

Research on the effectiveness of coaching.

# Determining relevant factors of coaching: The development of a questionnaire.



Marilène Mineur – 465414

Korvelseweg 213, 5025 JE Tilburg

Master thesis Human Resource Studies

Supervisor Drs. A.P.C. Ribbers

Second reader Dr. M.L. van Engen

Project period: October 2011 – August 2012

Project theme: effectiveness of coaching in the long run

Date: 30 August 2012

## Abstract

In the current business economy where organizations struggle to beat their competition, coaching is becoming one of the most popular means to improve employee performance. However, there is scarce scientific evidence as to the effectiveness of coaching. In this study, coaches and coachees were interviewed to discover the relevant factors of coaching. Important factors that have been examined in this study are: goals, motivation, the relationship between coach and coachee, expectations on the coaching process and the mindset of both coach and coachee. Additionally, a questionnaire is developed which can be used to research whether coaching is also effective in the long run. Results show that coaching can be considered effective when the goals of a coachee are attained and newly acquired behavior is internalized. Also practical implications and suggestions for future research are provided.

**Keywords:** coaching, goals, motivation, relationship, expectations, mindset, internalization of behavior, questionnaire.

# Content:

Abstract	p. 2
Content	p. 3
1) Introduction	p. 4
2) Theoretical framework	p. 6
2.1 - Introduction of coaching in comparison to psychotherapy and training	p. 6
2.2 - Coaching: An elaborated perspective	p. 7
2.3 - The coach	p. 9
2.4 - The coachee	p. 10
2.5 - Effectiveness of coaching	p. 10
2.6 - Important factors in coaching	p. 11
3) Method	p. 15
3.1 - Design	p. 15
3.2 - Population and sample	p. 15
3.3 - Instrument	p. 16
3.4 - Procedure	p. 17
3.5 - Analysis	p. 18
3.6 - Reliability and validity	p. 18
4) Results	p. 20
4.1 - The coach	p. 20
4.2 - The coachee	p. 22
5) Discussion	p. 27
6) Development of the questionnaire for measuring effectiveness of coaching	p. 29
7) Conclusion	p. 33
7.1 - Limitations	p. 33
7.2 - Future research	p. 34
7.3 - Practical implications	p. 35
8) References	p. 36
9) Appendix A – Questionnaire coach and coachee	p. 43
10) Appendix B – Invitation participation research	p. 47
11) Appendix C – Questionnaire for measuring effectiveness of coaching	p. 49
12) Appendix D – Data matrix	p. 64

# 1 - Introduction

In a business economy where knowledge is recognized as a prime asset, it is essential that organizations improve leadership and personal development to ensure retention of valuable employees (Philabaum, as cited in Horner, 2002). Businesses are becoming more and more conscious of competitive pressures, and seeking to maximize returns on all investments made in employee development (Horner, 2002). The value of coaching can come forward in the contribution of the employee's coaching program to the success of organizational objectives (Matthewman, 2009) and increase in productivity of employees (Anderson, 2001). The use of external coaches to improve the performance and competence of employees is increasing dramatically (Leedham, 2005) and the popularity of coaching has grown over the past decade (Horner, 2002; Marshall, 2006). This, among other things, is due to organizational trends like organizational downsizing whereby employees are promoted faster into relatively bigger roles while they might lack the requisite skills, helping key employees acquire the appropriate behavior and skills, and a rapidly evolving environment (Horner, 2002). But employees themselves also request coaching, since they want a better quality of life; more fulfillment and better balance (Whitworth et al., as cited in Marshall, 2006). John Russell, Managing Director at Harley-Davidson Europe Ltd., states very nicely; "I never cease to be amazed at the power of the coaching process to draw out the skills or talent that was previously hidden within an individual, and which invariably finds a way to solve a problem previously thought unsolvable" (<http://www.n2growth.com/quotes-coaching.html>, 2011).

Coaching results in significant changes in behavior and skills as viewed by supervisors, direct reports, and team members when comparing changes in pre and post coaching administration of multi rater feedback instruments (Nowack & Heller, 2001; Horner, 2002; Peterson, 1993). Coaching generally seems to be a highly effective undertaking and perhaps this is partly what is attracting so many professional managers and consultants (De Haan, Bertie, Day & Sills, 2010), as it positively impacts upon employee's effectiveness (Fillery-Travis & Lane, 2006). Additionally, De Haan (2011) states that although many articles describe experiences with and evaluations of coaching interventions, there is little quantitative research into effectiveness of coaching. Lidwien Kamp, Master Practitioner Coach and Director of CoachNetwerk B.V., also wonders whether obtained results due to coaching are still in effect in the long run. Although, in practice, popularity of coaching has experienced a rapid increase, empirical research into the efficacy of coaching has lagged behind and it has only started to develop seriously over the last decade (Fillery-Travis & Lane, 2006), as the field continues to get a grip on the issues of competencies, standards of practice, and outcome measures (Marshall, 2006).

On the one hand, the social relevance of this paper can be found in the matters mentioned above. For example, managers will be more able to empirically justify their investments in coaching of their employees, as studies show that coaching has positive return on investment rates (McGovern et al., 2001; Fillery-Travis & Lane, 2006; Philips, 2007). On the other hand, the scientific relevance can be found in the result of this paper. Namely, a questionnaire will be developed that can be used to longitudinally research the effectiveness of coaching in a quantitative manner. This questionnaire is based upon literature research and practice, and will have to be scientifically validated.

This thesis will elaborate on the practice of coaching and what is important within this practice, but also why it is an effective practice. Therefore a literature study is carried out and documented in the theoretical framework. Subsequently, coaches and coachees are interviewed in a semi-structured manner to identify from their perspective what are thought to be important variables and outcomes of effectiveness within coaching, which is described in the method part. The obtained data from these interviews are analyzed and discussed in the result section in order to create a questionnaire based upon those variables provided by the field. And therefore, the research question of this paper can be derived as follows: *Which are the relevant factors in determining the effectiveness of coaching processes?*

## 2 - Theoretical Framework

Coaching in the work place has increased over the last years (Horner, 2002; Grant & Cavanagh 2004; Gettman, 2008; De Haan, Bertie, Day & Sills, 2010), and in practice believed to be effective (De Meuse, Dai & Lee, 2009; De Haan, Bertie, Day & Sills, 2010). But rigorous empirical investigations of the outcomes associated with coaching have lagged behind and are greatly outnumbered by practitioner articles purporting its benefits (De Meuse, Dai & Lee, 2009). The top five reasons why the world is using executive coaching are: Sharpening the leadership skills of high-potential individuals (86%); correcting management behavior problems such as poor communication skills, failure to develop subordinates, or indecisiveness (72%); ensuring the success, or decreasing the failure rate of newly promoted managers (64%); correcting employee relations problems such as poor interpersonal skills, disorganization, demeaning or arrogant behavior (59%); and providing the required management and leadership skills to technically oriented employees (58%) (Brusman, 2012). But not only executives use coaching for their development, and in this part of the thesis existing literature on coaching, the definition of coaching, its effectiveness and important factors will be elaborated upon. But first a comparison with psychotherapy and with training will be made, as these practices link with coaching.

### 2.1 - Introduction of coaching in comparison to psychotherapy and training

Coaching could look like therapy. They both seek to support the individual, they can be delivered in the same way through face-to-face sessions, and they both work to take a person from the place where they are now, to a place where they want to be (Williams, 2003). But the similarities stop here (Williams, 2003). Coaching should not be confused with psychotherapy. Coaching deals with attainable goals and possibilities, healthy clients desiring a better situation, or to move to a higher or better level of functioning (Natale & Diamante, 2005; Baron & Morin, 2009). Besides, it assumes that emotions are natural, and it is viewed as a co-creative equal partnership (Natale & Diamante, 2005). Individuals receiving coaching are generally less fragile and have more resources than do clients in therapy (Peltier, as cited in Baron & Morin, 2009). Grant (2009) and Gray (2006) both add that coaching focuses on the future, whereas psychology therapy focuses on the past. Psychotherapy deals with pathologies, people with dysfunctions, assumes emotions are symptoms of something wrong, and is viewed as a doctor-patient relationship (Williams, 2003). Therapy goes much deeper into the personal issues being addressed and into the fundamental causes of resistance to change, such as behavior patterns and dysfunctional personality traits (Kilburg, as cited in Baron & Morin, 2009; Peltier, as cited in Baron & Morin, 2009).

Training is widely used in organizational settings, due to the increasingly popular view that people, rather than technology, represent the primary source of enduring competitive advantage (Ford, Kozlowski, Kraiger, Salas & Teachout, 1997). Training is defined as a planned effort by a company to facilitate the learning of specific knowledge, skills, or behaviors that employees need in order to be successful in their current job (Goldstein, 1993). But Latham and Crandall (as cited in Ford, Kozlowski, Kraiger, Salas & Teachout, 1997) state that there are at least eight constraints that can hinder the transfer of training to the job setting (e.g. the lack of job-related information, tools and equipment, materials and supplies, physical aspects of the work environment, and job-relevant authority). Situational constraints can have a negative impact on the transfer of trained skills (Ford, Kozlowski, Kraiger, Salas & Teachout, 1997). And coaching can provide the opportunity to facilitate the transfer of training (Olivero, Bane & Kopelman, 1997). Olivero, Bane and Kopelman (1997) showed in their study that when training was augmented with coaching, productivity increased with almost four times the level achieved by training alone. This is due to the fact that training provided a period of abstract learning, and coaching facilitated concrete involvement in a project (Olivero, Bane & Kopelman, 1997). The training part merely served as transmitting knowledge, while the coaching part provided the unique contribution to the learning experience since it was tuned in onto the individual learning style (Olivero, Bane & Kopelman, 1997; Wasylshyn, 2003; Gettman, 2008), one of the strong and differentiating characteristics of coaching. Besides, training also focuses on the current job (Goldstein, 1993), while coaching focuses on the future (Grant, 2009; Gray, 2006).

## 2.2 - Coaching: An elaborated perspective

Organizations are turning away from the traditional training initiatives with the implied ethos of one size fits all (Fillery-Travis & Lane, 2006). A major reason for choosing coaching over other developmental methods is that coaching possesses the distinguishing characteristics that it focuses on the development of individuals (Gettman, 2008), and can be customized to the needs of the specific individual being coached (Wasylshyn, 2003; Morgan, Harkins & Goldsmith as cited in Marshall, 2006; Fillery-Travis & Lane, 2006). Coaching has most popularly been associated with athletics, then gradually translated into different areas, and is now also being used for personal and individual career development (Conte, 2002; Gettman, 2008; Whitmore, 2009; Poell & Van Woerkom, 2011). Coaching requires expertise in coaching but not in the subject at hand, which is one of its great strengths (Whitmore, 2009). Additionally, coaching is flexible, provides an outside perspective, promotes personal privacy, and is relatively cost-effective (Morgan, Harkins & Goldsmith as cited in Marshall, 2006).

Before elaborating further on coaching, the definition of coaching which is used in this thesis will be discussed. As many authors have described coaching, many definitions are available (NOBCO, 2012). First; Whitmore (2009) defines coaching as 'unlocking people's potential to maximize their own performance'. Second; NOBCO – The Dutch Order of Professional Coaches, builds on this definition. According to this organization, coaching can be understood as that form of professional guidance where the coach supports the client as an equal partner in achieving its self-chosen goals (NOBCO, 2011). Thirdly; the ICF – International Coach Federation, defines coaching as partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their professional potential (ICF, 2012). De Haan and Blass (2007) explain coaching as a method of work related learning which relies primarily on one-on-one conversations. It predominantly is an exercise in self-understanding and self-changing on the part of the coachee, as coachees do the work all by themselves, and the coach is there to help find and activate their natural, inherent abilities (De Haan, 2007; Goldsmith, 2004), to which Cunningham, Dawes and Bennet (2004) add that the learner's self-management enhances effective learning. In the field, many more definitions of coaching are available, but for this thesis the following will be used; 'Coaching is a helping and facilitative process that enables individuals, teams and organizations to acquire new skills, to improve existing skills, competence and performance, and to enhance their personal effectiveness, or personal development, or personal growth' (Poell & Van Woerkom, 2011).

There are several types of coaching (Goldsmith, 2004), e.g., executive coaching, business coaching, personal coaching, life coaching, and behavioral coaching (Palmer & Whybrow, 2006; Poell & Van Woerkom, 2011). And when employees develop their competencies by means of coaching, they submit issues from their practice to the conversation with the aim to explore, and bring issues forward with the help of a coach (De Haan, Culpin & Curd, 2011). The promise of coaching is not so much to offer instant, ready-made solutions, but rather to foster learning and change (De Haan, Culpin & Curd, 2011). According to Natale and Diamante (2005), coaching is divided in five stages:

- Alliance check stage, which involves the writing of the process roadmap and removal of the coachee's resistance;
- Credibility assessment stage, in which the coach provides the coachee with his background and the latter perceives that the coach may be beneficial;
- Likeability link stage, when coachee tends to compare his preferred style to the coach's style and decides whether he likes him or not;
- Dialogue and skill acquisition stage, in which the coach integrates the coachee's emotion into the coaching process and ends with the coachee's self-awareness;



- Cue-based action plans stage, in which both the coach and the coachee delineate what the latter needs to do and when.

For coaching to be successful and effective, it is recommended to manage the entire coaching process according to these stages, to ensure consistency and quality (Anderson, 2001; Natale & Diamante, 2005).

## 2.3 - The Coach

Generally, when thought of a coach, people refer to the manager of an employee (Van der Werf, 2004). Managers act as facilitators of learning (Ellinger & Bostrom, 1999; Grant, 2007) and good coaches are people that know how to motivate, know how they can generate performance, and are representatives of an organizational culture with upward involvement (Paffen, 2002). Paffen (2002) further states that the behavioral style in management that is focused on stimulating people, elicits high achievements and existing potential. Apart from managers other people can be a coach as well. For example, HR managers can take the role of a coach when managers of other departments need to alter their management style (Busato, as cited in Van der Werf, 2004). Furthermore, coaching by colleagues can be initiated, which is called peer coaching, where colleagues support each other in their development (Engelen, 2002). Peer coaching is mutual coaching at which the role of coach changes between the colleagues (Engelen, 2002). Working and learning are then coupled, which supports the transfer of new acquired skills (Engelen, 2002) These forms of coaching employ people from within the organization as coach (internal coach), but coaching can also be carried out by someone from outside the organization (external coach). In this research the focus is on external coaching. A coach is someone whom has the goal to build awareness, responsibility, and self-belief of the coachee (Whitmore, 2009). To promote learning and change, coaches may use a range of interventions, such as listening, summarizing, paraphrasing, providing feedback, interpreting, and discovering links with other themes, or with the present coaching interaction itself (De Haan, Culpin & Curd, 2011). Coaches challenge their coachees with daring objectives, analyze their performance, know the developmental needs of their coachees, are critical, and communicate comprehensively (Paffen, 2002). Additionally, a coach is aware of the power of positive appreciation, as they value their coachee for their improvements and successes, but also as a person (Paffen, 2002). It is required that coaches are knowledgeable about organizations, management, leadership, economics, and a host of other disciplines (Diedrich & Kilburg, 2001; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001), but do not need to be an expert in the work field of their coachee (Whitmore, 2009). For in many situations, the coach provides significant assistance in helping the employee improve its performance (Kilburg, 1996).

