback geven door door te vragen zodanig dat mensen inzicht krijgen waarvan ze last hebben.
- ten tweede uitdagen en stretchen door te confronteren, door het vanuit een ander perspectief te bekijken, door door te vragen vanuit een bepaalde methodiek en daar is de rugzak van de coach heel belangrijk dat hij verschillende tools en aanpakken heeft om de gecoachte te bevragen.
- vervolgens als de persoon zegt van nu heb ik het door, het gaat daar over, da wil ik doen of da is helder geworden, iemand die mee gaat ontwerpen hoe dat we het de volgende keer aanpakken. Dus mee gaan bedenken met het idee van wat we in de toekomst willen hoe men het gaat aanpakken.
- en iemand die helpt bij het zoeken naar hoe men ruimte kan creëren in je werk of in je leven om daarmee nu aan de slag te gaan. Dus zorgen voor een ruime werk- of leercontext om daarmee aan de slag te gaan

De bijdrage van de coach kan op de vier vlakken zitten in een coachingsgesprek.

*Hoe staat u ten opzichte van de vergelijking dat een persoon net als een ijsberg is. Slechts het topje van zijn vaardigheden, kennis komt boven water? Zijn deze vaardigheden eindig, maw komt men op een gegeven moment aan de voet van de ijsberg zonder verder te kunnen?*

Zit men op een bepaald moment ten einde de ijsberg? Ik ben ervan overtuigd van wel, dat er een einde aan komt. Want als je iemand anders nodig hebt om te leren en te ontwikkelen dan betekent dat ook vanaf dat we weer alleen op weg zijn dat er altijd wel eens een moment komt waar we vast zitten. Iets wat ik vaak zeg: ons hoofd is een gevangenis voor ons eigen denken omdat zolang we er op ons eigen over nadenken geraken we er vaak niet uit. We hebben echt iemand anders nodig om ruimte te scheppen in die zin denk ik dat een mens tot op zijn laatste dag behoefte zou hebben aan een coach. Waarbij het er niet om gaat dat een coach het juiste antwoord geeft, maar dat een coach ruimte schept. Er is een Engelse,

Patricia Shaw die zegt dat als coach het enige dat je doet een interventie wanneer dat iemand zijn gedachten beperkt of geremd worden door de eigen manier van denken. Wat je doet is een interventie waardoor je terug ruimte creëert. Maar je moet je er van bewust zijn dat die gedachte die ruime creëert misschien die gedachte zal zijn waardoor dat iemand binnen twee maanden terug blokkeert in zijn eigen denken. Dus als coach moet je niet denken: ik heb het enige, zaligmakend idee uitgewerkt samen met de gecoachte. Je kan alleen iets doen dat de persoon op dat moment ruimte heeft om terug verder te gaan. Dat is de enige rol van een coach. Dat betekent dat je interventie niet juist of fout kan zijn.

*Wat zijn de (meest voorkomende) redenen tot coaching van een medewerker? Individuele – collectieve problemen / individuele – collectieve verbeteringen  
In welk van deze situaties zou externe coaching verkozen moeten worden boven interne coaching? Wat zijn de redenen om externe coaching te verkiezen?*

Voor mij gaat het bijna altijd erom dat meer van hetzelfde niet meer werkt. Mensen beseffen dat ze in een relatie met een chef of ten aanzien van het werk strategieën gebruiken om problemen aan te pakken en dat ze merken dat ze er niet uit geraken, dat steeds meer van hetzelfde doen niet meer werkt en een andere manier van kijken nodig hebt. Vastlopen in de eigen redenering en dat kan op verschillende vlakken zijn.

In bijna alle gevallen kan interne coaching als de interne coach niet van dezelfde afdeling is. Als het een groot bedrijf is en je hebt enkele interne mensen die professioneel zijn opgeleid als coach dan zouden deze in principe ook de rol moeten kunnen vervullen ten aanzien van veel mensen. Waar het wel zinvol is om een coach te gebruiken als het gaat om iemand die bvb echt twijfelt of die gaat blijven of niet, of als het gaat om een conflict wat dat zo gevoelig ligt intern dat die persoon het niet veilig vindt om het intern te bespreken. Dus het heeft met veiligheid te maken en daar bestaan geen objectieve criteria voor. Veiligheid is iets wat voortkomt uit de perceptie van iemand die gecoacht wordt en dat moet bespreekbaar zijn denk ik. Ik heb wel veel vertrouwen in de mogelijkheden van de interne coach maar zolang dat het niemand is van dezelfde afdeling of van hetzelfde team.

*Wat zijn volgens u de basisvaardigheden die een coach moet bevatten? (Verskil tussen zijn kennis en intermenselijke vaardigheden) Zijn deze aan te leren?*

Feedback en doorvragen, bevragen. Impliciete kennis expliciet maken, gevoelens benoemen, Het gaat om heel veel verschillende dingen. Wat belangrijk is dat een coach een hele grote rugzak moet hebben, met concepten, modellen technieken waarbij hij in functie van de situatie die zich voordoet de juiste technieken, het juiste model, de juiste aanpak moet kunnen gebruiken om de persoon tot beweging te brengen.

*Kunnen coaches gevormd worden of is men een coach?*

Voor mij zijn niet de vaardigheden belangrijk, maar wel de passie en de motivatie. Als iemand passie heeft en motivatie om coach te worden dan kan men met heel veel talenten aan de slag. Iemand die analytisch kijkt, systemen in kaart brengt kan bvb ook een goede coach zijn. Zelf coach ik ook veel mensen, maar ben geen ongelooflijk empathisch persoon. Om die empathie te doen moet ik vaardigheden gebruiken, ik heb die wel geleerd. Als je bereid bent vaardigheden aan te leren die je niet van nature hebt om de coachingsrol op te pakken, gedreven door passie en motivatie, dan is het perfect mogelijk coach te worden.



Motivatie en passie zijn zeer belangrijk, zeker als we de ruime definitie van coaching hanteren als ruimte creëren.

*Hoe selecteert een bedrijf een coach, is dit naar de functie die de mogelijke coach heeft, naar de betrokkenheid tot de gecoachte, ...? Wat is uw mening hieromtrent?*

Ik zou passie, motivatie willen zien. Ik zou die persoon ook een aantal keer bezig willen hebben gezien. Daarvoor moet ik hem zelf niet zien maar dan wil ik wel van mensen nadien horen hoe ze het hebben ervaren waardoor die persoon aantoont dat hij in zo een coachingsgesprek voor mensen ruimte kan creëren. Ik ben niet selectief in de type kwaliteiten voor een coach. Passie en motivatie is voor mij belangrijker. Want als mensen deze niet bezitten dan zullen ze ook de talenten niet benutten.

*Bestaat er in bedrijven functieomschrijvingen voor een coach. Hoe zou deze omschrijving er volgens u moeten uit zien?*

Geen functieomschrijving van een coach. Iemand die techniek is kan daarnaast coach zijn in een bedrijf. Ik zou nooit full time coach aanpakken in een bedrijf, ik zou alleen mensen pakken die deeltijds coaching doen als het interne coaching zijn.

*Het coachingstraject wordt vaak beschreven in vier stappen (onderzoeken van behoeften en stellen van coachingdoelstellingen, coachingaanpak bepalen, coachen, evaluatie)? Vindt u deze volledig? Welke is volgens u de belangrijkste stap in dit traject? Hoe lang (maximum en minimum) zou een coachingsproces moeten duren, en van welke factoren wordt de lengte bepaald? In welke mate moet de organisatie van de gecoachte betrokken worden in het proces?*

Akkoord met de vier stappen, maar niet helemaal. Alleen als men stelt dat het een descriptieve procedure is, die je beschrijft. Als je zegt van zo moet je het doen, dan ben ik niet akkoord. Bij mij begint de coaching met de vraag 'hoe is het'. Grosso modo kan je die fasen terug vinden maar op het ogenblik dat het een procedure wordt dan is het voor mij als coach niet meer tof. Uiteindelijk kom je tot de vraag 'waar zit je mee', je gaat er dan op door en gaat kijken wat er speelt en wat men graag anders zou doen in de toekomst en gaan onderzoeken hoe het komt dat men er zo naar kijkt. Dan kom je tot een nieuwe manier van kijken, waarbij je nieuwe handswijzen ontdekt. Mensen pakken het dan in de toekomst aan en vertellen hun bevinden hieromtrent. Men verkrijgt een natuurlijk proces, maar ik zou nooit in mijn hoofd een procedure hebben van zo moet ik het coachen aanpakken. Als je op het proces terug kijkt dan zeg je van ja dan zit het erin, maar het niet laten voorschrijven als proces.

Het afspreken van de tijd is vooral belangrijk voor een bedrijf om coaching in te kopen. Waardoor een bedrijf kan vragen ik wil vijf coachingsessies kan dat? Als het echt de bedoeling is dat iemand veranderd, kan men door het zetten van een tijdsdruk van kijk we willen het in die tijd aanpakken. Dat zouden twee redenen kunnen zijn, maar voor de rest niet. Er moeten wel goede afspraken gemaakt worden in het begin.

Ik denk dat er een groot verschil is wanneer de medewerker zelf vragende partij is en wanneer niet. Als de medewerker zelf vragende partij is dan is er voor is er in eerste instantie

maar twee partijen: de coach en gecoachte. In het gesprek kunnen zij beslissen om de dingen te bespreken met de organisatie maar dan blijft het initiatief met hen.

Als het de organisatie is die vindt dat iemand moet worden gecoacht, dan zijn er drie partijen. Dat betekent dat twee partijen niet voldoende zijn. Iemand die vindt dat het nodig is, de coach en gecoachte. Dan moet er een moment zijn wanneer de drie partijen rond de tafel zitten en de noodzaak tot coaching te bespreken en dan moet de coach met die persoon alleen aan de slag gaan.

*In welke mate kan men de persoonlijkheid van een gecoachte veranderen. In hoeverre kan of mag men een gecoachte coachen?*

De vraag is wat onder persoonlijkheid verstaan moet worden. Je kan een psychologische definitie van persoonlijkheid gaan zoeken waarbij je mensen beschrijft vanuit een aantal criteria. Ik vermoed dat daar niet veel aan zal veranderen.

De coaching kan wel in je gedrag dingen gaan veranderen waardoor dat mensen in de omgeving van de gecoachte opmerken dat deze veranderd is. Hij is menselijker, opener geworden, zoekt meer contact. In de ogen van de omgeving kan het perfect zijn dat een gecoachte als verandert aanzien wordt. In de termen van persoonlijkheidspsychologie denk ik dat het niet tot verandering zal leiden. Objectief en subjectief maken hier een groot verschil

*Spelen bij het coachingsgesprek de sfeer elementen van de locatie een zodanig belang dat deze het gesprek kunnen beïnvloeden? Hoe lang (maximum en minimum) zou een coachingsgesprek moeten/kunnen duren, en door welke factoren wordt deze beïnvloedt? Moet men op voorhand de tijd beperken (een einduur stellen) of laat men liever openheid over de duur van de sessie?*

Ik denk dat het veel invloed heeft maar dat je het niet moet opzoeken. Sommige komen naar mij thuis om gecoacht te worden, en het feit dat we hier zitten maakt het anders. Maar ik ga mijn afspraak niet speciaal hier thuis doen om het anders te maken. Soms zeg ik het is mooi weer, en gaan we buiten gaan wandelen en bespreken we wat er gaande is en wellicht heeft dat ook wel invloed. Zacht op de relatie en hard op de inhoud. Zacht op de relatie betekent vriendelijk zijn, aansluiting zoeken bij mensen, waarderen zijn voor mensen, een aangename sfeer creëren. Hard op de inhoud betekent dat het echt hebben over de dingen waarover het moet gaan en daarin heel rechtlijnig, heel hard zijn, maar tegelijk vriendelijk zijn.

Ik denk dat het goed is dat er tijd op staat. Zowel voor de agenda van de coach, als voor de gecoachte die weet dat hij die tijd van de coach kan gebruiken. Een ander aspect: het is niet onbelangrijk dat de gecoachte naar de coach toekomt. Het gaat allemaal om een inspanning. Op het ogenblik dat men zich moet verplaatsen, dat men moet betalen heeft dat een blijk van de wil tot veranderen. Want als dat niet in de relatie zit. Het is niet om de coach een plezier te doen dat je in coaching gaat. Het moet zijn omdat je jezelf wil veranderen, en dat moet duidelijk zijn. De tijdslijm: het is een context waarin moet duidelijk worden dat de gecoachte gestimuleerd is en moet zeggen van ik ga er voor, het is aan mij om het op te pakken

*Indien bedrijven de coaching stopzetten, wat zijn hier dan de aangegeven redenen voor?*

Wanneer de coach voelt dat de gecoachte niet wil leren, wil veranderen. Het kan zijn omdat het niet klikt of omdat er iets anders is, dan stop je.

Hebt u al situaties meegemaakt dat het vanuit de organisatie stop gezet wordt: neen

*Wanneer we de verscheidenheid aan bedrijven bekijken, zowel qua grootte (KMO's tov grote organisaties) als qua sector (primaire, secondaire, tertiaire en quataire), bestaat hier dan een verschil in coachingsvraag, in de veelvuldigheid van het coachen.*

*Met andere woorden, is coaching in de verschillende organisaties al even sterk geïntegreerd?*

Volgens mij heeft het te maken met de grootte van het bedrijf. Hoe groter het bedrijf hoe meer middelen en mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling, en hoe vlugger je coaching zal hebben.

Niet afhankelijk van familieband.

*Mentoring en coaching worden vaak in één adem genoemd. Wat zijn echter hun cruciale verschilpunten volgens u, of zijn die er niet?*

Heel veel verschillende definities.

Belangrijk naast een coach is een vertrouwenspersoon. Iemand waarmee je de dingen waarmee je bezig bent kan bespreken om af te toetsen, voorleggen. Deze is geen coach, waarvoor je niets moet doen, waarvan je niet afhankelijk bent, maar waarmee je de dingen wal kan bespreken. Voor mij gaat het meer om een informele band waarmee je dingen kan delen. Een coach heeft de opdracht en de wil om in de ontwikkeling een rol te spelen. Bij een mentor is het veel meer een klankbord een spiegel, het informele.

*Zijn er nog belangrijke opmerking omtrent coaching, die niet in bovenstaande vragenlijst voorkomen en die het vernoemen waard zijn?*

Stom om coaching te beperken tot de werksituatie. Mensen hebben de opdracht zich te ontwikkelen als individu en als lid van een team, als lid van een gezin, om een rol in de maatschappij te spelen. Om een rol te spelen op ruimer niveau.

Individueel

Team

Gezin

Organisatie

Maatschappij

Cultuur

Globaal –niveau

Het is raar een scheiding te maken tussen de ontwikkeling op het werk en die daarbuiten.

Hoe je thuis bent en op je werk bent is verschillend, maar patronen zullen dezelfde zijn.

Als mens de opdracht zich te ontwikkelen op de verschillende niveaus.



<b>Bijlage 4: Korte introductie van het onderwerp MBTI</b>
--

In het interview met Jacques Ampe werd kort even het onderwerp MBTI aangeraakt. In deze bijlage maken we een korte schets van dit topic om zo meer inzicht te verschaffen in het interview.

MBTI is de afkorting voor Myers-Briggs Type Indicator. De MBTI is één van 's werelds populairste persoonlijkheidsvragenlijsten. Het instrument is ontwikkeld door Katharine Brigg en Isabel Myers en is gebaseerd op de theorie van Carl G. Jung over psychologische types. Het beschrijft de voorkeuren van iemand op vier dimensies:

<b>Opladen</b>	<b>Extraversie (E)</b>	<b>Introversie (I)</b>
	Geeft er de voorkeur aan energie te halen uit de buitenwereld van activiteit, mensen en dingen.	Geeft er de voorkeur aan energie te halen uit de innerlijke wereld van gedachten, gevoelens en ideeën.
<b>Waarnemen</b>	<b>Sensing (S)</b>	<b>Intuition (N)</b>
	Geeft er de voorkeur aan zich te concentreren op informatie verworven via de vijf zintuigen en op praktische toepassingen.	Geeft er de voorkeur aan zich te concentreren op patronen, verbanden en mogelijke betekenissen.
<b>Beslissen</b>	<b>Thinking (T)</b>	<b>Feeling (F)</b>
	Geeft er de voorkeur aan beslissingen te baseren op logica en een objectieve analyse van oorzaak en gevolg.	Geeft er de voorkeur aan beslissingen te baseren op een waarderingproces en houdt daarbij rekening met wat er belangrijk is voor mensen.
<b>Leven</b>	<b>Judging (J)</b>	<b>Perceiving (P)</b>
	Houdt van een geplande, georganiseerde levenshouding en geeft er de voorkeur aan dat alles beslist is.	Houdt van een flexibele, spontane aanpak en geeft er de voorkeur aan alle opties open te houden.

De MBTI geeft een indicatie van je gedragsvoorkeur, niet je kennis, vaardigheden of gedrag zelf. Door de combinatie van de vier voorkeuren komt men tot één van de 16 verschillende persoonlijkheidstypes.

Er bestaan echter geen goede of slechte voorkeuren, en daardoor dus ook geen goede of slechte types.



<u>Bijlage 5</u> : De begeleidende brief van de enquête
---

Hieronder geven we de begeleidende brief van de enquête weer zoals die verzonden is geweest naar de diverse ondernemingen.

**Ter attentie van: de personeelsverantwoordelijke**

Geachte Mevrouw  
Geachte Meneer

Mijn naam is Lindsey Ledoux en ik zit momenteel in mijn laatste jaar Handelswetenschappen aan de Hogeschool te Gent, met als optie Strategisch Management. Mijn thesisonderwerp is: "Hoe wordt, in het kader van een succesvol Human Resource Management, gestalte gegeven aan coaching in de praktijk van het bedrijfsleven?"

In verband met het praktijkgedeelte van mijn thesis heb ik er voor gekozen een enquête uit te voeren in de Vlaamse bedrijfswereld. Met deze vragenlijst poog ik te onderzoeken welke ondernemingen in Vlaanderen aan coaching doen, hoe ze dit doen en waarom.

Wilt u mij helpen door op <http://www.linneke.grabshell.be> mijn enquête in te vullen? Het invullen zelf kost slechts enkele minuten van uw kostbare tijd. Mocht u op de hoogte zijn van wie in uw bedrijf instaat voor coaching zou u dan zo vriendelijk willen zijn deze e-mail door te sturen naar deze persoon. Ook als u niet aan coaching doet is het nuttig voor mijn onderzoek dat u een kijkje neemt op de website en de enquête invult.

De resultaten van het onderzoek zullen enkel voor het onderzoeksgedeelte van mijn thesis dienen, en zullen zodoende niet door niet-geautoriseerde derden ingekeken kunnen worden.

Indien u geïnteresseerd bent in de resultaten van dit onderzoek, kan u deze aanvragen door een mail te sturen naar [linneke.ledoux@pandora.be](mailto:linneke.ledoux@pandora.be). Resultaten zullen echter maar beschikbaar zijn vanaf juni 2005.

Dank bij voorbaat

Met vriendelijke groeten

Lindsey Ledoux

Lindsey Ledoux  
Rozenpark 45  
8510 Rollegem  
056/25 63 67  
0484/50 10 51  
[linneke.ledoux@pandora.be](mailto:linneke.ledoux@pandora.be)





**Bijlage 6: De vragenlijst van de enquête**

1.

Hoe zou u het beleid dat de onderneming voert, waarin u werkt, ten aanzien van het personeel typeren? (één antwoord mogelijk) (naar vraag 2)

- Gericht op personeels- en loonadministratie
- Gericht op competentieontwikkeling van uw medewerkers
- Gericht op het motiveren en begeleiden van de medewerkers
- Gericht op de ondersteuning van de algemene strategie van de onderneming
- Andere omschrijving (= open vraag)

2.

Welke van de volgende uitspraken vindt u het meest typerend in het personeelsbeleid van de onderneming waarin u werkzaam bent? (één antwoord mogelijk) (naar vraag 3)

- Aandacht voor het welzijn en de tevredenheid van het personeel
- Aandacht voor de zelfsturing en autonomie van het personeel
- Aandacht voor de communicatie naar het personeel toe ivm ervaringen over de werkomstandigheden en -processen
- Aandacht voor het scheppen van een goede relatie tussen de medewerkers om zo de samenwerking te bevorderen
- Andere (= open vraag)

3.

-De ontwikkeling en bewustwording van capaciteiten, kennis, kunde en/of talenten die een medewerker bezit en die tot uiting laten komen, is de omschrijving van het begrip coachen.- Kunt u, met deze definitie in het achterhoofd, stellen dat men in de onderneming waarin u werkzaam bent aan coaching doet? (Slechts 1 antwoord mogelijk)

- Ja (naar vraag 4)
- Neen, nooit gedaan (naar vraag 12 14,15)
- Neen maar wel gedaan in het verleden (naar vraag 4)

4.

Hoe lang worden/werden de medewerkers in de onderneming waarin u werkzaam bent al gecoacht? (Slechts 1 antwoord mogelijk) (naar vraag 5)

- Minder dan een jaar
- Tussen 1 en 2 jaar
- Tussen 2 en 4 jaar
- Meer dan 4 jaar

5.

Wie wordt/ werd gecoacht in uw onderneming? (Meerdere antwoorden mogelijk) (naar vraag 6)

- Een individuele medewerker
- Verschillende medewerkers met verschillende functies
- Verschillende medewerkers met dezelfde functie
- Verschillende medewerkers die samen een team vormen
- Andere

6.

Wat was in uw onderneming de aanleiding om het coachen van medewerkers te beginnen?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Een probleemsituatie (bijvoorbeeld een economische terugval, ...) (naar vraag 7)
- Het streven naar verbetering (bijvoorbeeld van resultaten van de medewerker, naar grotere efficiëntie, ...) (naar vraag 9)
- Andere (= open vraag) (naar vraag 11)

7.

Welke kenmerken vertoonde de probleemsituatie

- Problemen op het niveau van de medewerker (Meerdere antwoorden mogelijk) (naar vraag 8)
  - Privé-problemen
  - Veranderingen op de werkplek
  - Veranderingen aan de invulling
  - Jobstress
  - Burnout
  - Pesten op de werkplek
  - Andere (open vraag)
- Problemen op het niveau van de onderneming, zoals bijvoorbeeld een terugval van de vraag wegens economische redenen, ... (naar vraag 9 of 11)

8.

Wanneer u aan coaching gedaan hebt in geval van problemen op het niveau van de medewerker heeft dit dan verbeteringen voor de gecoachte persoon opgeleverd? (Meerdere antwoorden mogelijk) (naar vraag 9 of 11)

- Neen
- Ja, de prestatieproblemen van de medewerker werden duidelijk
- Ja, de gedragsproblemen van de medewerker werden duidelijk
- Ja, de prestatieproblemen van de medewerker werden duidelijk en gecorrigeerd
- Ja, de gedragsproblemen van de medewerker werden duidelijk en gecorrigeerd
- Andere

9.

Wanneer u aan coaching hebt gedaan in geval van verbetering (van prestaties, efficiëntie, samenwerking,...), deed u dit dan om:

- Individueel de prestaties van de medewerkers te beïnvloeden, in het bijzonder om te: (meerdere antwoorden mogelijk)
  - Streven naar betere verwerking van eisen en verwachtingen die men aan de medewerker stelt
  - Streven naar uitbreiding van zijn of haar vaardigheden
  - Streven naar betere invulling van zijn of haar carrière
  - Streven naar betere invulling van zijn of haar rol binnen het bedrijf
  - Andere
- Collectief de prestaties van (een groep) medewerkers binnen het bedrijf te beïnvloeden (meerdere antwoorden mogelijk)
  - Streven naar betere kwaliteit van de geleverde prestaties en / of diensten
  - Streven naar het ontwikkelen van een uitgebreid aanbod
  - Streven naar het toepassen van management concepten

- Andere

10.

Wie neemt de rol van coach op in uw onderneming? (Meerdere antwoorden mogelijk) (naar vraag 11)

- Een leidinggevende
- Een niet-leidinggevende
- Beide
- Andere

11.

Welke methodes gebruikt men binnen uw onderneming bij het begeleiden van personeel?

(Meerdere antwoorden mogelijk) (naar vraag 12)

- Feedback geven op de werkprestaties
- Luisteren (passief of actief) naar problemen die de werknemer ervaart
- Vragen stellen om informatie te verkrijgen van het personeel
- De eigen standpunten verwoorden naar het personeel toe
- Andere
- Daar heb ik geen idee van

12.

Over welke eigenschappen moet een goede coach volgens u bezitten? (Meerdere antwoorden

mogelijk) (naar vraag 13 of 14)

- Levenservaring
- Ervaring met coachen
- Uitgebreide beroepservaring
- Sterke persoonlijkheid
- Goede communicatievaardigheden
- Intelligent
- Brede wetenschappelijke kennis
- Begripvol
- Autoriteit hebben
- Andere (open vraag)

13.

