



**coachfinder**

**"Het werkgeluk van  
werknemers vergroten  
via coaching"**



Hogeschool van Amsterdam

## Adviesrapport

**Vivian Jak | 500752660 | [vivian.jak@hva.nl](mailto:vivian.jak@hva.nl) | 06-30352690  
Amsterdam | 18 januari 2021**

**Fraukje Koster | [f.koster2@hva.nl](mailto:f.koster2@hva.nl)**

**Michel Wagemans | [m.a.j.wagemans@hva.nl](mailto:m.a.j.wagemans@hva.nl)**

**Leonoor Christiaans | [leonoor@coachfinder.nl](mailto:leonoor@coachfinder.nl) | 06-14618360**

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
1. Inleiding .....	4
1.1 De aanleiding.....	4
1.2 Begripsbepaling .....	4
1.3 Hoofd- en deelvragen.....	5
1.4 Het onderzoek .....	5
1.5 Leeswijzer .....	5
2. Resultaten onderzoek.....	6
2.1 Uit welke factoren bestaat werkgeluk?.....	6
2.2 Wat doen coaches al om het werkgeluk van werknemers te vergroten? .....	6
2.3 Welke interventies kunnen coaches nog inzetten voor het vergroten van werkgeluk?.....	7
2.4 Wat is de visie van werknemers op werkgeluk en coaching? .....	7
3. Conclusie en aanbeveling .....	9
3.1 Antwoorden deelvragen.....	9
3.2 Antwoord hoofdvraag .....	9
3.3 Aanbeveling .....	10
4. Implementatie aanbeveling.....	11
4.1 Nieuwsbrieven.....	11
4.1.1 Tijdsplanning en versturen nieuwsbrieven .....	11
4.1.2 Aanmelden nieuwsbrieven.....	12
4.1.3 Inhoud nieuwsbrieven.....	12
4.1.4 Voorbeeld nieuwsbrief.....	13
5. Literatuurlijst .....	16

## Samenvatting

Coachfinder is een online platform dat coaches en coachzoekers met elkaar verbindt. Coachfinder wil graag content over een positief psychologisch onderwerp. Coachfinder wil voorzien in de behoefte van de coaches, zij geven aan meer te willen weten over positieve psychologie. In het onderzoek dat gedaan is, is gekozen voor het positief psychologische onderwerp werkgeluk. De reden dat werkgeluk gekozen is, is omdat het dichtbij populaire werkgerelateerde onderwerpen ligt, waar Coachfinder wel content over heeft. Er is reeds onderzocht hoe Coachfinder coaches kan ondersteunen bij het vergroten van werkgeluk bij werknemers van midden- en kleinbedrijven middels coaching.

Uit de literatuur kunnen vijf werkgelukfactoren geconcludeerd worden. Deze factoren zijn gebaseerd op het PERMA-model van positief psycholoog Martin Seligman. Tevens is door literatuuronderzoek bekend geworden welke interventies er zijn die coaches nog kunnen inzetten om het werkgeluk te vergroten. Uit het praktijkonderzoek is gebleken wat coaches al doen om het werkgeluk bij werknemers te vergroten. Ook komt in het praktijkonderzoek naar voren hoe werknemers aankijken tegen werkgeluk en coaching. Zij verwachten van de coach dat zij met oefeningen kunnen helpen het werkgeluk te vergroten en zij geven aan dat niet elke factor van werkgeluk evenveel aandacht behoeft.

Er zijn vier manieren waarop Coachfinder coaches ondersteuning kan bieden. Dit wordt de coaches aangeboden in een nieuwsbriefreeks. In de nieuwsbrieven komt te staan: informatie over het PERMA-model (manier 1), video's van coaches die tips geven (manier 2), oefeningen om werkgeluk te vergroten (manier 3) en coaches wordt aangeraden om de coachvraag van de werknemer te scharen onder één van de factoren van werkgeluk en hierbij de juiste interventie voor in te zetten (manier 4).

## 1. Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven naar aanleiding van het onderzoeksrapport: 'Het werkgeluk van werknemers vergroten via coaching'. Het onderzoeksrapport gaat uitgebreid in op de onderzoeksmethode en de resultaten van het onderzoek. In dit adviesrapport is te lezen wat de definities zijn van werkgeluk en coaching, welke resultaten werden gevonden in het onderzoek en welke aanbeveling wordt gedaan aan de opdrachtgever van het onderzoek, namelijk Coachfinder.

### 1.1 De aanleiding

Coachfinder is een online platform dat coaches met coachzoekers verbindt en een initiatief van Psychologie Magazine. Het bedrijf bestaat nu meer dan één jaar en inmiddels zijn er ongeveer 700 coaches bij het platform aangesloten. Coachfinder biedt hen een extra mogelijkheid om coaches (mensen die gecoacht worden) te werven, maar helpt ook om een succesvolle coachpraktijk neer te zetten. Dit doen zij door vakinhoudelijke en *business*gerelateerde informatie aan te bieden in de vorm van bijvoorbeeld webinars. Coach is in Nederland een vrij beroep. Dat betekent dat iedereen zich coach mag noemen. Om toch kwaliteit te kunnen garanderen aan coachzoekers, worden alleen geaccrediteerde coaches tot het platform toegelaten (Coachfinder, z.d.).

Psychologie Magazine gebruikt steeds vaker onderwerpen vanuit de positieve psychologie in hun artikelen. Eind jaren '90 van de vorige eeuw is deze stroming ontstaan. Positieve psychologie richt zich op het optimaliseren van dingen die al goed werken (Bannink, 2016). Coachfinder heeft bijna geen content<sup>1</sup> over deze stroming, ondanks dat daar wel behoefte aan is, hetgeen is gebleken uit de content-ideeën die coaches soms naar de Coachfinder mailbox sturen. Om deze reden was positieve psychologie bij het onderzoek ingebed. Daarnaast weet Coachfinder na plusminus een jaar wat de meest voorkomende coachvragen zijn van coachzoekers op hun website. Hieronder vallen werkgerelateerde onderwerpen als stress en burn-out (Coachfinder, z.d.). Werkgerelateerde onderwerpen zijn populair bij Coachfinder. Dit is te zien aan de cijfers van de bezochte pagina's met werkgerelateerde onderwerpen en het aantal aangesloten coaches die werkgericht coachen (Coachfinder, z.d.). Hierom is een werkgerelateerd onderwerp, namelijk werkgeluk, onderzocht. Werkgeluk richt zich op het optimaliseren van bepaalde aspecten van het werk en is hierom een positief psychologisch onderwerp. Het past bij de wens van de coaches, maar hier is nog geen content over bij Coachfinder. Voor Coachfinder is het belangrijk dat de rol van coaching bij werkgeluk vergroten duidelijk wordt. Om deze reden is onderzocht hoe zij coaches kunnen ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk van werknemers middels coaching.