## 2.4 - The Coachee

Characteristics of a coachee can influence coaching and its derived results. And individuals may seek coaching for a variety of reasons, for example to improve performance, increase efficiency, achieve work related goals, or improve communication skills (Gyllensten & Palmer, 2005a). A distinction can be made between individual coaching and team coaching, but in the majority of organizations individual coaching is used (Van der Werf, 2004). Individual coaching would be preferred, as a person adapts learning activities to each situation differently than his or her colleague (Berings, Poell & Simons, 2005) and has his or her own and personal goals as well (Locke, 1996). People can commit themselves to their goals, but when employees have participated in setting their goals, or when goals are self-set rather than assigned, commitment to their goals is higher (Locke, 1996). Individual characteristics that could lead to unsuccessful outcomes of coaching can be ascribed to a coachee's lack of willingness or ability to take action and make commitments, unrealistic expectations, and a negative mindset that could not be shifted (Marshall, 2006). Marshall (2006) also found that client connection, openness and motivation contributed to successful outcomes of coaching. As De Haan (2007), and Goldsmith (2004) both brought up, coachees will do the work themselves and the coach is there to facilitate, which implies that a coachee's active mentality would be more favorable over a less active attitude in order to achieve effective coaching results.

## 2.5 - Effectiveness of coaching

Various types of coaching are successful in improving aspects of individual performance (Kilburg, 1996). Hermez-Broome (as cited in Van den Heuvel, 2009) found in his research where he interviewed two groups of which one received coaching and the other did not, that members of the group that had received coaching attained their goals to a greater extent than the group without coaching. One of the most helpful components of coaching is that it forces the employee to take time to reflect on aspects of his or her performance and improve working relationships (Kilburg, 1996). Furthermore, coaching can be associated with achievement of both professional and personal goals, higher level of employee satisfaction, productivity increase, organizational and communication effectiveness enhancement, the ability to make quick and better decisions, and the ability to move onto greater and more complex responsibilities (Natale & Diamante, 2005). Additionally, Gyllensten and Palmer (2005a) showed that coaching can help reduce stress directly by focusing on tackling its causes, and indirectly when the coachee reaches his or her personal goals and improves in the area targeted by the coaching intervention. In the research of Wasylshyn (2003), sustained behavioral change, increased self-awareness and understanding, and more effective leadership came forward as

indicators of effective coaching. Grant (2006) denominates the enhancement of life experience, work performance and wellbeing as effects of coaching. Besides, in the research of Thach (2005), where effectiveness of coaching and 360 degree feedback was measured, leadership effectiveness as perceived by others increased with 55 to 60 percent on average. Self ratings were slightly lower, but effectiveness increases were still reported between 52 to 56 percent (Thach, 2005). Smither, London, Flautt, Vargas, and Kucine (2003) found in their research on multisource feedback results that managers who worked with a coach were significantly more likely than other managers to set specific goals, solicit ideas for improvements from their supervisors, and improved more than other managers in terms of direct report and supervisor ratings. According to De Haan (2007), an important factor in effectiveness of coaching seems to be the adoption and application of a preferred approach that fits in with the overall ideology of the coach, or the objectives of the coaching. Effectiveness of coaching can be found in the extent to which people do what they set out to develop and master, and is the output of the key resources, the coaches (Matthewman, 2009). Improving performance, personal development, and professional development, of which examples are given above, all count as viable outcomes of coaching programs (Matthewman, 2009). Matthewman (2009) states that effectiveness can be measured by the amount of improvement in performance, and by the demonstration that performance in the workplace will continue to improve following from the coaching interventions. It seems likely that coaching has a positive impact on the achievement of the goals of a coachee. But to actually reach effectiveness in coaching, some important factors need to be considered and therefore will be discussed in the next part.

## 2.6 - Important factors in coaching

A well-established tenet of organizational behavior is that performance is a function of ability, motivation, and the opportunity to perform (Dunnette, 1973). Among the most critical organizational support factors are promotion or reward systems and peer influence (Ford, Kozlowski, Kraiger, Salas & Teachout, 1997). But behavioral changes, or improvements, do not occur when elicited only by external cues as external cues make behavior changes dependent on the environment rather than the individual itself (Natale & Diamante, 2005). The variables relevant within coaching will be discussed below. These variables stem from literature and came forward in discussions with the initiator of this research Lidwien Kamp as well as Anne Ribbers from Tilburg University.

Coachees therefore should be able to self-set their coaching *goals* to heighten their commitment to personal change (Locke, 1996) and enhance performance (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981), which is the essence of goal-focused coaching. Goal-focused coaching is a straightforward change process in which an individual sets a goal, develops a plan of action, begins

action, monitors his or her performance (through observation and self-reflection), evaluates his or her performance (gaining insight) and based on this evaluation, changes his or her actions to further enhance performance, and reaches his or her goal (Grant, 2007). Hereby the role of the coach is to facilitate the coachee's progress through this cycle (Grant, 2007). The drive for personal development should be internalized to make coaching more effective (Deci, Connell & Ryan, 1989; London & Diamante, 2002).

*Motivation* is a reason for employees to engage in particular behavior and according to Herzberg (1987) most organizations force employees to move, instead of stimulating them to move on their own initiative. Raises and rewards or promotions will encourage employees to move for a short time (Herzberg, 1987), but coaching aims at permanent change. The two factor model of Herzberg (1987) consists of motivators and hygiene factors and his study showed that motivators are intrinsic to the employee, and relate to the desire of humans to achieve things and consequently experience psychological growth. It can be added that if obstacles to personal growth are removed people will naturally pursue self-actualization, playfulness, curiosity, and creativity (Maslow, 1968), which is the foundational belief of coaching today (Williams, 2003). So, when coachees have the motivation and therefore the desire to change themselves, this could lead to better results of coaching.

Also, the *relationship* between coach and coachee is important (Thach & Heinselman, 1999; McGovern, 2001; Anderson, 2001; Baron & Morin, 2009; De Haan, 2007). Common factors play a significant role in the quality of the relationship between coach and coachee (De Haan, 2007). And these common factors are believed be responsible for a major part of the effectiveness of the coaching process (De Haan, 2007). Although De Haan (2007) admits the relationship is hard to measure objectively, as it is a complex, subtle and personal experience of the coachee, De Haan (as cited in Thewissen, 2011) states that the relationship between a coach and coachee is the most important instrument a coach can use to reach effectiveness in coaching. In the research of Ragins, Cotton, and Miller (2000) the relationship between client and mentor is a decisive factor for effectiveness. Likewise, Duckworth, De Haan, Jones, Hardman, and Birch (as cited in De Haan & Duckworth, 2010) showed in their research that from the perspective of the coachee, the quality of the relationship between coach and coachee is the most important factor for coaching to be successful. A good relationship stems from the quality of the relationship, the sensitivity of a coach to what happens within this relationship, and the extent to which a coach can assess his or her own contribution to the relationship (De Haan, as cited in Thewissen, 2011). A coach should therefore be selected with care, since chemistry between coach and coachee is necessary (McGovern, 2001; Natale & Diamante, 2005) and face-to-face contact is important for successful coaching outcomes (Wasylyshyn, 2003). But it should be noted that besides face-to-face contact, e-coaching is becoming

more and more accepted as a viable development option for organizations as well (McNamara, 2011). Within the relationship the existence of trust is widely discussed as a critical facet (Bluckert, 2005; Frish, 2001; Hall et al., 1999, Hollenbeck, 2002; Peterson 1996, all cited in Gettman, 2008; De Haan, 2007). And in the research of Blackman (2006) factors like good communication skills, credibility and experience, empathy, being knowledgeable, and having sufficient contact time were rated as most important features of a coach by coachees. But also the fact that a coach maintains confidentiality, is honest and organized, and displays self-confidence was found to be important (Blackman, 2006) to enhance the relationship.

Furthermore, *expectations* should be set for desirable outcomes (Thach & Heinselman, 1999; Evers, Brouwers & Tomic, 2006) and of coaches' services (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Feldman & Lankau, 2005). As it is important that the gap between what is expected and what is perceived is as little as possible to deliver quality service (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). In other words, when coachees are dissatisfied after coaching, a good chance exists that there is a discrepancy between what they expected and what they actually experienced while receiving coaching. For example, it needs to be clear who is responsible for the process, what are the zones of privacy (Feldman & Lankau, 2005), or which behavior is set out to be improved (Goldsmith, 2004).

Besides self-setting goals, a coachee's motivation, a good relationship between coach and coachee, and setting expectations, a particular *mindset* of a coachee is needed. Dweck (as cited in Oades, Crowe & Nguyen, 2009) differentiates between the fixed mindset and the growth mindset. When an employee has a fixed mindset, they believe that their basic qualities like intelligence or talent are fixed traits and spend time documenting their intelligence or talent instead of developing it. If an employee possesses a growth mindset, he or she believes that his or her most basic abilities can be developed through hard work, which leads to eagerness to learn and resilience (Dweck, as cited in Oades, Crowe & Nguyen, 2009).

In addition to these five important factors within coaching, De Haan, Culpin and Curd (2011) showed that, from the coachee's point of view, it is not the preference for a specific *technique* used by the coach that makes a difference in effectively attaining goals. What would contribute to the effectiveness is the ability of the coach to employ many techniques, to use them well and at the right moment (De Haan, Culpin and Curd, 2011).

Conclusively, it can be said that coaching is a practice widely used in the organizational setting. Its relevance and added value can be found in the synchronization of the practice towards the individual coachee and the resulting increase in his or her development, effectiveness, and productivity. This study will try to find out whether the important factors within coaching found in literature resemble what is thought to be important in the field. Coaches and coachees are interviewed in order to reveal

answers on the research question: *Which are the relevant factors in determining the effectiveness of coaching processes?*

Sub questions posed, that support the research question, are the following;

- To what extent does setting one's own **goals** contribute to effective coaching outcomes?
- To what extent is **motivation** of a coachee of influence on the coaching outcome?
- How important is a good **relation** between coach and coachee?
- To what extent is it necessary to set **expectations** of a coaching outcome?
- What **mindset** of a coachee is needed for coaching to have the best results?

The data collection will be based on these questions as they could support the belief that these factors relate to the effectiveness of coaching processes. In the following part of this document the method will be described on how the data is gathered followed by what results are obtained.

## 3 - Method

The purpose of this empirical study is to explore the relevant factors within coaching, and its effectiveness in the long run. CoachNetwerk B.V. initiated this research, and in association with Tilburg University it was executed. CoachNetwerk B.V. is an organization that offers a national and professional network of coaches in The Netherlands with more than 30 accredited coaches associated with them. This research contributes to the growing body of knowledge, and empirical literature on the coaching theme. It is an explorative and qualitative research that has been completed by conducting semi-structured in depth interviews, and can be indicated as a case-study design. Data collection through interviews would give the research depth, which would lack if only quantitative data was used.

### 3.1 - Design

In order to fulfill the purpose, a qualitative research was conducted. In qualitative research, the focus is on dialogue rather than quantification in the collection and analysis of data (Baarda, De Goede & Kalmijn, 2007; Bryman, 2008). Qualitative research tends to view social life in terms of processes (Bryman, 2008) and concentrates itself on the way people give meaning to their social environment and how they act upon that (Boeije, 2005). For capturing information on coachee's behavior and experiences qualitative interviews were held. A qualitative interview is considered a form of conversation in which one person –the interviewer– determines himself to ask questions about behaviors, beliefs, attitudes, and experiences regarding certain social phenomena, to one or more others –the interviewees– who are mainly concentrated on giving answers to these questions (Maso, as cited in Boeije, 2005). Coachees in this research were asked to elaborate upon their experiences during their coaching process which described critical moments. The interviews with the purpose to gather the data were semi-structured. The reason for choosing semi-structured interviews is that these provide the researcher with flexibility to adapt to the situation (Baarda, De Goede & Kalmijn, 2005). Additionally, all the information available would then be specified in the answers of the coachee through using sub-questions adjusted to the answers given by the coachee. Whereas the interviews were held only at one point in time, this research can be qualified as a cross-sectional study.

### 3.2 - Population and sample

In total five coaches and fifteen coachees were approached to participate in this research and this sample was purposively selected. Purposive sampling is a non-probability form of sampling (Bryman,

2008; Boeije, 2005). Participants were selected so that those sampled are relevant to the research questions that were posed (Bryman, 2008). Generalizability is therefore questionable (Bryman, 2008), but in this research set up that is not a goal to be achieved. The five coaches are all business coaches and direct connections of CoachNetwerk B.V. All the approached coaches and coachees have been interviewed by the researcher.

Among the five coaches, two were male and three female. Their coaching practices are combined with training practices, generally 50 % of their time or more is devoted to coaching. The average age of the coaches is 49,4 years, and four coaches are educated at the level of Higher Vocational Education, two graduated at post Higher Vocational Education level. One coach finished secondary school. Every coach had a different career before they commenced with coaching, and now are all members of NOBCO.

Via the network of the coaches, a group of fifteen coachees was provided. Unfortunately, the sample could not be influenced, and the researcher was dependent on the coaches' selection of coachees. The group consisted of ten women and five men. Eight coachees are married, and nine have children. Their average age is 43,9 years. Four coachees are educated at University level, eight coachees graduated at Higher Vocational Education level, one got a post Higher Vocational Education degree, and two are educated at Intermediate Vocational Education level. Only three coachees are in a managerial position, the remaining twelve either provided only operational support or do not have any managerial responsibility at all.

### 3.3 - Instrument

The instrument used in this qualitative research is the Critical Incident Technique. This technique consists of a set of procedures for collecting direct observations of human behavior in such a way as to facilitate their potential usefulness in solving practical problems (Flanagan, 1954). The Critical Incident Technique outlines procedures for collecting observed incidents having special significance (Flanagan, 1954). According to Flanagan (1954), an incident can be described as any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act. He further explains that when an incident is labeled as being critical, it must occur in a situation where the purpose or intent of the act seems fairly clear to the observer and where its consequences are sufficiently definite to leave little doubt concerning its effects. The Critical Incident Technique does not consist of a single rigid set of rules governing such data collection, but rather it should be thought of as a flexible set of principles which must be modified and adapted to meet the specific situation at hand (Flanagan, 1954). Flanagan (1954) notes



that in other studies the critical incidents appeared to provide a more sensitive basis for revealing changes in behavior than other procedures.

The semi-structured interviews are guided by the Critical Incident Technique, as it helps the respondents recall critical incidents in the workplace before receiving coaching, and then comparing this to their behavior shown after they concluded their coaching process. The information provided by these semi-structured interviews presented the opportunity to identify whether the coaching was effective or not. According to Geiselman, Fisher, MacKinnon, and Holland (1985), when using cognitive interviews, like semi-structured interviews guided by the Critical Incident Technique, people can mentally reinstate contextual elements, and memory retrieval is enhanced. Geiselman et al. (1985) believe these effects lie in the guided memory-search components of such an interview, as supplemental memory-retrieval guidance is provided by using nonstandard questions and sub-questions.

In the preparation phase, two interviews were created. One for the coaches, and the other for the coachees, see Appendix A. The questions used in the interviews are based upon literature research. And after permission of both CoachNetwerk B.V. and Tilburg University, they were used. The interviews held with the coaches were developed with the purpose of identifying, from the perspective of the coach, what factors are important within coaching, and what results are achieved by their coaching practices. The coachees were interviewed to reveal from the perspective of the coachee the most important factors and results of received coaching. These results were then analyzed to find out which effects of coaching were most important and contributed to the success of coaching. Based on this information, the questionnaire for longitudinal research is created. The development of this questionnaire is described in paragraph 6 of this thesis and included in Appendix C.