Over welke vaardigheden beschikken coaches **effectief** in uw onderneming? (Meerdere

antwoorden mogelijk) (naar vraag 14)

- Levenservaring
- Ervaring met coachen
- Uitgebreide beroepservaring
- Sterke persoonlijkheid
- Goede communicatievaardigheden
- Intelligent
- Brede wetenschappelijke kennis
- Begripvol
- Autoriteit hebben
- Andere (open vraag)

14.

Tot welk soort onderneming behoort u? (slechts 1 antwoord mogelijk) (naar vraag 15)

- Tot de primaire sector (De agrarische sector en de bedrijven die delfstoffen winnen) Bijvoorbeeld: landbouw, jacht, bosbouw, visserij)

- Tot de secundaire sector ( de industriële en nijverheidssector)
- Tot de tertiaire sector (dienstverlenende sector die winst wil maken)
- Tot de kwartaire sector (De sector die zich bezig houdt met niet-commerciële dienstverlening)

15.

Hoeveel personeelsleden telt uw onderneming? (slechts 1 antwoord mogelijk)

- Minder dan 25
- Tussen 25 en 50
- Tussen 50 en 100
- Tussen 100 en 150
- Tussen 150 en 300
- Tussen 300 en 500
- Tussen 500 en 1000
- 1000 en meer

Bijlage 7: De resultaten van de enquête

<u>Totaal aantal deelnemers: 770</u>		
	in absolute cijfers	in %
<i>1. Hoe zou u het beleid dat de onderneming waarin u werkt ten aanzien van het personeelsbeleid typeren?</i>		
Gericht op personeels- en loonadministratie	154	20
Gericht op de competentieontwikkeling van de medewerkers	121	15,71
Gericht op het begeleiden van medewerkers	184	23,9
Gericht op de ondersteuning van de algemen strategie	287	37,27
Andere	24	3,12
<i>2. Welke van de volgende uitspraken vindt u het meest typerend in het personeelsbeleid van de onderneming waarin u werkzaam bent?</i>		
Aandacht voor het welzijn en de tevredenheid van het personeel	245	31,82
Aandacht voor de zelfsturing en autonomie van het personeel	187	24,29
Aandacht voor de communicatie naar het personeel toe	123	15,97
Aandacht voor het scheppen van een goede relatie tussen de medewerkers om zo de samenwerking te bevorderen	171	22,21
Andere	44	5,71
<i>3. Dit is de omschrijving van het begrip coachen. Kunt u met deze definitie in het achterhoofd, stellen dat men in de onderneming waarin u werkzaam bent aan coaching doet?</i>		
Ja	606	78,7
Neen, nooit gedaan	121	15,71
Neen, maar wel in het verleden gedaan	43	5,58
<i>4. Hoe lang worden/werden de medewerkers in de onderneming waarin u werkzaam bent al gecoacht?</i>		
Minder dan één jaar	89	13,71
Tussen 1 en 2 jaar	116	17,87
Tussen 2 en 4 jaar	158	24,34
Meer dan 4 jaar	286	44,07
<i>5. Wie wordt/werd gecoacht in uw onderneming?</i>		
Een individuele medewerker	189	20,63
Verschillende medewerkers met verschillende functies	392	42,79
Verschillende medewerkers met dezelfde functies	126	13,75
Verschillende medewerkers die samen een team vormen	174	18,99
Andere	35	3,82
<i>6. Wat was in uw onderneming de aanleiding om het coachen van medewerkers te beginnen?</i>		
Een probleemsituatie	56	8,04
Het streven naar verbetering	561	80,6
Andere	79	11,35

<i>7. Welke kenmerken vertoonde de probleemsituatie?</i>		
Problemen op het niveau van de medewerker	33	55,93
privé-problemen	7	9,72
veranderingen op de werkplek	16	22,22
veranderingen aan de invulling	18	25
jobstress	16	22,22
burnout	7	9,72
pesten op de werkplek	1	1,39
andere	7	9,72
Problemen op het niveau van de onderneming	26	44,07
<i>8. Wanneer u aan coaching gedaan hebt in geval van problemen op het niveau van de medewerker, heeft dit dan verbeteringen voor de gecoachte persoon opgeleverd?</i>		
Neen	7	15,55
Ja, de prestatieproblemen van de medewerker werden duidelijk	6	13,33
Ja, de gedragsproblemen van de medewerker werden duidelijk	5	11,11
Ja, de gedragsproblemen van de medewerker werden duidelijk en gecorrigeerd	13	28,89
Ja, de gedragsproblemen van de medewerkers werden duidelijk en gecorrigeerd	11	24,44
Andere	3	6,67
<i>9. Wanneer u aan coaching hebt gedaan in geval van verbetering deed u dit dan om:</i>		
Individueel de prestaties aan de medewerkers te beïnvloeden	220	39,21
Streven naar betere verwerking van eisen en verwachtingen die men aan de medewerker stelt	102	28,25
Streven naar uitbreiding van zijn of haar vaardigheden	104	28,81
Streven naar een betere invulling van zijn of haar carrière	35	9,69
Streven naar een beter invulling van zijn of haar rol binnen het bedrijf	116	32,13
Andere	4	1,11
Collectief de prestaties van (een groep) medewerkers binnen het bedrijf te beïnvloeden	341	60,78
Streven naar betere kwaliteit van de geleverde prestaties en /of diensten	303	74,45
Streven naar het ontwikkelen van een uitgebreid aanbod	37	9,09
Streven naar het toepassen van management concepten	54	13,27
Andere	13	3,19
<i>10. Wie neemt de rol van coach op in uw onderneming?</i>		
Een leidinggevende	393	56,14
Een niet-leidinggevende	27	3,86
Beide	215	30,71
Andere	65	9,28
<i>11. Welke methodes gebruikt men binnen uw onderneming bij</i>		

<i>het</i>		
<i>begeleiden van personeel?</i>		
Feedback geven	548	35,24
Luisteren naar problemen die de werknemer ervaart	557	35,82
De eigen standpunten verwoorden naar het personeel toe	347	22,31
Andere	88	5,66
Daar heb ik geen idee van	15	0,96
<i>12. Over welke eigenschappen moet een goede coach volgens u bezitten?</i>		
Levenservaring	307	10,2
Ervaring met coachen	315	10,46
Uitgebreide beroepservaring	350	11,63
Sterke persoonlijkheid	342	11,36
Goede communicatievaardigheden	713	23,69
Intelligent	195	6,48
Brede wetenschappelijke kennis	46	1,53
Begripvol	493	16,38
Autoriteit hebben	189	6,28
Andere	60	1,99
<i>13. Over welke vaardigheden beschikken coaches effectief in uw onderneming?</i>		
Levenservaring	255	10,87
Ervaring met coachen	202	8,61
Uitgebreide beroepservaring	447	19,05
Sterke persoonlijkheid	241	10,27
Goede communicatievaardigheden	367	15,64
Intelligent	205	8,74
Brede wetenschappelijke kennis	90	3,84
Begripvol	328	13,98
Autoriteit hebben	178	7,59
Andere	33	1,41
<i>14. Tot welk soort onderneming behoort u?</i>		
Tot de primaire sector	20	2,6
Tot de secundaire sector	274	35,58
Tot de tertiaire sector	178	23,12
Tot de kwartaire sector	298	38,7
<i>15. Hoeveel personeelsleden telt uw onderneming?</i>		
Minder dan 25	99	12,86
Tussen 25 en 50	80	10,39
Tussen 50 en 100	101	13,12
Tussen 100 en 150	77	10
Tussen 150 en 300	113	14,68
Tussen 300 en 500	66	8,57
Tussen 500 en 1000	75	9,74
1000 en meer	159	20,65





andere

vraagtek

Nu nog gericht op personeels - en loonadministratie, maar er wordt gewerkt aan een project competent  
individueel binnen de context van de werkdruk

Hoe zou

Hoe zou

Hoe zou

gericht op het ondersteunen van een efficiënte werking van de onderneming

Hoe zou

vooral A en C

Hoe zou

mix van alle bovenstaande opties

Hoe zou

Hoe zou

gericht op stabiliteit en interne doorgroei van het personeel in het kader van een langetermijnrelat

Hoe zou

Materiële ondersteuning én loonadministratie én competentie-ontwikkeling

Hoe zou

gericht op de goede werking in de onderneming

Hoe zou

Hoe zou

ad hoc

Hoe zou

brandjes blusserij

Hoe zou

een mix van loon, ontwikkeling en strategie

Hoe zou

openbare dienstverlening

Hoe zou

Hoe zou

Hoe zou

coach - consultant

Hoe zou

combinatie van 1 en 2 want in ontwikkeling

Hoe zou

Hoe zou

evolutie van het eerste naar het tweede

Hoe zou

combinatie van 2 en 4

Hoe zou

alle 4 bovenstaande uitspraken zijn correct

Hoe zou

Hoe zou

geen van bovenstaande

Welke va

aandacht voor ontwikkeling en zelfontplooiing

Welke va

optimaal inzetten van medewerkers (juiste man op de juiste plaats) + ontwikkeling waar nodig

Welke va

mensen in systeempjes gooien en statistieken doen uitkomen

Welke va

Welke va

Welke va

aandacht voor het verbeteren van de processen

Welke va

Aandacht voor het behalen van zoveel mogelijk winst met zo weinig mogelijk kosten.

Welke va

geen

Welke va

Welke va

Welke va

Aandacht voor maximale prestaties

Welke va

combinatie

Welke va

Welke va

aandacht om de organisatie draaiende te houden

Welke va

aandacht om zoveel mogelijk zelfstandigheid te behouden in het vlaams overheidslandschap

Welke va

aandacht voor regels en procedures

Welke va

aandacht voor het verwerken van de veranderingsprocessen binnen het bedrijf

Welke va

goede beroepsuitoefening in team

Welke va

geen van bovenstaande

Welke va

Welke va

bureaucratisch gestructureerd

Welke va

Welke va

Welke va

Welke va

Welke va

Welke va

prestatiegericht

Welke va

strategie realiseren doelen

Welke va

Welke va

de 2 laatste in gelijke mate

Welke va

aandacht voor een goede relatie tussen het personeel en de klant

Welke va

aandacht voor "employability"

Welke va

aandacht voor de prestaties van de werknemers ten voordele van de organisatie

Welke va

Uitvoeren van de bestaande wetgevende en reglementaire bepalingen.

Welke va

Welke va

geen van allen

Welke va

Aandacht voor competentieontwikkeling conform de strategie

geen van bovenstaande uitspraken zijn van toepassing

leidinggevendenden,netwerken...

evaluatoren en topkader

Alle medewerkers

doelstelling is dat elke medewerker gecoacht wordt door zijn leidinggevende

wie het nodig heeft wanneer die het nodig heeft

Alle medewerkers via vorming

iedereen

iedereen

In principe elke medewerker.

iedereen

alle bovenstaande opties komen in aanmerking, afhankelijk van de situatie

iedereen

elke medewerker

deelnemers in de diverse projecten (wep, brugproject, startbaners, veegploeg, stadswacht, IBO, activ

vooral afdelingshoofden

doelgroepmedewerkers + omkadering

iedereen op individueel niveau

diverse bedrijven - lager, hoger kader - executive directors

leidinggevendenden

wij pogen steeds al onze medewerkers te coachen

elke medewerker

Welke va

Welke va

Welke va

Welke va

Welke va

Welke va

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

Wie woro

	Wie word
iedereen: geen onderscheid in de benadering van collega's	Wie word
Leidinggevend	Wie word
Iedereen via individueel werkoverleg en via teamvergaderingen	Wie word
Bepaalde individuele medeserkers	Wie word
Bepaalde individuele medeserkers	Wie word
iedereen	Wie word
allen	Wie word
de meeste medewerkers en LG	Wie word
vnl. medewerkers met potentieel	Wie word
Leidingevenden	Wie word
continue ontwikkeling van de maatschappij vraagt voortdurend opleiding, uitwisseling van ervaring en	Wat was
nieuwe commerciële strategie	Wat was
kwaliteitshandboek	Wat was
Belangrijkste luik binnen people management	Wat was
loopbaanbeleid: opvolgingsproblematiek van het management	Wat was
IMPLEMENTATIE HACCP	Wat was
Onvoldoende communicatie	Wat was
nieuwe organisatie vraagt coaching	Wat was
Ik heb dit steeds gedaan. Vooral in het belang van het individu zelf, de teamspirit: vertrouwen naar	Wat was
IBO overeenkomst	Wat was
netwerking via thema en competentienetwerken	Wat was
coachings enkel in het kader van het evaluatiegebeuren	Wat was
ifv strategie en ndz cultuurverandering	Wat was
high potential medewerkers of probleemgevallen die te goed zijn om te ontslaan maar gedrag moet wel	Wat was
overtuiging	Wat was
uitbreiden groep	Wat was
De aard van de bedrijvigheid (psychiatrische zorg) maakt van coaching een systeemvereiste.	Wat was
externe audit	Wat was
noodzaak van regelmatige crisissituaties	Wat was

algemene visie en noodzaak om alle potentieel te gebruiken dat in de mensen aanwezig is.	Wat was
Bedrijfsfilosofie	Wat was
veranderingsproces	Wat was
Algemene opleiding	Wat was
invoeren competentie management	Wat was
	Wat was
Bewuste keuze wat betreft omgaan met medewerkers.	Wat was
ondersteunen van het leidinggeven	Wat was
ondersteunen van medewerkers bij belangrijke carrière-moves / begeleiden van medewerkers bij profess	Wat was
geloof in het belang van een goede ontwikkeling van medewerkers	Wat was
responsabiliseren	Wat was
Ontwikkelcirkels	Wat was
medewerkers die doorgroeid zijn vanuit de basis naar een leidinggevende functie en het moeilijk he	Wat was
opstarten met een opleidingsplan gestuurd door een opleidingscoach	Wat was
	Wat was
continue opvolging, streven naar doorstroming naar NEC, verbeteracties n.a.v. motivatie- en tevreden	Wat was
Jaarlijkse evaluatie & coaching	Wat was
buttop up evaluatie bracht te veel anomalieën qua leidinggevende afdelingshoofden = brandjes blussen	Wat was
nieuwe situatie, nieuwe functie	Wat was
functioneringsprobleem	Wat was
Onze doelstelling is de tewerkstelling van personen met een handicap met aandacht voor hun welzijn e	Wat was
krachlijnen Kelchtermans voor globa e aanpak	Wat was
BETERE DIENSTVERLENING NAAR DE KLANTEN TOE	Wat was
Objectiveren van promoties	Wat was
	Wat was
	Wat was
divers	Wat was
	Wat was
kwaliteitshandboek	Wat was
na het volgen van de opleiding "leidinggeven"	Wat was

Actieplan na functioneringsgesprek	Wat was
stagiair	Wat was
Invoerenb van competentiemangement en dus ook ontwikkeling van niet-technische competenties	Wat was
nieuw personeelsstatuut	Wat was
leefloonwet	Wat was
het geloof in onze medewerkers als belangrijkste 'middel' in onze dienstverlening (tav mensen met ee	Wat was
inwerken van nieuwe medewerkers	Wat was
Individual development waar de persoon en bedrijf beter van wor'den	Wat was
kennisoverdracht specifiek aan de sector	Wat was
turn over verminderen	Wat was
fusie	Wat was
in het kader van ontwikkelingsprogramma's voor medewerkers (op kader niveau, maar ook voor gewone me	Wat was
coaching is een onderdeel van onze begeleidingsmethodiek voor onze doelgroep, vandaar dat het eviden	Wat was
vanuit de ondernemingsstrategie	Wat was
Fouten vermijden	Wat was
het streven naar samenwerking in een team	Wat was
specifieke vormingsbehoeften	Wat was
opleidingsplicht gemeentebestuur om door te schakelen naar een hogere weddeschaal	Wat was
mentoring van nieuwe medewerkers	Wat was
doctoraatsonderzoek	Wat was
degelijk personeelsbeleid	Wat was
De overtuiging dat dit de juiste manier is om medewerkers te introduceren en te begeleiden.	Wat was
evaluatie- of assessmentresultaten	Wat was
Fusie	Wat was
Day-to-Day Performance Management	Wat was
Coaching krijgt onze voorkeur	Wat was
	Wat was
mensen sturen en helpen zich te ontwikkelen	Wat was
deelname aan pilootproject Investors in People	Wat was
Ondersteunen van leidingevenden in hun rol van changemanager	Wat was

de groep is te groot om te generaliseren	Wanneer opgeleverd
wij werken daar met een intervisietechniek	Wanneer opgeleverd
Neen want er wordt op een verkeerde manier gecoacht	Wanneer opgeleverd
HR manager	Wie nee
iedereen die direct reports onder zich heeft	Wie nee
externe opleidingen	Wie nee
extern	Wie nee
externe coaches	Wie nee
externe coach	Wie nee
HRM	Wie nee
externen	Wie nee
externe	Wie nee
in sommige gevallen extra ondersteuning door HR	Wie nee
in sommige gevallen extra ondersteuning door HR	Wie nee
meest geschikte	Wie nee
HR	Wie nee
extern	Wie nee
vaak externen	Wie nee
Externe coaches	Wie nee
	Wie nee
extern consultant	Wie nee
	Wie nee
externe consultancy	Wie nee
	Wie nee
Trg & Dev Mgr	Wie nee
HR medewerker, externe partner	Wie nee
HR coaches / externe consultants	Wie nee
externe TCC	Wie nee

full-time-trainer	Wie neer
consultant	Wie neer
Externe coaches én interne (niet-leidinggevende) coaches	Wie neer
	Wie neer
organisatie	Wie neer
externe coach	Wie neer
HRM	Wie neer
docent opleidingen	Wie neer
de arbeidsconsulent, de jobcoach	Wie neer
externe consultant	Wie neer
consulting	Wie neer
externen	Wie neer
Coördinatieteam	Wie neer
HR	Wie neer
inscholingscoach	Wie neer
extern adviseur	Wie neer
D.i. een mix van externe coaching voor de omkadering en interne coaching van de doelgroepmedewerkers	Wie neer
externe consultant	Wie neer
extern	Wie neer
Autonome flowteams worden aangesuurd op een collectieve basis	Wie neer
extern deskundie	Wie neer
beleidsmatig, niet persoonsgebonden	Wie neer
keuze van coachi	Wie neer
Externe begeleider	Wie neer
externe coach	Wie neer
relatiebeheerder personeelszaken	Wie neer
en een externe	Wie neer
een learning consultant = medewerkers van de interne opleidingsdienst	Wie neer
vormingscentra	Wie neer
externe adviseurs	Wie neer
externe coach	Wie neer



met ervaring in zelfde deelgebied	Wie neer
leidinggevende intern + externe coach	Wie neer
dienst loopbaanbegeleiding	Wie neer
collega's onder elkaar	Wie neer
groepsoverleg	Wie neer
professionele coach	Wie neer
	Wie neer
stagebegeleiders	Wie neer
elke leidinggevende die evalueert, telkens voor zijn/haar medewerkers	Wie neer
leden van de cel HRM	Wie neer
performance evaluatie	Welke m
polyvalente functies + horizontale functiewijzigingen	Welke m
bv inversteringen doe naar het personeel toe, hen op die manier comfortabeler laten werken, wat op z	Welke m
	Welke m
Volgen van de strategie en de doelstellingen.	Welke m
mogelijkheden en aspiraties duidelijker krijgen	Welke m
Persoonlijke levensproblemen komen evenzeer aanbod in het vertrouwensgesprek. Werkprestaties, motiva	Welke m
functioneringsgesprek, briefings	Welke m
on the job training	Welke m
zaken vanuit ander standpunt leren bekijken	Welke m
proactief medewerkers bevragen	Welke m
	Welke m
het in kaart brengen van de motivatoren van personeelsleden en het zoveel mogelijk uitspelen van per	Welke m
teammeetings, functionerings en evaluatiegesprekken	Welke m
personeelslid voorstellen naar oplossingen laten doen	Welke m
sensibilisering	Welke m
Tweejaarlijkse evaluaties en jaarlijkse functioneringsgesprekken	Welke m
Inscholingsplna, teameffectiviteitsmeting en functioneringsgesprekken	Welke m
competentiemgmt	Welke m
combinatie van bovenstaande	Welke m

Het doel steeds terug herhalen en de prestaties beoordelen in functie van het bereiken van het doel

Welke m

Evaluatiegesprekken en vormingsmomenten

Welke m

Feedback, passief en actief luisteren

Welke m

Jaarlijkse evaluatie

Welke m

functioneringsgesprekken

Welke m

interne vormingsmomenten met toelichting op beleidsvlak en actieplannen

Welke m

wederzijdse gesprekken over loopbaan, functioneren, jaarafspraken competentieontwikkeling, e.d.

Welke m

Vorming

Welke m

persoonlijke coaching

Welke m

functioneringsgesprekken

Welke m

operational development

Welke m

Zowel informele- als formele manieren van coachen.

Welke m

vraag is te algemeen

Welke m

actieve begeleiding en opvolging

Welke m

Functioneringsgesprekken

Welke m

volledig uitgewerkt opleidingssysteem

Welke m

voorbeelden in- en extern

Welke m

potentieelbeoordeling

Welke m

suggesties formuleren om zaken anders te doen

Welke m

Evaluaties

Welke m

doelstellings- en evaluatiegesprekken

Welke m

functioneringsgesprekken

Welke m

combinatie

Welke m

bij feedback en communicatie steeds waarom vermelden

Welke m

opleidingsplan

Welke m

zie o.a. [www.jobcoaching.be](http://www.jobcoaching.be)

Welke m

jaarlijkse evaluatie

Welke m

Beleids standpunten verwoorden naar het personeel toe (deployment van de strategie en doelen)

Welke m

introductie on the job en de te verwachten output duidelijk verwoorden + evalueren-concreet, tastbaar

Welke m

functioneringsgesprekken

Welke m

	Welke m
individuele jaarplanningen (voor prestaties en competentieontwikkeling) opstellen	Welke m
formele functioneringsgesprekken	Welke m
Feedback en evaluatie tool op basis van een competentiemodel	Welke m
Hersey en Blanchard	Welke m
functionerings- en evaluatiegesprekken	Welke m
Actieplannen na functionerings- en evaluatiegesprekken	Welke m
Functioneringsgesprek (1maal/jaar	Welke m
iedere medewerker wordt gevraagd te participeren in verschillende overlegorganen.	Welke m
een ruim opleidingspakket voorzien	Welke m
	Welke m
hele methodiek van werkbegeleiding gaande van introductieproces, over functioneringsgesprekken, afst	Welke m
meter/peter ENKEL bij verpleegkundigen	Welke m
Feedback geven op geïdentificeerd noodzakelijke competenties voor de job (houding- vaardigheden...)	Welke m
functionerings- en evaluatiegesprekken	Welke m
management bu objective	Welke m
diverse coachingtrajecten voor medewerkers/kaderleden	Welke m
werkgroepen, tevredenheidsmetingen,,functioneringsgesprekken, EFQM analyse	Welke m
functioneringsgesprekken	Welke m
doelstellingen en producten duidelijk stellen	Welke m
Evaluatiedossier opmaken	Welke m
functioneringsgesprekken en evaluaties	Welke m
opleiding	Welke m
evaluatie- en functioneringsgesprekken	Welke m
Persoonlijke ontwikkelingsplannen opstellen per medewerker (beginfase) en dit bespreken tijdens func	Welke m
	Welke m
alle voorgaande	Welke m
alle vorige samen	Welke m
professionele coaching	Welke m
functioneringsgesprekken, toewijzen mentor aan nieuwe personeelsleden, ...	Welke m

functioneringsgesprekken, VTO

Welke m

functioneringsgesprek

Welke m

Leerplan, ontwikkelingsgesprekken, intervisie..

Welke m

Welke m

combinatie van 2 & 3

Welke m

dit p gestructeerde regelmatige basis

Welke m

Voeren van coachingsgesprekken

Welke m

affiniteit en zicht op realiteit

Over wel

Over wel

emotionele intelligentie

Over wel

eerlijkheid, iemand op de vingers kunnen tikken indien nodig. Iemand belonen wanneer verdiend

Over wel

Kennis van de processen, jobinhoud en de strategie.