### 1.2 Begripsbepaling

Coachen en werkgeluk zijn begrippen die in bovenstaande paragraaf aan bod zijn gekomen. Om het adviesrapport duidelijk en leesbaar te houden, worden de definities van beide gegeven. Werkgeluk is de mate waarin iemand het werk en de werkomstandigheden als plezierig ervaart (Alblas & Wijsman, 2013). Onder werkgeluk vallen ook de termen werkwelzijn en werktevredenheid. Alle drie worden gedefinieerd als de aanwezigheid van positieve ervaringen en afwezigheid van negatieve ervaringen (Williams, Kernt, & Waters, 2015; Iliopoulos & Priporas, 2011). Werkgeluk ervaren heeft positieve effecten voor de werknemer. Iemand die werkgeluk ervaart, presteert beter, voelt zich meer verbonden met de organisatie en is productiever (Zakaria, Abdulatiff, & Ali, 2014; Maccagnan, Wren-Lewis, Brown, & Taylor, 2018). In hoofdstuk twee wordt dieper ingegaan op de factoren van werkgeluk.

---

<sup>1</sup> Onder content wordt de input van multimedia verstaan. Hieronder vallen bijvoorbeeld: blogposts, informatieteksten, video's en afbeeldingen (Smal & Vosmer, 2012).

Naast werkgeluk wordt coaching is coaching een terugkomend onderwerp. Coaching is volgens Roshia en Lace (2016) een regelmatig, doelgericht proces waarin er wordt geleerd en ontwikkeld. Het gebeurt synergetisch. Dat betekent dat het effect dat tot stand komt groter is als het door middel van samenwerking gebeurt dan wanneer iemand alleen werkt. Van Beek en Tijmes (2013) definiëren coaching vrijwel hetzelfde in het boek *Leren coachen*. Zij voegen toe dat er een dialoog is tussen coach en coachee en dat coaching gaat over het methodisch ontwikkelen van iemands potentiële kwaliteiten (Van Beek & Tijmes, 2013).

### 1.3 Hoofd- en deelvragen

De volgende hoofdvraag is in het onderzoeksrapport beantwoord: *'Hoe kan Coachfinder coaches ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk middels coaching van werknemers van midden- en klein bedrijven?'*. Dit is gedaan aan de hand van vier deelvragen:

1. Uit welke factoren bestaat werkgeluk?
2. Wat doen coaches al om het werkgeluk van werknemers te vergroten?
3. Welke interventies kunnen coaches nog inzetten voor het vergroten van werkgeluk?
4. Wat is de visie van werknemers op werkgeluk en coaching?

### 1.4 Het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in verschillende fases. De eerste deelvraag is aan de hand van literatuur beantwoord. Als uitgangspunt werd het PERMA-model van Martin Seligman gebruikt. Hij is één van de grondleggers van de positieve psychologie (Pascha, 2020). Meer uitleg over het model staat in het volgende hoofdstuk. Bij de derde deelvraag is ook literatuur geraadpleegd om te bepalen welke interventies coaches nog kunnen inzetten om het werkgeluk van werknemers te vergroten. Dit is bepaald aan de hand van het *Handboek werkgeluk* van Ad Bergsma, Onno Hamburger en Erwin Klappe (2020).

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd door zowel interviews te houden met coaches als een survey uit te zetten onder werknemers. Voor de tweede deelvraag zijn interviews gehouden. Er zijn vier loopbaancoaches geïnterviewd om te achterhalen wat zij al doen om het werkgeluk van werknemers te vergroten. De vragen die hiervoor zijn opgesteld, komen voort uit de topics van de eerste literatuurvraag. Hierdoor wordt de validiteit (meet je wat je wilt meten?) gewaarborgd. De interviews waren half-gestructureerd. Dit betekent dat er vragen waren die vaststonden, maar dat er voor de interviewer ook ruimte was om door te vragen (Verhoeven, 2014). De vierde en tevens laatste deelvraag had een andere dataverzamelmethode dan voorgaande deelvragen, namelijk een survey. In totaal zijn er 39 werknemers geweest die in midden- en kleinbedrijven (mkb) werken en de survey hebben ingevuld. De survey is gemaakt in Typeform, een website voor surveys die vaker door Coachfinder wordt gebruikt. De survey is verstuurd via het eigen LinkedInkanaal, via de Facebook story van Psychologie Magazine en heeft in een online artikel gestaan over werkgeluk. Dat artikel is gedeeld in een Facebookbericht van Psychologie Magazine.

### 1.5 Leeswijzer

In dit adviesrapport zijn de volgende punten van toepassing:

- Omwille van de leesbaarheid is steeds 'hij' of 'zijn' gebruikt in plaats van 'hij of zij' en 'zijn of haar'. Waar 'hij' of 'zijn' staat, kan uiteraard ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.
- De factoren van werkgeluk zijn gebaseerd op het PERMA-model. Indien gesproken wordt over de factoren van werkgeluk, staan deze gelijk aan de factoren van het PERMA-model of andersom.
- Voor meer informatie over de methode van onderzoek of de resultaten van het onderzoek wordt verwezen naar het onderzoeksverslag 'Het werkgeluk van werknemers vergroten via coaching.'