### 3.4 - Procedure

Data for this research was gathered via face-to-face interviews. CoachNetwerk B.V. provided contact details of the five coaches. They were contacted via email to schedule an interview, which took place at their coaching workplace or facility. This email gave a short introduction of the research, see Appendix B. After the reply by the coach a confirmation email was sent to finalize the appointment made. The interviews with the coachees were scheduled after the coaches provided the contact details of their coachees. They were contacted via email or telephone, and given a short introduction of the research as well, see Appendix B. The interviews were conducted at the workplace of the coachees, or at their home.

All the interviews were recorded with a voice recorder, and on beforehand every respondent was notified hereof. This gave the researcher the opportunity to take little notes during the interview, as well as to pose sub-questions based upon the notes in order to cover all relevant information. The audio data was then transcribed so that the interviews were fully documented. The names of all the interviewees are kept anonymously, so telling and sharing their experiences at work and during their coaching process would not imply consequences at their work place of any kind.

### 3.5 - Analysis

In order to find out what factors were important within coaching for it to be successful, and which effects were results of coaching and helped coachees to further develop themselves, critical incidents were identified in the interviews. Incidents are critical when they have special significance (Flanagan, 1954) in relation to the coaching question posed by a coachee at the beginning of the coaching process. Raw data was collected from the semi-structured interviews and analyzed. Analyzing means processing research data by organizing, summarizing and interrelating the obtained data (Boeije, 2005). After the transcription of the semi-structured interviews, a clear overview of critical incidents was accomplished, and it was noticed that every coachee had a distinct coach question. Also, the data showed that all the coachees completed their coaching processes at different times in the past and some coachees were still in the middle of their coaching. Further categorization of the data segmented the answers into meaningful parts for this research (Boeije, 2005). When the data was segmented, labels were given to the pieces of data which is called coding (Boeije, 2005). These labels are linked to the questions asked in the interviews with the coaches and coachees. Coding was done to outline connections between the categories retrieved from the data (Bryman, 2008), to be able to assemble them afterwards. With the words, sentences or pieces of sentences that were coded a matrix was generated in an excel sheet for assembling the data, and to retrieve information that could help answering the research question. This excel sheet is added in Appendix D. After having received coaching, the effectiveness of coaching can be perceived in the behavior of the coachee, as what has been learned will be put into practice and will become internalized behavior of the coachee.

### 3.6 - Reliability and validity

Reliability refers to the degree of consistency between instances, which are assigned the same label by different observers or by the same observer on different occasions (Hammersly, 1992). In relation to interviews, reliability refers to the degree to which interviews are reproducible, although there is a question of whether that refers to the interviewer or the interviewee responses (Boeije, 2005).

Essentially, the qualitative interview is a dyadic interaction that is contextually and temporally situated, and the nature of the relationship established is unlikely to be exactly recreated by others. In this research, reliability was established by using an excel matrix to which the data per interview-question was analyzed on its content and submitted only when related to this interview-question. Additionally, every coach underwent an identical interview. The same applies to the interviews held with the coachees. The difference that existed between all the interviews was the sub-questions that were posed, in order to ensure capturing all important and relevant information from the interviewees. To establish a better reliability for the questionnaire used to interview the coachees, Lidwien Kamp and José Mark were contacted, the latter also being a member of the board of CoachNetwerk B.V. Additionally, this questionnaire was approved by Anne Ribbers, whom is associated with Tilburg University. In the coding process, every answer given by either coach or coachee was analyzed on its content. Afterwards assigned to a specific label, and consequently put into the matrix where the answers were collected and assembled for producing answers at the research question.

Validity is the accuracy with which a description of particular events (or a set of such descriptions) represents the theoretical category that it is intended to represent and captures the relevant features of these events (Hammersly, 1992). To increase validity of the questionnaire used to interview the coaches, Lidwien Kamp, member of the board of CoachNetwerk B.V., attended the first interview with the coaches in order to make sure all subjects were covered appropriately, the appropriate sub-questions were asked where needed, and to preclude as much as possible the chance that in further interviews information was missing.

## 4 - Results

This part of the thesis will show the results from the interviews held with the coaches and coachees. First, the important implications from the coaches will be documented. Secondly, the factors and features brought up by the coachees will be elaborated upon. This information will foster determining the relevant factors within coaching, and enable to find answers to the research questions.

### 4.1 - The Coach

From the interviews with the coaches, the design of the coaching processes became transparent, the area of coaching in which each coach operated was shared, the factors coaches thought were important became distinct, and what themes coaches would like to see researched were discussed. For a more complete overview of the results, the excel matrix is included in Appendix D. These results will now be discussed, to start with the coaching process.

As a result of the interviews, it could be derived that the processes that coaches work by is on average six to seven months long. In this period, the intake with the coachee takes place where goals and expectations are set. The first few coaching sessions succeed more closely upon each other than the subsequent sessions. This is done not only for crystallizing the coach question, expectations, and goals, but is also due to the fact that coachees usually develop fast in the beginning which is monitored closely. After this period, when circa three coaching sessions have taken place and approximately 4,5 hours are spend, the frequency shifts to about once a month. Sessions will continue until both coach and coachee agree the coachee is able to proceed on his or her own again.

Coachees have divergent reasons for using coaching, of which several are already mentioned in the theoretical part of this thesis, and the coaches that have been interviewed have their own specialism. One of them operates in the psychosocial area, one focuses mainly on sense making and meaningfulness, and yet another deals mostly with the fact that people become conscious of their boundaries and want to learn how to cope with these boundaries or even overcome them. Frequently, an employee encounters a problem at work and wants this to be fixed. Coaches mentioned that coachees use coaching for problems such as low self-confidence, issues with the manager, job performance aspects, or for career questions. On the other hand, employees might also have a certain ambition they want to pursue, but do not know how to approach it, and then use coaching for fulfillment of this ambition. Additionally, sense making questions are frequently brought to the coach's table. Coachees want to integrate meaningfulness into their daily life and work, as it is of influence on a person's whole life and therefore also relates to his or her job.

From the perspective of the coaches, several factors are important within coaching and will now be discussed. Firstly, one of the coaches brought up that before the intake with the coach, a coachee should feel some sort of urgency. Which means that an employee experiences pain or desire, as he or she is bothered by something obstructing. This will generate motivation to enrich oneself, and encourage the coachee to seek help, for example in the form of coaching. Without this urgency an employee will probably not ask for coaching in the first place.

Secondly, all the coaches commented they start each coaching process with a good intake. In this first conversation the coaches make sure that the coach question will be brought to the table, and a SMART goal is formulated. A SMART goal is specific, measurable, acceptable, realistic, and time bound. Goals that coachees intent to pursue could be vague in the beginning, while goals should be clear and attainable. Besides this, consideration of what the coachee's manager wants is mentioned as important as well and should not be forgotten. Appointments between coach, coachee, and manager therefore need to be evident. This can be achieved in the three-conversation all the coaches initiated following after the intake. Coach, coachee, and manager come together and more complete and better nuanced information on the situation of the coachee is distributed to the coach.

Thirdly, coaches find that the willingness as well as the opportunity to reach ones goals are both essential for the attainment of the goals that are determined for the coaching process. Coaches indicated they want the coachee to navigate towards his or her own goals, as setting own goals increases the coachee's willingness to persist. Coaches also challenge the coachee to be as active as possible in his or her development process. Additionally, the majority of the coaches thought a coachee needs to have the opportunity to learn and evolve beyond where the coachee is today. This can be obtained by creating space and time to do so at work as well as at home, which is what the coaches recommend to their coachees.

Fourthly, all the interviewed coaches agreed that a good relationship is important, and something as indefinable as a "click" between coach and coachee is needed to reach effectiveness in coaching. It was stated that when this was lacking, the relationship between coach and coachee could not reach the intensity established compared to when there is synergy between the two. Additionally, it was mentioned four coaches that coaching remained on the surface of the problem and depth in the sessions would not be attained. For improving the relationship between coach and coachee, coaches spend much attention on making sure the coachee feels safe and at ease, so coachees get the feeling they can share anything, and their behavior, thoughts or feelings are not perceived as inappropriate. Openness on the side of the coach contributes to this, as when a coach exposes himself as a person and dares to be vulnerable, they invite the coachee do the same. Another important aspect mentioned in the relationship between coach and coachee is intuition and empathic ability of the coach, as when a coachee is fully heard, they can move forward. These

aspects together generate trust and all coaches agree that trust is a very important factor within coaching. According to them, coaching is not going to be beneficial when trust is not established. Coachees will not share intimate details and the coach will not be able to come to the core of the problem, as the coachee does not dare to open up. One of the coaches added to the relational aspect that a degree of professionalism is needed aside to the just mentioned factors. This is helpful in keeping each other to appointments and thereby increasing commitment to the coaching process.

Another important factor within coaching that was brought up by the coaches is that every coaching session should start with a retrospection on the period between the current session and the previous one. All the coaches give their coachees the opportunity to share their experiences, improvements, setbacks, etc. and the coach can check whether the process is going in the right direction. This provides insight to the coach whether the next step can be taken or what territory of development needs to be addressed first. All the coaches agreed that they give their coachees the opportunity to share with the coach where they are in their development, as they remain in charge of their own developmental process. In this way, the present state of the coachee is not left out either, as one coach commented.

Lastly, to come to the core of the problem a coachee experiences, four coaches indicated courage is needed. They risk being disliked, but when a coach notices something is wrong and does not discuss this with the coachee, the coach actually teaches the coachee not to listen to how the situation actually is and the coachee will keep on avoiding and ignoring just that what is needed to be tackled. The coaches stated they are not afraid to bring all relevant issues at the table and do so in a non-judgmental manner. Additionally, three of the coaches found it essential that they teach coachees to be mild towards themselves as well. A coach commented that *“coachees should stop judging themselves”*. Besides coaches are being non-judgmental, coaches pointed out that coaching should not be advisory either. Coaching exposes new strategies, ways to work by, tips on how to act when in difficult situations, etc. but most importantly it provides insights. And then it is up to the coachee to act upon it.

## 4.2 - The Coachee

As mentioned, coachees were interviewed based on the outcome of a literature research and the information provided by the coaches. This generated the following results; goal setting will be discussed first. It is recognized that every coachee has his or her own reason for using coaching. One third of the coachees used coaching for career reorientation. They have lost their ambition, or knew they currently were not at the right position, but could not figure out by themselves what they wanted instead. Or coachees had a higher ambition, but did not have the skills or were not self-

confident enough to get the position. Other reasons for using coaching were; a) how do I better handle tensions and conflicts; b) how do I improve my communication towards others while respecting my own boundaries; c) how do I improve my self-confidence at work; and d) I followed my passion in my work, but I still feel alone and sad, where does that come from? Each coachee was able to set his or her own goals, and this proved to be helpful as all the coachees felt ownership of their coaching process. With the help and guidance of the coach all the coachees that ended their coaching indicated their goals were reached at the end of the coaching process. They were more self-confident, were communicating better with their colleagues, and either switched jobs or were promoted.

Secondly, motivation of the coachees is an important aspect in coaching as was confirmed by the coachees. The motivation to use coaching was intrinsic to eight of the coachees. They proposed the possibility for receiving coaching to their manager. Another five were sent to coaching by their managers, and of these coachees the motivation converted from external motivation to intrinsic motivation during the coaching process. In the other cases it was a joint decision to start a coaching process. Coachees confirmed that motivation is crucial. It was stated by several coachees that *“when you do not have the motivation, you will not do it. Or you will not persist.”* A coachee commented that her motivation was very high, *“because I was allowed to set my own goals”*. Due to coaching, a coachee recognizes what he or she is not doing right, but they also do not have a clue on how to improve themselves yet. One of the coachees said *“this is very frustrating, but it is something I had to go through. It costs energy, and when no intrinsic motivation is present, you will not make it through. You will stop, or at least you will not get out coaching what you could have gotten out of it.”* Additionally, growth of motivation was noticed as some coachees said they perceived coaching as something they could only improve from, and therefore their motivation increased with every coaching session as they experienced that in practice coaching worked for them. Coachees that were sent for coaching by their manager experienced a large increase in their motivation as well. Frequently, against their expectations, they experienced coaching as helpful and their motivation during coaching was reinforced by this. All the coachees acknowledged that it was their own responsibility to do the work themselves as it is the coachee, not the coach, that wants to improve, and when coachees became aware of their achieved results, it made them persist.

Thirdly, the coachees were questioned on the relationship between coach and coachee. All coachees perceive a good relationship between coach and coachee as highly important. As well as among the coaches, consensus existed about the fact that a “click” is needed between the coach and coachee. The coaching process is a co-production where coach and coachee are working together. Nearly all coachees cited that trust, openness, vulnerability, a safe environment, and honesty is essential, both on the part of the coachee as well as on the part of the coach. Coachees said that they

collaborated better with someone they felt a click with, or with whom an identical way of communicating was experienced. Only when coachees were able to show their vulnerability and open up, they would allow their shame, troubles or pain. It was stated that it is important to be able to be yourself in order to give honest answers and not have a double agenda. Coachees find it important to examine gaps or openings in personal growth and development, but confirm this to be an area where they could become defensive and resistant. In a good relationship, the coach is permitted by the coachee to confront the coachee with himself. And when trust between them exists, the coachee is willing and able to look into his own mirror. Without a click, no depth will be achieved in the coaching sessions, and the coach will not get through to the core of the coachee. *“And then nothing happens. When there is no good match, coaching will stay superficial and this could lead to less results than when the match or click does exist,”* according to one of the coachees. When the click was not experienced, some of the coachees even switched to other coaches. On the other hand, coachees also mentioned that an appropriate professional distance is needed. *“A coach is not your friend, but more a trust person and a professional, and needs to continue questioning, even when this is no longer friendly, to reach the core of the problem”*. Furthermore, the coachees, in addition to the coaches, state as well that it is important the coach has empathic ability in order to understand the coachee, which the coachees linked to professionalism of the coach. This ability was also linked to the expertise of the coach to choose the right intervention that suits the coachee at that moment.

Fourthly, expectations of the coachee are discussed. One of the coachees answered; *“I thought that I was going to find the perfect job”*. Although she admitted this was a little naïve, she did switch her job and is now doing what she has dreamt of doing for a long time. Others commented that they did not expect anything, their manager had sent them, and therefore they did it. Again others just did not know what to expect, as coaching was new to them. They underwent coaching with an open mind. Coachees did expect to receive resources and tools that helped them accomplish their goals. They also expected to know what to do and how to handle after they completed their coaching, or at least be advised about it. To the question whether their expectations were realistic, not all could agree. Some coachees got far more out of coaching than they could have expected on beforehand. One of the coachees commented; *“what remains surprising to me were the insights I gained”*. Coachees generally were aware that they had to do the work themselves, and the coach acts on the sideline to support them in their developmental process. While doing so, the coach should keep the main theme of the coaching process in mind to make sure the coachee does address his or her issues, and will not go wandering around as commented so by several coachees.