Over wel

mensenkennis

Over wel

respect afdwingen door kwaliteit te leveren

Over wel

emotioneel intelligentie zeeeeer belangrijk

Over wel

evenwicht tussen mens- en taakgerichtheid

Over wel

empathie

Over wel

respect afdwingen maar ook hebben voor de andere

Over wel

emotionele intelligentie

Over wel

realiteitszin

Over wel

specialisatie betreffend werkdomein

Over wel

Empathie

Over wel

luisterbereidheid & beslissingen kunnen nemen

Over wel

kennis over situationeel leiderschap

Over wel

analytisch denken

Over wel

Vnl. EQ, inlevingsvermogen, luistervaardigheden. De eigenschappen zoals levenservaring, uitgebreide

Over wel

Empathie - Kunnen luisteren

Over wel

goede didactische vaardigheden

Over wel

inlevingsgevoel, het kunnen kijken door de bril van anderen en andere invalshoeken

Over wel

Systematiek

Over wel

aantal jaren ervaring binnen het bedrijf; diepgaande kennis over het onderwerp waarvoor men de coach

Over wel

Betrouwbaar, geloofwaardig

Over wel

Een goede coach heeft het naturel "in zich"; dit kan gestimuleerd worden. Als het er niet "in" zit,

Over wel

inzicht in groepsprocessen en probleemoplossend gedrag

Over wel

communicatief zijn

Over wel

integriteit, politiek maatschappelijk bewustzijn, waardenvol

Over wel

luisteren

Over wel

integriteit, empathie, zelfinzicht, situationeel leiderschap

Over wel

actief luisteren (= onderdeel van communicatievaardigheden)

Over wel

empathisch

Over wel

Integriteit, empathie

Over wel

empathie

Over wel

authenticiteit

Over wel

eigen ideeën opzij zetten

Over wel

opleiding in coachen

Over wel

luisteren

Over wel

empathisch ingesteld zijn

Over wel

Mensen motiveren + doelgericht

Over wel

kunnen luisteren

Over wel

Vooraf persoonskenmerken : Integriteit, bescheidenheid, geloof in kernopdracht en in mensen, open en

Over wel

geduld; luistervaardigheden; objectiviteit

Over wel

emotionele intelligentie, luistervaardigheden

Over wel

inlevingsvermogen in de persoonlijkheid en de taken van de gecoachte

Over wel

Luisterend oor, passief en actief luisteren

Over wel

empathie

Over wel

Doelgerichtheid

Over wel

positief denken

Over wel

leren zien

Over wel

de juiste vragen kunnen stellen, enige beroepservaring

Over wel

Empathie	Over wel
empathisch	Over wel
vertrouwen	Over wel
luisterbereid	Over wel
de gave bezitten om negatieve boodschappen verteerbaar te laten overkomen	Over wel
Sterke analyse- & synthesevaardigheden	Over wel
EQ	Over wel
mensenkennis	Over wel
Het gaat om externe coaches	Over wel
vaak externe mensen	Over wel
Sommige met sterke persoonlijkheid	Over wel
geen eenduidig antwoord mogelijk, is zeer divers	Over wel
alle coaches beschikken over uitgebreide beroepservaring, sommigen moeten de andere eigenschappen no	Over wel
kennis werkdomein	Over wel
beslissingen nemen en in mindere mate luisterbereidheid	Over wel
Kennis van de vormingsmogelijkheden	Over wel
verschillend per individu	Over wel
werken vooral met externe coach	Over wel
ik kan moeilijk mezelf objectief beoordelen op dat vlak	Over wel
sterk gemotiveerd	Over wel
externe consultant	Over wel
nvt	Over wel
Moeilijk te beantwoorden	Over wel
geen vereisten	Over wel
eigen ideeën opzij zetten	Over wel
opleiding in coachen	Over wel
groep is veel te uitgebreid om hier op te kunnen antwoorden	Over wel
kunnen luisteren	Over wel

cfr. vorige vraag

Over wel

psycholoog

Over wel

passief en actief luisteren

Over wel

Over wel

weet niet

Over wel

professionalisme

Over wel

de juiste vragen kunnen stellen, enige beroepservaring

Over wel

Over wel

Over de meer dan 180 leidinggevenden gezien, zullen ze wellicht allemaal voorkomen

Over wel

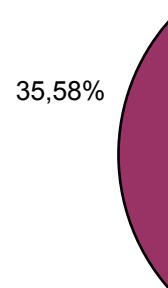
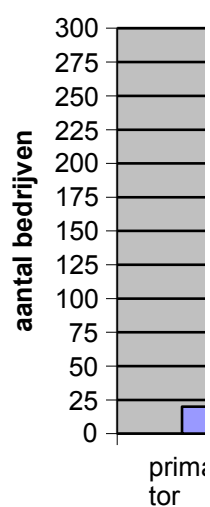
Zeer brede kennis van het werkveld

Over wel

In onderstaand bestand kan u de absolute en procentuele cijfers te  
Alle vermelde vragen en antwoorden, zijn deze zonder statistische

### Profiel van de sectoren van de deelnemende bedrijven

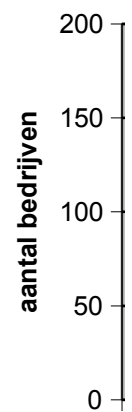
	In absolute cijfers	In %
primaire sector	20	2,6
secundaire sector	274	35,58
tertiarie sector	178	23,12
kwartaire sector	298	38,7





### Profiel van de bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven

	In absolute cijfers	In %
minder dan 25	99	12,86
tussen 25 en 50	80	10,39
tussen 50 en 100	101	13,12
tussen 100 en 150	77	10
tussen 150 en 300	113	14,68
tussen 300 en 500	66	8,57
tussen 500 en 1000	75	9,74
1000 en meer	159	20,65



1

10,39%

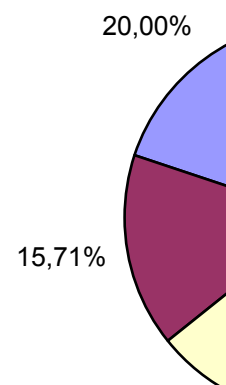
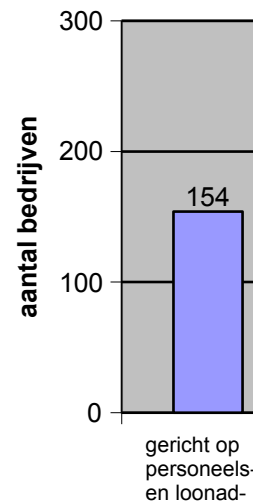
13,12%

10

### Personeelsbeleid van de deelnemende bedrijven

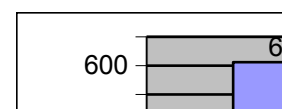
	In absolute cijfers	In %
--	---------------------	------

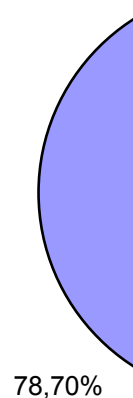
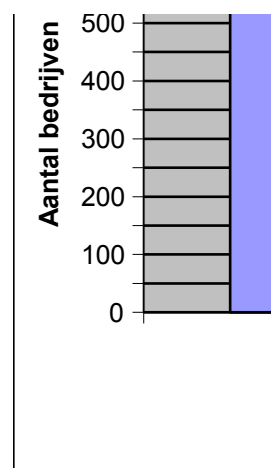
gericht op personeels- en loonadministratie	154	20
gericht op competentieontwikkeling van uw medewerkers	121	15,71
gericht op het motiveren en begeleiden van medewerkers	184	23,9
gericht op de ondersteuning van de algemene strategie van de onderneming	287	37,27
andere	24	3,12



### Aantal bedrijven die actief aan coaching doen of deden

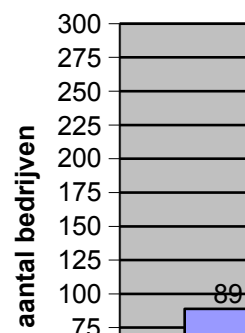
	In absolute cijfers	In %
ja	606	78,7
neen, nooit gedaan	121	15,71
neen, maar wel gedaan in het verleden	43	5,58

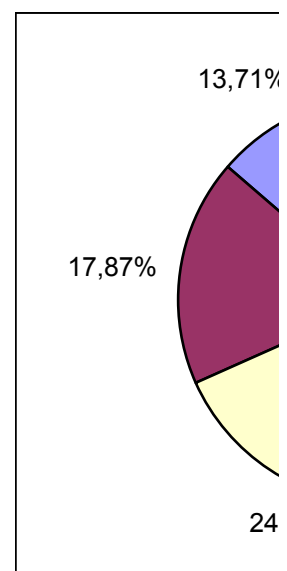
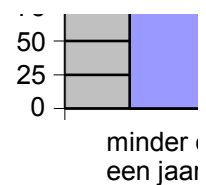




**Hoe lang de deelnemende bedrijven aan coaching doen of deden**

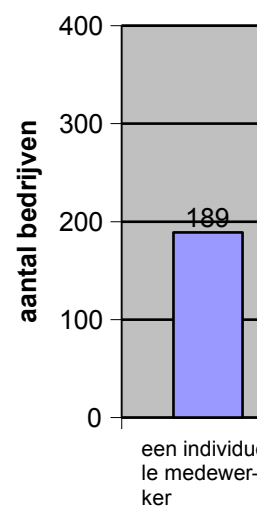
	In absolute cijfers	In %
minder dan een jaar	89	13,71
tussen 1 en 2 jaar	116	17,87
tussen 2 en 4 jaar	158	24,34
meer dan 4 jaar	286	44,07





### De hoedanigheid van de gecoachte

	In absolute cijfers	In %
een individuele medewerker	189	20,63
verschillende medewerkers met verschillende functies	392	42,79
verschillende medewerkers met dezelfde functies	126	13,75
verschillende medewerkers die een team vormen	174	18,99
andere	35	3,82



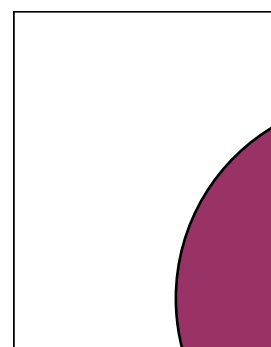
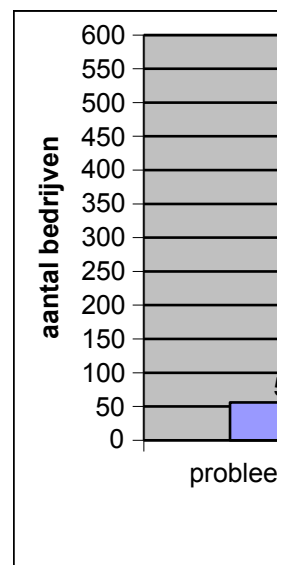
20,63%

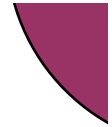


42,79%

### De aanleiding tot coaching

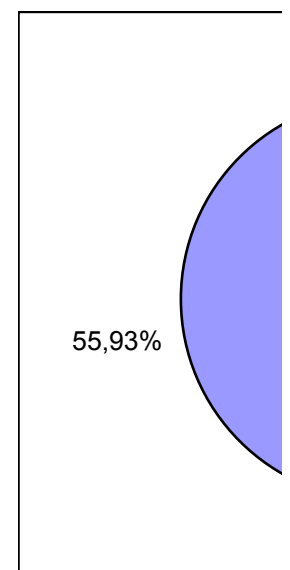
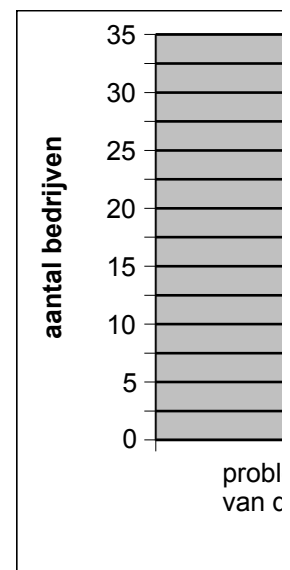
	In absolute cijfers	In %
probleemsituatie	56	7,27
streven naar verbetering	561	72,86
andere	79	10,26





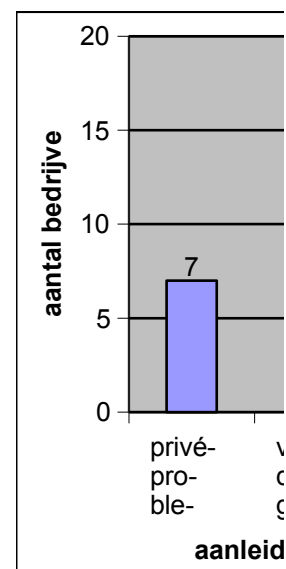
### Aanleidingen mbt probleemsituatie

	In absolute cijfers	In %
problemen op het niveau van de medewerker	33	55,93
problemen op het niveau van de onderneming	26	44,07

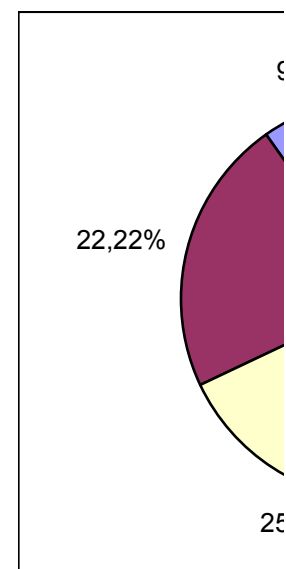


### Aanleidingen mbt probleemsituaties op het niveau van de medewerker

	In absolute cijfers	In %
privé-problemen	7	9,72
veranderingen op de werkplek	16	22,22
veranderingen aan de invulling	18	25
jobstress	16	22,22
burnout	7	9,72
pesten op de werkplek	1	1,39
andere	7	9,72

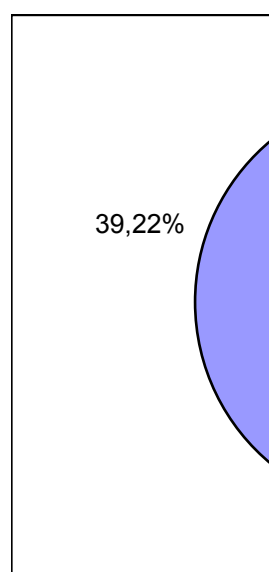
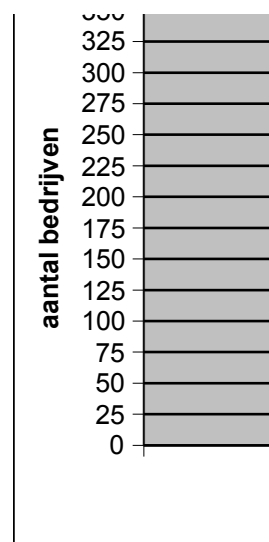


veranderingen aan



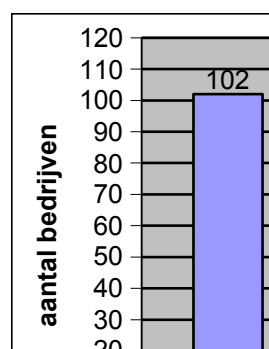
### Aanleidingen mbt verbeteringsprocessen

	In absolute cijfers	In %
individueel	220	39,21
collectief	341	60,78



### Aanleidingen mbt individuele verbeteringsprocessen

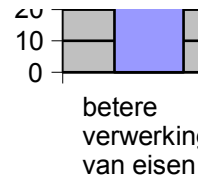
	In absolute cijfers	In %
betere verwerking van eisen en verwachtingen	102	28,25
uitbreiding van de vaardigheden	104	28,81
betere invulling van de carrière	35	9,69
betere invulling van de rol binnen het bedrijf	116	32,13
andere	4	1,11



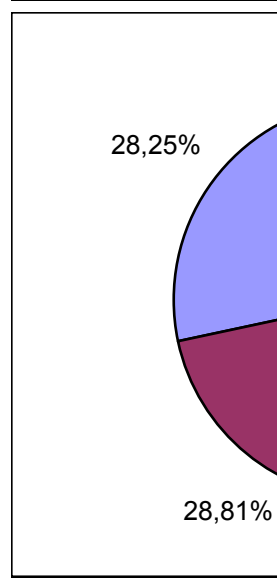
betere  
verwerking  
van eisen

uitbreiding  
van de  
vaardig-



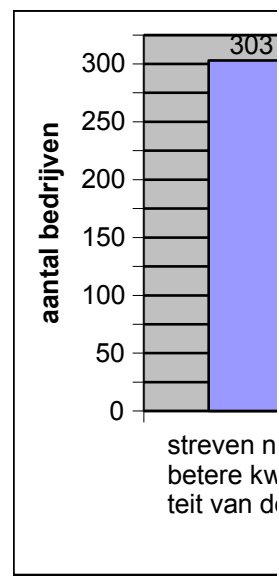


uitbreiding van de vaardig-

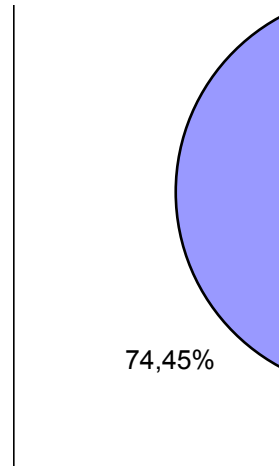


**Aanleidingen mbt collectieve verbeteringsprocessen**

	In absolute cijfers	In %
streven naar betere kwaliteit van de geleverde prestaties	303	74,45
streven naar het ontwikkelen van een uitgebreid aanbod	37	9,09
streven naar het toepassen van managementconcepten	54	13,27
andere	13	3,19

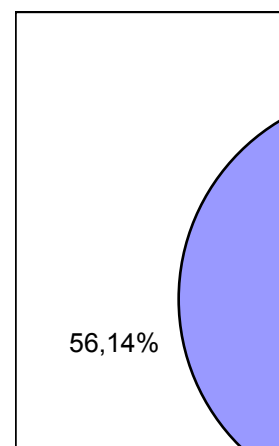
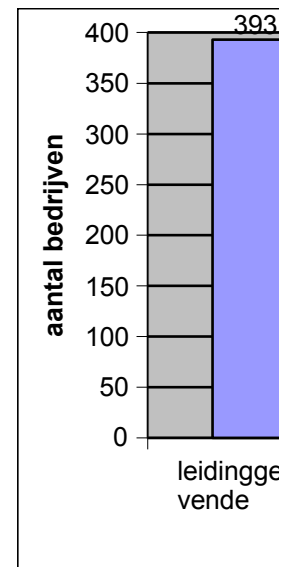


streven naar het ontwikkelen van



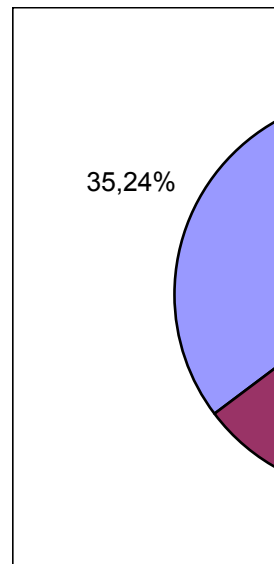
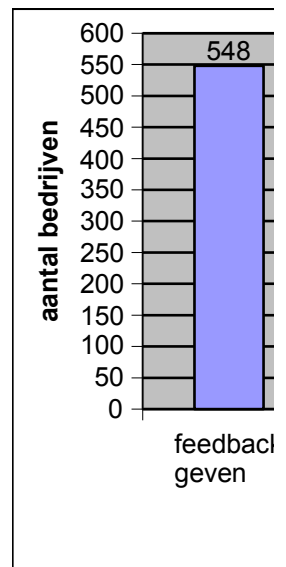
### De identiteit van de coach

	In absolute cijfers	In %
leidinggevende	393	56,14
niet-leidinggevende	27	3,86
beide	215	30,71
andere	65	9,28



### Gebruikte methodes bij coaching

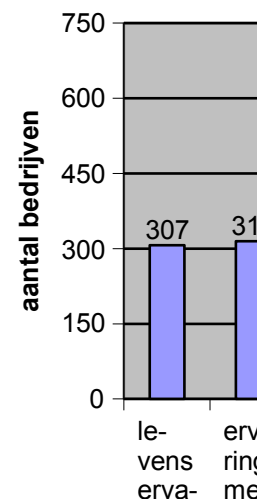
	In absolute cijfers	In %
feedback geven	548	35,24
luisteren	557	35,82
eigen standpunten verwoorden	347	22,31
andere	88	5,66
daar heb ik geen idee van	15	0,96



### Over welke eigenschappen een goede coach moet bezitten volgens de respondenten

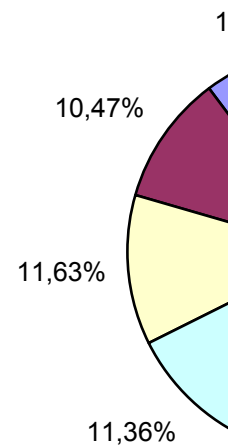
	In absolute cijfers	In %
levenservaring	307	10,2

ervaring met coachen	315	10,46
uitgebreide beroepservaring	350	11,63
sterke persoonlijkheid	342	11,36
goede communicatievaardigheden	713	23,69
intelligent	195	6,48
brede wetenschappelijke kennis	46	1,53
begripvol	493	16,38
autoriteit hebben	189	6,28
andere	60	1,99



uit-  
ge-  
brei-  
de

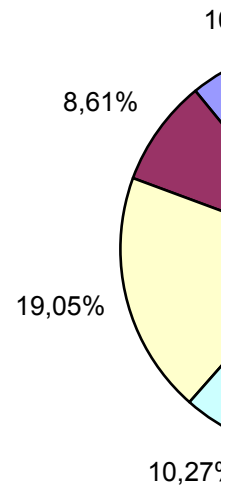
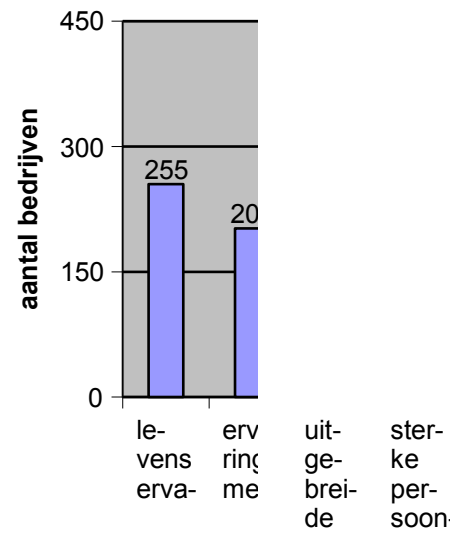
ster-  
ke  
per-  
soon



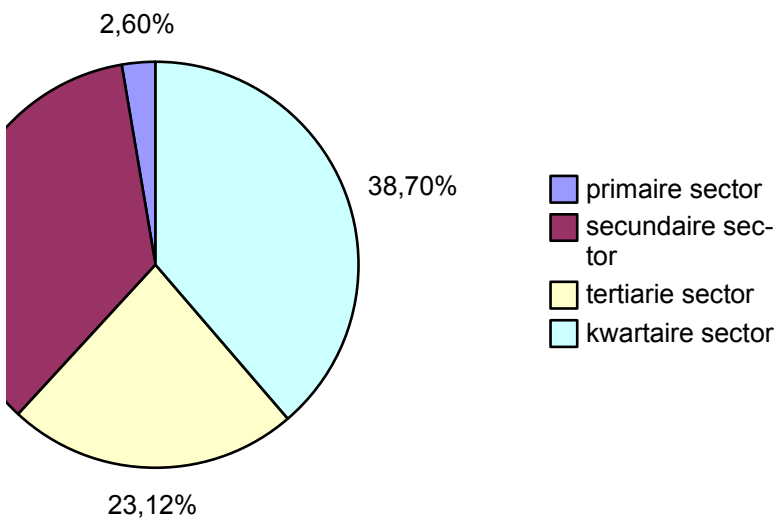
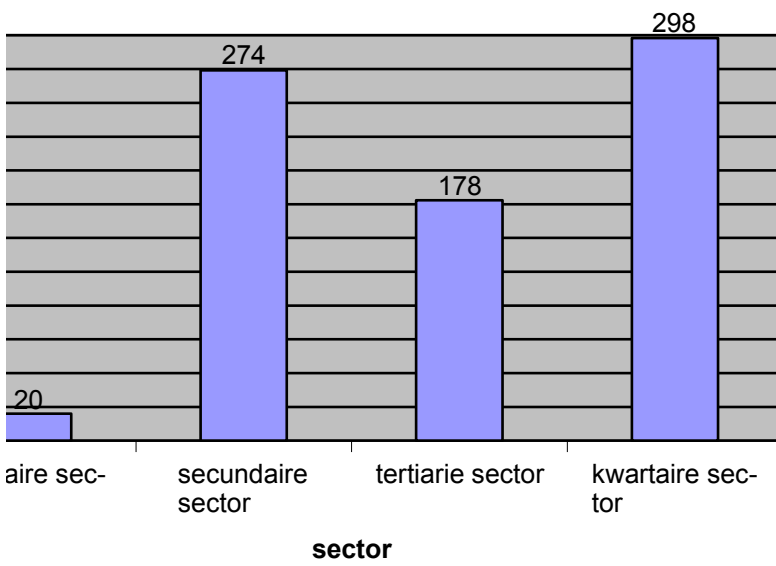
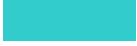
### Over welke eigenschappen coaches werkelijk bezitten bij de respondenten