## 2. Resultaten onderzoek

Er is eerst literatuuronderzoek gedaan om te bepalen wat de factoren van werkgeluk zijn. Dit is gedaan aan de hand van het PERMA-model van Martin Seligman. Dit is een positief psychologisch model en geeft inzicht in hoe (werk)geluk kan worden bereikt (Pascha, 2020). Om de factoren verder uit te leggen, is gebruikgemaakt van verschillende wetenschappelijke artikelen. De tweede deelvraag is beantwoord middels interviews met vier loopbaancoaches. Bij hen is nagegaan welke middelen zij inzetten om het werkgeluk van werknemers te vergroten. Nadat dit bekend was, is ook gekeken naar wat coaches nog niet doen. Dit is de derde deelvraag en eveneens beantwoord door literatuur te raadplegen. Deelvraag 4 is beantwoord door een survey uit te zetten onder werknemers van mkb. De resultaten van de vier deelvragen zijn achtereenvolgens te lezen.

### 2.1 Uit welke factoren bestaat werkgeluk?

Deze vraag is toegevoegd aan het onderzoek omdat de factoren uitleg verschaffen wat werkgeluk precies inhoudt. Het PERMA-model, ontwikkeld door Martin Seligman, is een acroniem en staat voor: *positive emotions* (positieve emoties), *engagement* (betrokkenheid), *relationships* (relaties), *meaning* (zingeving) en *accomplishments* (prestaties). Het ervaren van positieve emoties, de eerste factor, zorgt voor positieve effecten op het werk (Thies & Kordts-Freudinger, 2019). Bijvoorbeeld: zelfvertrouwen zorgt voor motivatie en overgaan tot actie bij een werknemer (Owen, 2016). De tweede factor is betrokkenheid. Betrokkenheid bij het werk zorgt dat iemand het niet erg vindt om het werk uit te voeren. Uitvoeren van het werk is namelijk al de beloning (Côte, Lauzier, & Stinglhamber, 2020).

Relaties is de derde factor. Een goede band tussen collega's vergroot het werkgeluk want samenwerking zorgt voor betere prestaties (Ball & Crawford, 2020). Zingeving is de vierde factor. Het is belangrijk voor het werkgeluk als werknemers weten dat hun werk er echt toe doet en dat anderen dat ook inzien (Ball & Crawford, 2020). De werknemers merken dat zij onderdeel zijn van een groter geheel en daar worden zij gelukkiger van (Mirehie & Gibson, 2020). De laatste factor is prestaties. Presteren betekent het behalen van doelen (Doyle, Filo, Lock, Funk, & McDonald, 2016). Dit wordt door een werknemer zelf gedaan of in samenwerking met collega's. Belangrijk bij het behalen van doelen is de autonomie van de werknemer. Als een werknemer zelf invulling kan geven aan hoe en wanneer hij zijn werk kan doen, is het werkgeluk groter (Gardner, 2020). Volgens Seligman zijn alle factoren los van elkaar na te streven, maar is het effect op geluk groter als alle factoren worden nagestreefd (Doyle et al., 2016).

### 2.2 Wat doen coaches al om het werkgeluk van werknemers te vergroten?

Deze vraag is toegevoegd omdat het inzicht geeft in wat coaches al toepassen om het werkgeluk van werknemers te vergroten. Elke coach heeft een eigen werkwijze, al komen sommige aspecten van het coachen overeen. De coaches geven bijvoorbeeld allemaal aan dat de verantwoordelijkheid voor het vergroten van het werkgeluk bij de werknemer ligt. De coaches die geïnterviewd zijn, geven aan bewustwording te stimuleren bij de werknemer. Dit wordt gedaan aan de hand van het stellen van vragen of door het doen van oefeningen. Door goed te luisteren en veel door te vragen, worden blinde vlekken bij werknemers zichtbaar.

Genoemde voorbeelden van oefeningen zijn drijfverenanalyse (ontdekken van waaruit je handelt) en het opschrijven van energiegevers en energienemers. De ene coach gebruikt een hulpmiddel (*tool*) als StrengthsFinder<sup>2</sup> als leidraad voor het coachtraject. Andere coaches bepalen per gesprek welke oefeningen zij gaan inzetten. De rol van de coach is vooral faciliterend, niet adviserend. Alleen als er

---

<sup>2</sup> StrengthsFinder is een *tool* waarbij iemands talentthema's worden gerangschikt onder vier domeinen. De domeinen zijn: strategisch denken, uitvoeren, beïnvloeding en opbouwen van relaties. De bovenste vijf talentthema's worden gebruikt om bij de werknemer nog verder te verbeteren (Penzias, 2020).

geen verandering bij de organisatie kan worden bewerkstelligd en werkgeluk niet kan worden verbeterd, raadt de coach de werknemer veelal aan om bij een andere organisatie te gaan werken.

### 2.3 Welke interventies kunnen coaches nog inzetten voor het vergroten van werkgeluk?

Deze vraag is toegevoegd zodat bekend is wat coaches nog kunnen bijleren en toevoegen aan hun coachtrajecten. Er zijn negen interventies gevonden die coaches nog kunnen inzetten in de coachgesprekken om het werkgeluk te vergroten. Deze interventies vallen onder een factor van werkgeluk. Onder *positive emotions* (positieve emoties) vallen de Cirkel van acht en stress verminderende oefeningen. De Cirkel van acht is een oefening waardoor de werknemer inzicht krijgt in zijn gedrag. Neemt hij het eigen leiderschap op zich of gaat hij naar de slachtofferrol? Stress verminderende oefeningen zijn oefeningen die een werknemer elk moment kan toepassen. Een voorbeeld daarvan is een dankbaarheidsoefening. De werknemer moet hardop zeggen waar hij dankbaar voor is (Van Harte & Lingsma, 2019; Bergsma, Hamburger, & Klappe, 2020).

De coach kan *engagement* (betrokkenheid) bij de werknemer vergroten door uit te vragen wat zijn kernwaarden zijn. Om meer betrokkenheid te ervaren, zou deze hetzelfde moeten zijn als die van collega's en de organisatie (Bergsma et al., 2020). Onder *relationships* (relaties) vallen de oefeningen *flowmodel* van Csikszentmihalyi (1990) en een gesprek met collega's naar aanleiding van de piramide van Seligman (2000). Het *flowmodel* werkt als volgt: de werknemer beschrijft op welke momenten hij *flow* ervaart en stemt dit af met collega's, zodat iedereen van het team zijn *flowmomenten* kan inzetten. De piramide van Seligman als oefening hoort bij de factor *meaning* (zingeving). Deze piramide is opgebouwd uit drie lagen: plezier, voldoening en zingeving. De werknemer geeft elke laag een rapportcijfer. Deze inzichten worden besproken met collega's (Bergsma et al., 2020).