Lastly, the mindset of the coachee is addressed. Every coachee agreed that an open mindset is most preferable in coaching. And they explained that everybody can learn, but the receptiveness



and willingness to change is requisite. Being goal focused and receptive for feedback is important, as a coachee should *“be prepared to be guided, and dare to look into your own mirror”*. A coachee reported; *“taking responsibility and ownership for your change is essential, otherwise it is a bottomless pit, and you should not even start with coaching.”* Besides, a coachee has to be able to solve the coach question. For example, a coachee needs to create space in order to learn and evolve, otherwise coaching will only push the coachee harder, instead of becoming more effective. Honesty is another important aspect of the mindset. When a double agenda is kept, the core of the problem can be avoided and little progress will be made. Linked to this, a studious stance is helpful. A coachee stated; *“See coaching as an investment in yourself and do not be too skeptical.”*

Until now, a comparison is made of what is mentioned in the literature to what was actually experienced in practice that came forward from the interviews. In the interviews with the coachees *other results from coaching* were mentioned as well and these results will now be discussed.

Many coachees reported they gained more awareness through received insights from their coaching process. Examples are; a) *“I try to be more aware of what my response elicits in my environment”*; b) *“I gained awareness of my own position, and about myself. What gets to me, and how I can prevent it gets out of control. So, I became better at putting things in perspective”*; c) *“Awareness about why I get into a conflict with others, this became clearer”*; d) *“I gained insight in how the situations were constructed, and with that, I became more self-confident”*; and e) *“I probably will keep my pitfalls, but I see them earlier and then I can more easily anticipate on them”*. Coachees learned to recognize their behavior, become more aware of it and acquired the ability to cope with it differently than before they used coaching.

Another theme that came forward from the interviews was that the coachees reported that their coach gave them the opportunity to answer their questions themselves. One coachee commented: *“Holding a mirror up in front of me was really important to me. This way, my coach let me give the answers to my questions myself. Meaning that I actually know the answers, somewhere inside me, and he let them come out.”* *“Due to his way of posing questions at me, it felt as if I gave the answers myself,”* was also mentioned. Another coachee stated: *“The most important thing for me was that my coach did not allow me to run away from my feelings. This enabled me to make better decisions by myself,”* which can be related to self-answering questions, as the coach did not make the decisions for the coachee and the coachee could choose what decision suited best.

Besides, tools to change behavior were received by the coachees as well. They stated they internalized new behavior, or ways of acting. Brought up was: *“I probably was sad because I had to let go of an old way of being, but then suddenly I understood. And from that point on, I could start handling with this insight in mind.”* Also, *“I still have a card with a smiley attached to my computer*

*screen, when I do not feel so good, I look at the card and realize again what I learned from my coach and after doing some exercises I can let go of my worries. This happens less conscious than before, I used to put reminders in my agenda with smileys, but at the moment it more and more goes by itself.” Furthermore: “As I am aware of my own behavior, and now I do no longer avoid the confrontation with others,” to which another coachee added: “It is more grounded in my behavior, I came closer to myself and of this I will never lose touch.”*

It was also cited that coachees “*have so much more tranquility”*. Coachees stated they were back in their element and felt as if their colleagues listened to them more carefully. Besides, it was mentioned that “*I can come back to myself, to what I want. And when I trust upon that, I will get to a place that suits me best.*”

## 5 - Discussion

As the results have been processed they will now be discussed. Also, answers to the sub questions can be formulated. So far, coaching has been addressed on the basis of empirical literature and from the perspective of the coach as well as the coachee. These different positions all seem to agree on several factors and as Grant (2006) also states, coaching can be seen as collaborative, individualized, solution-focused, results orientated, systematic, stretching, and fosters self-directed learning. Aside from this, both coaches and coachees agree on important factors within coaching, and the sub questions of this research can now be discussed to further review these factors.

Sub question one was stated as follows: *To what extent does setting one's own goals contribute to effective coaching outcomes?* As mentioned, the coach tries to crystallize the goals of a coachee as much as possible and coachees are more committed to their coaching process and attainment of their goals when they experience mastery over their own process, whereby they have set their own goals. Setting goals makes concrete what the process is about, and towards which goals will be worked, and can therefore be labeled as important.

Sub question two was: *To what extent is motivation of a coachee of influence on the coaching outcome?* Coaches thought motivation of the coachee was essential to the achievement of coaching goals as it is the responsibility of a coachee to actually develop, improve or change. Coachees commented that motivation is important as well in order to continue, persist and reach the goals of the coaching process. Hence, motivation plays a large role in coaching and achievement of effectiveness.

Sub question three was: *How important is a good relation between coach and coachee?* Coaches mentioned openness, intuition, emphatic ability and trust among factors that contributed to a good relation between coach and coachee. Coachees agreed on all these factors, and added honesty on both sides. Coaches and coachees also agreed that, for reaching effectiveness in coaching, a "click" between coach and coachee must exist. One of the coachees stated very nicely; 'It can be compared to falling in love. You cannot say why you fall in love with one person and not with the other, even when the other, for example, satisfies all your demands. In the same way you cannot precisely say why there is a click between you and your coach. That is just a feeling you have.' Without these factors coaching remained superficial and the core of the problem will not be reached, according to both coaches and coachees. Consequently, it can be said that a good relation between coach and coachee is essential for the success and effectiveness of coaching processes.

Sub question four was: *To what extent is it necessary to set expectations of a coaching outcome?* Coaches all start with an intake conversation where goals are set and expectations discussed. For coachees it was important that the coach kept the main theme of the coaching in

mind. Other expectations became clearer to them during the first two or three sessions. To answer this sub question, it can be stated that to support the coaching process it is necessary that the coach and coachee discuss their expectations. The expectations of the coach and coachee should be aligned with each other to avoid discrepancy and to make sure both are working towards the same goals.

The last sub question was: *What mindset of a coachee is needed for coaching to have the best results?* Coaches mentioned they had an open stance towards their coachee to elicit openness with the coachee as well. All the coachees agreed an open mindset is most preferable in coaching. To this, coachees added willingness to change and honesty. Therefore, it can be said that in order to get the best results out of coaching, an open mindset from both coach and coachee is important.

These five sub questions will help answering the research question. The original so called ‘problem’ was that little empirical research has been done on the topic of effectiveness of coaching. It is not easy to measure or quantify effectiveness in coaching. An important explanation could be found in the fact that after a coaching process new behavior is shown, and changes in behavior could have been internalized. To this Ryan (1995) also states that what used to be foreign to a coachee can be organized into coachee’s ‘Self’. Relative integration of actions can be indexed in terms of the degree to which intentional behavior is self-regulated versus regulated by forces outside the ‘Self’ (Ryan, 1995). And the Self-determination Theory (Deci & Ryan, 1985b, 1991; Ryan, 1993, as cited in Ryan, 1995) aims to find out to what extent people behave voluntarily and stand behind their actions which arise consciously and by own choice. Internalization can occur when an individual accepts influence because the content of the induced behavior, the ideas and actions of which it is composed, is intrinsically rewarding (Kelman, 1958). New behavior shown after coaching can be integrated with the coachee’s existing values and the satisfaction derived from internalization is due to the content of the new behavior (Kelman, 1958). As someone adopts the induced behavior when it is congruent with his or her value system (Kelman, 1958). When linked to coaching it can be said that coachees are willing to change their behavior based on what they have learned during their coaching process with the help of their coach, and they subsequently internalize this new behavior until it becomes their own ‘natural’ behavior. The challenge arises on how to measure this internalized behavior.

In the subsequent part, the development of the questionnaire is elaborated upon and the measurement of all the relevant factors of coaching will be described.

## 6 - Development of the questionnaire for measuring effectiveness of coaching

Longitudinal research can help identifying the extent to which coaching is effective in the long run. For conducting such research, a questionnaire is developed and included in Appendix C. When the questionnaire is used in a longitudinal manner it could provide researchers an instrument to measure the effectiveness of coaching on the five sub questions, as well as the extent to which behavior is internalized after coaching has ended. Namely, this instrument contains a set of questionnaires obtained from previous empirical research of which some are to be used beforehand of the coaching process, some during, and others should be used after the coaching process has been completed.

Effectiveness of the coaching process as a whole can be captured in the attainment of the set goals and the internalization of new behavior. The questionnaire consists of the variables relevant to coaching: goal-setting, motivation, relationship, expectations, mindset and internalization. It will start with personal characteristics that aim to control for factors that might influence the effectiveness of coaching besides the variables that are central in this research. And therefore gender, age, marital status, education, managerial position etc. are controlled for. Also, the frequency of the sessions in the coaching process and its length are identified.

It can be derived from this research that, for coaching to be effective, the relevant factors mentioned above need to be met. Coachees should be able to set their own goals, internal motivation is needed, a good relation between coach and coachee should exist, expectations need to be clear, and an open mindset has to be adopted by both coach and coachee. In order for coaching to be effective these preconditions should be good.

Therefore, **expectations** should be measured beforehand. Questions included are based on the technique Coyle-Shapiro and Kessler (2000) used. They measured expectations of employees on fulfillment of the psychological contract. Ratings are done on a five-point Likert scale where answering possibilities range from 'not at all to be fulfilled' to 'fully to be fulfilled'. Wordings are adjusted to fit the coaching context, and six questions are used to measure expectations of coaching. An example question is: *"I expect to accomplish my goals."* Additionally, Van der Meer (2009) conducted research on work related coaching through the eyes of coachees and she also questioned expectations towards the coaching process. Another seven questions are included and an example of one of the questions is: *"My coaching has been very successful, as I expected."* The questions included from Coyle-Shapiro and Kessler (2000) should be used beforehand, the other seven from Van der Meer (2009) after the coaching has ended.

Also, a coachee's **motivation** should be measured beforehand. For this variable questions are based on the research of Gagné et al. (2010) and Holton III et al. (2000). Gagné et al. (2010)

administered the 'Motivation at Work Scale', which measures intrinsic and extrinsic motivation at work and will give the users of the questionnaire insight in whether coachees are motivated by themselves, or motivated due to external triggers. Nine questions are included and the words in the scale are adjusted to fit the coaching context. A question used is for example: *"I follow coaching, because it helps me fulfill my career plan,"* and all questions are measured on a seven-point Likert scale ranging from 'fully disagree' to 'fully agree'. Holton III et al. (2000) measured in their research the motivation to transfer learning to the workplace. As coaching is a form of learning and personal development, this scale was chosen to be included as well. Four questions are included for which the answering possibilities range from 'totally disagree' to 'totally agree' and of one of the questions of the scale is: *"I get excited when I think about trying to use my new learning on my job."*

The last variable to be measured beforehand is the **mindset**. To measure someone's mindset, the questions used were based on the Implicit Person Theory from research of Dweck (2011), translated to Dutch by Ribbers and Waringa. As mentioned in the theoretical part Dweck differentiates between the fixed mindset and the growth mindset, as stated in Oades, Crowe and Nguygen (2009). For measuring the mindset of coachees eight questions are used. For the measurement of these questions a six-point Likert scale is used with answering possibilities ranging from 'fully disagree' to 'fully agree'. An example of a question is: *"Everyone, no matter who they are, can significantly change their basic characteristics."* When the answering possibility of 'totally agree' is chosen for questions 20, 21, 22 and 23, this would indicate a coachee has a fixed mindset, where it would be preferable to have a growth mindset in order to be open for coaching. When 'totally agree' has been chosen for questions 24, 25, 26 and 27, then this would signal an open mindset towards coaching.

After two or three sessions, the **relationship** between the coach and coachee should be measured. Relationships can be measured with the 12 item seven-point Likert scale Working Alliance Inventory, short form or WAI-S (Tracey & Kokotovic, 1989; Baron & Morin, 2009). The translation to Dutch was also done by Ribbers and Waringa. The WAI-S measures three components of the working alliance; goals, tasks, and bonding. For measuring the relationship in coaching, item 3, 5, 7 and 9 have been included, as these items link to the third component of bonding. An example question is: *"My coach and I trust each other."* Answering possibilities on a seven-point Likert scale range from 'totally disagree' to 'totally agree'. About dividing the WAI-S into three subscales Tracy and Kokotovic (1989) state that there is some validity, though more limited, to the specific aspects of the alliance measured. They mention that although their results support the continuing use of the three subscale scores, researchers should be aware that the primary construct measured is the general alliance and any statistical tests conducted on the WAI subscale scores must be multivariate and include examination of the overlap among the subscales.

Besides the WAI-S scale, another seven questions are included that are also used in the research of Van der Meer (2009). These questions measure the relationship between coach and coachee on a five-point Likert scale, ranging from ‘totally disagree’ to ‘totally agree.’ “*My coach makes me feel at ease,*” is an example of one of the questions.

Then, **goals** are the next variable that is included. For measuring the attainment of a coachee’s goals, the method of Goal Attainment Scaling (GAS) is included. GAS was originally developed for the mental health field by Kiresuk, and Sherman (1968), but also has proven to be useful for the evaluation of progress towards program-specific goals (MacKay & Lundie, 1998). When using GAS, first a goal chart should be prepared. This is included in the questionnaire just after to the personal characteristics part and should be filled in beforehand of the coaching process in order to measure the improvement of the coachee at the end of the coaching process and at several follow-up intervals. This chart articulates the goals of a coachee at two or more levels of abstraction, namely from general objectives to more definite statements related to the area of development (Spence, 2007). Then the GAS levels are specified where the goals are expressed through a set of specific behavioral units that are easily observable, measurable and, most importantly, realistic for the coachee (Spence, 2007). When a realistic level of goal attainment is agreed upon by both coach and coachee, this becomes the scale middle point and four alternative levels of accomplishment are agreed as well (Spence, 2007). Each outcome level is assigned a numerical value (worst expected = -2; less than expected = -1; expected = 0; more than expected = +1; best expected = +2), along with a numerical weighting that reflects the relative importance of each goal (MacKay & Lundie, 1998). After coaching has ended the total goal attainment scores can be calculated and attainment of goals can be evaluated. Calculation can be done by using the following formula which yields a standard score with a (hypothesized) mean of 50 and a standard deviation of 10 (Kiresuk & Sherman, 1968):

$$T=50+ \frac{10\sum wixi}{\sqrt{((1-\rho)\sum wi^2 + \rho (\sum wi)^2)}}$$

Where  $w_i$  = weights assigned for each particular goal;  $x_i$  = the attainment score for each goal (a value from -2 to +2) and  $\rho$  = the average intercorrelation of attainment scores (assumed to be 0.30). When the scores obtained are evaluated and compared over time the increase on goal attainment can be made explicit. And the higher the score, the more the goals that were preliminary set are reached. Additionally, goals will be measured afterwards by using questions from the subscale ‘goal’ of the WAI-S (Tracey & Kokotovic, 1989; Baron & Morin, 2009). One of the questions used is “*My coach and I established a good understanding of the kind of changes that would be good for me.*” Also measured on a seven-point Likert scale with answering possibilities ranging from ‘totally disagree’ to ‘totally agree.’ Besides the GAS and WAI-S, six questions used by Van der Meer (2009) are included as well. The questions relate to autonomy of the coachee in his or her coaching process, which is

related to the goals of the coachee. These questions are measured on a five-point Likert scale of which the answering possibilities are ranging from 'totally disagree' to 'totally agree'. An example question is: *"To a large extent I can determine how my coaching process proceeds."*

Lastly, **internalization** of the new behavior should be measured afterwards as internalization can be attained when goals have been reached. Internalization is the process by which an individual acquires new behavior and transforms it into a personal value (Ryan, 1983). Ryan and Connell (1989) examined in their study children and their reasons for doing homework. The children indicated they did their homework, so they showed particular behavior that is not natural but learned, because of several reasons. Coachees have learned new behavior in their coaching processes, and they too have reasons for showing their newly acquired behavior. For this reason several questions have been adopted from the research of Ryan and Connell (1989) and wordings are adjusted to fit the context of coaching. Ryan and Connell (1989) questioned four categories, namely; external, introjection, identification, and intrinsic. Of every category the questions that linked the best with coaching were chosen. Coachees will have to complement the following question; *"The reason I apply what I have learned in coaching at work..."* The second part of the questions will be answered on a four-point Likert scale ranging from 'not at all true' to 'very true'. And an example question of the second part is *"Because I will feel bad about myself if I don't."* When questions 55, 56, and 57 are confirmed to be very true, then the coachee has external reasons for internalizing the new behavior. If questions 58 and 59 are thought to be very true, the coachee has internalized the new behavior due to reasons of self and other's approval, or introjection reasons. Questions 60 and 61, when rated as very true, represent personal importance or identification reasons. Intrinsic reasons come forward from questions 62 and 63 when these are found to be very true.