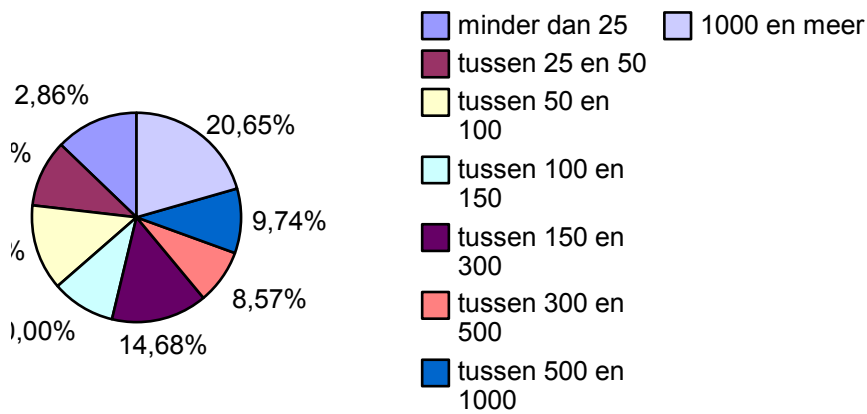
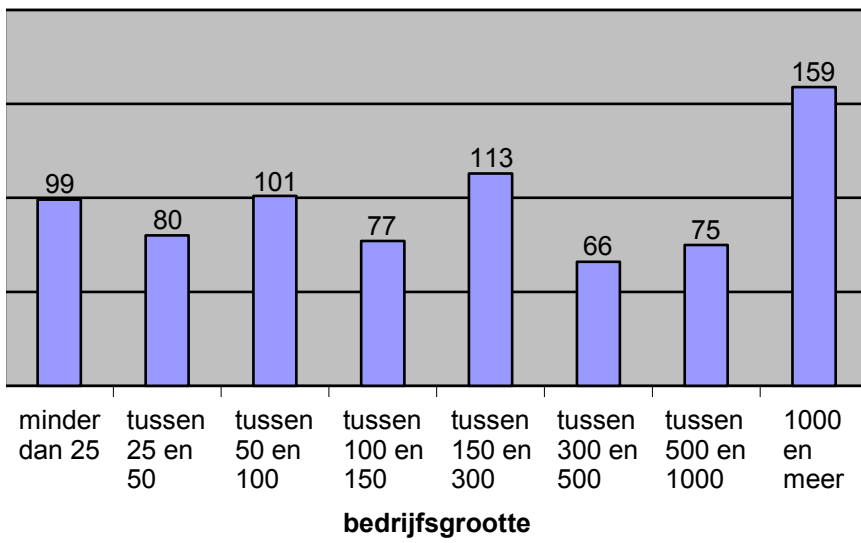
	In absolute cijfers	In %
levenservaring	255	10,87

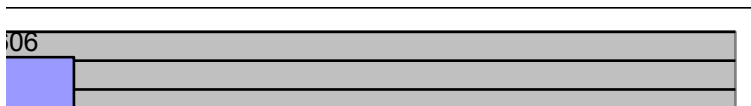
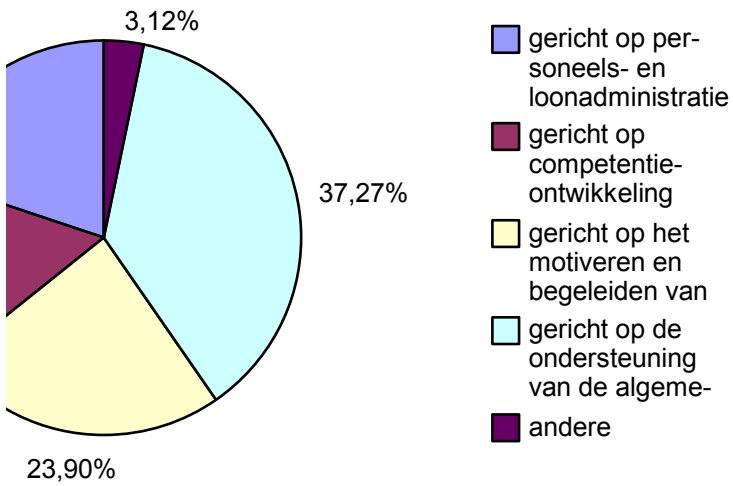
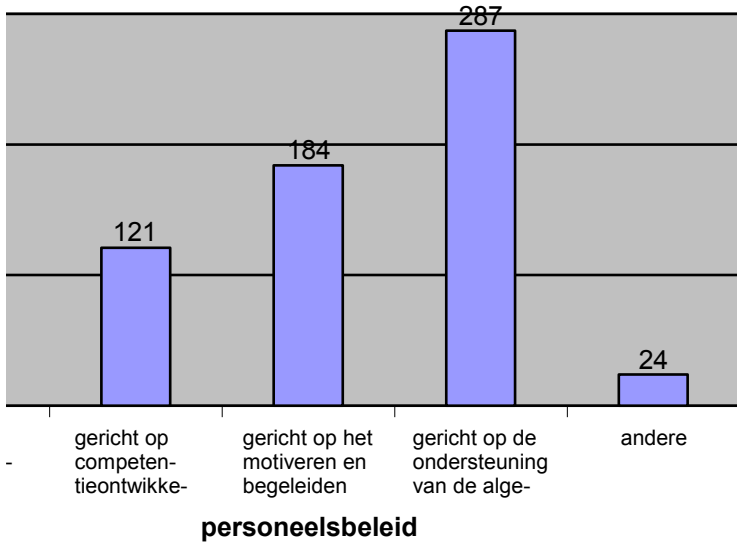
ervaring met coachen	202	8,1
uitgebreide beroepservaring	447	19,05
sterke persoonlijkheid	241	10,7
goede communicatievaardigheden	367	15,64
intelligent	205	8,74
brede wetenschappelijke kennis	90	3,84
begripvol	328	13,98
autoriteit hebben	178	7,59
andere	33	1,41



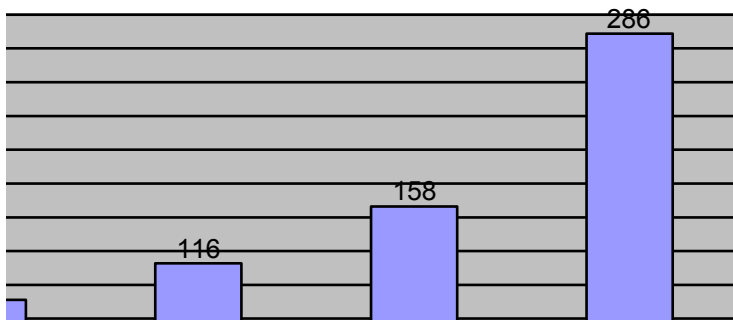
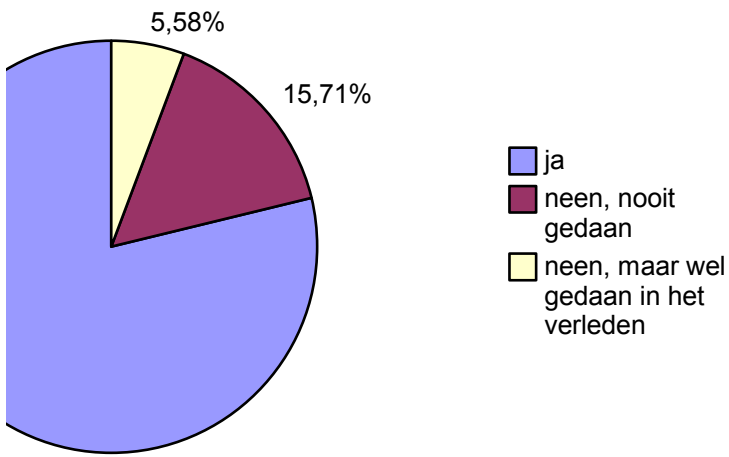
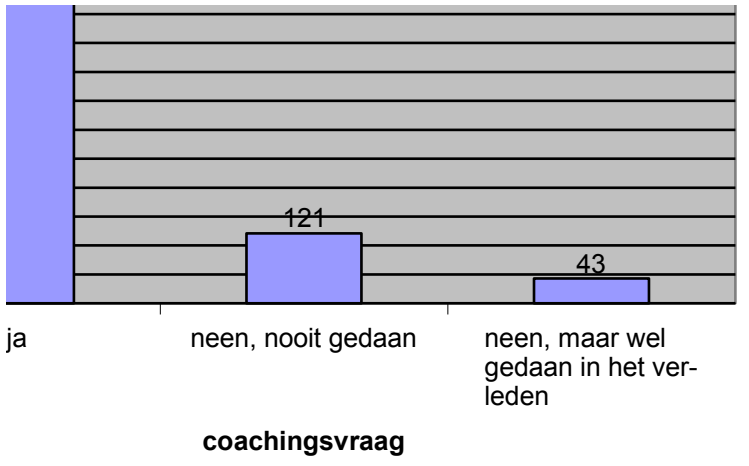
erug vinden van vragen die in de enquête werden afgenomen.  
verbanden.

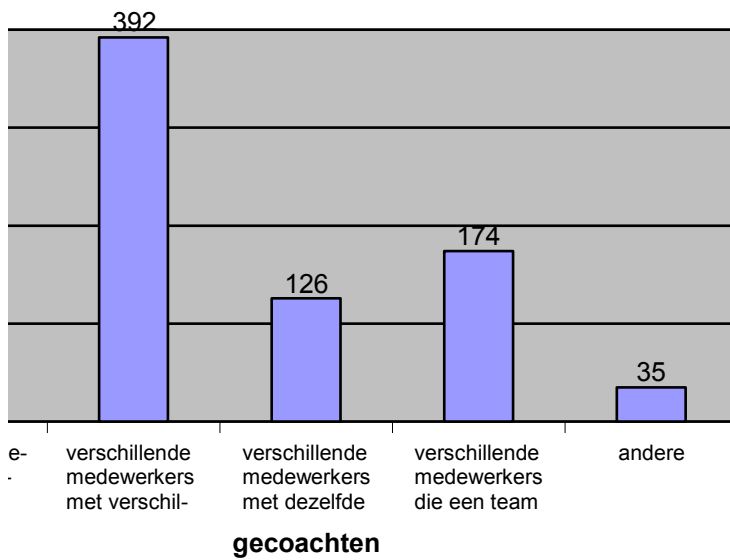
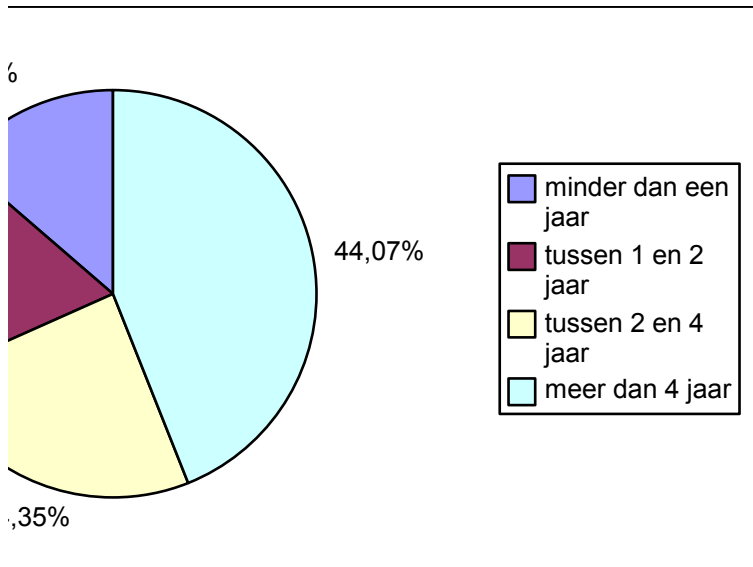
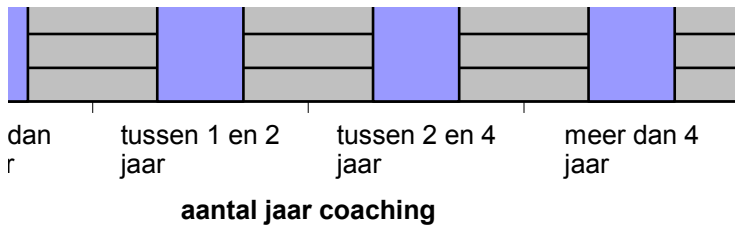




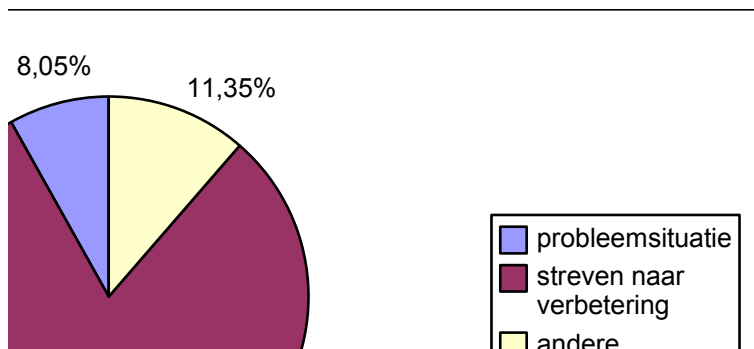
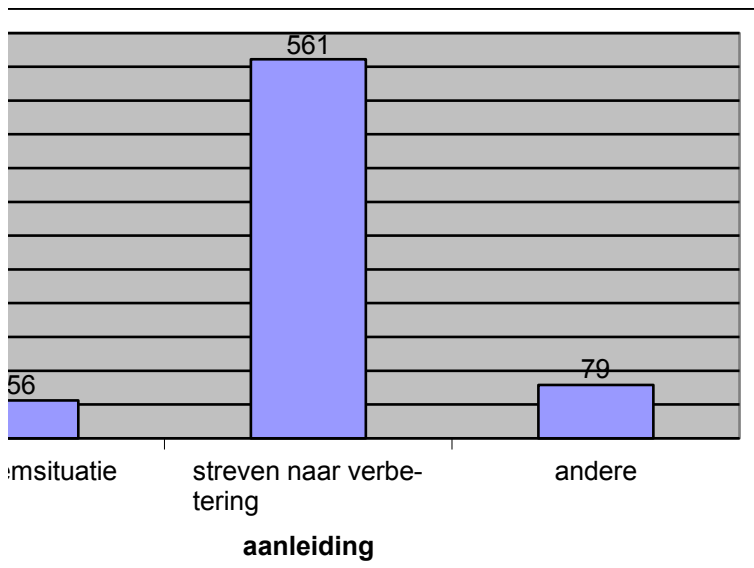
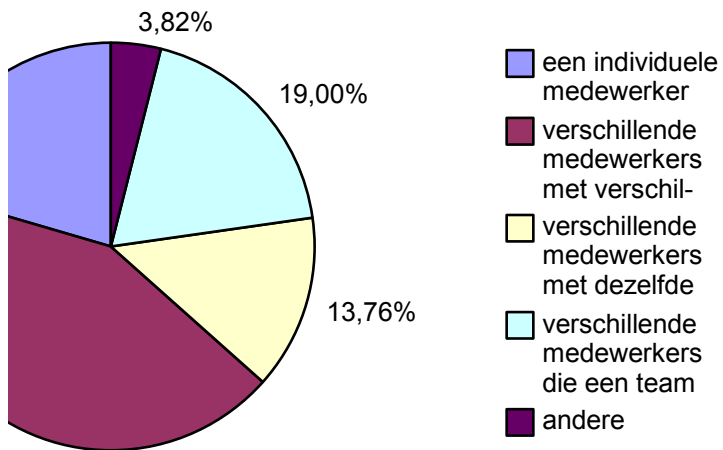


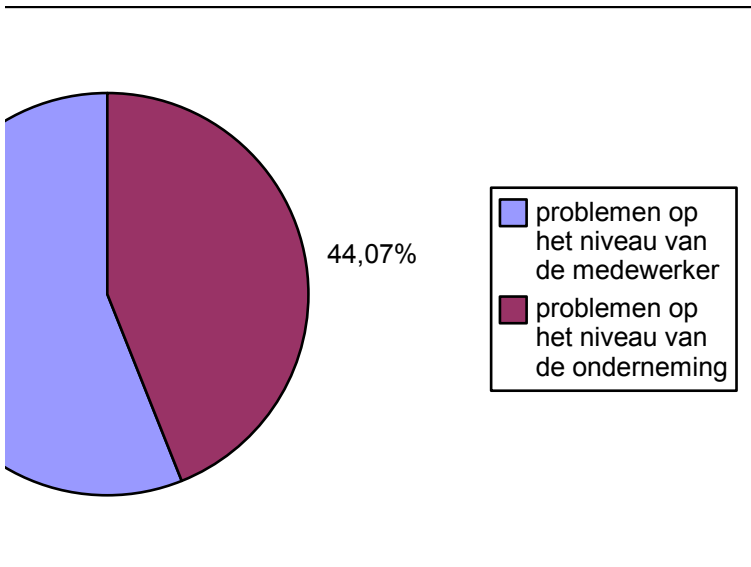
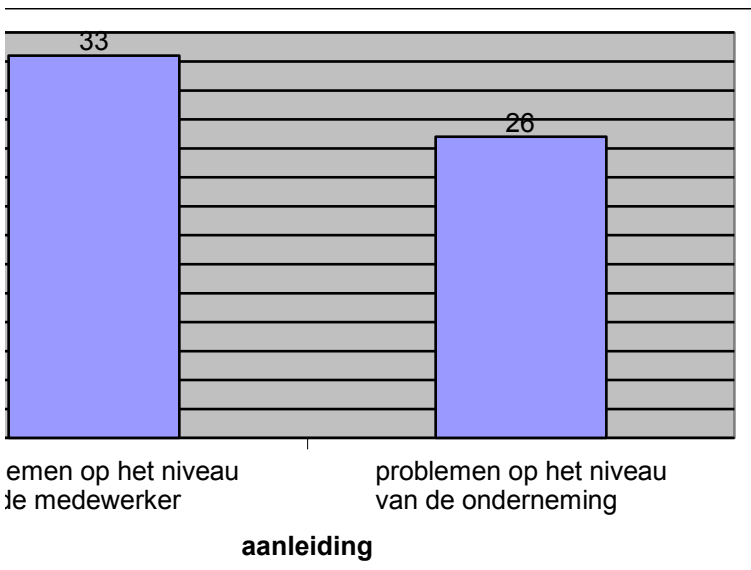


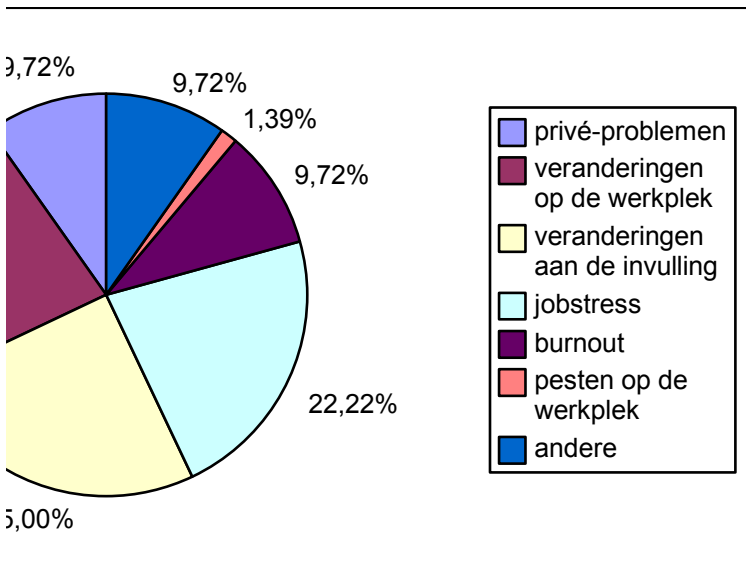
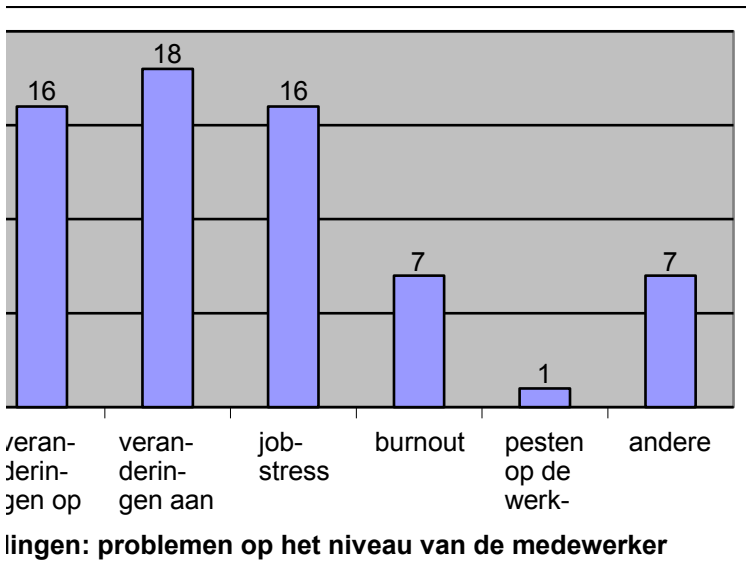


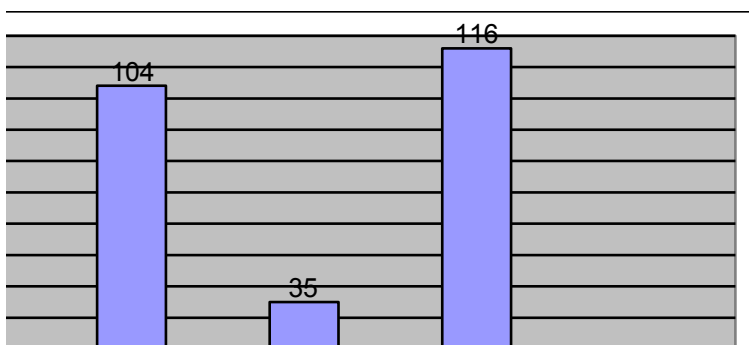
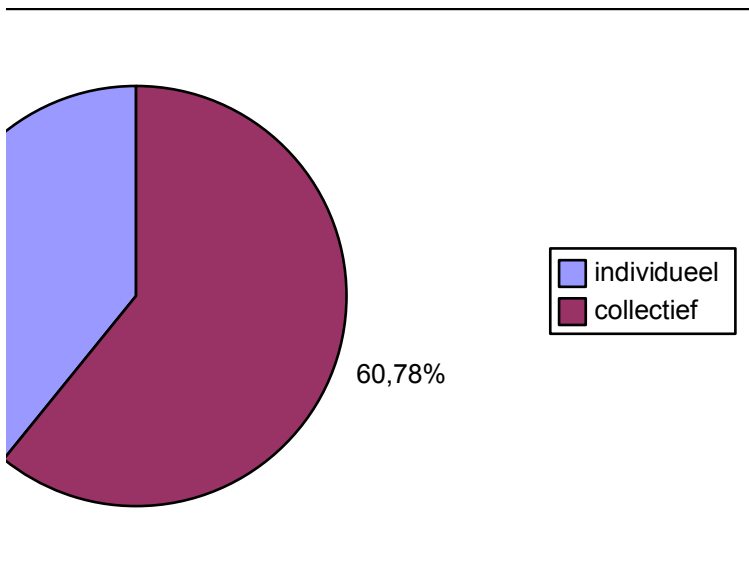
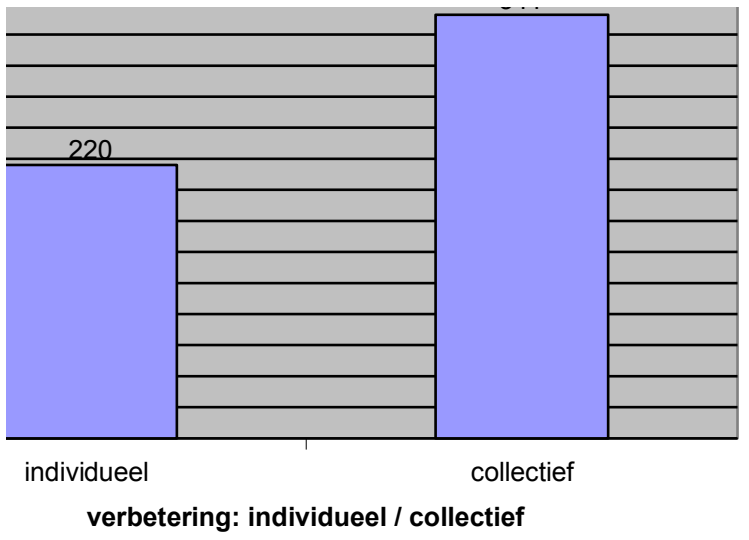


verschillende medewerkers met verschil-





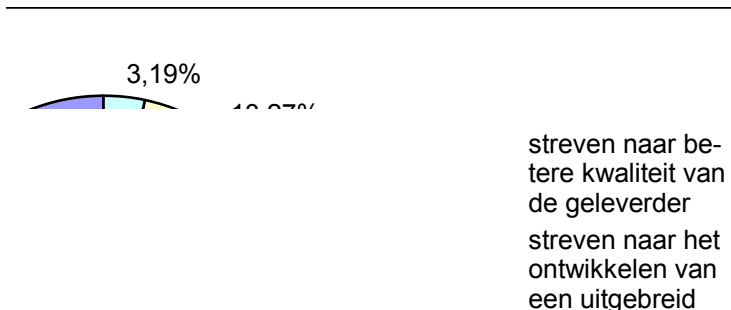
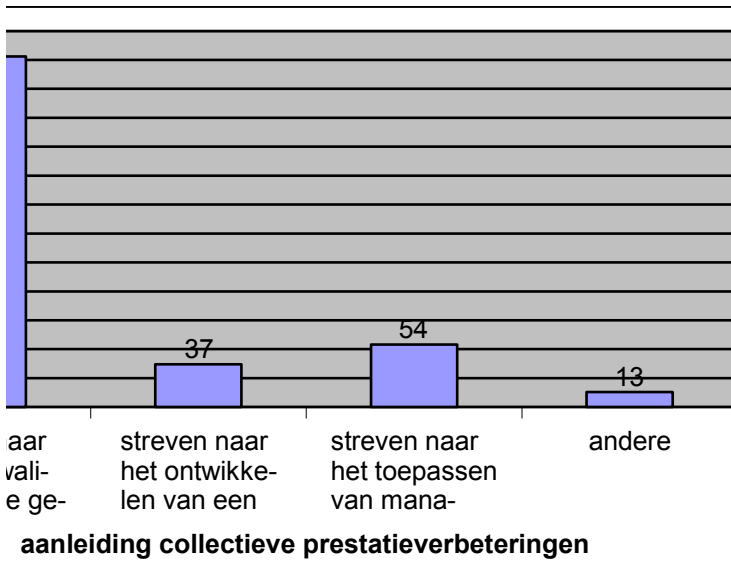
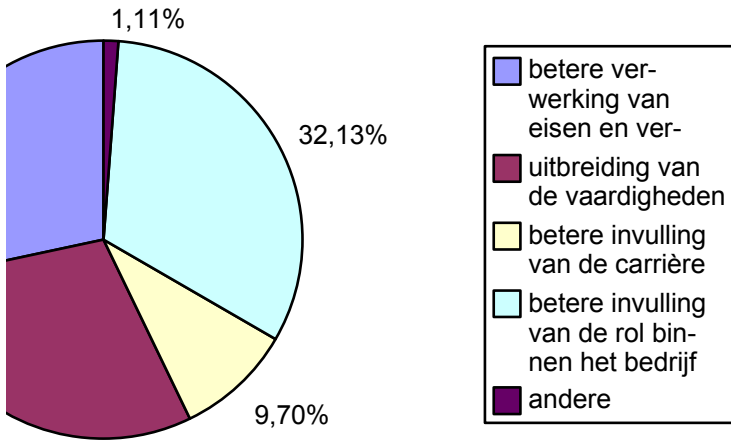
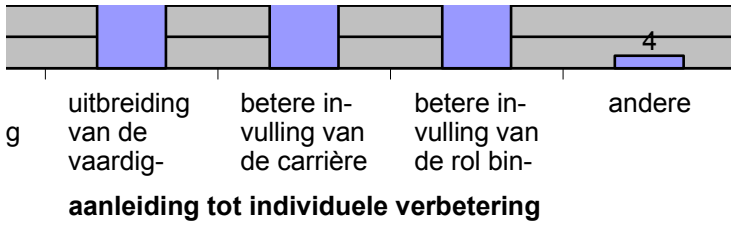