De laatste drie interventies, vallend onder de factor *accomplishments* (prestaties), gaan over het behalen van doelen. Door 'nee' leren te zeggen tegen anderen, komt een werknemer eerder aan zijn eigen werk toe. Een persoonlijkheidstest als de Big 5 laat ook zien hoe een werknemer zijn kwaliteiten beter kan inzetten in zijn werk. De laatste interventie is energiegevers en energienemers. Deze is ook al besproken in paragraaf 2.2. Echter, er wordt iets aan de interventie toegevoegd, namelijk het maken van SMART actieplannen. SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Een werknemer wordt aangeleerd op deze manier doelen voor zichzelf te stellen (Bergsma et al., 2020).

### 2.4 Wat is de visie van werknemers op werkgeluk en coaching?

Bovenstaande vraag is de laatste deelvraag die helpt om de hoofdvraag te beantwoorden en is voor het onderzoek van belang om de visie van de werknemers tegenover coaching en werkgeluk te bepalen. Werknemers hebben aangegeven wat zij verwachten van een coach en hoe de coach kan helpen hun werkgeluk te vergroten. De werknemers geven aan dat zij niet elke dag met een blij gevoel aan hun werk beginnen. Dit betekent dat er nog gewerkt kan worden aan de *positive emotions* (positieve emoties). *Engagement* (betrokkenheid) bij de werknemers zit goed. Dit is aangetoond doordat de werknemers voor langere tijd bij dezelfde organisatie willen blijven. Dat kan verklaard worden doordat de werknemers hun werk zinvol achten (*meaning*) en de relaties met hun collega's goed vinden (*relationships*).

Het presteren (*accomplishments*), ook wel het behalen van doelen, lukt niet altijd bij de werknemers. Dit kan te wijten zijn aan afleiding door collega's of door teveel taken. Autonomie kan dit helpen verbeteren. Werknemers zouden graag verbetering willen zien bij het behalen van hun doelen. Echter, elke werknemer heeft een ander behoefte wat betreft het verbeteren van het werkgeluk. Niet elke factor van werkgeluk vraagt om evenveel aandacht.

De werknemers geven aan dat ze denken dat een coach kan helpen bij het verbeteren van werkgelukfactoren. Zij verwachten dat een coach hen oefeningen mee kan geven zodat de werknemer kan werken aan zijn vaardigheden. Een voorbeeld van een oefening is feedback geven aan collega's. Er zit wel een voorwaarde verbonden aan de hulp die een werknemer van een coach krijgt. Zij verwachten dat een coach zich professioneel opstelt, wat inhoudt dat de coach een open houding aanneemt, niet oordeelt en veel doorvraagt.



### 3. Conclusie en aanbeveling

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag 'Hoe kan Coachfinder coaches ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk middels coaching van werknemers van midden- en klein bedrijven?'. Dit wordt gedaan door eerst de antwoorden van de deelvragen kort te herhalen. Na het antwoord op de hoofdvraag komen kort de aanbevelingen aan bod. In het volgende hoofdstuk zullen deze uitgebreider beschreven worden.

#### 3.1 Antwoorden deelvragen

De factoren van werkgeluk zijn bepaald aan de hand van het PERMA-model van Martin Seligman. De vijf factoren zijn: *positive emotions* (positieve emoties), *engagement* (betrokkenheid), *relationships* (relaties), *meaning* (zingeving) en *accomplishments* (prestaties). De factoren kunnen afzonderlijk van elkaar worden nagestreefd door een individu, maar zorgen samen voor optimaal geluk (Doyle et al., 2016).

De rol van een coach bij het vergroten van werkgeluk is faciliterend, niet adviserend. Een coach kan echter aanraden om een andere organisatie te zoeken als de werknemer niet gelukkig wordt bij de organisatie waar hij nu werkt. Dit doet een coach pas als er geen verandering kan worden teweeggebracht bij de organisatie door de werknemer. Verder faciliteert de coach het nastreven van werkgeluk door de werknemer. Een coach helpt bij werknemers de blinde vlekken en aannames te ontdekken. Dit houdt in dat een werknemer zich soms nog niet bewust is van bepaalde aspecten, maar daar door de vragen van de coach achter komt. De werkwijze van de coach kan verschillen. De ene coach werkt door een *tool* als leidraad te gebruiken, terwijl andere coaches verschillende methodieken hanteren. De werknemers krijgen tijdens het gesprek oefeningen van de coach die ze ter plekke uitvoeren. Ze kunnen ook van de coach oefeningen meekrijgen om te doen op een moment dat de coach er niet bij is, bijvoorbeeld op het werk.

Er zijn negen interventies gevonden die coaches in kunnen zetten. Ze zijn onder te verdelen onder de factoren van werkgeluk. Achtereenvolgend zijn de interventies: Cirkel van acht, stress verminderende oefeningen, ondersteunen van spreken van dezelfde taal, *flow*model, gesprek naar aanleiding van de piramide van Seligman, piramide van Seligman, energiegevers en -nemers (met SMART actieplannen), 'nee' leren zeggen en Big 5 (Van Harte & Lingsma, 2019; Bergsma et al., 2020; Csikszentmihalyi, 1990; Seligman, 2000).

De visie van de werknemers is als volgt: zij geven aan dat ze niet elke dag met een blij gevoel aan hun werk kunnen beginnen en dat zij hun werk niet altijd op een dag afkrijgen. Dit betekent dat de factoren *positive emotions* (positieve emoties) en *accomplishments* (prestaties) meer aandacht nodig hebben dan de andere factoren van werkgeluk. Dit kan per werknemer verschillen. De werknemers schatten in dat een coach hen hier goed bij kan helpen, mits de coach zich professioneel gedraagt. Ook verwachten de werknemers dat oefeningen hen zal helpen bij het vergroten van hun werkgeluk. Vooral van vaardigheden, zoals feedback geven aan collega's, wordt verwacht dat coaches hen deze aan kunnen leren.