As literature has been thoroughly searched in order to find an existing scale to measure the internalization of new behavior, no other sort of research than just described was found. Namely, research has measured internalization by means of indicating reasons why people show particular behavior. Internalization would not have occurred to the extent that variables external to the 'Self' give rise to the initiation or maintenance of new behavior and to that degree behavior is not experienced as autonomous and may subsequently depend on the presence of the external variable for its occurrence (Ryan & Connell, 1989). Again, this shows the difficulty of measuring internalization of behavior.



## 7 - Conclusion

This research was set out to determine the relevant factors within coaching for it to be effective and the research question is: *Which are the relevant factors in determining the effectiveness of coaching processes?* In order to answer this question five coaches and fifteen coachees were interviewed in order to pin point the relevant factors. The sub questions posed in this research were either directly or indirectly answered by both coach and coachee. The interviews with the coaches brought forward several important factors within coaching from their perspective. Coachees were questioned on themes from literature and what was brought up by the coaches. Answers to the sub questions will therefore not be considered right or wrong. These answers are reflections of what is encountered in practice. Besides, this research is considered a case-study and all information gathered can be helpful for mapping coaching practices and its results.

To outline the main conclusion of this research, the answer to the research question is leading. According to the data resulting from the interviews, the research question can be answered as follows: Coaches as well as coachees thought it is important in coaching processes that; a) coachees self-set their goals; b) coachees possess internal motivation; c) a good relationship between coach and coachee is important and a click between them should exist; d) expectations should be clear and aligned; and e) an open mindset from both coach as coachee is preferable. Changed behavior is what coaching intends to achieve and when the goal of the individual coaching process has been attained, coaching can be labeled as effective. Namely, effectiveness of coaching can be perceived in new, but internalized, behavior.

Results from this thesis show that, at least in the short run, coaching is effective which is experienced as such in practice. Whether effectiveness of coaching is still apparent in the long run will have to be proven by executing longitudinal research. Lidwien Kamp wondered whether obtained results due to coaching are still in effect in the long run and at the moment, this must remain unanswered. The questionnaire developed could support answering this question in the future. It seems clear what factors within coaching are relevant for coaching to be effective and coaches would be wise to bare these factors in mind.

### 7.1 - Limitations

Besides strong points in this research, some limitations should be mentioned. First of all, coachees that have been interviewed for this research could have finished their last coaching process for example in 2006. Implications can be made on what effects received from coaching are still existent, whether the coaching process has been effective and if it is still paying off. But the current state of

the coachee can not only be attributed to the initial coaching process, as there are many other external factors, like aging, certain lifetime experiences, and follow-up coaching processes that influence a person's development over the years. Secondly, as mentioned in the method part, the coachees in the sample were not randomly selected. Therefore, results in this study could be biased and might appear more promising than reality. It was mentioned by the coaches as well as by the coachees, that when a good match, or a click, was not existent, the coaching process ended prematurely. Therefore, success stories of coaching came forward. In addition, this research was based upon self reports, which could have also provided subjective results. Third, to gather the data, five coaches and fifteen coachees participated. When a larger sample as well as a control group was used, better and more objective results could be obtained, as more information on the coaching process, its results, and its effectiveness could be revealed. Lastly, the research was conducted by only one researcher. This could imply that, for example, subjective coding of the data was executed or the interpretation of the information from the interviews is subjective as well.

## 7.2 - Future research

For future research it might be interesting to replicate this research, and find out whether same results are acquired. De Haan, Culpin and Curd (2011) state that when the coachee alone is the focus of the study, the outcome tends to be very positive. This study similarly shows positive results with coachees being the main focus. Could it be the case that every coaching process, after it has been completed, is successful and effective? Also, future research should try to create a more representative sample. Coachees could be selected randomly from a pool of coachees. Coachees can be stratified into age groups, or into groups that completed their coaching a comparable time ago, or into groups with similar coaching questions. Additionally, for measuring effectiveness of a coach, future research could focus on finding out which amount of sessions is needed, on average, before the desired results are achieved. This could provide organizations with an indication of what amount of money should approximately be invested in coaching to improve the skills of an employee, and therefore the whole workforce. Furthermore, when coaching is measured on its effectiveness, results might be stronger or more convincing when the research utilizes a control group, and results could be compared to a group that did not receive coaching. Besides, to avoid subjectivity in data gathering and processing, it would be recommended that future research is executed by more than one researcher in order to render more reliable conclusions. Lastly, regarding the questionnaire developed for measuring effectiveness of coaching in a longitudinal manner, included in appendix C, it might be paying off when applying other methods of investigation that more fully measure or assess the internalization of new behavior.

### 7.3 - Practical implications

The practical implications of this research come forward as the following. Firstly, employees should not be pushed too hard towards coaching. It might be better to invite an employee to the possibility of coaching, so they are able to make the choice themselves and feel ownership of their choice to use coaching. Secondly, as this research shows, coaching is experienced as effective, and employees have improved themselves. Costs can therefore be justified towards the organization and be considered as an investment worth the monetary value. Also, as mentioned earlier, e-coaching is upcoming which means that organizations could benefit from cost-savings and provide coaching support to their employees globally. Thirdly, coachees could maintain what they have learned with the help of their managers. Managers can support their employees in their continuous development by acting as an 'extended' coach. The last session of the coachee's coaching process could for example be another three-conversation in which the coach could, besides to what has been offered to the coachee during the coaching process, provide tools to the manager that can help in supporting the employee when he or she experiences a setback.

Towards coaches it can be advised to take the following factors as guidance for their practices in order to make them more effective. As mentioned in literature and what also came forward in the interviews is the fact that a coach would be wise to give a coachee the opportunity to self-set his or her goals. The coachee would then be internally motivated to pursue them, and show commitment to attain them. Also expectations towards the coaching process should be made explicit and be aligned, as well as an open mindset from both coach and coachee should be strived for. The most critical factor in coaching is the relationship between coach and coachee and needs to be of high quality. In order to get the most out of coaching, a click between coach and coachee is requisite. A coach as well as a coachee are both advised to be realistic about this, and when a click is not experienced, they might be better off deciding to both go their own separate ways. The statement one of the coachees made, that a click between a coach and a coachee can be compared to falling in love, can be seen as truly applicable.

## 8 - References

- Anderson, M.C. (2001). Case study on the Return on Investment of Executive Coaching. *MetrixGlobal*. Retrieved April 13, 2012 from: <http://www.eqlifecoach.com/wp-content/uploads/2009/07/case-study-on-the-return-on-investment.pdf>
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Kalmijn, M. (2007). *Basisboek Enqueteren. Handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van enquêtes [Basic Book of Surveying. Instructions for Creating a Questionnaire and Preparing and Conducting Surveys]*. Groningen, The Netherlands, Noordhoff Uitgevers.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The Coach-Coachee Relationship in Executive Coaching: A field Study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), p. 85 – 106.
- Berings, M.G.M.C., Poell, R.F., & Simons, P.R. (2005). Conceptualizing On-the-Job Learning Styles. *Human Resource Development Review*, 4(4), p. 373 – 400.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen [Analysing in Qualitative Research. Thinking and Doing]*. Amsterdam, The Netherlands, Boom.
- Blackman, A. (2006). Factors that Contribute to the Effectiveness of Business Coaching: The Coachees Perspective. *The Business Review*, 5(1), p. 98 – 104.
- Brusman, M. (2012). Executive Coaching is Hot! *Working Resources*. Retrieved June 15, 2012 from: <http://www.workingresources.com/professionaaleffectivenessarticles/article.nhtml?uid=10008>
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods (3rd. ed.)*. New York, USA: Oxford University Press Inc.
- Conte, S.D. (2002). Business Coaching and the Entrepreneur: A well-suited Association. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 14(2), p. 123 – 132.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), p. 903 – 930.
- Cunningham, I., Dawes, G., & Bennett, B. (2004). *The Handbook of Work Based Learning*. Hampshire, UK: Gower.
- Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), p. 580 – 590.
- De Haan, E. (2007). *Relationele Coaching. Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken [Relational Coaching. Roads to mastery in helping conversations]*. Assen, The Netherlands, Van Gorcum.
- De Haan, E. (2007). Ten Commandments for the Executive Coach. *Training Journal*, p. 51 – 55.
- De Haan, E., Bertie, C., Day, A., & Sills, C. (2010). Critical Moments of Clients of Coaching: Toward a

- “Client Model” of Executive Coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 9(4), p. 607 – 621.
- De Haan, E., & Blass, E. (2007). Using Critical Moments to Learn about Coaching. *Training Journal*, p. 54 – 58.
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in Practice: What Determines Helpfulness for Clients in Coaching? *Personnel Review*, 40(1), p. 24 – 44.
- De Haan, E., & Duckworth, A. (2010). *De Steen der Wijzen van Executive Coaching: Wat Werkt? [The Holy Grail of Executive Coaching: Discovering What Really Works.]* Tijdschrift voor Coaching, 3, p. 74 – 79.
- De Meuse, K.P., Dai, G., & Lee, R.J. (2009). Evaluating the Effectiveness of Executive Coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 2(2), p. 118 – 135.
- Diedrich, R.C., & Kilburg, R.R. (2001). Further Consideration of Executive Coaching as an Emerging Competency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), p. 203 – 204.
- Dunnette, M.D. (1973). *Performance Equals Ability and What?* (Contract Authority Identification Number, NR No. 151-323). Minneapolis, USA: The Centre for the Study of Organizational Performance and Human Effectiveness, University of Minnesota.
- Dweck, C.S. (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven. Ouderschap, bedrijfsleven, sport, school, relaties [Mindset, the way to a successful life. Parenthood, business world, sports, school, relations]*. Amsterdam, The Netherlands: SWP.
- Ellinger, A.D., & Bostrom, R.P. (1999). Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *The Journal of Management Development*, 18(9), p. 752 – 771.
- Engelen, A.J.A. (2002). Coaching Binnenstebuiten. Een onderzoek naar coaching van docenten door docenten [Coaching inside-out. A Research on Coaching of teachers by teachers]. Dissertation. Nijmegen: Catholic University of Nijmegen.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), p. 174–182.
- Feldman, D.C., & Lankau, M.J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Further Research. *Journal of Management*, 31(6), p. 829 – 848.
- Fillery-Travis, A. & Lane, D. (2006). Does Coaching Work or are we Asking the Wrong Question? *International Coaching Psychology Review* 1(1), p. 23 – 36.
- Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), p. 327 – 358.
- Ford, J.K., Kozlowski, S.W.J., Kraiger, K., Salas, E., & Teachout, M.S. (1997). *Improving Training*

- Effectiveness in Work Organizations*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gagné, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, 27 (3), p. 199 – 223.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M-H, Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Education and Psychological Measurement*, 70(4), p. 628 – 646.
- Geiselman, R.E., Fisher, R.P., MacKinnon, D.P., & Holland, H.L. (1985). Eyewitness Memory Enhancement in the Police Interview: Cognitive Retrieval Mnemonics Versus Hypnosis. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), p. 401 – 412.
- Gettman, H.J. (2008). Executive Coaching as a Developmental Experience: A Framework and Measure of Coaching Dimensions. Dissertation. College Park, Maryland: University of Maryland.
- Goldsmith, M. (2004). Changing leadership behavior. *The Journal for Quality and Participation*, 27(4), p. 28 – 33.
- Goldstein, I.L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation (3rd ed.)*. Pacific Grove, CA: Brooks Cole.
- Grant, A.M., & Cavanagh, M.J. (2004). Toward a Profession of Coaching: Sixty-five Years of Progress and Challenges for the Future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), p. 1 – 16.
- Grant, A.M. (2006). A Personal Perspective on Professional Coaching and the Development of Coaching Psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), p. 12 – 22.
- Grant, A.M. (2007). Enhancing Coaching Skills and Emotional Intelligence through Training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), p. 257 – 266.
- Grant, A.M. (2009). Coach or Couch? *Harvard Business Review*. Retrieved May 22, 2012 from: <http://4lawyersonly.com/articles/what-can-coaches-do.pdf>
- Gray, D.E. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Processes. *Management Learning*, 37(4), p. 475 – 497.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005a). Can Coaching Reduce Workplace Stress? *The Coaching Psychologist*, 1, p. 15 – 17.
- Hammersley, M. (1992). *What's Wrong with Ethnography: Methodological Explorations*. London, England: Routledge.
- Herzberg, F. (1987). One more time—How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), p. 109 – 120.
- Holton III, E.F., Bates, R.A., & Ruona, W.E.A. (2000). Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), p. 333 – 360.
- Horner, C.J. (2002). Executive Coaching: The Leadership Development Tool of the Future?