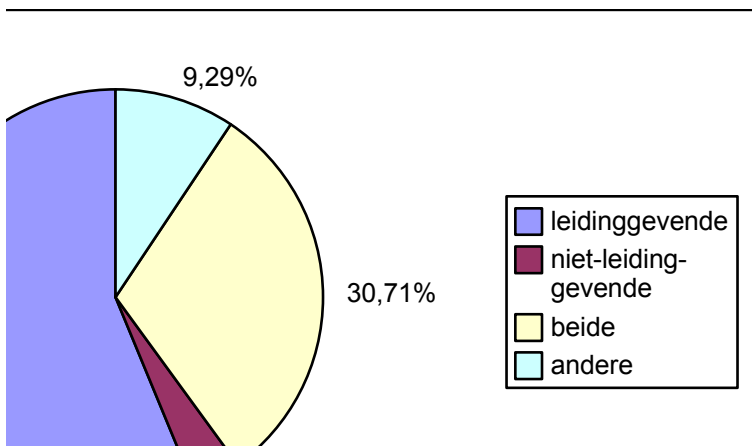
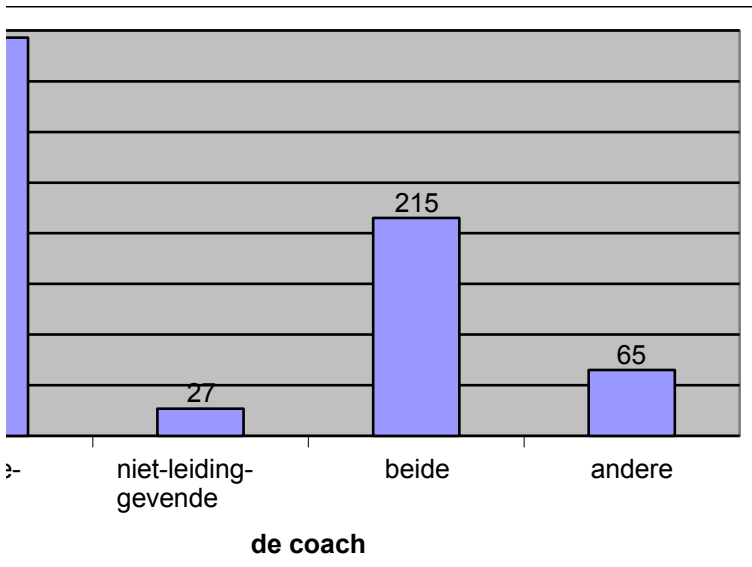
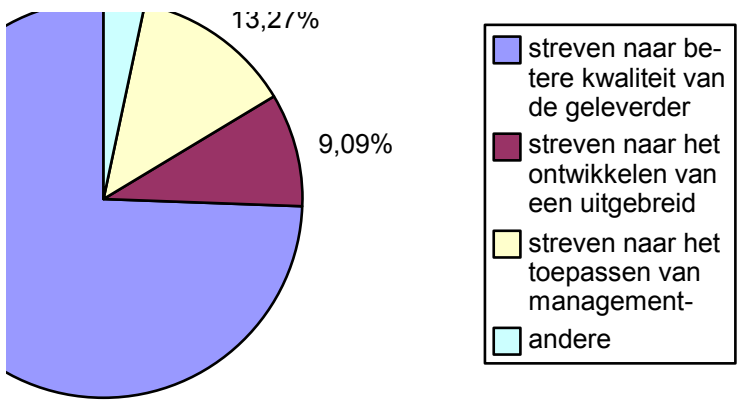


betere verwerking van eisen

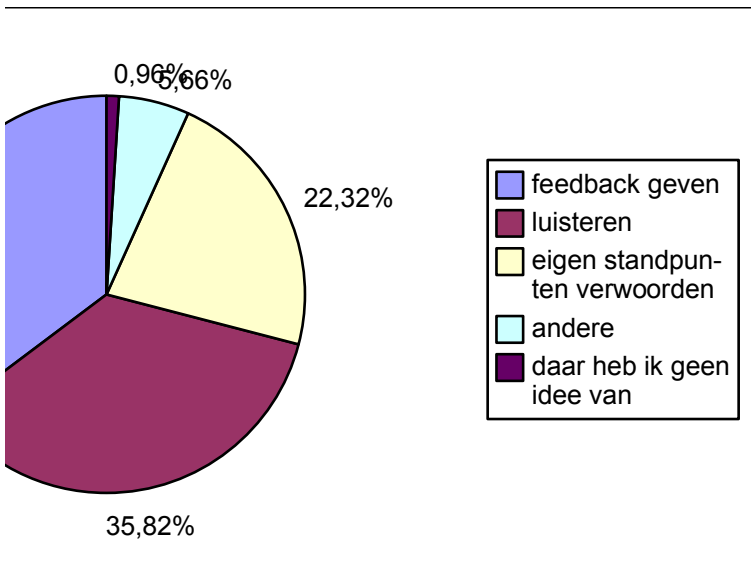
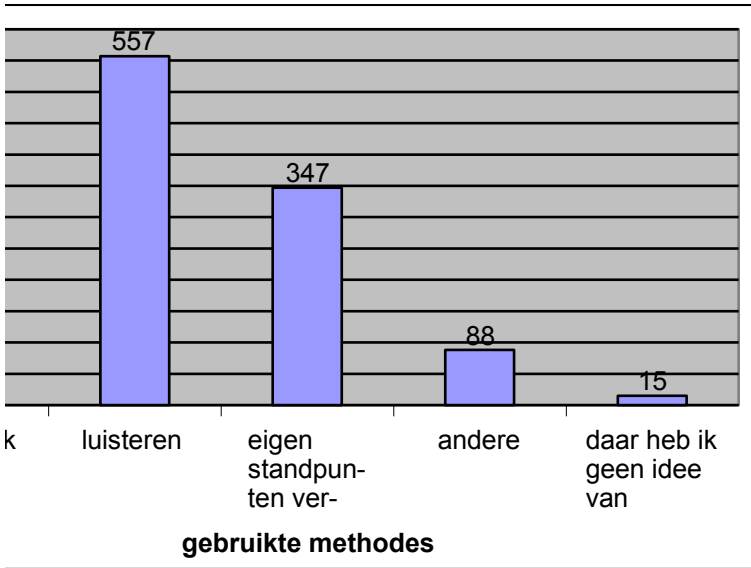
uitbreiding van de vaardig-

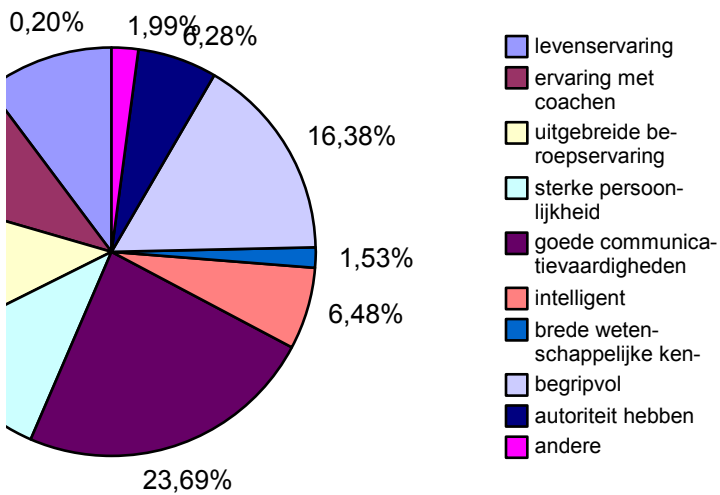
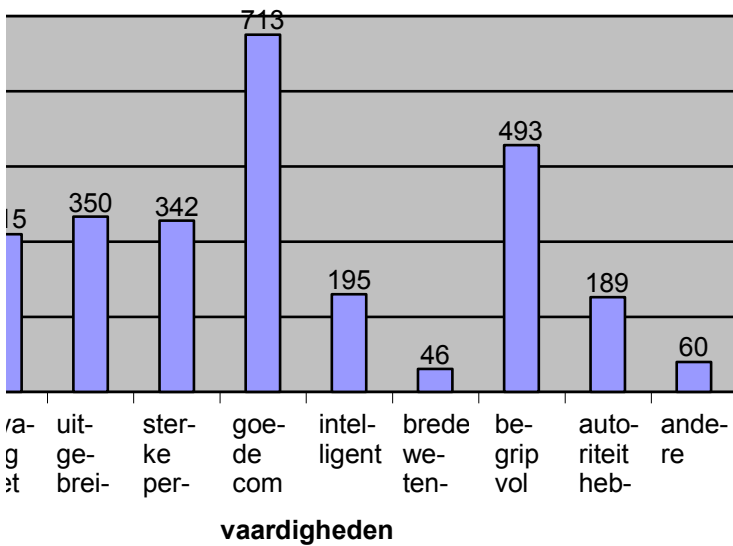
betere invulling van de rol bin-



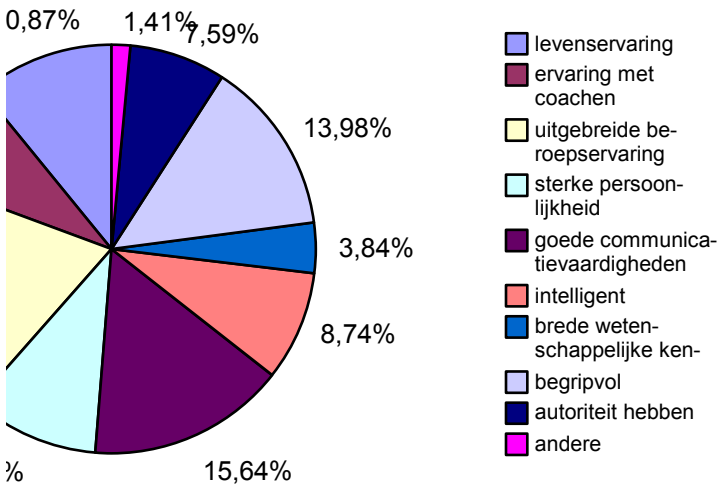
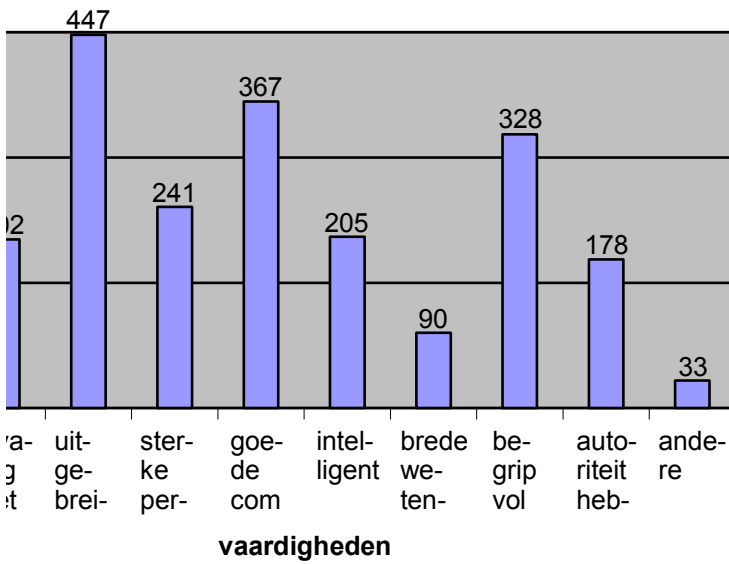








le-  
vens  
erva-  
ring



































In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen het personeelsbeleid en:

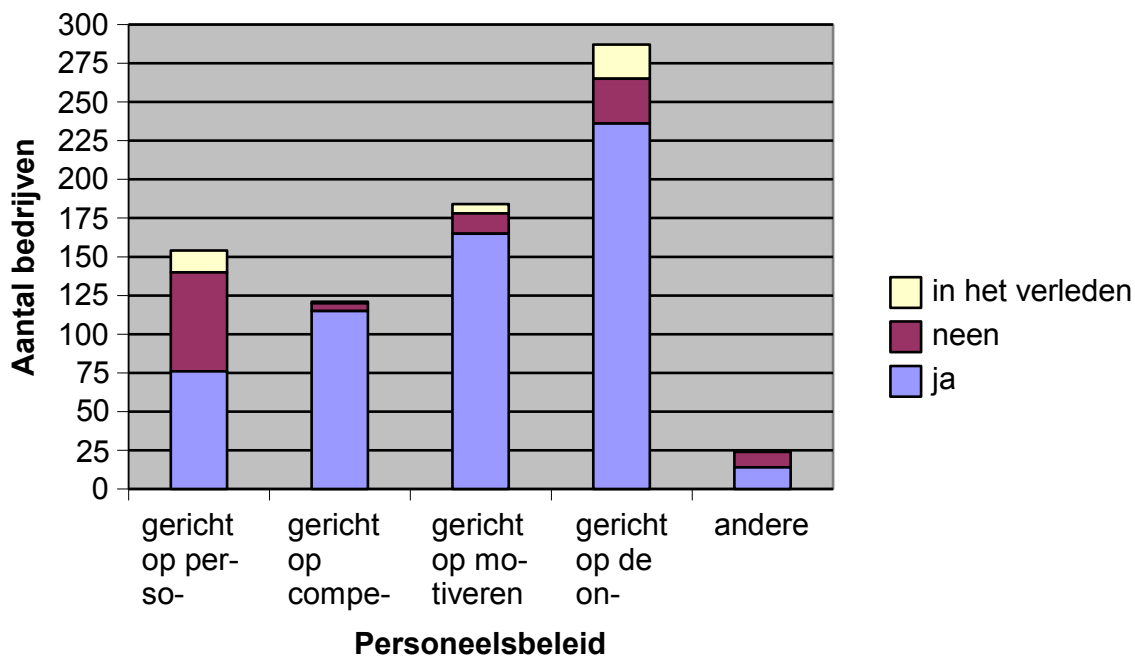
- de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen (vraag 1 met 3)
- de bedrijfssector van de deelnemende bedrijven (vraag 1 met 14)
- de bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven (vraag 1 met 15)

Het verband tussen het personeelsbeleid en de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen (figuur 4.1)

### In absolute cijfers

	ja	neen	in het verleden	totaal
gericht op personeels- & loonadministratie	76	64	14	154
gericht op competentieontwikkeling	115	5	1	121
gericht op motiveren en begeleiden	165	13	6	184
gericht op de ondersteuning van de strategie	236	29	22	287
andere	14	10	0	24
<b>totaal</b>	<b>606</b>	<b>121</b>	<b>43</b>	<b>770</b>

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	ja	neen	in het verleden	totaal
gericht op personeels- & loonadministratie	76	64	14	154
gericht op competentieontwikkeling	115	5	1	121
gericht op motiveren en begeleiden	165	13	6	184
gericht op de ondersteuning van de strategie	236	29	22	287
andere	14	10	0	24

totaal	606	121	43	770
--------	-----	-----	----	-----

2 pg 73 thesis)



In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen het personeelsbeleid en:

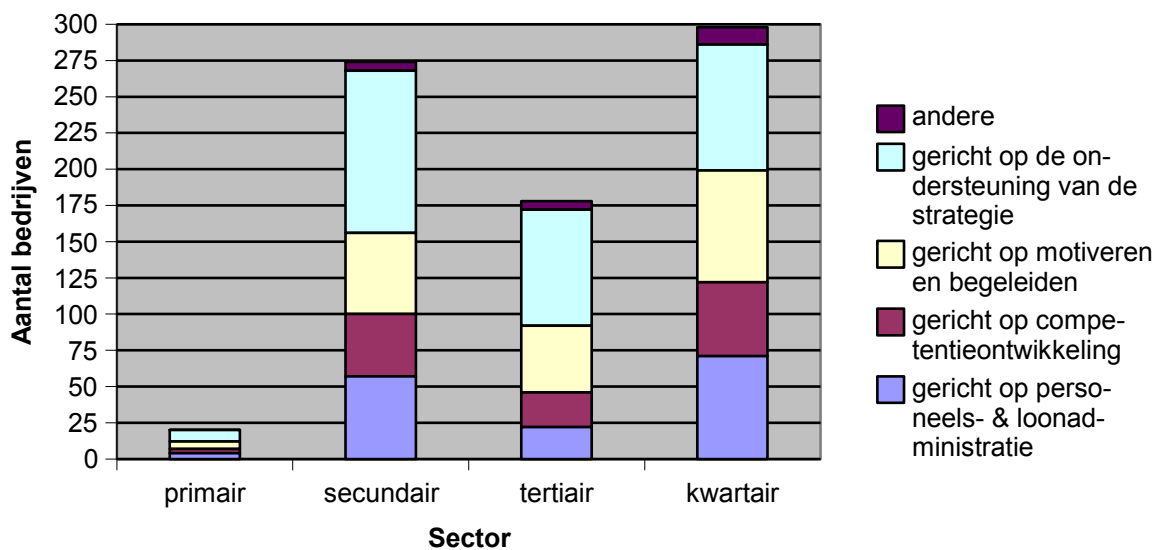
- de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen (vraag 1 met 3)
- de bedrijfssector van de deelnemende bedrijven (vraag 1 met 14)
- de bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven (vraag 1 met 15)

Het verband tussen het personeelsbeleid en de bedrijfssector ( Figuur 4.10 pg 69 thesis)

### In absolute cijfers

	primair	secundair	tertiair	kwartair	totaal
gericht op personeels- & loonadministratie	4	57	22	71	154
gericht op competentieontwikkeling	3	43	24	51	121
gericht op motiveren en begeleiden	5	56	46	77	184
gericht op de ondersteuning van de strategie	8	112	80	87	287
andere	0	6	6	12	24

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	primair	secundair	tertiair	kwartair
gericht op personeels- & loonadministratie	20	20,8	12,36	23,82
gericht op competentieontwikkeling	15	15,69	13,48	17,11
gericht op motiveren en begeleiden	25	20,44	25,84	25,83
gericht op de ondersteuning van de strategie	40	40,87	44,94	29,19
andere	0	2,19	3,37	4,03
	100	99,99	99,99	99,98

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen het personeelsbeleid en:

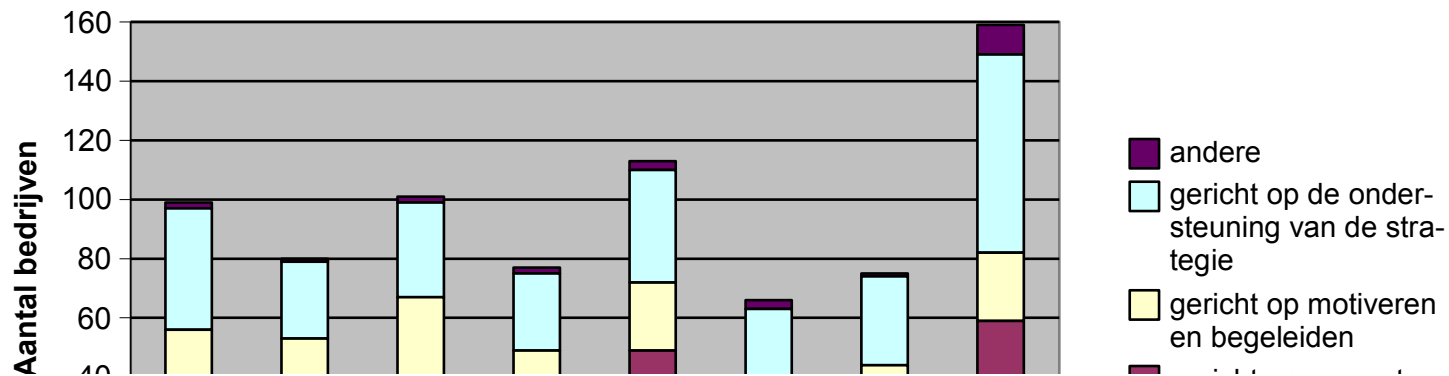
- de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen (vraag 1 met 3)
- de bedrijfssector van de deelnemende bedrijven (vraag 1 met 14)
- de bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven (vraag 1 met 15)

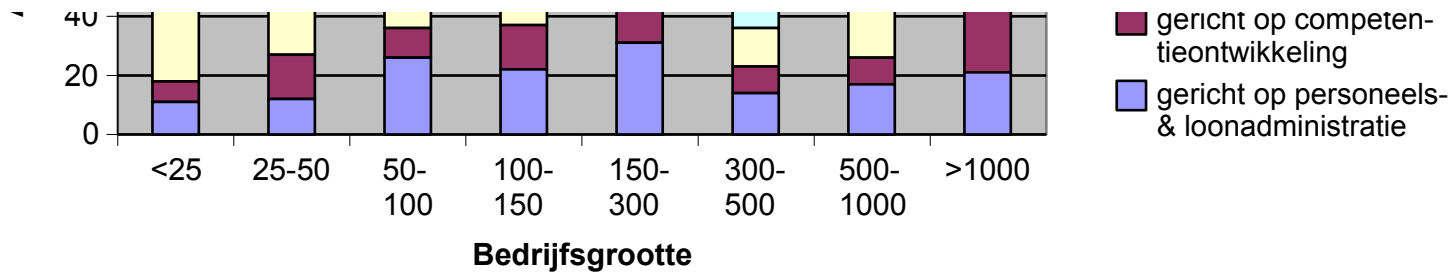
Het verband tussen het personeelsbeleid en de bedrijfsgrootte van de deelnemende bedrijven (Figuur 4.11 pg 71 thesis)