#### 3.2 Antwoord hoofdvraag

De hoofdvraag luidt: 'Hoe kan Coachfinder coaches ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk middels coaching van werknemers van midden- en klein bedrijven?'. Deelvraag 1 laat zien dat er vijf factoren van werkgeluk zijn waarop gecoacht kan worden. De coaches zorgen in de gesprekken voor bewustwording bij de werknemers. Dit doen zij door gebruik van oefeningen en door veel door te vragen, te luisteren en aan te moedigen. Een voorbeeld van een oefening is de drijfverenanalyse. Dit is besproken in deelvraag 2. Uit deelvraag 3 komt naar voren dat coaches meer interventies in kunnen

zetten die gericht zijn op het vergroten van werkgeluk. Bijvoorbeeld kleine oefeningen als dankbaarheidsoefeningen of het invullen van een model zoals het *flow*model. Tot slot laat deelvraag 4 zien dat de werknemers van de coach verwachten dat hij zich professioneel gedraagt en zich richt op alle factoren van werkgeluk, met in het bijzonder de factor(en) waar de werknemer meer aandacht voor wil. Voor de coach geldt dat hij moet bepalen onder welke factor van het PERMA-model de coachvraag van de werknemer valt. Dit leidt tot de volgende vier punten waarop Coachfinder kan ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk van werknemers bij mkb.

De vier focuspunten zijn:

1. Het PERMA-model uitleggen;
2. Tips van coaches – interventies in de praktijk – verspreiden aan andere coaches;
3. Delen van interventies zoals beschreven in deelvraag 3;
4. Coaches na laten denken onder welke factor(en) van het PERMA-model de specifieke coachvraag van de werknemer valt en wat dit betekent voor de interventies.

### 3.3 Aanbeveling

De aanbeveling richt zich op de ondersteuning van Coachfinder aan de coaches. Het doel van de ondersteuning is om het werkgeluk van werknemers te vergroten middels coaching. De coaches krijgen middelen die zij tijdens de coachtrajecten in kunnen zetten voor de werknemers. De aanbeveling is het versturen van nieuwsbrieven aan de coaches. Coaches kunnen zich hiervoor aanmelden en zullen in totaal vijf keer een nieuwsbrief ontvangen. Dit wordt verspreid verstuurd over vijf weken. Elke week ontvangen de coaches één nieuwsbrief. De nieuwsbriefreeks wordt de 'Maand van het werkgeluk' genoemd.

De eerste reden voor de nieuwsbrief is dat coaches behoefte hebben aan meer content over positief psychologische onderwerpen. Een nieuwsbrief is een vorm waarbij content kan worden verspreid. Het centrale onderwerp wordt werkgeluk, een positief psychologisch onderwerp. Dit past bij de behoefte van de coaches. De inhoud van de nieuwsbrieven sluiten aan bij de vier focuspunten waar Coachfinder coaches op kan ondersteunen. De tweede reden voor de nieuwsbrief is dat alle vier de focuspunten, die bij paragraaf 3.2 zijn beschreven, tegelijkertijd mee kunnen worden genomen in de nieuwsbrief. Er hoeft geen keuze te worden gemaakt tussen bijvoorbeeld informatie geven of een interventie delen.

Uit de resultaten komt naar voren dat Coachfinder ondersteuning kan bieden door uitleg te geven over het PERMA-model. In elke nieuwsbrief staat een factor van het PERMA-model centraal. Allereerst krijgt de coach informatie over deze factor, wat de factor betekent en hoe de factor terug te vinden is in het werk. Uit de resultaten komt ook naar voren wat de verwachtingen zijn van werknemers van de coach bij het vergroten van het werkgeluk. De werknemers benoemden dat ze oefeningen zouden willen. In de nieuwsbrief komen oefeningen te staan voor de coaches die zij gelijk in kunnen zetten bij coachees. Deze oefeningen kunnen voortkomen uit de interventies die beschreven zijn uit deelvraag 3 of deze zijn afkomstig van andere coaches, die via een video hun tip voor het vergroten van werkgeluk bij werknemers meegeven. In het volgende hoofdstuk wordt bovenstaande aanbeveling uitgebreid beschreven.

## 4. Implementatie aanbeveling

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de aanbeveling aan Coachfinder besproken. De aanbeveling komt voort uit de conclusies van het onderzoek. Op basis van de resultaten werd duidelijk dat Coachfinder vier focuspunten heeft waarop het coaches kan ondersteunen. Het eerste focuspunt is het informeren over het PERMA-model. Het tweede focuspunt is door coaches zelf hun tips voor het vergroten van werkgeluk te laten delen. De ingezette interventie door de coach wordt in de praktijk laten zien. Het derde focuspunt is door oefeningen te delen die nieuw kunnen zijn voor coaches. Het laatste focuspunt houdt in dat de coaches te weten komen onder welke factor van het PERMA-model zij de coachvraag van de werknemer kunnen scharen. Als zij dit (automatisch) doen, kunnen zij hiervoor een gepaste interventie toepassen. Al deze manieren worden verwerkt in een nieuwsbriefreeks voor coaches. Hieronder wordt beschreven wat de nieuwsbriefreeks inhoudt, wanneer deze verstuurd gaat worden en hoe deze eruit komt te zien.

### 4.1 Nieuwsbrieven

De wens van de coaches was dat er meer content over positieve psychologie bij Coachfinder zou zijn. Dit lieten sommige coaches weten door contentideeën naar de mailbox van Coachfinder te sturen. Door hen informatie te geven over het PERMA-model, wordt aan deze behoefte voldaan. Het PERMA-model is een positief psychologisch model en ontwikkeld door Martin Seligman (Doyle et al., 2016). Met deze informatie kunnen de coaches in het vervolg de coachgesprekken anders insteken. In plaats van focussen op wat niet goed gaat (op het werk), wordt er gekeken hoe werknemers kunnen versterken wat ze al goed doen.