- Dissertation. London: University of London.
- ICF (2012). <http://www.coachfederation.org/about-icf/overview/>
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M.Z. (2001). Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), p. 205-228.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, p. 51 – 60.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 48, p. 134 - 144.
- Kiresuk, T.J., & Sherman, R.E. (1968). Goal Attainment Scaling: A General Method for Evaluating Comprehensive Community Mental Health Programmes. *Community Mental Health Journal*, 4, p. 443 – 453.
- Leedham, M. (2005). The Coaching Scorecard: A Holistic Approach to Evaluating the Benefits of Business Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), p. 30 – 44.
- Locke, E.A. (1996). Motivation Through Conscious Goal Setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5(2), p. 117 – 124.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., & Latham, G.P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), p. 125 – 152.
- London, M., & Diamante, T. (2002). Technology-Focused Expansive Professionals: Developing Continuous Learning in the High-Technology Sector. *Human Resource Development Review*, 1(4), p. 500 – 524.
- MacKay, G. & Lundie, J. (1998). GAS released again: Proposals for the Development of Goal Attainment Scaling. *International Journal of Disability, Development and Education*, 45(2), p. 217 – 231.
- Marshall, M. (2006). The Critical Factors of Coaching Practice Leading to Successful Coaching Outcomes. Dissertation. Yellow Springs: Antioch University.
- Maslow, A.H. (1968). *Toward a Psychology of Being (2nd ed.)*. New York, USA: Van Nos/Trand Reinold Company.
- Matthewman, L. (2009). Evaluating Coaching Effectiveness. *Coaching Psychology International*, 2(1), p. 21 – 22.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review*, 6(1), p. 1 – 9.
- McNamara, H. (2011). The Rise of E-Coaching. *Training Journal*, p. 66 – 70.
- Natale, S.M., & Diamante, T. (2005). The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes

- Better Practice. *Journal of Business Ethics*, 59, p. 361 – 374.
- NOBCO (2012). <http://www.nobco.nl/kenniscentrum/wat-is-coaching/definities>
- Nowack, K.M., & Heller, B. (2001). Executive Coaching: How to Successfully Change Behavior. Retrieved November 26, 2012 from: [http://www.opd.net/download/COACHING MANUSCRIPT2001.pdf](http://www.opd.net/download/COACHING%20MANUSCRIPT2001.pdf)
- Oades, L.G., Crowe, T.p., & Nguygen, M. (2009). Leadership coaching transforming mental health systems from the inside out: The Collaborative Recovery Model as person-centred strengths based coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), p. 25 – 36.
- Olivero, G., Bane, K.D., & Kopelman, R.E. (1997). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*, 26(4), p. 461 – 469.
- Paffen, M.J.A. (2002). Goede Managers Kenmerkt Coachend Leiderschap [Good Managers Characterizes Coaching Leadership]. *Bedrijfskundig Vakblad*, 02.3, p. 27 – 32. Retrieved May 4, 2012 from: [http://cdcneland.nl/user\\_bijlagen/cdc/cdc/Goede%20managers%20kenmerkt %20coachend%20leiderschap.pdf](http://cdcneland.nl/user_bijlagen/cdc/cdc/Goede%20managers%20kenmerkt%20coachend%20leiderschap.pdf)
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2006). The Coaching Psychology Movement and its Development within the British Psychological Society. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), p. 5 – 11.
- Peterson, D.B. (1993). Measuring Change: A Psychometric Approach to Evaluating Individual Coaching Outcomes. *Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Retrieved January 3, 2012 from: <http://www.instituteofcoaching.org/images/Articles/Peterson%201993%20Measuring%20Change%20in%20Coaching.pdf>
- Phillips, J.J. (2007). Measuring the ROI of a Coaching Intervention, Part 2. *Performance Improvement*, 46(10), p. 10 – 23.
- Poell, R.F., & Van Woerkom, M. (2011). *Supporting Workplace Learning. Towards Evidence-based Practice*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Ragins, B.R., Cotton, J.L. & Miller, J.S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177 – 1194.
- Ryan, R.M. (1983). Internalization and Motivation: Some Preliminary Research and Theoretical Speculations. Retrieved July 28, 2012 from: <http://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=d0RTn-azXq8C&oi=fnd&pg=PA167&dq=Internalization+and+Motivation:+Some+Preliminary+Research+and+Theoretical+Speculations&ots=EsqNkF3txI&sig=iIBmf9aUEJp0WXf92gxQwwEvJE8#v=onepage&q=Internalization%20and%20Motivation%3A%20Some%20Preliminary%20Research%20and%20Theoretical%20Speculations&f=false>
- Ryan, R.M., & Connell, J.P. (1989). Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining



- Reasons for acting in Two Domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), p. 749 – 776.
- Ryan, R.M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63(3), p. 397 – 427.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can Working with an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings over Time? A Quasi-Experimental Field Study. *Personnel Psychology*, 56(1), p. 23 – 44.
- Spence, G.P. (2007). GAS Powered Coaching: Goal Attainment Scaling and its use in Coaching Research and Practice. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), p. 155 – 167.
- Thach, E.C. (2005). The Impact of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), p. 205 – 214.
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive Coaching Defined. *Training and Development*, p. 1 – 5.
- Thewissen, M. (2011). De Praatstok en de Veer [The Talking Stick and the Feather]. *Tijdschrift voor Coaching*, 4, p. 74 – 77.
- Tracey, T.J., & Kokotovic, A.M. (1989). Factor Structure of the Working Alliance Inventory. *A Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1(3), p. 207 – 210.
- Van den Heuvel, T. (2009). Coaching. Het effect van de activiteiten van het coachingsproces op de effectiviteit van coaching [Coaching. The Effect of the Activities of the Coaching Process on the Effectiveness of Coaching]. Thesis. Tilburg: Tilburg University.
- Van der Meer, E.J. (2009). Coaching: Effecten en Succesfactoren. Een studie naar werkgerelateerde coaching, bekeken door de ogen van de coachee [Coaching: Effect and Success Factors. A study for work related coaching, seen through the eyes of the coachee]. Masterthesis. Tilburg: Tilburg University.
- Van der Werf, M. (2004). Leren door Coaching? Een onderzoek naar de bijdrage van coaching aan verschillende manieren van leren op de werkplek van verpleegkundigen [Learning through Coaching? A Research on the Contribution of Coaching to Different Ways of Learning in the Workplace of Nurses]. Dissertation. Tilburg: Tilburg University.
- Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive Coaching. An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), p. 94 – 106.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose*. London, UK: WS Bookwell.
- Williams, P. (2003). The Potential Perils of Personal Issues in Coaching. The Continuing Debate: Therapy or Coaching? What Every Coach MUST Know! *International Journal of Coaching in Organizations*, 2(2), p. 21 – 30.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer

Perceptions and Expectations. Retrieved June 1, 2012 from: [http://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=RWPMYP7-sN8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=zeithaml,+parasuraman,+berry,+1990&ots=cd9rc7z3ng&sig=9TPk2k3ErdIO5a8oxYr\\_Aye5cl4#v=onepage&q=zeithaml%2C%20parasuraman%2C%20berry%2C%201990&f=false](http://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=RWPMYP7-sN8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=zeithaml,+parasuraman,+berry,+1990&ots=cd9rc7z3ng&sig=9TPk2k3ErdIO5a8oxYr_Aye5cl4#v=onepage&q=zeithaml%2C%20parasuraman%2C%20berry%2C%201990&f=false)

## 9 - Appendix A

### Questionnaire **coach**:

Introductie: Wij willen er graag vanuit gaan dat coaching op lange termijn nog steeds effectief is. Maar dat weten we niet zeker. Dit is wat we graag willen onderzoeken. Om hier achter te komen, zullen we een vragenlijst opstellen met onderwerpen die bij coaching belangrijk zijn en deze vragenlijst zullen we dan op meerdere momenten in tijd aan coachees voorleggen. Daarna zal de data vergeleken worden om te kijken of het effect van de coachsessies blijvend is geweest.

Dit onderzoek staat dus aan de beginfase van verder onderzoek. Ik zal de vragenlijst gaan ontwikkelen, zodat anderen deze kunnen gebruiken voor het daadwerkelijke longitudinale onderzoek.

Leeftijd:

Beroep: coach (fulltime?)

Wat is je hoogst genoten opleiding:

Wat was je achtergrond voordat je begon met coaching:

Bij welke "vereniging" of beroepsorganisatie ben je aangesloten?

Wat is de gemiddelde frequentie van jouw coachtrajecten?

Wat is de door jou meest voorkomende uitlokkende factor/reden om een coach te nemen / coachvraag?

Wat was de meest gebruikte methode van coaching?

Wat is je definitie van coaching?

### **Welke onderdelen/resultaten van coaching zou jij longitudinaal onderzocht willen zien?**

Kun je 3 incidenten/momenten/ervaringen noemen waarbij je succesvol was met het helpen van je coachee om een verandering door te maken en blijvend te veranderen?

Wat speelt een rol bij het behalen van coachdoelen?

Voorbeelden:

- Bereidheid om gecoacht te willen worden? (willen leren)
- Bereidheid van de organisatie.
- Acties van de coachee (houden aan afspraken – doen wat je zegt).
- De juiste vragen stellen.
- Verwachtingen.
- Advies geven.
- Geslacht.
- Leeftijd.
- Goede klik tussen coach en coachee / match.
- Goede werkrelatie.
- Vertrouwen.

## Questionnaire **coachee**:

Introductie: Wij willen er graag vanuit gaan dat coaching op lange termijn nog steeds effectief is. Maar dat weten we niet zeker. Dit is wat we graag willen onderzoeken. Om hier achter te komen, zullen we een vragenlijst opstellen met onderwerpen die bij coaching belangrijk zijn en deze vragenlijst zullen we dan op meerdere momenten in tijd aan coachees voorleggen. Daarna zal de data vergeleken worden om te kijken of het effect van de coachsessies blijvend is geweest.

Dit onderzoek staat dus aan de beginfase van verder onderzoek. Ik zal de vragenlijst gaan ontwikkelen, zodat anderen deze kunnen gebruiken voor het daadwerkelijke longitudinale onderzoek.

Leeftijd:

Geslacht:

Burgerlijke staat:

Wat is je hoogst genoten opleiding:

- ...

Beroep:

Leidinggevende functie:

Van wanneer tot wanneer heb je een coachtraject gevolgd:

Wat was de frequentie van de coaching?

Wat was jouw reden / uitlokkende factor om een coach te nemen (coachvraag)?

Wat is volgens jou de definitie van coaching?

En wat is de rol van de coach? [Op welke manier wordt je het liefst gecoacht? Hoe stelt, volgens jou, een coach zit idealiter op?]

Heb je naast coaching ook een andere vorm van training gehad? [Zo ja, denk je dat dit ook invloed heeft gehad op de bestending van de coaching?]

Met wat voor mindset ben je de coachsessies ingegaan? Is deze gedurende de coachsessies veranderd? Welke mindset is volgens jou een goede mindset?

Welke verwachtingen had je vooraf aan de coachsessies? (Wat wilde je bereiken?) Zijn deze veranderd/bijgesteld tijdens de coachsessies? Als je achteraf terug kijkt naar de coachsessies, had je dan realistische verwachtingen?

Kun je je motivatie omschrijven? (Extern of intern?) Hoe gemotiveerd was je om je coachvraag op te lossen? Heeft dit invloed gehad op de uitkomst van de coachsessies?

Wat vind je van de match tussen coach en coachee (hoe belangrijk is deze relatie)?  
Wat heb jij gedaan (hoe heb je je opgesteld) om vertrouwen en intimiteit te bereiken?  
[Hoe beschrijf je de relatie tussen jou en je coach? (zakelijk, afstandelijk, vertrouwelijk) Hoe belangrijk is deze volgens jou (om effectiviteit te behalen)?]

Welke bijdrage heeft jouw coach geleverd die (omtrekt jouw coaching) bijzonder behulpzaam waren voor jou? (Kun je hier 3 verschillende momenten/ervaringen/voorbeelden van geven?)

Kun je (drie) specifieke resultaten noemen die je aan de door jou ontvangen coaching kan toeschrijven? Dus welke resultaten heb je behaald aan de hand van coaching?

Bijvoorbeeld: (alleen bij 'geen reactie')	Autonomie verkrijgen en behouden
Verbeterde communicatie	Verhoogde werktevredenheid
Verhoogde betrokkenheid bij de organisatie / je baan	Kan concretere doelen stellen en deze ook behalen
Betere afstemming thuis-werk-situatie	Vergroot zelfvertrouwen
Betere presentatie technieken/skills	Meer ruimte/overzicht in hoofd
Beter stressmanagement	Verbeterde bewustwording
Verbeterde zelfreflectie	Vergroten van perspectieven / inzicht
Verbeterde conflictbehandeling	Persoonlijke groei
Verbeterde omgang met feedback (geven en ontvangen)	Aangeboden hulpbronnen worden nog gebruikt
Initiatief nemen / pro- actiever zijn	Kan kwaliteit en talent (potentieel) goed inzetten
Keuzes kunnen maken	Beter aangeven en aanvoelen van grenzen

Welke effecten zijn nu nog merkbaar die je geleerd hebt van je coachsessies? (welke effecten precies) Kun je 3 momenten / effecten noemen?

Wat vond je van de coachsessies – in hoeverre waren ze altijd direct gerelateerd aan je coachvraag? (dus doordringen tot de kern van de coachvraag)

En wat zou je "de volgende keer" anders willen zien?

En waar moet een coach vooral de focus op leggen om de connectie met de coachvraag te waarborgen / niet uit het oog te verliezen?

Deden zich onvermoede gebeurtenissen zich voor tijdens het coachtraject? Welke?

Ben je tevreden over je coachsessies? (over wat precies)

Heb je je altijd aan de gemaakte afspraken kunnen houden?

Achteraf gezien, hoe essentieel was dit?

Op welke momenten heb je oefening/training gehad in je skills? Tijdens de sessies, of via uit te voeren opdrachten, of op een andere manier?

Om jouw vooruitgang te meten, hoe werd dat gedaan? Welke instrumenten / manieren werden gebruikt? (Bijvoorbeeld 360 graden feedback.)

Heb jij samen met je coach het proces wat je hebt doorgemaakt (mbt de coaching) geëvalueerd? Op welke momenten gebeurde dit? (alleen achteraf of ook tussendoor / na een sessie, voorafgaand aan de volgende) Wat vond je hier van? (Belangrijk? Informatief? Controlerend?)

Over welke behaalde resultaten zou je over 2 jaar nog willen beschikken?

Nog aanvullingen?

## 10 - Appendix B

### Invitation participation for research coach:

Beste ...,

In samenwerking met Lidwien Kamp van CoachNetwerk B.V. en de Universiteit van Tilburg ben ik een onderzoek gestart voor mijn masterscriptie. Centraal staan de effecten van coaching en met name het lange termijn effect hiervan. Lidwien heeft u hier recentelijk over benaderd met het verzoek om deel te nemen.

Graag zou ik een afspraak willen plannen voor het interview, waarin ik u een aantal vragen zal stellen over coaching en het lange termijn effect.

Mijn rooster laat het toe om op maandagen, vrijdagen en op de donderdagen in de ochtend een afspraak te plannen. Het liefst zou ik halverwege december langs willen komen. Kunt u aangeven welke dag dan het meest schikt?

Om uw input in mijn onderzoek te kunnen verwerken, zal ik het interview met een voicerecorder opnemen om het later verder uit te werken. Hopelijk heeft u hier geen bezwaar tegen. Daarnaast garandeer ik dat al uw gegevens en antwoorden anoniem zullen worden verwerkt en zal het interview ongeveer een uur in beslag nemen.

Alvast bedankt voor de moeite.

Ik hoor graag van u!

Met vriendelijke groet,

Marilène Mineur

## Invitation participation for research coachee:

Beste ...,

In samenwerking met Lidwien Kamp van CoachNetwerk B.V. en de Universiteit van Tilburg ben ik een onderzoek gestart voor mijn masterscriptie. Centraal staan de effecten van coaching en met name het lange termijn effect hiervan. Via Lidwien heeft uw coach u hier recentelijk over benaderd met het verzoek om deel te nemen.

Graag zou ik een afspraak willen plannen voor het interview, waarin ik u een aantal vragen zal stellen over coaching en het lange termijn effect.

Mijn rooster laat het toe om op dinsdagen en vrijdagen de gehele dag, en op de donderdagen in de ochtend een afspraak te plannen. In januari zou ik langs willen komen. Kunt u aangeven welke dag dan het meest schikt?

Om uw input in mijn onderzoek te kunnen verwerken, zal ik het interview met een voicerecorder opnemen om het later verder uit te werken. Hopelijk heeft u hier geen bezwaar tegen. Daarnaast garandeer ik dat al uw gegevens en antwoorden anoniem zullen worden verwerkt en zal het interview ongeveer een uur in beslag nemen.