### In absolute cijfers

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000	Totaal
gericht op personeels- & loonadministratie	11	12	26	22	31	14	17	21	154
gericht op competentieontwikkeling	7	15	10	15	18	9	9	38	121
gericht op motiveren en begeleiden	38	26	31	12	23	13	18	23	184
gericht op de ondersteuning van de strategie	41	26	32	26	38	27	30	67	287
andere	2	1	2	2	3	3	1	10	24

### Grafiek op basis van absolute cijfers





**In procenten**

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000
gericht op personeels- & loonadministratie	11,11	15	25,74	28,57	27,43	21,21	22,66	13,21
gericht op competentieontwikkeling	7,07	18,75	9,9	19,48	15,93	13,63	12	23,9
gericht op motiveren en begeleiden	38,38	32,5	30,69	15,58	20,35	19,7	24	14,46
gericht op de ondersteuning van de strategie	41,41	32,5	31,68	33,77	33,63	40,91	40	42,14
andere	2,02	1,25	1,98	2,6	2,65	4,54	1,33	6,29
<b>Totaal</b>	<b>99,99</b>	<b>100</b>	<b>99,99</b>	<b>100</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>	<b>100</b>



In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen en:

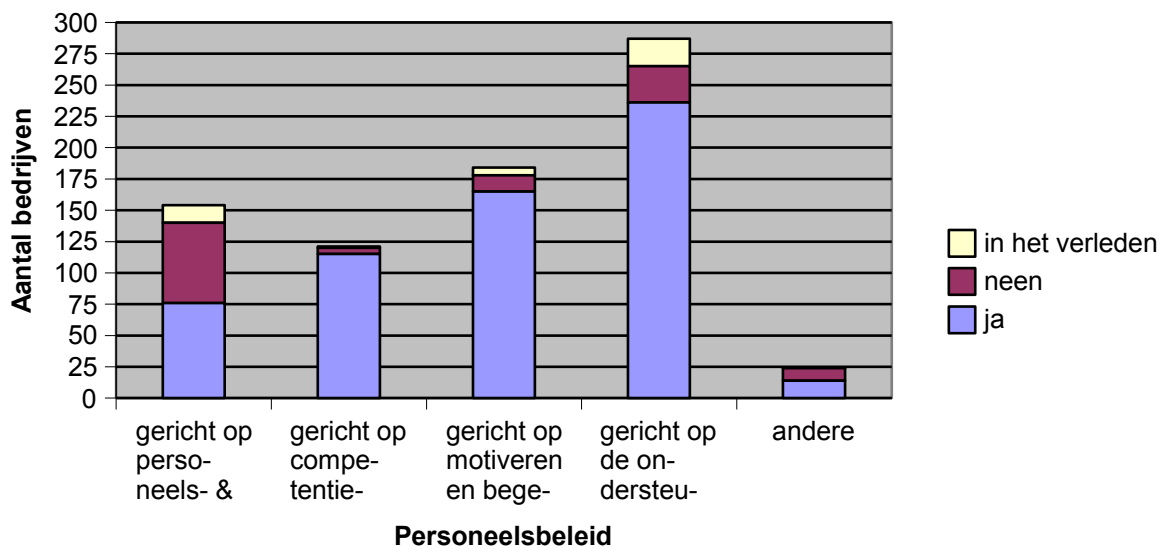
- het personeelsbeleid (vraag 3 met 1)
- de bedrijfssector (vraag 3 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 3 met 15)

Het verband tussen de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen en hun personeelsbeleid (Figuur 4.1)

### In absolute cijfers

	ja	neen	in het verleden	totaal
gericht op personeels- & loonadministratie	76	64	14	154
gericht op competentieontwikkeling	115	5	1	121
gericht op motiveren en begeleiden	165	13	6	184
gericht op de ondersteuning van de strategie	236	29	22	287
andere	14	10	0	24
<b>Totaal</b>	<b>606</b>	<b>121</b>	<b>43</b>	

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	ja	neen	in het verleden
gericht op personeels- & loonadministratie	12,54	52,89	32,56
gericht op competentieontwikkeling	18,98	4,13	2,32
gericht op motiveren en begeleiden	27,23	10,74	13,95
gericht op de ondersteuning van de strategie	38,94	23,97	51,16
andere	2,31	8,26	0
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>

12 pg 73 thesis)

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen en:

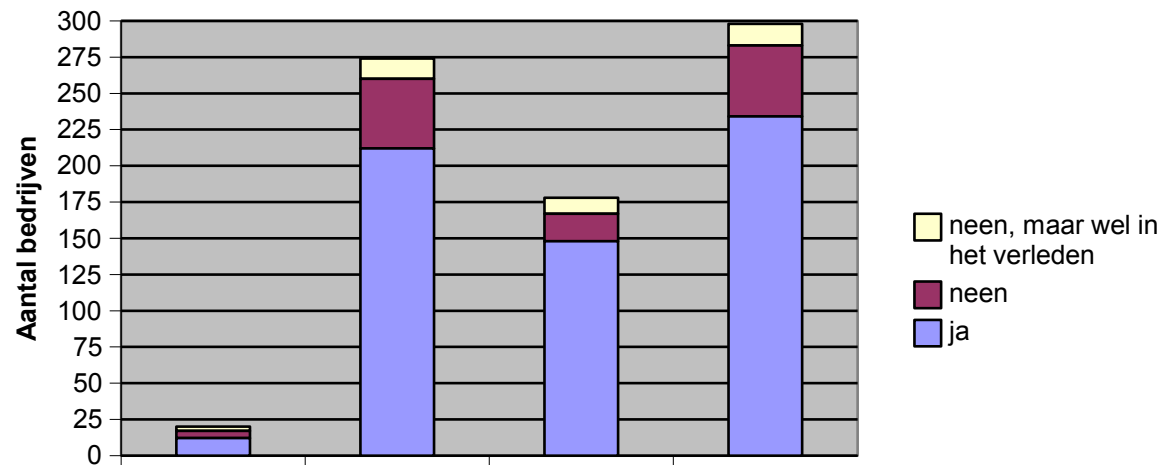
- het personeelsbeleid (vraag 3 met 1)
- de bedrijfssector (vraag 3 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 3 met 15)

Het verband tussen de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen en de bedrijfssector (Figuur 47.13 pg 74 thesis)

### In absolute cijfers

	primair	secundair	tertiair	kwartair	totaal
ja	12	212	148	234	606
neen	5	48	19	49	121
neen, maar wel in het verleden	3	14	11	15	43

### Grafiek op basis van absolute cijfers



primair      secundair      tertiair      kwartair

**Sector**

**In procenten**

	primair	secundair	tertiar	kwartair
ja	60	77,37	83,15	78,52
neen	25	17,52	10,67	16,44
neen, maar wel in het verleden	15	5,11	6,18	5,03
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>99,99</b>

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen en:

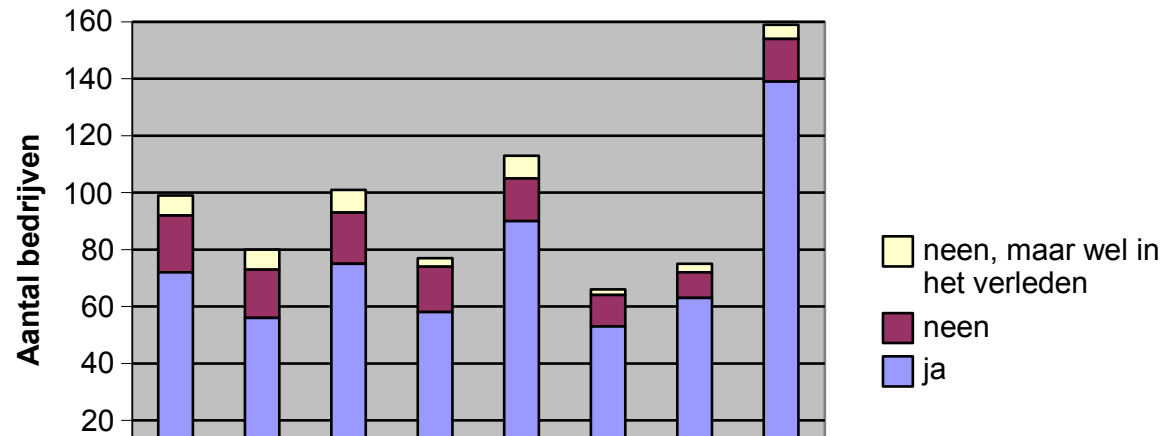
- het personeelsbeleid (vraag 3 met 1)
- de bedrijfssector (vraag 3 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 3 met 15)

Het verband tussen de vraag of bedrijven al dan niet aan coaching doen en de bedrijfsgrootte (Figuur 4.14 pg 75 thesis)

### In absolute cijfers

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000	Totaal
ja	72	56	75	58	90	53	63	139	606
neen	20	17	18	16	15	11	9	15	121
neen, maar wel in het verleden	7	7	8	3	8	2	3	5	43

### Grafiek op basis van absolute cijfers





In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen het aantal jaren actief aan coaching doen en:

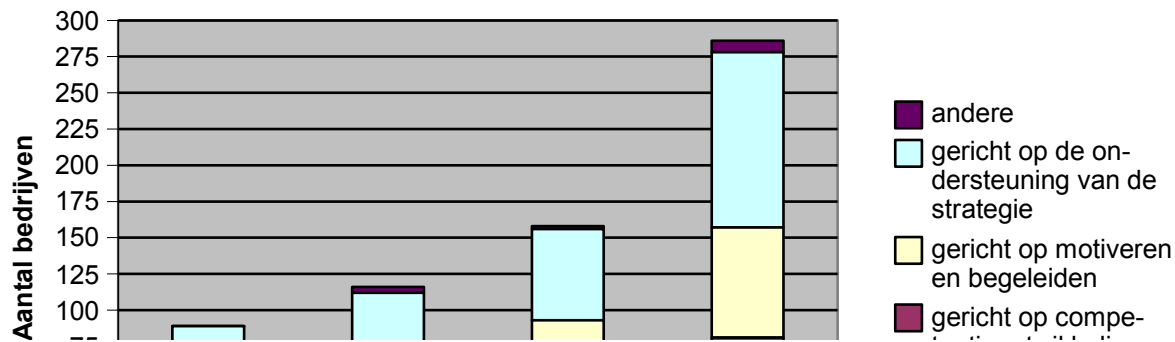
- het personeelsbeleid (vraag 4 met 1)
- de bedrijfssector (vraag 4 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 4 met 15)

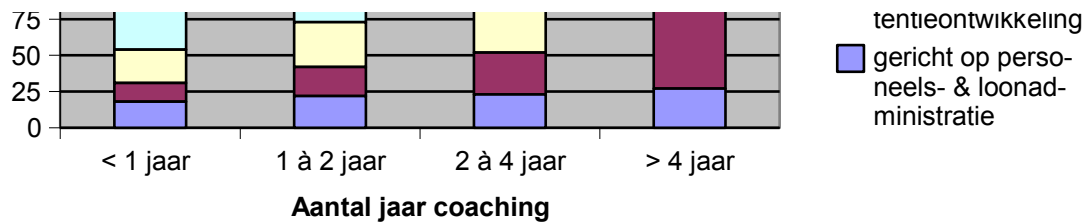
Het verband tussen het aantal jaren actief aan coaching doen en het personeelsbeleid (Figuur 4.15 pg 76 thesis)

**In absolute cijfers**

	< 1 jaar	1 à 2 jaar	2 à 4 jaar	> 4 jaar	Totaal
gericht op personeels- & loonadministratie	18	22	23	27	90
gericht op competentieontwikkeling	13	20	29	54	116
gericht op motiveren en begeleiden	23	31	41	76	171
gericht op de ondersteuning van de strategie	35	39	63	121	258
andere	0	4	2	8	14
<b>Totaal</b>	<b>89</b>	<b>116</b>	<b>158</b>	<b>286</b>	

**Grafiek op basis van absolute cijfers**





### In procenten

	< 1 jaar	1 à 2 jaar	2 à 4 jaar	> 4 jaar
gericht op personeels- & loonadministratie	20,22	18,96	14,56	9,44
gericht op competentieontwikkeling	14,61	17,24	18,35	18,88
gericht op motiveren en begeleiden	25,84	26,72	25,95	26,57
gericht op de ondersteuning van de strategie	39,32	33,62	39,87	42,31
andere	0	3,45	1,26	2,79
<b>Totaal</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>



In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen het aantal jaren actief aan coaching doen en:

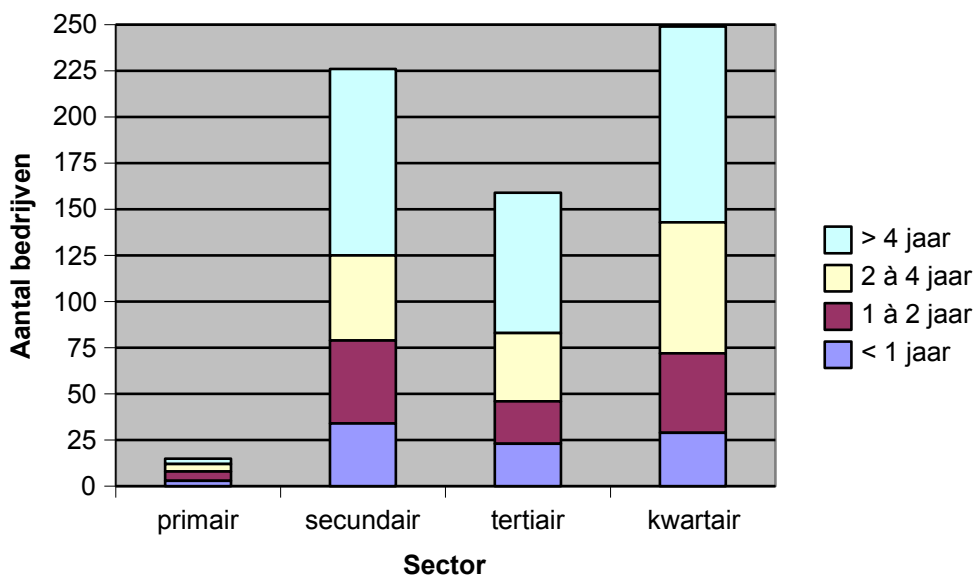
- het personeelsbeleid (vraag 4 met 1)
- de bedrijfssector (vraag 4 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 4 met 15)

Het verband tussen het aantal jaren actief aan coaching doen en de bedrijfssector (Figuur 4.16 pg 77 thesi

### In absolute cijfers

	primair	secundair	tertiar	kwartair	Totaal
< 1 jaar	3	34	23	29	89
1 à 2 jaar	5	45	23	43	116
2 à 4 jaar	4	46	37	71	158
> 4 jaar	3	101	76	106	286

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	primair	secundair	tertiar	kwartair
< 1 jaar	20	15,04	14,46	11,64
1 à 2 jaar	33,33	19,91	14,46	17,27
2 à 4 jaar	26,67	20,35	23,27	28,51
> 4 jaar	20	44,69	47,8	42,57
Totaal	100	99,99	99,99	99,99

s)

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen  
het aantal jaren actief aan coaching doen en:

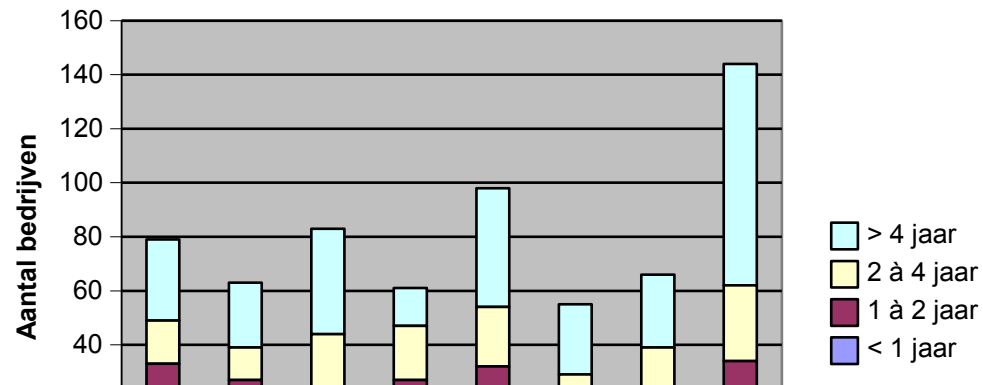
- het personeelsbeleid (vraag 4 met 1)
- de bedrijfssector (vraag 4 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 4 met 15)

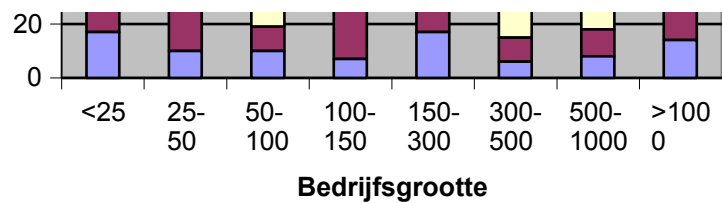
Het verband tussen het aantal jaar actief aan coaching doen en de bedrijfsgrootte (Figuur 4.17 pg 78 thesis)

### In absolute cijfers

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000	Totaal
< 1 jaar	17	10	10	7	17	6	8	14	89
1 à 2 jaar	16	17	9	20	15	9	10	20	116
2 à 4 jaar	16	12	25	20	22	14	21	28	158
> 4 jaar	30	24	39	14	44	26	27	82	286
<b>Totaal</b>	<b>79</b>	<b>63</b>	<b>83</b>	<b>61</b>	<b>98</b>	<b>55</b>	<b>66</b>	<b>144</b>	

### Grafiek op basis van absolute cijfers





**In procenten**

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000
< 1 jaar	21,52	15,87	12,05	11,47	17,35	10,91	12,12	9,72
1 à 2 jaar	20,25	26,98	10,84	32,79	15,31	16,36	15,15	13,89
2 à 4 jaar	20,25	19,05	30,12	32,79	22,45	25,45	31,82	19,44
> 4 jaar	37,97	38,09	46,98	22,95	44,89	47,27	40,91	56,94
Totaal	99,99	99,99	99,99	100	100	99,99	100	99,99

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de gecoachte(n) en:

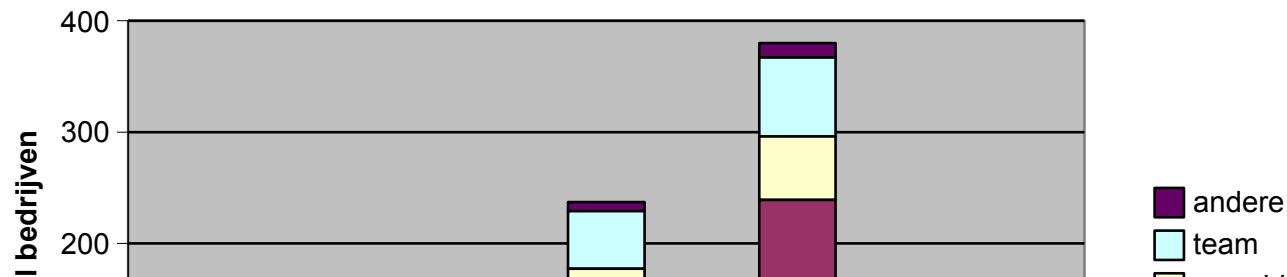
- het personeelsbeleid (vraag 5 met 1)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 5 met 6,7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 5 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 5 met 15)

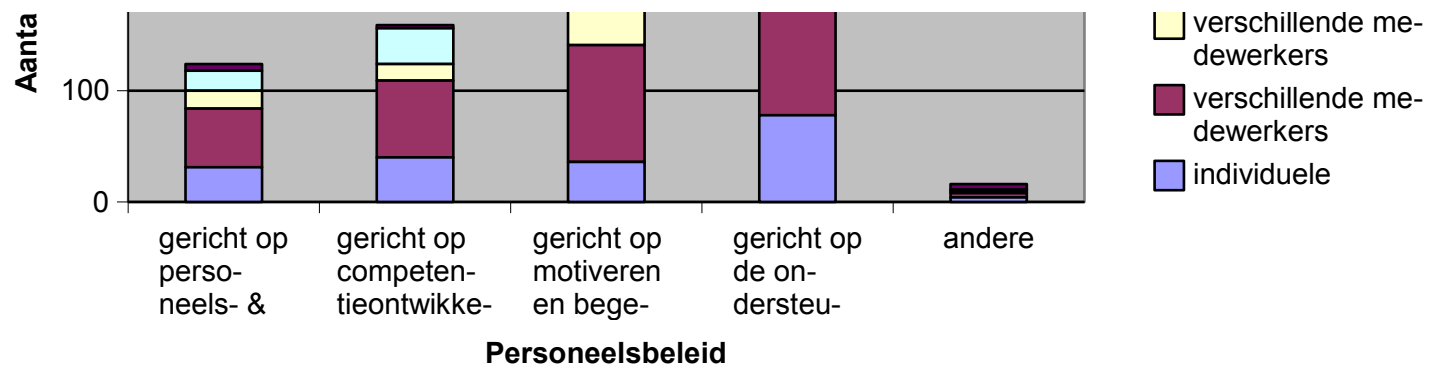
Het verband tussen de identiteit van de gecoachte en het personeelsbeleid (Figuur 4.18 pg 79 thesis)

**In absolute cijfers**

	individuele medewerker	verschillende medewerkers met verschillende functies	verschillende medewerkers met zelfde functies	team	andere
gericht op personeels- & loonadministratie	31	53	16	18	6
gericht op competentieontwikkeling	40	69	15	32	3
gericht op motiveren en begeleiden	36	105	36	52	8
gericht op de ondersteuning van de strategie	78	161	57	71	13
andere	4	4	2	1	5
<b>Totaal</b>	<b>189</b>	<b>392</b>	<b>126</b>	<b>174</b>	<b>35</b>

**Grafiek op basis van absolute cijfers**





**In procenten**

	individuele medewerker	verschillende medewerkers met verschillende functies	verschillende medewerkers met zelfde functies	team	andere
gericht op personeels- & loonadministratie	16,4	13,52	12,7	10,34	17,14
gericht op competentieontwikkeling	21,16	17,6	11,9	18,39	8,57
gericht op motiveren en begeleiden	19,05	26,78	28,57	29,88	22,86
gericht op de ondersteuning van de strategie	41,27	41,07	45,24	40,8	37,14
andere	2,12	1,02	1,59	0,57	14,28
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>99,99</b>	<b>100</b>	<b>99,98</b>	<b>99,99</b>

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de gecoachte(n) en:

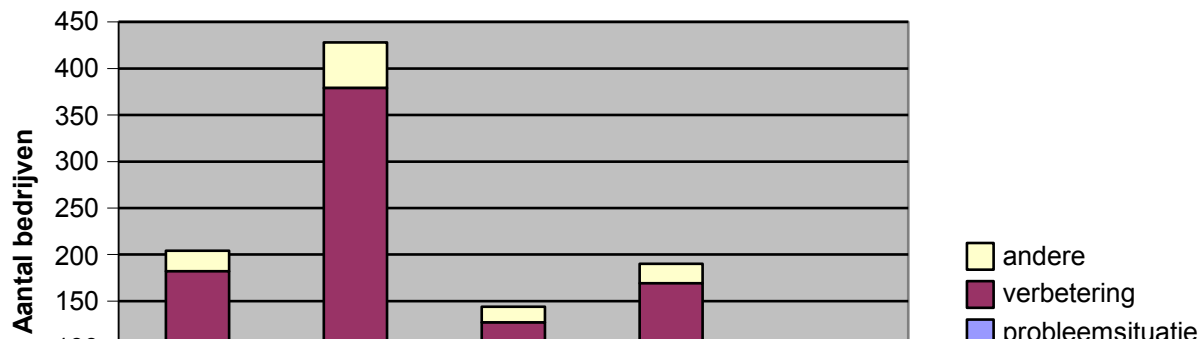
- het personeelsbeleid (vraag 5 met 1)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 5 met 6,7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 5 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 5 met 15)

Het verband tussen de identiteit van de gecoachte en de aanleidingen tot coaching (Figuur 4.19 pg 80 thesis)

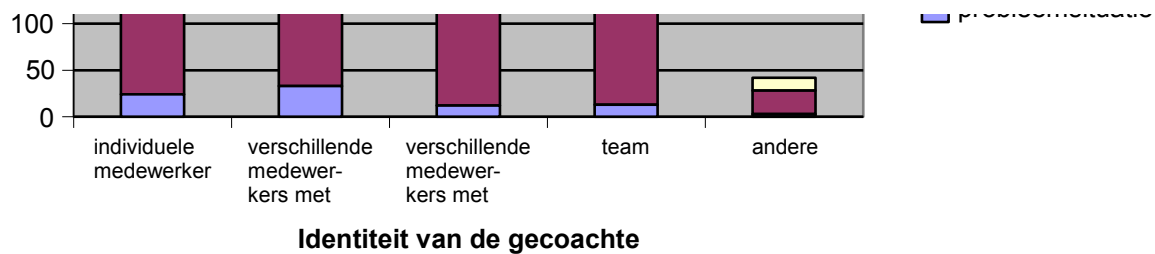
**In absolute cijfers**

	probleemsituatie	verbetering	andere	Totaal
individuele medewerker	24	158	22	204
verschillende medewerkers met verschillende functies	33	346	49	428
verschillende medewerkers met zefde functies	12	115	17	144
team	13	156	21	190
andere	3	25	14	42