Daarnaast krijgen de coaches in de nieuwsbrief oefeningen die ze kunnen toepassen in de gesprekken met hun coachees over werkgeluk. Deze verwachting van de werknemers kwam naar voren uit de conclusie van het onderzoek. Door deze oefeningen kunnen werknemers hun werkgeluk vergroten. Er is tevens geconcludeerd dat niet alle factoren evenveel aandacht behoeven bij de werknemer om aan te werken met de coach. Dit wordt expliciet in de nieuwsbrief vermeld. Hieronder staat hoe de nieuwsbrieven zijn opgebouwd, hoe en wanneer ze verstuurd zullen worden en hoe de coaches zich kunnen aanmelden voor de nieuwsbrieven. Als de nieuwsbrieven aanslaan bij de coaches, kunnen nieuwsbriefreeksen in de toekomst ook gebruikt worden voor andere (positief psychologische) onderwerpen. Dit kan uitgevraagd worden door na de laatste nieuwsbrief een vragenlijst uit te sturen waarin gevraagd wordt naar de mening over de nieuwsbriefreeks.

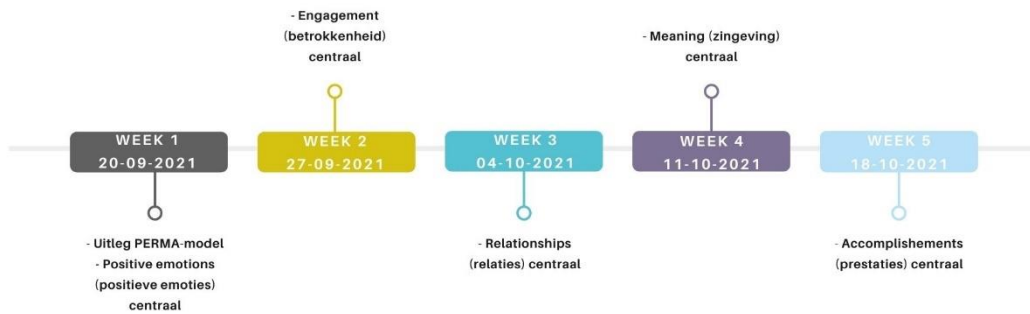
#### 4.1.1 Tijdsplanning en versturen nieuwsbrieven

In september 2021 is officieel de 'Week van het werkgeluk' (Consultancy.nl, 2021). In plaats van een week wordt ervoor gekozen om gedurende een maand nieuwsbrieven te sturen omdat er meerdere nieuwsbrieven zijn. De nieuwsbriefreeks krijgt om deze reden de naam: 'Maand van het werkgeluk'. Dit verschaft voor zowel Coachfinder als de coaches duidelijkheid waar de nieuwsbrieven over gaan. In totaal worden er vijf nieuwsbrieven verstuurd. In elke nieuwsbrief staat een factor van werkgeluk centraal. Per week wordt één nieuwsbrief, op een vaste dag in de week, via e-mail verstuurd. Dit wordt een maandag, omdat dan de officiële 'Week van het werkgeluk' start (Consultancy.nl, 2021). Dit zal ook de eerste dag voor de 'Maand van het werkgeluk' zijn. Op de volgende pagina staat de planning van de 'Maand van het werkgeluk'.

Het versturen van de nieuwsbrieven is geautomatiseerd. Eens per maand stuurt Coachfinder al nieuwsbrieven naar coaches. De 'Maand van het werkgeluk' zal op dezelfde wijze als de reguliere nieuwsbrief verzonden worden. Echter, binnenkort gaat Coachfinder over op een andere tool om mailings als nieuwsbrieven te verzenden. Het team van Coachfinder zal dan ook de nieuwsbrieven voor de 'Maand van het werkgeluk' in deze nieuwe tool moeten maken en versturen.

## TIJDSPLANNING NIEUWSBRIEVEN 'MAAND VAN HET WERKGELUK'

Elke week op maandag verstuurd



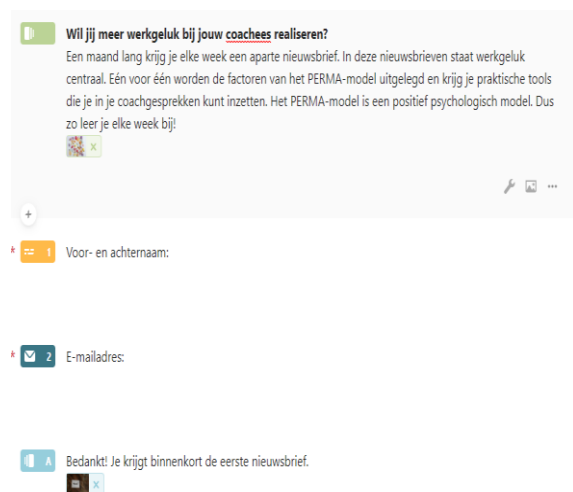
Figuur 1. Visuele weergave van de tijdsplanning voor het versturen van de nieuwsbrieven.

### 4.1.2 Aanmelden nieuwsbrieven

Met het team van Coachfinder is afgesproken dat elke coach die aangesloten is bij Coachfinder de kans krijgt om zich aan te melden voor de nieuwsbrieven. De reden hiervoor is dat de oefeningen en de informatie niet alleen gericht zijn op loopbaancoaches. Ook andere coaches kunnen van de oefeningen gebruikmaken. Coachfinder heeft ook een reguliere nieuwsbrief. In één van de reguliere nieuwsbrieven komt een oproep te staan waarin coaches zich kunnen aanmelden voor de 'Maand van het werkgeluk'. De coaches laten hun naam en e-mailadres achter. Dit kan door in de nieuwsbrief een link te zetten naar een Typeform vragenlijst. De coaches die deze vragenlijst ingevuld hebben, krijgen de nieuwsbrieven. Als er weinig respons op de oproep is, kan de vraag in een later nieuwsbrief herhaald worden. De vragenlijst ziet er zo uit:



Figuur 2. Eerste pagina vragenlijst aanmelden nieuwsbrieven.



Figuur 3. Vragen in de vragenlijst voor aanmelden nieuwsbrieven.