Alvast bedankt voor de moeite.

Ik hoor graag van u!

Met vriendelijke groet,

Marilène Mineur



## 11 - Appendix C: Questionnaire for measuring effectiveness of coaching

De vragenlijst is opgesplitst in drie delen. Het eerste deel wordt vooraf aan het coaching traject afgenomen. In dit deel wordt uw situatie vooraf aan de coaching geïnventariseerd. Uw persoonlijke eigenschappen en situatie, de te stellen doelen, verwachtingen, motivatie en mindset zullen worden gemeten. Het tweede deel zal worden ingevuld na 2 à 3 coachsessies en zal gaan over de relatie met uw coach. Het laatste deel zal na afloop van het coaching traject worden ingevuld en betreft de mate van realisatie van uw doelen, uw verwachtingen en de mate van het eigen maken van nieuw gedrag en handelingen. Kruist u, waar nodig, voor elke vraag de mogelijkheid aan die uw antwoord het best weergeeft.

DEEL 1 – Onderdelen A, B, C, D, E: Persoonlijke eigenschappen en situatie, doelen, verwachtingen, motivatie en mindset.

A ) Allereerst volgen er enkele vragen over uzelf. Met de gegevens zal vertrouwelijk worden omgesprongen en zij zullen uitsluitend gebruikt worden voor wetenschappelijk onderzoek of onderzoek voor CoachNetwerk B.V.

1. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw geboortjaar? .....

3. Wat is uw burgerlijke staat?

- Samenwonend
- Gehuwd
- In een relatie, maar niet samenwonend
- Alleenstaand
- Anders, namelijk: .....

4. Wat is uw hoogst genoten opleiding? Mocht uw opleiding er niet bij staan kiest u dan de opleiding die het meest lijkt op de uwe.

- Basisschool
- Middelbaar Beroeps Onderwijs
- Algemeen Voortgezet Onderwijs (HAVO, VWO)
- Hoger Beroeps Onderwijs
- Wetenschappelijk Onderwijs
- Hogere Vervolgopleiding

5. Werkt u parttime of fulltime?

- Parttime
- Fulltime

6. Wat voor soort dienstverband heeft u?

- Vast dienstverband
- Tijdelijk dienstverband, met uitzicht op vast dienstverband
- Tijdelijk dienstverband, zonder uitzicht op vast dienstverband
- Anders, namelijk:.....

7. Heeft u een leidinggevende functie?

- Ja
- Nee

8. Zo ja, aan hoeveel medewerkers geeft u leiding?

- Direct leidinggevende aan ..... medewerkers
- Indirect leidinggevende aan ..... medewerkers

9. Wie is de initiatiefnemer voor het coachtraject geweest? (Meerdere antwoorden mogelijk.)

- Ikzelf
- Direct Leidinggevende
- Overkoepelend Leidinggevende
- Collega
- Medewerker P&O
- Anders, namelijk: .....

10. Bent u enthousiast over het idee gecoacht te worden?

- Nee, helemaal niet.
- Nee, niet echt.
- Ik sta er neutraal tegenover.
- Ja, redelijk enthousiast.
- Ja, heel enthousiast.

*Vul de volgende vragen in nadat u uw coachtraject hebt afgerond:*

11. Uit hoeveel gesprekken bestond uw coachtraject?

- Minder dan 5 gesprekken
- Tussen de 5 en 10 gesprekken
- Meer dan 10 gesprekken

12. Hoeveel maanden duurde uw coachtraject?

- Minder dan 5 maanden
- Tussen de 5 en 10 maanden
- Meer dan 10 maanden

13. Wanneer vond uw eerste gesprek van uw coachtraject plaats? .....

14. Wanneer vond uw laatste gesprek van uw coachtraject plaats? .....

15. Was uw coach gecertificeerd of anderszins geaccrediteerd?

- Ja, bij .....
- Nee

16. Was uw coach aangesloten bij een beroepsorganisatie?

- Ja, bij .....
- Nee

B ) Overzicht van de te behalen **doelen** - GAS [Goal Attainment Scaling Chart].

Bij “Doel 1” is een voorbeeld gegeven van hoe de GAS ingevuld dient te worden. Vul dit overzicht in, in samenspraak met je coach, zodat er overeenstemming is aan welke doelen gewerkt zal worden.

	Doel 1	Doel 2	Doel 3	Doel 4	Doel N
<i>Hogere doelen</i>	‘Socialer worden’				
<i>Lagere doelen</i>	Verhogen van het aantal sociale interacties om verlegenheid te overwinnen.				
<b>GAS Levels</b>					
	Doel 1	Doel 2	Doel 3	Doel 4	Doel N
<i>Beste verwachte resultaat (+2)</i>	Start gesprek (min. 5 minuten) met > 4 nieuwe mensen per dag.				
<i>Beter dan verwachte resultaat (+1)</i>	Start gesprek (min. 5 minuten) met 3 - 4 nieuwe mensen per dag.				
<i>Verwachte resultaat (0)</i>	Start gesprek (min. 5 minuten) met 2 nieuwe mensen per dag.				
<i>Minder dan verwachte resultaat (-1)</i>	Start gesprek (min. 5 minuten) met 1 nieuw persoon per dag.				
<i>Slechtst verwachte resultaat (-2)</i>	Geen nieuwe gesprekken met nieuwe mensen (H).				

Note: (H) = Huidig niveau van handelen.

Note: Voorbeeld is overgenomen uit Spence (2007).

### C ) Verwachtingen.

Deze vragen hebben betrekking op de verwachtingen ten aanzien van uw coaching. Denkt u bij het beantwoorden van deze vragen aan uw huidige situatie.

Antwoordmogelijkheden: <b>Mijn verwachting is...</b>	Geheel niet te vervullen	Gedeeltelijk niet te vervullen	Neutraal	Gedeeltelijk te vervullen	Volledig te vervullen
1)Ik heb de verwachting dat ik mijn doelen ga behalen.					
2)Ik heb de verwachting dat mijn coach mij gaat vertellen wat ik moet doen om te verbeteren in mijn functioneren.					
3)Ik heb de verwachting dat ik mijn coachvraag op ga lossen.					
4)Mijn verwachtingen ten aanzien van mijn coaching zijn vooraf aan de coaching duidelijk.					
5)Mijn verwachtingen en die van mijn coach zijn goed op elkaar afgestemd.					
6)Mijn verwachtingen zijn overeenkomstig aan die van mijn coach.					

## D ) Motivatie

De volgende vragen gaan over uw motivatie voor coaching. Denkt u bij het beantwoorden van deze vragen aan uw huidige situatie.

Antwoordmogelijkheden	Volledig mee oneens	Oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins eens	Eens	Volledig mee eens
7)Als u geen eerdere coachtrajecten hebt gevolgd, sla deze vraag over en ga verder met vraag 9. Ik volg coaching, omdat ik het erg leuk vind om te doen.							
8)Als u geen eerdere coachtrajecten hebt gevolgd, sla deze vraag over en ga verder met vraag 9. Ik volg coaching, omdat het plezierige momenten in mijn werk oplevert.							
9)Ik ga coaching volgen, omdat het mijn levensdoelen helpt behalen.							
10)Ik ga coaching volgen, omdat het mijn carrièreplannen helpt vervullen.							
11)Ik ga coaching volgen, omdat het mijn bij mijn persoonlijke waarden past.							
12)Ik ga coaching volgen, omdat mijn werk mijn leven is en ik niet wil falen.							
13)Ik ga coaching volgen, omdat mijn baas wil dat ik het doe.							

Antwoordmogelijkheden	Volledig mee oneens	Oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins eens	Eens	Volledig mee eens
14)Ik ga coaching volgen, omdat ik dan grotere kans maak op promotie.							
15)Ik ga coaching volgen, omdat ik dan grotere kans maak op hoger salaris.							

Antwoordmogelijkheden	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
16)Coaching zal mijn persoonlijke productiviteit verhogen.					
17)Wanneer ik weg ga bij mijn coach, zal ik niet kunnen wachten om op mijn werk uit te proberen wat ik tijdens de sessie heb geleerd.					
18)Ik geloof dat coaching me zal helpen mijn huidige baan beter uit te voeren.					
19)Ik word enthousiast als ik eraan denk om datgene wat ik zal leren uit te proberen in mijn baan.					

### E ) Mindset.

Deze vragen hebben betrekking op uw mindset ten aanzien van uw coaching.

Denkt u bij het beantwoorden van deze vragen aan uw huidige situatie.

Antwoordmogelijkheden	Volledig mee oneens	Oneens	Enigszins oneens	Enigszins eens	Eens	Volledig mee eens
20) Wat voor persoon iemand is, is iets heel wezenlijks, waar je niet veel aan kunt veranderen.						
21) Mensen kunnen dingen op een andere manier aanpakken, maar hun wezenlijke karaktereigenschappen kan je niet echt veranderen.						
22) Iedereen heeft een bepaalde persoonlijkheid, en daar kunnen ze niet echt veel aan veranderen.						
23) Hoe vervelend ik het ook vind om toe te geven, je kunt gewoontes niet veranderen. Mensen kunnen hun wezenlijkste eigenschappen niet echt aanpassen.						
24) Iedereen, wie dan ook, kan zijn wezenlijke karaktereigenschappen in belangrijke mate veranderen.						
25) Mensen kunnen in belangrijke mate veranderen wat voor type persoon ze zijn.						
26) Wat voor type persoon iemand ook is, hij/zij kan altijd in sterke mate veranderen.						
27) Mensen kunnen zelfs hun meest basale eigenschappen veranderen.						



F ) Uw **relatie** met uw coach.

Deze vragen hebben betrekking op de relatie tussen u en uw coach. Denkt u bij het beantwoorden van deze vragen terug aan de situatie tijdens de coachgesprekken.

Antwoordmogelijkheden	Volledig mee oneens	Oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins eens	Eens	Volledig mee eens
28)Ik denk dat mijn coach me aardig vindt.							
29)Ik heb er vertrouwen in dat mijn coach mij kan helpen.							
30)Ik heb het gevoel dat mijn coach me waardeert.							
31)Mijn coach en ik vertrouwen elkaar.							

Antwoordmogelijkheden	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
32)Ik zie mijn coach als een deskundige op het gebied van coaching.					
33)Mijn coach heeft kennis en inzicht in dat wat er toe doet in mijn werk.					
34)Ik voel me veilig bij mijn coach.					
35)Mijn coach zorgt ervoor dat ik me op mijn gemak voel.					
36)Ik vind het gemakkelijk om mijn gevoelens en ervaringen met mijn coach te delen.					
37)Mijn coach is vriendelijk en open.					

Antwoordmogelijkheden	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
38)Ik heb een goede relatie met mijn coach.					

DEEL 3 – Onderdelen G, H, I: Meting achteraf; de mate van realisatie van uw doelen, uw verwachtingen en de mate van het eigen maken van nieuw gedrag en handelingen.

**G ) Het stellen van doelen.**

In dit gedeelte zullen vragen volgen over uw doelen en de inhoud van het coachtraject. Beoordeel in hoeverre u het eens bent met de stellingen.

Antwoordmogelijkheden	Volledig mee oneens	Oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins eens	Eens	Volledig mee eens
39) Ik had twijfels over wat we probeerden te bereiken.							
40) Mijn coach en ik hadden een goed inzicht ontwikkeld in het soort veranderingen dat goed voor mij zou zijn.							
41) Er was overeenstemming tussen mij en mijn coach over wat voor mij belangrijk was om aan te werken.							

Antwoordmogelijkheden	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
42) Ik kon in grote mate zelfstandig bepalen hoe mijn coachtraject zou verlopen.					
43) Ik was zelf verantwoordelijk voor de inhoud van de bijeenkomsten tijdens de coaching.					
44) Ik had veel vrijheid om invulling te geven aan het traject.					
45) In mijn coachtraject was ik zelf de baas.					

Antwoordmogelijkheden	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
46) Mijn coach heeft mij goed geholpen mijn doelen vorm te geven.					
47) Door de hulp van mijn coach werden mijn doelen gedurende het traject steeds duidelijker.					

Vul onderstaand overzicht in op basis van uw huidige situatie.

Overzicht van de behaalde doelen - GAS [Goal Attainment Scaling Chart]

	Doel 1	Doel 2	Doel 3	Doel 4	Doel N
<i>Hogere doelen</i>					
<i>Lagere doelen</i>					
<b>GAS Levels</b>					
	Doel 1	Doel 2	Doel 3	Doel 4	Doel N
<i>Beste behaalde resultaat (+2)</i>					
<i>Beter dan behaalde resultaat (+1)</i>					
<i>Resultaat behaald (0)</i>					
<i>Minder dan behaalde resultaat (-1)</i>					
<i>Slechtst behaalde resultaat (-2)</i>					

Note 1: Vergelijk dit overzicht met uw ingevulde overzicht voorafgaand aan uw coaching.

Note 2: Op elk meetmoment aangeven tot op welk niveau u uw doelen hebt bereikt.

H ) Deze vragen hebben betrekking op de **verwachtingen** die u had ten aanzien van uw coaching. Denkt u bij het beantwoorden van deze vragen aan de huidige situatie na uw coachtraject.

Antwoordmogelijkheden	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
48)Mijn coaching is zeer succesvol geweest, zoals ik had verwacht.					
49)Met mijn coaching heb ik echt wat bereikt, zoals ik had verwacht.					
50)Ik ben erg tevreden over mijn coaching.					
51)Mijn doelstellingen zijn zeker behaald.					
52)Coaching heeft mij helemaal niet geholpen.					
53)Mijn verwachtingen omtrent het behalen van mijn coachingsdoelen waren realistisch.					
54)Mijn verwachtingen ten opzichte van het traject waren juist, het coachtraject was wat ik er vooraf van verwachtte.					

l) Deze vragen hebben betrekking op de **internalisatie** van nieuw gedrag en handelingen naar aanleiding van uw coaching. Denkt u bij het beantwoorden van deze vragen aan de huidige situatie na uw coachtraject.

Maak de vraag af en beoordeel elke vraag op basis van uw eigen situatie;  
 “Ik pas wat ik tijdens mijn coaching heb geleerd op mijn werk toe...”

Antwoordmogelijkheden	Geheel onwaar	Niet echt waar	Beetje waar	Geheel waar
55)...Omdat mijn coach dat wil.				
56)... Omdat het is wat ik zou moeten doen.				
57)... Omdat ik anders problemen krijg als ik het niet doe.				
58)... Omdat ik wil dat mijn baas denkt dat ik een goede werknemer ben.				
59)... Omdat ik me slecht zou voelen over mezelf als ik het niet doe.				
60)... Omdat ik wil blijven leren.				
61)...Omdat ik vind dat het belangrijk is om te doen.				
62)... Omdat het leuk is.				
63)... Omdat ik ervan geniet.				

Antwoordmogelijkheden	Altijd	De helft van de tijd	Af en toe	Nooit meer
64)Hoe vaak laat je je nieuwe gedrag zien?				
65) Hoe vaak ben je nog bewust bezig je nieuwe gedrag te vertonen?				

J ) Slot: Heeft u nog opmerkingen of aanvullingen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hartelijk dank voor uw medewerking.