**Grafiek op basis van absolute cijfers**



verschillende medewerkers met  
verschillende medewerkers met



### In procenten

	probleemsituatie	verbetering	andere	Totaal
individuele medewerker	11,76	77,45	10,78	99,99
verschillende medewerkers met verschillende functies	7,71	80,84	11,45	100
verschillende medewerkers met zelfde functies	8,33	79,86	11,8	99,99
team	6,84	82,1	11,05	99,99
andere	7,14	59,52	33,33	99,99



In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de gecoachte(n) en:

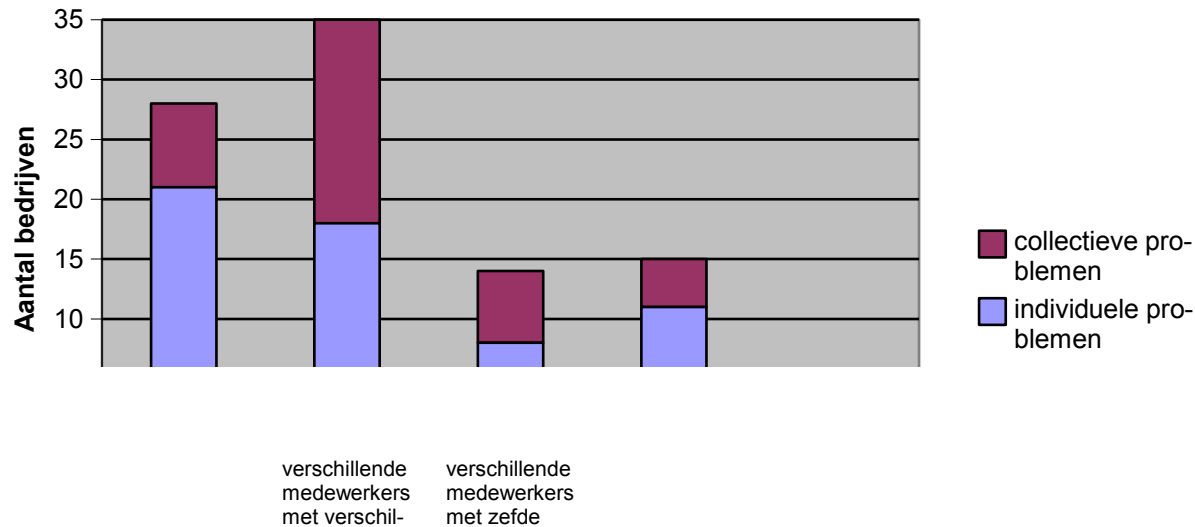
- het personeelsbeleid (vraag 5 met 1)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 5 met 6,7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 5 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 5 met 15)

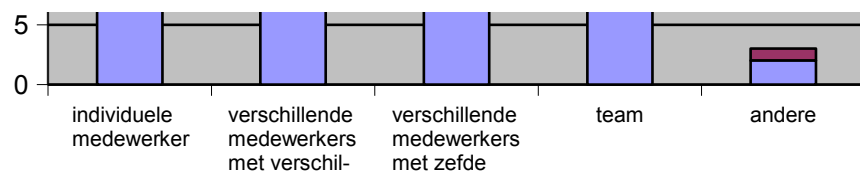
Het verband tussen de identiteit vande gecoachte en de aanleidingen tot coaching

**In absolute cijfers**

	individuele problemen	collectieve problemen	Totaal
individuele medewerker	21	7	28
verschillende medewerkers met verschillende functies	18	17	35
verschillende medewerkers met zefde functies	8	6	14
team	11	4	15
andere	2	1	3

**Grafiek op basis van absolute cijfers**





**Identiteit van de gecoachte**

**In procenten**

	individuele problemen	collectieve problemen	Totaal
individuele medewerker	75	25	100
verschillende medewerkers met verschillende functies	51,43	48,57	100
verschillende medewerkers met zelfde functies	57,14	42,86	100
team	73,33	26,67	100
andere	66,67	33,33	100

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de gecoachte(n) en:

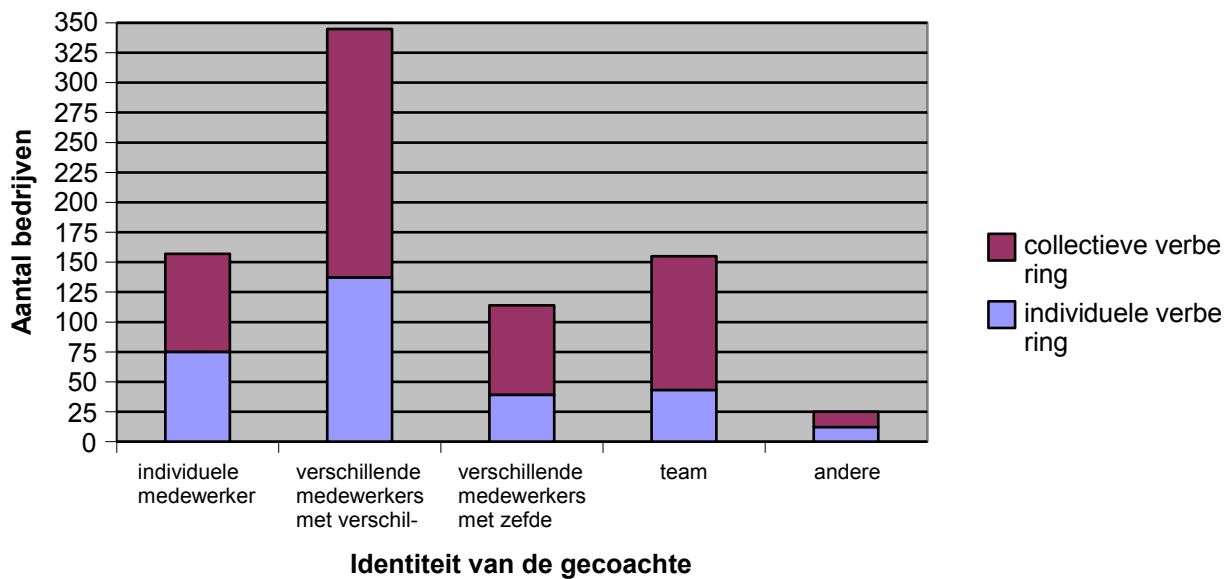
- het personeelsbeleid (vraag 5 met 1)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 5 met 6,7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 5 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 5 met 15)

Het verband tussen de identiteit van de gecoachte en de aanleidingen tot coaching

### In absolute cijfers

	individuele verbetering	collectieve verbetering
individuele medewerker	75	82
verschillende medewerkers met verschillende functies	137	208
verschillende medewerkers met zefde functies	39	75
team	43	112
andere	12	13

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	individuele verbetering	collectieve verbetering
individuele medewerker	47,77	52,23
verschillende medewerkers met verschillende functies	39,71	60,29
verschillende medewerkers met zefde functies	34,21	65,79
team	27,74	72,26
andere	48	52

Totaal	
	157
	345
	114
	155
	25

te-

te-

Totaal	
	100
	100
	100
	100
	100

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de gecoachte(n) en:

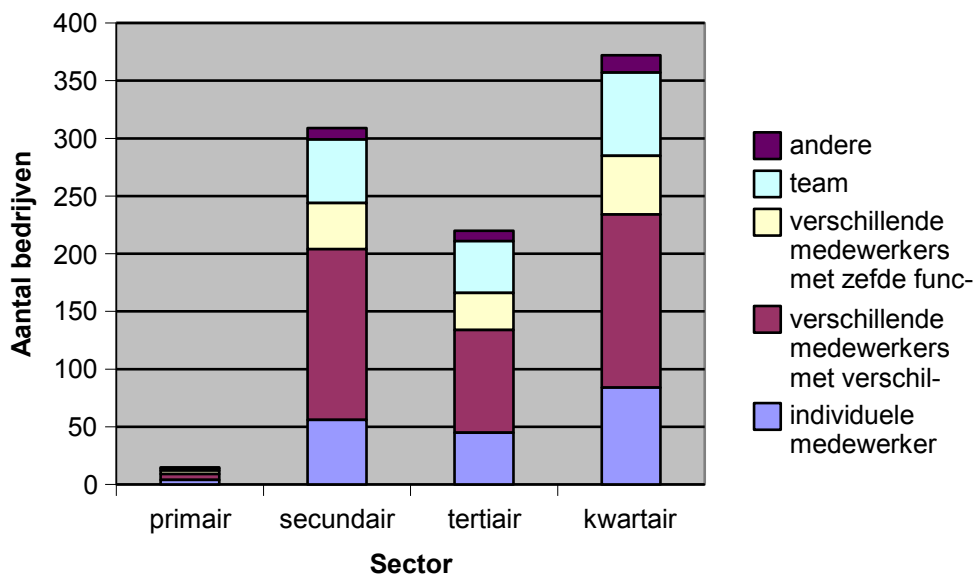
- het personeelsbeleid (vraag 5 met 1)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 5 met 6,7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 5 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 5 met 15)

Het verband tussen de identiteit van de gecoachte en de bedrijfssector (Figuur 4.20 pg 81 thesis)

### In absolute cijfers

	primair	secundair	tertiair	kwartair
individuele medewerker	4	56	45	84
verschillende medewerkers met verschillende functies	5	148	89	150
verschillende medewerkers met zefde functies	3	40	32	51
team	2	55	45	72
andere	1	10	9	15

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	primair	secundair	tertiair	kwartair
individuele medewerker	26,67	18,12	20,45	22,59
verschillende medewerkers met verschillende functies	33,33	47,9	40,45	40,32
verschillende medewerkers met zefde functies	20	12,94	14,54	13,71
team	13,33	17,8	20,45	19,35
andere	6,67	3,24	4,09	4,03
	100	100	99,98	100

Totaal	
	189
	392
	126
	174
	35

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de gecoachte(n) en:

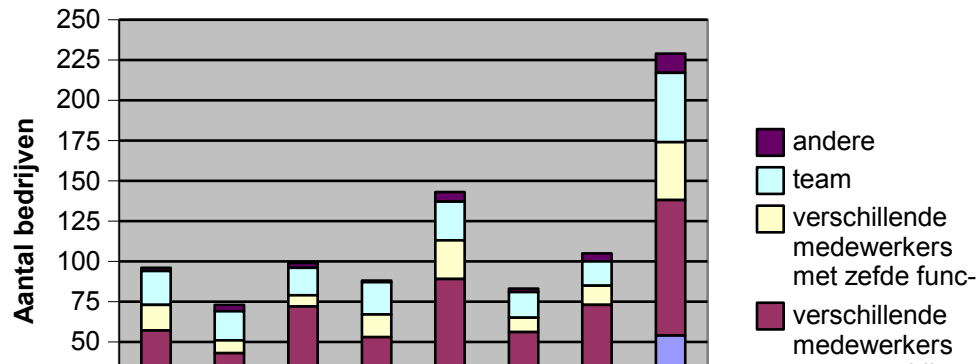
- het personeelsbeleid (vraag 5 met 1)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 5 met 6,7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 5 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 5 met 15)

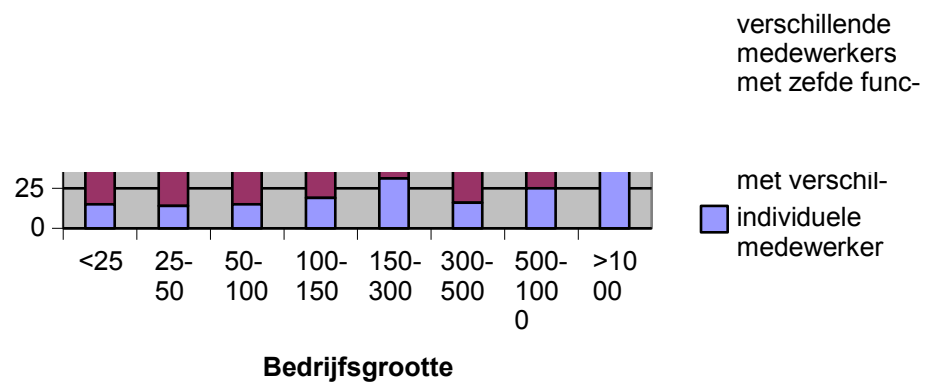
Het verband tussen de identiteit van de gecoachte en de bedrijfsgrootte (Figuur 4.21 pg 82 thesis)

**In absolute cijfers**

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000	Totaal
individuele medewerker	15	14	15	19	31	16	25	54	189
verschillende medewerkers met verschillende functies	42	29	57	34	58	40	48	84	392
verschillende medewerkers met zefde functies	16	8	7	14	24	9	12	36	126
team	21	18	17	20	24	16	15	43	174
andere	2	4	3	1	6	2	5	12	35

**Grafiek op basis van absolute cijfers**





### In procenten

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000
individuele medewerker	15,62	19,18	15,15	21,59	21,68	19,28	23,81	23,58
verschillende medewerkers met verschillende functies	43,75	39,73	57,57	38,64	40,56	48,19	45,71	36,68
verschillende medewerkers met zefde functies	16,67	10,96	7,07	15,91	16,78	10,84	11,43	15,72
team	21,87	24,66	17,17	22,73	16,78	19,28	14,28	18,78
andere	2,08	5,48	3,03	1,14	4,19	2,41	4,76	5,24
<b>Totaal</b>	<b>99,99</b>	<b>100,01</b>	<b>99,99</b>	<b>100,01</b>	<b>99,99</b>	<b>100</b>	<b>99,99</b>	<b>100</b>



In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de coach en:

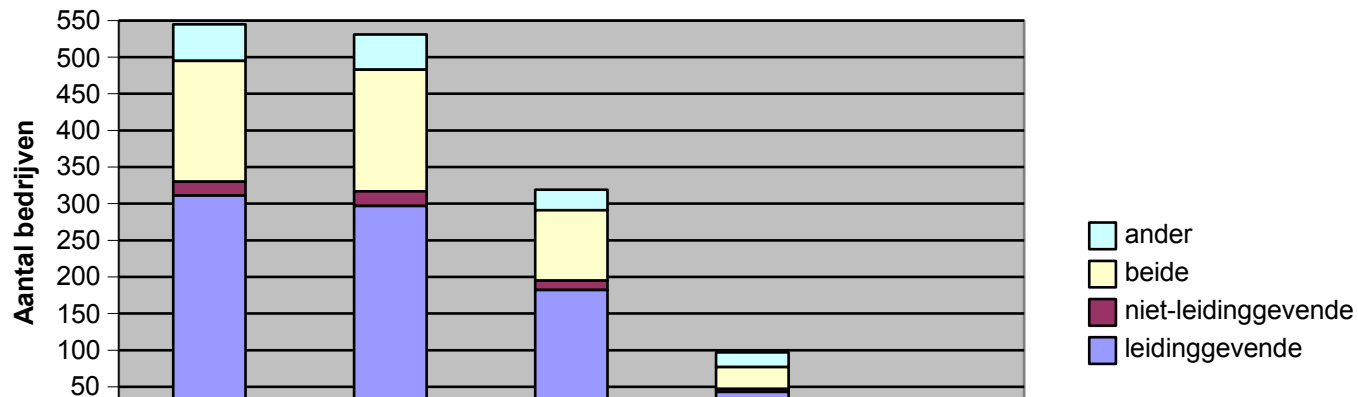
- de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel (vraag 10 met 11)
- de vaardigheden die coaches effectief bezitten (vraag 10 met 13)
- de bedrijfssector (vraag 10 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 10 met 15)

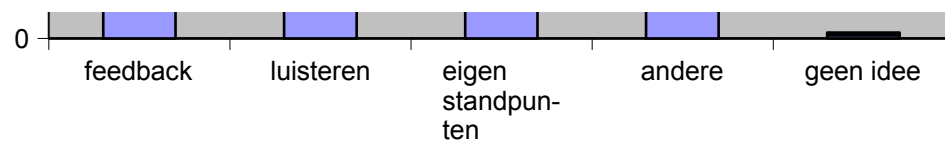
Het verband tussen de identiteit van de coach en de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel (Figuur 4.22 pg 83 thesis)

### In absolute cijfers

	feedback	luisteren	eigen standpunten	andere	geen idee	Totaal
leidinggevende	311	297	182	43	4	837
niet-leidinggevende	19	20	13	4	1	57
beide	165	166	96	30	2	459
ander	50	48	28	20	1	147

### Grafiek op basis van absolute cijfers





**Methodes om de medewerkers te begeleiden**

**In procenten**

	feedback	luisteren	eigen standpunten	andere	geen idee	Totaal
leidinggevende	37,16	35,48	21,74	5,14	0,48	100
niet-leidinggevende	33,33	35,09	22,81	7,02	1,75	100
beide	35,95	36,16	20,91	6,53	0,43	99,98
ander	34,01	32,65	19,05	13,6	0,68	99,99

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de coach en:

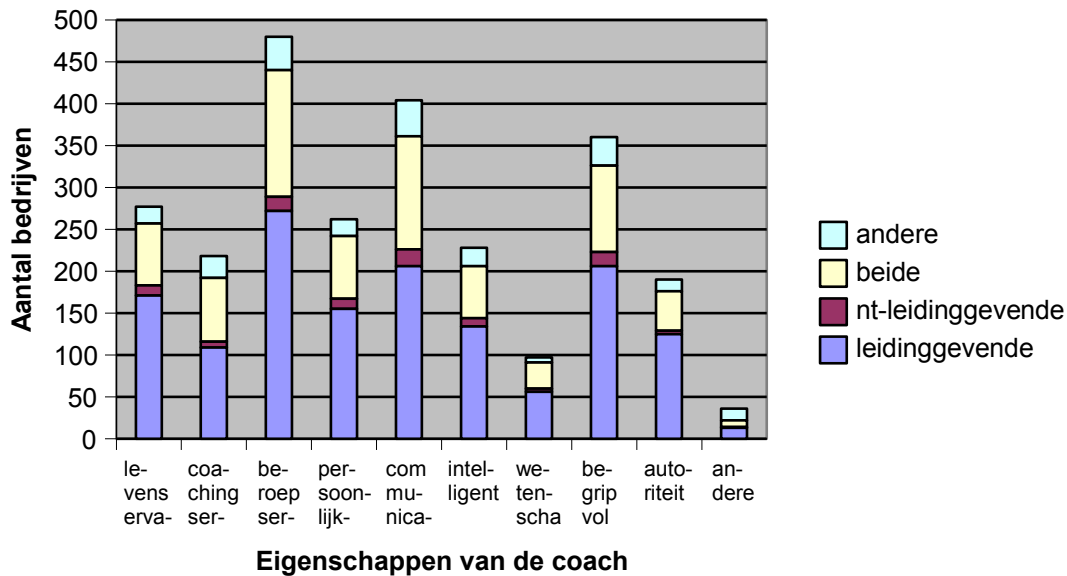
- de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel (vraag 10 met 11)
- de vaardigheden die coaches effectief bezitten (vraag 10 met 13)
- de bedrijfssector (vraag 10 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 10 met 15)

Het verband tussen de identiteit van de coach en de vaardigheden die coaches effectief bezitten (Figuur 10)

**In absolute cijfers**

	leidinggevende	nt-leidinggevende	beide	andere
levenservaring	171	12	74	20
coachingservaring	109	7	76	26
beroepservaring	272	17	151	40
persoonlijkheid	155	12	75	20
communicatievaardigheden	206	20	135	43
intelligent	134	10	62	22
wetenschappelijke kennis	56	4	31	6
begripvol	206	17	103	34
autoriteit	125	4	47	14
andere	13	1	8	14
	1447	104	762	239

**Grafiek op basis van absolute cijfers**



**In procenten**

	leidinggevende	nt-leidinggevende	beide	andere
--	----------------	-------------------	-------	--------

levenservaring	11,82	11,54	9,71	8,37
coachingservaring	7,53	6,73	9,97	10,88
beroepservaring	18,8	16,35	19,81	16,74
persoonlijkheid	10,71	11,54	9,84	8,37
communicatievaardigheden	14,24	19,23	17,72	17,99
intelligent	9,26	9,61	8,14	9,2
wetenschappelijke kennis	3,87	3,85	4,07	2,51
begripvol	14,24	16,35	13,52	14,22
autoriteit	8,64	3,85	6,17	5,86
andere	0,9	0,96	1,05	5,86
<b>Totaal</b>	<b>100,01</b>	<b>100,01</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

ur 4.23 pg 84 thesis)



In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de coach en:

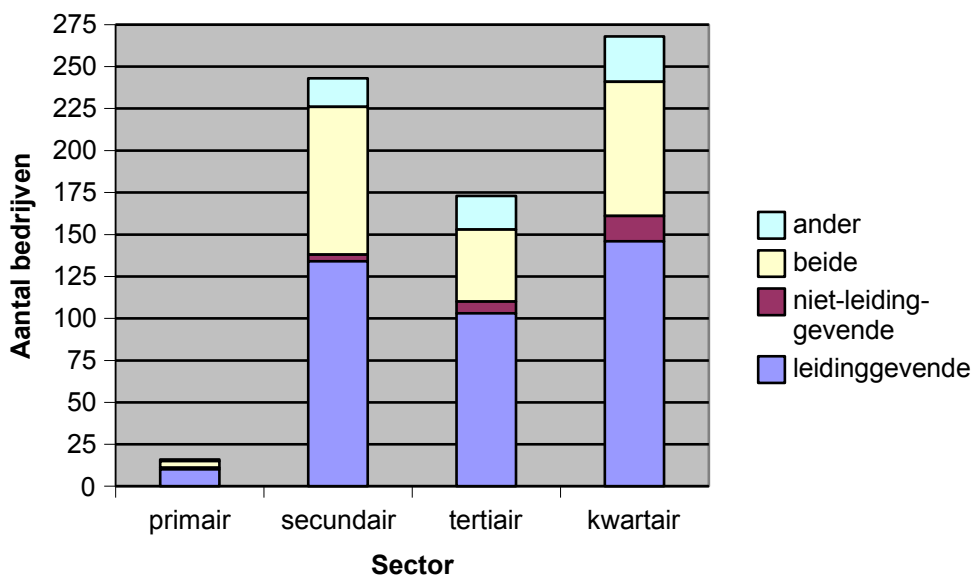
- de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel (vraag 10 met 11)
- de vaardigheden die coaches effectief bezitten (vraag 10 met 13)
- de bedrijfssector (vraag 10 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 10 met 15)

Het verband tussen de identiteit van de coach en de bedrijfssector (Figuur 4.24 pg 85 thesis)

### In absolute cijfers

	primair	secundair	tertiair	kwartair	Totaal
leidinggevende	10	134	103	146	393
niet-leidinggevende	1	4	7	15	27
beide	4	88	43	80	215
ander	1	17	20	27	65

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	primair	secundair	tertiair	kwartair
leidinggevende		55,14	59,54	54,48
niet-leidinggevende		1,64	4,05	5,6
beide		36,21	24,85	29,85
ander		6,99	11,56	10,07
Totaal		99,98	100	100

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de identiteit van de coach en:

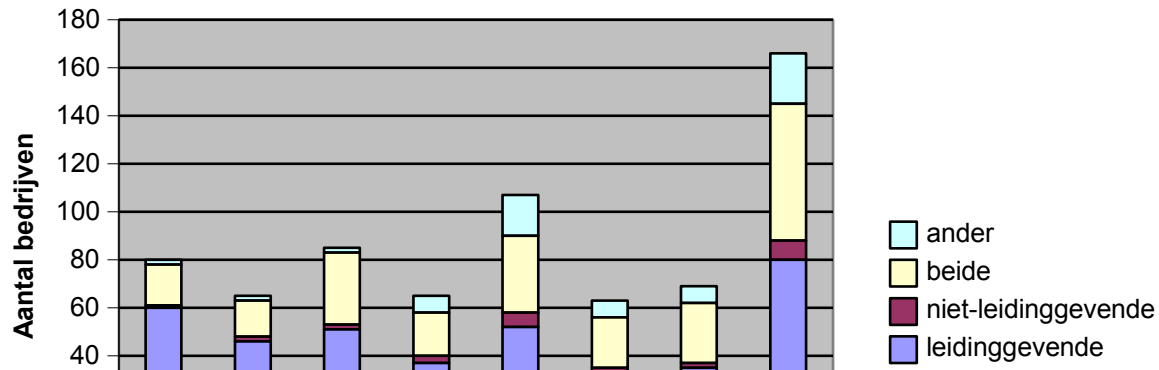
- de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel (vraag 10 met 11)
- de vaardigheden die coaches effectief bezitten (vraag 10 met 13)
- de bedrijfssector (vraag 10 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 10 met 15)