### 4.1.3 Inhoud nieuwsbrieven

Zoals eerder benoemd, worden er in totaal vijf nieuwsbrieven verstuurd over een periode van een maand. De nieuwsbrieven worden elke week op maandag verstuurd en zullen vaste rubrieken hebben.

Zo krijgen de coaches altijd eerst uitleg over de factor van het PERMA-model. Daarnaast krijgen ze een oefening die ze kunnen inzetten om het werkgeluk van de werknemer te vergroten. In elke nieuwsbrief komt ook een weetje te staan. Dit weetje kan van alles zijn, zo lang het maar gaat over werkgeluk, coaching op werkgeluk of de factor van het PERMA-model. Het weetje kan bijvoorbeeld zijn: Wist je dat de betrokkenheid van een werknemer voor een groot deel afhangt van andere mensen in de organisatie?. Deze informatie komt direct uit het onderzoek vandaan en kan als toevoeging in de nieuwsbrief kort genoemd worden. In de nieuwsbrief komen ook tips van coaches te staan. Dit wordt niet in tekstvorm neergezet, maar als video. Zodat een coach de kans krijgt om zelf op de spreekstoel te zitten en zijn eigen ervaringen te delen met andere coaches, in de hoop dat zij iets van de tips opsteken en zelf kunnen gebruiken. Een video maakt de nieuwsbrief dynamischer en persoonlijker voor de coaches omdat coaches te zien krijgen hoe de interventies werken in de praktijk. In het schema hieronder is te zien wat wanneer in de nieuwsbrief komt te staan.

1	<b>Datum</b>	20-9-2021	27-9-2021	4-10-2021	11-10-2021	18-10-2021
2	<b>Onderwerp</b>	PERMA & Positive emotions	Engagement	Relationships	Meaning	Accomplishments
3	<b>Oefening</b>	1. Waar ben je trots op? (College, 2016) 2. Zoek iets tastbaars	Bevlogenheidstest (Schaufeli & Bakker, 2003)	1. Feedback geven: 4 G's (College, 2018) 2. Omgaan met conflicten (de Dreu, 2001)	1. Piramide volgens Martin Seligman 2. Drijfverenanalyse	1. Energiegevers en -nemers + SMART 2. Leer 'nee' zeggen 3. Big 5
4	<b>Download</b>	Formulier Waar ben je trots op?	Handleiding voor test en test zelf	Dutch test for conflict handling	1. De gelukkig werken piramide (Bergsma, Hamburger, & Klappe, 2020) 2. Drijfverenanalyse (halen bij coach Lonke)	1. SMART-formulier
5	<b>Weetje</b>	Je jouw ideeën kunt delen in de LinkedIngroep Coachfinder coaches?	De betrokkenheid van een werknemer voor een groot deel afhangt van andere mensen in de organisatie?	41% van de ondervraagde werknemers hun collega's niet per se vertrouwen?	Milennials vooral hun baan uitzoeken op basis van hun zingeving?	Autonomie op het werk bestaat uit 3 onderdelen? Namelijk hoe het werk volbracht moet worden, beslissingen maken en tijdcontrole
6	<b>Video</b>	Tip van coach *naam*	Tip van coach *naam*	Tip van coach *naam*	Uitleg verschil zingeving & betrokkenheid	Samenvatting werkgeluk - expert aan het woord

Figuur 3. Schema inhoud nieuwsbrieven.

#### 4.1.4 Voorbeeld nieuwsbrief

Hieronder staat een voorbeeld van de eerste nieuwsbrief. De andere nieuwsbrieven volgen een soortgelijke indeling en opbouw. Omdat de gehele nieuwsbrief niet op één pagina kan, zijn meerdere afbeeldingen van de nieuwsbrief gemaakt en onder elkaar geplaatst.



**Welkom!**

Leuk dat je de **'Maand van het werkgeluk'** wilt volgen! De komende 5 weken ontvang je wekelijks op maandag een nieuwsbrief. Je leert over werkgeluk en het PERMA-model. Ook geven we oefeningen mee die je gelijk al kunt toepassen in je coachtrajecten.

**Waarom werkgeluk zo belangrijk is**

Het vergroten van werkgeluk is belangrijk omdat het ervaren van werkgeluk een positieve impact heeft op de productiviteit van de werknemer en omdat gelukkige werknemers zichzelf minder vaak ziek melden. We staan daarom deze maand stil bij dit belangrijke thema. We hebben gekozen voor het PERMA-model van positief psycholoog Martin Seligman. Dit model helpt om de elementen van (werk)geluk beter te begrijpen.

**Het PERMA-model**

Martin Seligman is één van de grondleggers van de positieve psychologie. In de positieve psychologie richt men zich op het versterken van wat goed werkt. Seligman ontwikkelde het PERMA-model. Het model dient als basis voor het streven naar geluk en genot en bestaat uit **5 factoren**. Het PERMA-model is een acroniem staat voor Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning en Accomplishments. De factoren zijn individueel na te streven, maar hebben meer effect als ze allemaal meegenomen worden in het coachtraject. Deze week staat **positive emotions** (positieve emoties) centraal.





### Positieve emoties

Positieve emoties kunnen ervaringen zijn die gaan over het verleden, het heden en de toekomst. Herinneringen uit het verleden kunnen zorgen voor een emotie als voldoening. In het heden is zelfvertrouwen bijvoorbeeld een positieve emotie en hoop is een emotie voor de toekomst. Een herinnering die een positieve emotie oproept, zorgt er voor dat een vervelende situatie als minder erg wordt ervaren. Bijvoorbeeld: wanneer een kind met succes lego in elkaar zet, en het lukt de keer erop niet, is het vervelende gevoel minder erg dan wanneer het de eerste keer ook niet was gelukt. Positieve emoties kunnen je extra stimuleren, blijkt uit onderzoek van Seligman. Je kunt positieve emoties bij jezelf oproepen door stil te staan bij wat je bijvoorbeeld hebt bereikt. Dit gevoel neem je mee.

#### Positieve emoties op het werk

Positieve emoties hebben een positieve invloed op het werk. Plezier zorgt er bijvoorbeeld voor dat iemand zijn taken meermaals wil uitvoeren. En dat zorgt weer voor betere prestaties. Wanneer een presentatie goed is verlopen, zorgt dat voor trots en geeft dat zelfvertrouwen. In het vervolg zal iemand het dus al minder erg vinden om nog een keer te presenteren.



### Oefening 1: waar ben je trots op?

Laat de coachee 10 dingen opschrijven waar hij/zij de afgelopen periode trots op was. Bijvoorbeeld een tevreden klant of een afgerond project waar hij/zij veel plezier aan beleefde. Het hoeft niet iets groots te zijn, mag ook klein. Tijdens de volgende sessie geeft de coachee uitleg wat er toen precies gebeurd was. Zo kan jij achterhalen wat ervoor zorgde dat de coachee zich trots voelde.

#### Het doel

Het opschrijven maakt de coachee weer bewust over zijn trotsmomenten nadenkt.

[Print de oefening »](#)



### Oefening 2: Zoek iets tastbaars

Laat jouw coachee iets uitzoeken wat plezier/trots/voldoening/dankbaarheid/etc. gaf. Dit kan van alles zijn. Laat de coachee dit vervolgens ergens neerzetten of opplakken zodat er altijd aan teruggedacht kan worden.



### Wist je dat...

...je jouw ideeën over positieve emoties en coaching kunt delen in de besloten LinkedIn Coachfinder coaches?

[Naar Facebook »](#)







### Tip van de coach

Coach \*naam\* deelt een tip om met het PERMA-model te werken. In deze video legt ze uit waarom positieve emoties zo van belang zijn voor het ervaren van meer werkgeluk. Bekijk de video en ontdek haar gouden tips.

[Bekijk de tip van coach \\*naam\\* »](#)

#### Bronnen:

Doyle, J. P., Filo, K., Lock, D., Funk, D. C., & McDonald, H. (2016). Exploring PERMA in spectator sport: Applying positive psychology to examine the individual-level benefits of sport consumption. *Sport Management Review*, 19(5), 506-519.

Kun, A., & Gadanecz, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 1-15.

Pascha, M. P. (2020). *The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness*.



**coachfinder**

Klantenservice: [coachfinder@psychologiemagazine.nl](mailto:coachfinder@psychologiemagazine.nl)

Volg ons via:



[Bekijk de webversie](#) | [Privacy Statement](#) | [Afmelden](#)

*Figuur 4. Voorbeeld nieuwsbrief.*

## 5. Literatuurlijst

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties* (6de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Ball, K., & Crawford, D. (2020). How to grow a successful – and happy – research team. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17(1), 1–3.  
<https://doi.org/10.1186/s12966-019-0907-1>
- Bannink, F. (2016). *Positieve psychologie* (1ste editie). Geraadpleegd van <https://www.boompsychologie.nl/media/4/9789089539205.pdf>
- Bergsma, A., Hamburger, O., & Klappe, E. (2020). *Handboek werkgeluk*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Coachfinder. (2019, 10 oktober). *Coaching populairder dan ooit: bijna kwart Nederlanders gaat of ging naar een coach*. Geraadpleegd op 18 mei 2020, van <https://bit.ly/3gJAFHA>
- Consultancy.nl. (2021, 7 januari). *Een lijst van alle maatschappelijke dagen van 2021*. Geraadpleegd van <https://bit.ly/35l2sd2>
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2020). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 2.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Doyle, J. P., Filo, K., Lock, D., Funk, D. C., & McDonald, H. (2016). Exploring PERMA in spectator sport: Applying positive psychology to examine the individual-level benefits of sport consumption. *Sport Management Review*, 19(5), 506–519. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.007>
- De Dreu, C. (2001). *Dutch test for conflict handling*. Geraadpleegd van <https://test.psychologiemagazine.nl/test/heb-je-conflicten-op-het-werk>
- Gardner, D. G. (2020). The importance of being resilient: Psychological well-being, job autonomy, and self-esteem of organization managers. *Personality and Individual Differences*, 155, 1.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109731>
- Iliopoulos, E., & Priporas, C. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11(1), 2. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-261>
- Maccagnan, A., Wren-Lewis, S., Brown, H., & Taylor, T. (2018). Wellbeing and Society: Towards Quantification of the Co-benefits of Wellbeing. *Social Indicators Research*, 141(1), 220.  
<https://doi.org/10.1007/s11205-017-1826-7>
- Mirehie, M., & Gibson, H. J. (2020). The relationship between female snow-sport tourists' travel behaviors and well-being. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100613.  
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100613>
- Owen, S. (2016). Professional learning communities: building skills, reinvigorating the passion, and nurturing teacher wellbeing and “flourishing” within significantly innovative schooling contexts. *Educational Review*, 68(4), 403–419.  
<https://doi.org/10.1080/00131911.2015.1119101>
- Pascha, M. P. (2020, 12 oktober). *The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness*. Geraadpleegd van <https://positivepsychology.com/perma-model/>
- Penzias, A. (2020). Team Learning and Development Using the Myers-Briggs Type Indicator® and the Clifton StrengthsFinder®. *Journal of Radiology Nursing*, 39(2), 80–81.  
<https://doi.org/10.1016/j.jradnu.2019.12.013>
- Rosha, A., & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 2.  
<https://doi.org/10.1186/s40852-016-0028-x>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Ubes: Utrechtse bevlogenheidsschaal*. Geraadpleegd van <https://bit.ly/2Xl7Msg>

- Smal, J., & Vosmer, H. (2012). *Marketing kernstof* (7de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Thies, K., & Kordts-Freudinger, R. (2019). German higher education academic staff's positive emotions through work domains. *International Journal of Educational Research*, 98, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.08.004>
- Van Beek, M., & Tijmes, I. (2013). *Leren coachen* (6e herziene druk). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Van Harte & Lingsma. (2019, 12 december). *Leid jezelf met de Cirkel van 8*. Geraadpleegd van <https://www.h-l.nl/leid-jezelf-met-de-cirkel-van-8/>
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A Longitudinal Examination of the Association Between Psychological Capital, Perception of Organizational Virtues and Work Happiness in School Staff. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0032-0>
- Zakaria, M., Abdulatiff, N., & Ali, N. (2014). The Role of Wellbeing on Performance in Services Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 363–364. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.088>