Het verband tussen de identiteit van de coach en de bedrijfsgrootte (Figuur 4.25 pg 86 thesis)

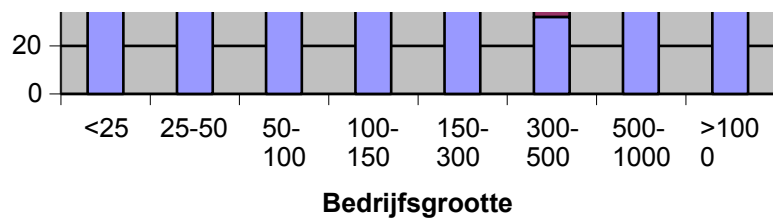
**In absolute cijfers**

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000	Totaal
leidinggevende	60	46	51	37	52	32	35	80	393
niet-leidinggevende	1	2	2	3	6	3	2	8	27
beide	17	15	30	18	32	21	25	57	215
ander	2	2	2	7	17	7	7	21	65

**Grafiek op basis van absolute cijfers**







**In procenten**

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000
leidinggevende	75	70,77	60	56,92	48,6	50,79	50,72	48,19
niet-leidinggevende	1,25	3,08	2,35	4,61	5,61	4,76	2,9	4,82
beide	21,25	23,08	35,29	27,69	29,91	33,33	36,23	34,34
ander	2,5	3,08	2,35	10,77	15,89	11,11	10,14	12,65
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100,01</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>	<b>100,01</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>	<b>100</b>

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en:

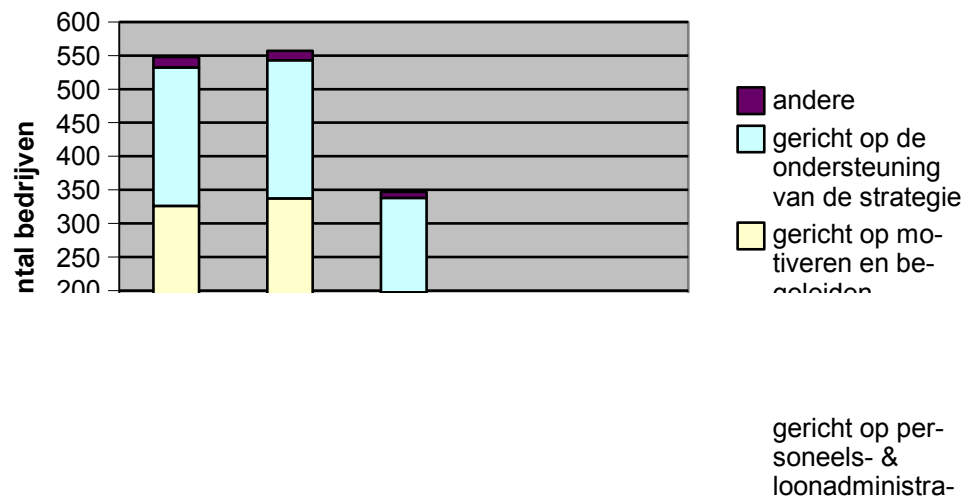
- het personeelsbeleid (vraag 11 met 1)
- de identiteit van de gecoachte (vraag 11 met 5)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 11 met 6, 7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 11 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 11 met 15)

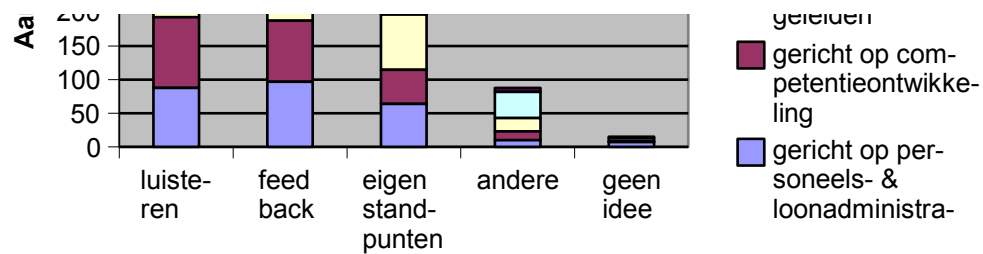
Het verband tussen de de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en het personeelsbeleid (Figuur 4.26 pg 87 thesis)

### In absolute cijfers

	luisteren	feedback	eigen standpunten	andere	geen idee
gericht op personeels- & loonadministratie	88	97	64	10	7
gericht op competentieontwikkeling	105	91	51	13	1
gericht op motiveren en begeleiden	133	149	82	20	1
gericht op de ondersteuning van de strategie	206	206	141	39	4
andere	16	14	9	6	2
	548	557	347	88	15

### Grafiek op basis van absolute cijfers





**Methodes om de medewerkers te begeleiden**

**In procenten**

	luisteren	feedback	eigen standpunten	andere	geen idee	Totaal
gericht op personeels- & loonadministratie	33,08	36,47	24,06	3,76	2,63	100
gericht op competentieontwikkeling	40,23	34,86	19,54	4,98	0,38	99,99
gericht op motiveren en begeleiden	34,54	38,7	21,3	5,19	0,26	99,99
gericht op de ondersteuning van de strategie	34,56	34,56	23,66	6,54	0,67	99,99
andere	34,04	29,79	19,15	12,76	4,25	99,99

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en:

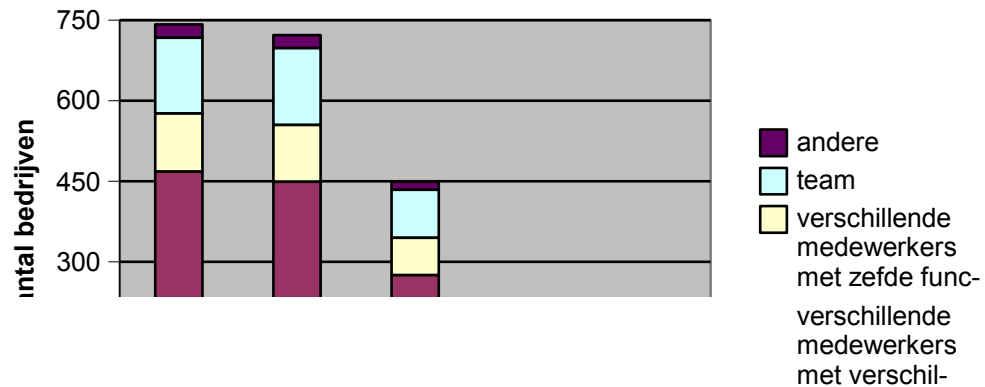
- het personeelsbeleid (vraag 11 met 1)
- de identiteit van de gecoachte (vraag 11 met 5)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 11 met 6, 7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 11 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 11 met 15)

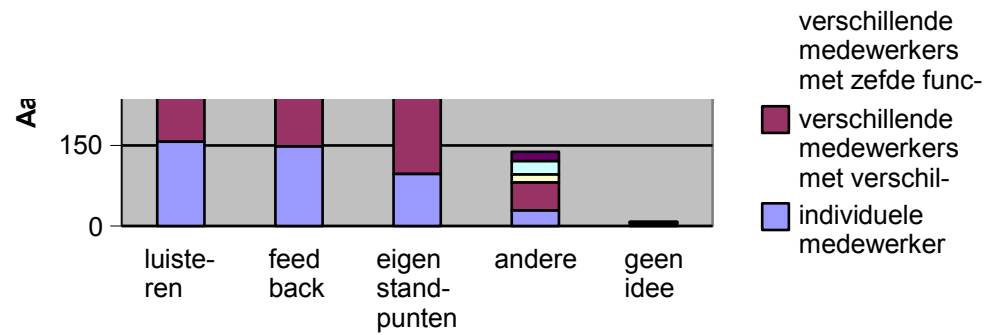
Het verband tussen de de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en de identiteit van de gecoachte (Figuur 4.27 pg 88 thesis)

### In absolute cijfers

	luisteren	feedback	eigen standpunten	andere	geen idee
individuele medewerker	157	148	97	29	4
verschillende medewerkers met verschillende functies	311	301	178	52	3
verschillende medewerkers met zefde functies	108	106	70	15	0
team	141	143	89	25	0
andere	25	24	15	17	1
	742	722	449	138	8

### Grafiek op basis van absolute cijfers





**Methodes om de medewerkers te begeleiden**

**In procenten**

	luisteren	feedback	eigen standpunten	andere	geen idee	Totaal
individuele medewerker	36,09	34,02	22,3	6,67	0,92	100
verschillende medewerkers met verschillende functies	36,8	35,62	21,06	6,15	0,35	99,98
verschillende medewerkers met zelfde functies	36,12	35,45	23,41	5,02	0	100
team	35,43	35,93	22,36	6,28	0	100
andere	30,49	29,27	18,29	20,73	1,22	100

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en:

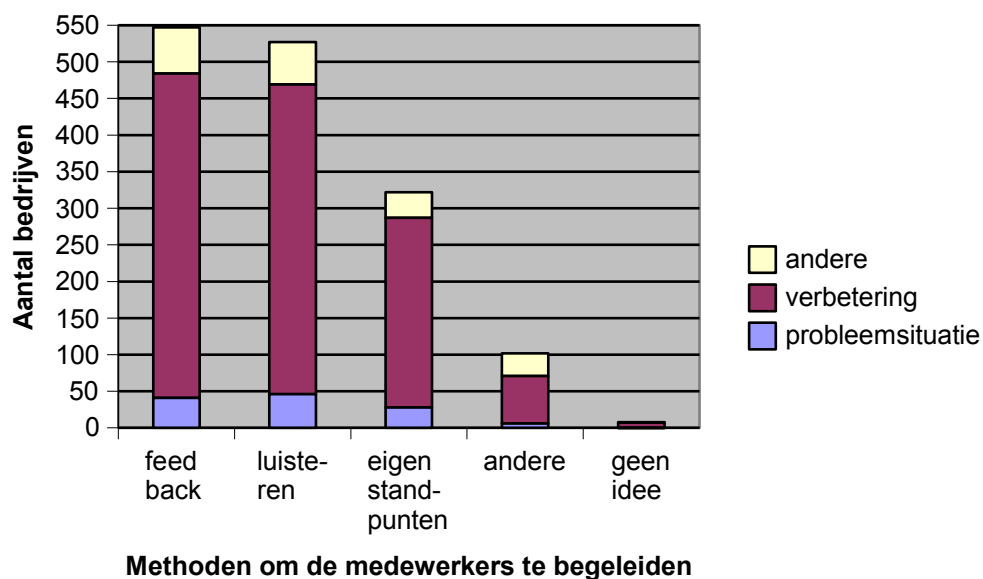
- het personeelsbeleid (vraag 11 met 1)
- de identiteit van de gecoachte (vraag 11 met 5)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 11 met 6, 7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 11 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 11 met 15)

Het verband tussen de de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en de aanleidingen tot coa

### In absolute cijfers

	probleemsituatie	verbetering	andere	
feedback	41	443	63	547
luisteren	46	423	58	527
eigen standpunten	28	259	35	322
andere	6	65	31	102
geen idee	0	7	1	8

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	probleemsituatie	verbetering	andere
feedback	33,88	37,01	33,51
luisteren	38,02	35,34	30,85
eigen standpunten	23,14	21,64	18,62
andere	4,96	5,43	16,49
geen idee	0	0,58	0,53

Totaal	100	100	100
--------	-----	-----	-----

iching (Figuur 4.28 pg 89 thesis)





In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en:

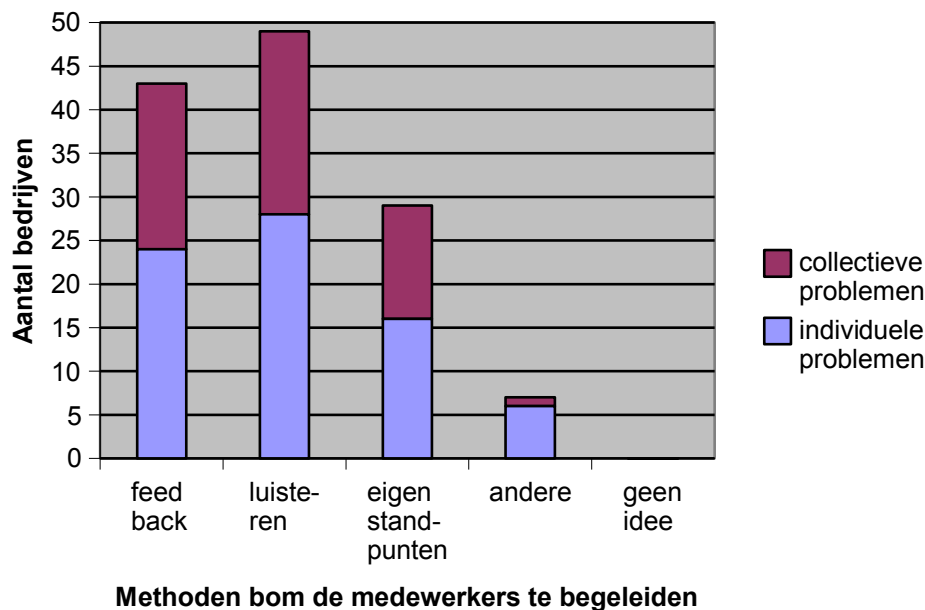
- het personeelsbeleid (vraag 11 met 1)
- de identiteit van de gecoachte (vraag 11 met 5)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 11 met 6, 7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 11 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 11 met 15)

Het verband tussen de de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en de aanleidingen tot coa

### In absolute cijfers

	individuele problemen	collectieve problemen	Totaal
feedback	24	19	43
luisteren	28	21	49
eigen standpunten	16	13	29
andere	6	1	7
geen idee	0	0	0

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	individuele problemen	collectieve problemen
feedback	32,43	35,18
luisteren	37,84	38,89
eigen standpunten	21,62	24,07
andere	8,11	1,85
geen idee	0	0

Totaal	100	99,99
--------	-----	-------

ching



In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en:

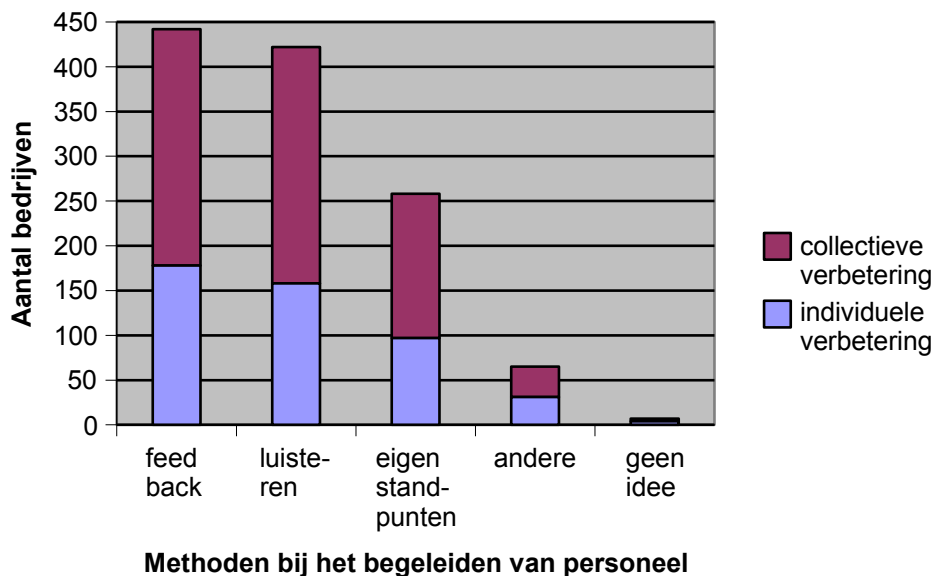
- het personeelsbeleid (vraag 11 met 1)
- de identiteit van de gecoachte (vraag 11 met 5)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 11 met 6, 7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 11 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 11 met 15)

Het verband tussen de de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en de aanleidingen tot coa

### In absolute cijfers

	individuele verbetering	collectieve verbetering	Totaal
feedback	178	264	442
luisteren	158	264	422
eigen standpunten	97	161	258
andere	31	34	65
geen idee	4	3	7

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	individuele verbetering	collectieve verbetering
feedback	38,03	36,36
luisteren	33,76	36,36
eigen standpunten	20,73	22,18
andere	6,62	4,68
geen idee	0,85	0,41
<b>Totaal</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>

ching

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en:

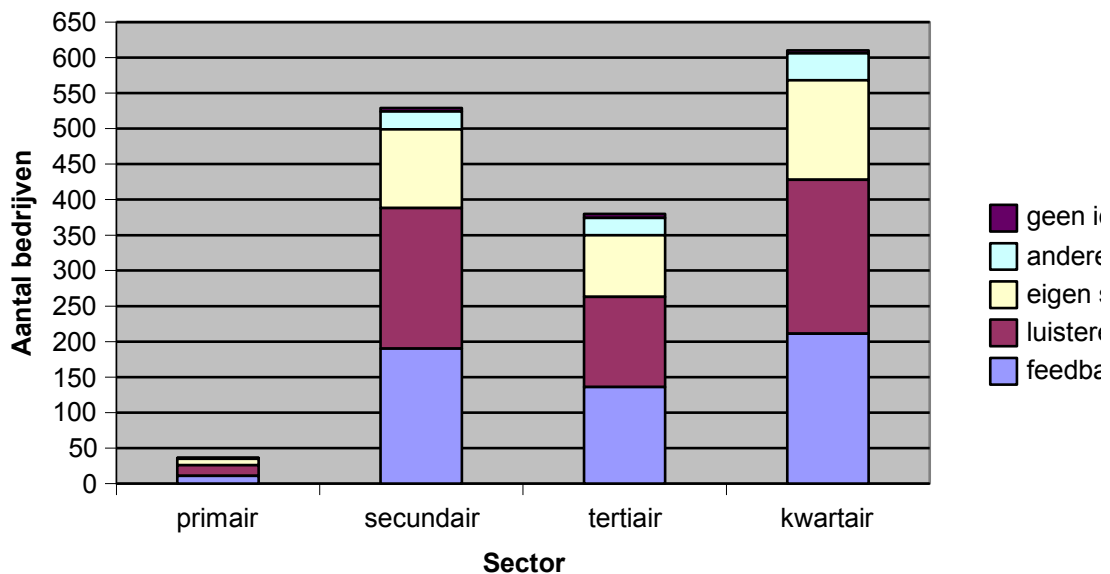
- het personeelsbeleid (vraag 11 met 1)
- de identiteit van de gecoachte (vraag 11 met 5)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 11 met 6, 7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 11 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 11 met 15)

Het verband tussen de de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en de bedrijfssector (I

### In absolute cijfers

	primair	secundair	tertiair	kwartair	Totaal
feedback	11	190	136	211	548
luisteren	15	198	127	217	557
eigen standpunten	9	111	87	140	347
andere	1	25	24	38	88
geen idee	0	5	6	4	15

### Grafiek op basis van absolute cijfers



### In procenten

	primair	secundair	tertiair	kwartair
feedback	30,55	35,92	35,79	34,59
luisteren	41,67	37,43	33,42	35,57
eigen standpunten	25	20,98	22,89	22,95
andere	2,78	4,72	6,31	6,23
geen idee	0	0,94	1,58	0,65
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>	<b>99,99</b>



Figuur 4.29 pg 90 thesis)

dee  
=  
standpunten  
en  
ack

In dit excell bestand werd het verband getrokken tussen de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en:

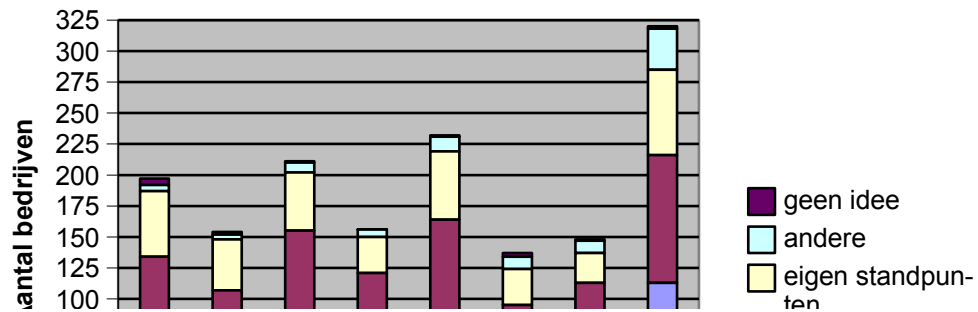
- het personeelsbeleid (vraag 11 met 1)
- de identiteit van de gecoachte (vraag 11 met 5)
- de aanleidingen tot coaching (vraag 11 met 6, 7 en 9)
- de bedrijfssector (vraag 11 met 14)
- de bedrijfsgrootte (vraag 11 met 15)

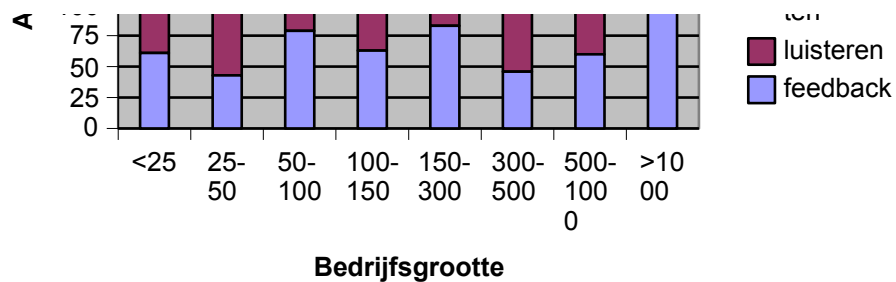
Het verband tussen de de gebruikte methodes bij het begeleiden van personeel en de bedrijfsgrootte (Figuur 4.30 pg 91 thesis)

### In absolute cijfers

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000	Totaal
feedback	61	43	79	63	83	46	60	113	548
luisteren	73	64	76	58	81	49	53	103	557
eigen standpunten	53	41	47	29	55	29	24	69	347
andere	5	4	8	6	12	10	10	33	88
geen idee	5	2	1	0	1	3	1	2	15

### Grafiek op basis van absolute cijfers

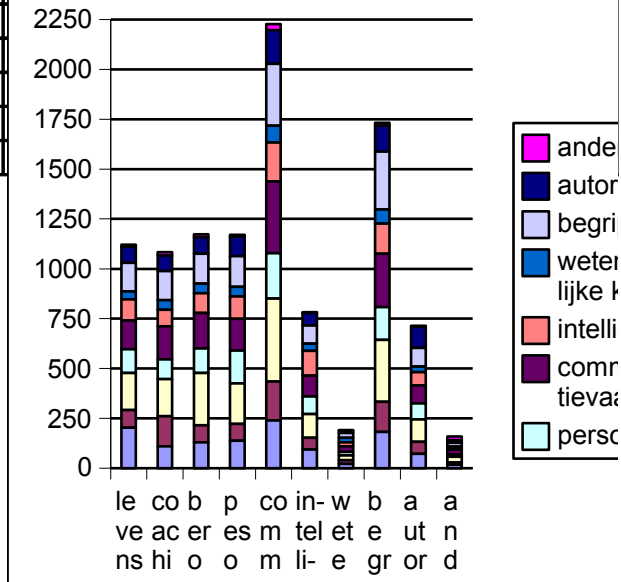




**In procenten**

	<25	25-50	50-100	100-150	150-300	300-500	500-1000	>1000
feedback	30,96	27,92	37,44	40,38	35,77	33,58	40,54	35,31
luisteren	37,05	41,56	36,02	37,18	34,91	35,77	35,81	32,19
eigen standpunten	26,9	26,62	22,27	18,59	23,71	21,17	16,22	21,56
andere	2,54	2,6	3,79	3,85	5,17	7,3	6,76	10,31
geen idee	2,54	1,3	0,47	0	0,43	2,19	0,67	0,62
Totaal	99,99	100	99,99	100	99,99	100,01	100	99,99

	levenservaring	coachingservaring	beroepservaring	persoonlijkheid
levenservaring	204	109	129	138
coachingservaring	87	152	86	84
beroepservaring	186	185	263	203
persoonlijkheid	120	99	123	165
communicatievaardigheden	144	167	177	159
intelligent	106			
wetenschappelijke kennis	40			
begripvol	143			
autoriteit	80			
andere	11			



communicatievaardigheden	intelligent	wetenschappelijke kennis	begripvol	autoriteit	andere
240	94	21	182	72	17
194	59	19	151	60	12
417	118	24	310	112	29
227	89	18	165	81	12
360	104	27	268	89	23
	124	20	151	68	9
	36	24	70	28	6
	91	24	291	93	19
	63	11	130	106	13
	5	3	15	5	19

re             beroepservaring  
iteit         coachingserva-  
pvol        ring  
nschappe-  levenservaring  
kennis  
gent  
nunica-  
ardighe-  
onlijkheid

1206
904
1847
1099
1518
969
432
1422
828
130