## Appendix D – Data matrix

Matrix with results from the interviews with coaches:

Demo-graphics	Age	Profession	Education	Background
<b>Coach 1</b>	53	Directeur Coach Netwerk ,coach professional of (transformatie) begeleider	HAVO	Account manager, 10 years. Now 17 years working as a coach.
<b>Coach 2</b>	53	trainer and coach	HBO	sociaal werk, toen in 1991 naar Scouten&Nelissen als freelance trainer. Nu 12 jaar coach
<b>Coach 3</b>	56	Coach. Ik ben begeleidingskundige ik ben zowel psychisch sociaal therapeut, als coach, trainer, docent, supervisor en teamcoach	post HBO	Leidinggevende geweest in de gezondheidszorg, zo'n 20 jaar. En toen ben ik ervaringsgerichte psychosociale therapie gaan studeren. En daar binnenin ben ik afgestudeerd op het coachen. Sinds 2003 coach. In 2004 opleiding opgezet.
<b>Coach 4</b>	38	Coach en trainer, 50/50	post-HBO	ik studeerde milieukunde om de wereld beter te maken. Ik kwam na die studie in contact met een bureau. Negen jaar later was ik mede aandeelhouder. Intern gecoacht, en ik was mentor. Toen ben ik een opleiding gaan doen. Een coachingsopleiding, of een trainingsopleiding. Bij KBNK. Daarna voor mezelf begonnen; Marco Tieleman Training en Coaching. Binnen dat bedrijf heb ik nog een merk sustainability en een merk e-coaching. Los daarvan staat The Hub. En daar ben ik nu mede-eigenaar van.
<b>Coach 5</b>	47	Coach en trainer, 5 dagdelen om 1 dagdeel	HBO	Begonnen als kwalitatief marktonderzoekster, 3 jaar. Toen congresontwikkelaar, 3,5 jaar. En toen ben ik begonnen bij school voor zijnsoriëntatie. En begonnen na coach opleiding/cursus, dat was bij zo'n re-integratiebureau. Wilde een hoger opgeleide doelgroep. Ik ben toen bij een loopbanencoach terecht gekomen. En daar ben ik gaan werken en bij andere bureaus. En toen van 4 naar 3 naar 2 naar 1 dag, want ik had een freelance contract. En tegelijkertijd bouwde ik mijn eigen bedrijf op. Ik denk dat ik zo'n anderhalf jaar in dienst ben geweest en verder ben ik snel gaan freelancen en mijn eigen bedrijf op gaan zetten. En vanuit mijn eigen bedrijf werk ik nu nog steeds. Nu ongeveer 13 jaar coach.



Demo-graphics	Aangesloten verenigingen	gemiddelde frequentie coaching
Coach 1	NOBCO / EMCC	2 trajecten: 1) 9 sessies keer per half jaar. 2) 4 sessies (dagen) per half jaar
Coach 2	NOBCO & CTI	6 sessies van 1,5 uur per 4 maanden tot half jaar
Coach 3	NOBCO & LVSC & NVPA & G-coach	Tussen de 4 en de 8 keer. In het begin altijd om de 2 weken. Een half jaar is bijna het maximum. En gemiddeld is het ongeveer een half jaar, met tussen de 4 en 8 contactmomenten. Je hebt altijd anderhalf uur.
Coach 4	NOBCO (& NVO2)	In het begin om de 1 a 2 weken. De eerste 3 gesprekken zit 2, 3 weken tussen, max. En dan gaat het vaak naar een maand tussentijd. Meer dan 80% is binnen een jaar klaar.
Coach 5	NOBCO & Vereniging voor Integraal Therapeuten & Beroepsvereniging voor zijnsgeoriënteerde begeleiders.	Gemiddeld 1 keer in de 3 weken. tussen de 7 en 10 sessies en dan is het maal 3 weken. Dus tussen zo'n 5 en 9 maanden.

Meest voorkomende coachvraag	
Coach 1	Mensen krijgen te maken met het feit dat ze merken dat ze tegen hun grenzen aanlopen. Dat kan zelfvertrouwen zijn, of het vermogen tot communiceren, niet meer weten waar de bezieling in hun werk zit, het kan zijn dat ze moeten gaan kiezen omdat er iets verandert in hun omstandigheden (werk of organisatie). Maar het zijn toch wel vragen die dicht tegen wie ze zelf zijn aanliggen. En dat ze dan niet verder daarin komen. Het is meer dat ze eigenlijk wel weten wie ze zijn, maar daar niks mee kunnen.
	De vraag, en dat merk je, is vaak niet zo goed omschreven. De vraag is meer een gevoel waar ze mee zitten, dus dan kun je je afvragen of er echt een vraag is. De vraag is hoe kan ik een team van 50 man aansturen is een andere vraag dan wat is de volgende stap die ik in mijn leven ga zetten. Of hoe kom ik uit dat gebrek aan zelfvertrouwen. Dat is niet een concrete vraag en dus ook niet een concreet antwoord.
	Dus dan is er niet echt een vraag, zoals 'hoe word ik besluitvaardig'. Maar dit is wel de onderliggende vraag. Maar waar je eerst aan moet werken is dat ze geen zelfvertrouwen had. Dat is de motivatie om te komen. Dus dat is dan geen vraag. Maar meer een, nou ze komen bij mij meer met een "hik". Ze zeggen nog niet eens dat er een probleem is, maar het is een grens waar ze tegen aan lopen in zichzelf.
Coach 3	bij mij zit er heel veel in de psychosociale hoek. Dat ze moeite met zichzelf hebben. Of heel veel conflicten hebben gehad met hun baas of niet tevreden zijn. Dit betekent dat het zich ook vaak uit in stressklachten richting burn-out.
	Binnen mijn opleiding zijn 10 opleidingsdagen en 10 coachgesprekken, dus dat is een hele andere kleur. Dan begeleid ik echt mensen als wat wordt er die lesdag geleerd.
	En mensen die zich op een andere manier aanmelden, dan gaat het bijna altijd over psychosociale aspecten

	Ik zie weinig loopbaanvragen.
	Veel problemen worden ook vaak veroorzaakt door wat er tussen die twee onderling gebeurt. (Leidinggevende en werknemer) ---> communicatie
Coach 4	Ze hebben een probleem en daar willen ze vanaf. Er zijn ook genoeg mensen die hebben een ambitie en die willen daar naar toe.
	Ik zie mensen met loopbaanvragen. Vanuit werkloosheid dan wel vanuit een bestaande baan.
	je hebt loopbaan en leiderschap en assertiviteit en zelfvertrouwen. Dus in dat kwadrant is het allemaal te vatten, de vragen waarmee ze naar mij komen.
Coach 5	Mijn specialisme is zin-geven in je bezieling. Dus ik richt me heel erg op mensen die op een kruispunt staan in hun leven en vaak zijn ze in hun 2e helft van hun leven, zeg maar 35 +
	En wat ik ook doe is ze niet alleen laten ontdekken waar hun innerlijke vuur zit, waar zij warm voor lopen, maar dat ze ook leren om dit te integreren in hun dagelijkse leven en werk. En dat ze het dan ook echt handen en voeten kunnen geven.
	Die hebben vaak functioneringsvragen. Dus dan willen ze weten hoe ze beter kunnen functioneren. Dat kan zijn in samenwerking, leiderschap, management, ze bezitten net een nieuwe functie en zijn nog wat onzeker, hoe kan je nou beter je potentieel en je kracht aanboren om meer uit de verf te komen.
	Dus als je daar mee zit, zingevingsvragen, dan heeft het eigenlijk effect op al je levensgebieden. Dus een client zal ook sneller dat ze het willen vertalen naar hun eigen ding. Als het specifiek over werk gaat dan, bijvoorbeeld een loopbaanvraag, dat is ook een belangrijke poot, dan spitst het zich meer toe op werk en die functioneringsvragen.
	Er is nog een groep en dat zijn ondernemers, met name zzp'ers. Die heb ik ook heel veel. Want dat is inmiddels wel uitgegroeid tot 1/3 van mijn clientèle als het niet meer is. Er zijn twee soorten vragen van ondernemers. de ene vraag is; hoe kan ik mijn bezieling, hoe kan ik zorgen dat ik geld ga verdienen met mijn bezieling. Of ze weten het niet helemaal precies en ze zijn alleen maar bezig ermee, maar vinden het moeilijk om er geld mee te verdienen. Ze hebben hun hart gevolgd en dan 'hoe verdien ik er nou geld mee?' En de andere vraag; succesvolle ondernemers die goed draaien, maar ondertussen hun bezieling zijn kwijtgeraakt. Die zijn weer op zoek naar hun bezieling.

<b>Methode van coaching</b>	
<b>Coach 1</b>	Mensen zijn geïdentificeerd met hun gedachten, dat wat ik denk is waar. Mensen zijn geïdentificeerd met hun gevoel. 'Oh, ik voel dit dus ga ik dit of dat doen.' Of mensen zijn geïdentificeerd met hun lichaam. 'Ik heb nou hoofdpijn, ik kan nou niks doen. En waar ik met ze in werk in coaching is dat ze die drie wel hebben. Je hebt een lichaam, je hebt emoties, je hebt gedachten, maar het is niet wie jij bent. het gaat erom, gebruik je het of gebruikt het jou? En voor de meeste mensen is het dat het lichaam hun gebruikt, of dat hun gevoel hun gebruikt. Het gaat ermee aan de slag. Zoals die vrouw die geen zelfvertrouwen had. Haar gevoel gaat gewoon met haar aan de slag – aan de haal. En moment dat je merkt dat je die dingen los van elkaar kunt zien kun jij bepalen wat je ermee doet. Dus het moment dat je jezelf in de hand hebt, dan ben je de meester en heb je de dienaren in de hand.
	En vaker is het, en dat is generaliseren, bij mannen zijn meer geïdentificeerd met hun gedachten, dus alles is ratio en die schakelen dat hele lichaam niet meer in en

	dat gevoel niet meer in en vrouwen zijn vaak veel gevoeliger. Die denken niet meer logisch na. En daar werk ik mee. En als ik dan de Roos van Leary wil gebruiken, huppakee, gooien we die erbij.
	Het gaat er mij om dat mensen die reflectie kunnen behalen op wie ze zijn. En het verschil kunnen zien met wie zij zijn en wat ze tot hun beschikking hebben.
<b>Coach 2</b>	RET. Ik heb er een heleboel. Ik heb de RET een tijd juist helemaal niet gebruikt. Het hangt ervan af wat je pakt, wat iemand nodig heeft. En ik heb een behoorlijke rugzak vol zitten met instrumenten. Dus de RET, de cognitieve gedragstherapie, daarbij de mindfulness, dus de mindfulness aanpak bij mensen.
	En ik werk vanuit de co-active heel veel met de positieve psychologie.
	dat je kijkt naar het potentieel. Ik vind dat heel waardevol om ook eens te kijken als je eens los was van al die beperkingen, wie ben je dan, wat gebeurt er dan met je. Dus te kijken naar waarden, wat vind je belangrijk, waar ga je naar toe in het leven, wat zijn je kwaliteiten en dat stuk van iemand helemaal versterken.
<b>Coach 3</b>	Ik ga ervan uit dat mensen iets doen, dan lukt dat jou vanzelfsprekend. Dus wat is nou eigenlijk de kunst, als jij iets aanleert, waarom leer je dat als vanzelfsprekend. Wat heeft dat er uiteindelijk mee te maken. En als je iets niet lukt in een doorgaande lijn, wat doe je dan als vanzelfsprekend. En als ze er dan niet uitkomen, dan komen ze hier. Ik ben altijd op zoek, waarom stopt nou het vanzelfsprekende. En waar heeft dat mee te maken? En het vanzelfsprekende, en dat zit ook in de Leercirkel van Kolb, mijn basale uitgangspunt
	de Leercirkel van Kolb, mijn basale uitgangspunt; je hebt drie hersenen. Je hebt cognitief, sociaal en emotionele hersenen en welke theorie dat je ook bestudeert, je ziet altijd als die drie heel goed samenwerken, dan lopen dingen vanzelfsprekend. Als een van de drie niet meewerkt, of er anders over denkt, dan heb je een dilemma.
	En dan zitten er voor mij nog 2 aspecten, dat is dan van mijn psychosociale achtergrond. Je kunt in jezelf met iets zitten, dat heeft een hele eigen energie, dus dat zijn innerlijke dilemma's. Maar je hebt ook interpersoonlijke dilemma's. Dus soms zijn dingen die in jou leven, die hebben ook een effect naar anderen toe. Dat is eigenlijk het verzwarende effect. Dat je zelf wil oplossen en dat je jezelf ermee zoet kunt houden, maar het wordt anders als een ander ermee te maken krijgt. Ik luister altijd als mensen binnen komen of het in jou of dat het met een ander te maken heeft. En wat is er nou waardoor het niet vanzelfsprekend loopt.
	Ik ga ervan uit dat als het opgelost is, dan kan een persoon verder en dan zijn ze er misschien ook klaar mee. Dat is de kern. Ik luister en kijk altijd met deze ogen naar mensen. Waar zie ik het moeizaam worden.
	rollenspellen
<b>Coach 4</b>	En als je zegt de Roos van Leary, die niet, DISC wel, mensen kunnen een analyse doen bij mij waar dat dan uit komt. Leiderschapsstijlen, met assertiviteit heb je een model, dus er zijn allerlei modellen, vanuit NOP komen veel modellen waarmee je aan de slag kan. Ik heb wel eens in mijn opleiding gezien dat een methode een naam kreeg en dat ik had 'oh, heet die zo? Ik doe dat al een tijdje, maar wist niet dat die zo heette.' Er is een grote vijver en afhankelijk van wie zit er tegenover je en wat komt er naar boven, zet je iets in.
	Mijn motto is; groeien doe je zelf. Dus op eigen verantwoordelijkheid ligt heel veel nadruk.
	Ik lees lichaamstaal en dan geef ik het terug. Dus ik geef mensen liever terug wat ik zie, zodat ze er zelf iets mee kunnen, in plaats van dat ik ga interpreteren 'dat zal wel zo zijn'. Ik kan er ver naast zitten.
<b>Coach 5</b>	Mindfulness is heel belangrijk en zijsorientatie. Mindfulness is een manier en het

	leren om in het hier en nu te zijn en contact te maken met je kern. En daar zitten ook de antwoorden voor wat je wil.
	Een van die manieren ook is voice dialogue. Dat is een manier van werken waarbij je werkt met subpersonen. Dus we hebben allemaal subpersonen in ons. Een harde werker, een perfectionist, een decepticus, een loyalist, een pleaser, en noem maar op. Allemaal verschillende subpersonen. Die hebben eigenlijk allemaal stemmen. En je kan leren die aan te spreken, zodat je meer een preciezer beeld krijgt wie er nou altijd achter het stuur zit bij jou.
	Opstellingen, ik werk ook met opstellingen in de sessies. Een familie-opstelling is als je kijkt naar jezelf, dan maakt het uit wie jouw voorouders zijn, wie jouw vader en moeder zijn, bij wie je groot bent geworden. Maar het maakt ook uit wie je opa en oma zijn. Als je opa nog een oorlogstrauma heeft wat nog niet is verwerkt, dan heeft het invloed gehad op jouw ouders en dan is het ook van invloed op jou. En op het moment dat ik dat als coach niet erken dat dat meespeelt, dat jij daarom niet heel goed functioneert, dan kan ik wel coachen met jou en de Roos van Leary en Mindfulness doen, maar dan heeft het niet zo veel effect. Want er zit iets in het systeem en het systeem is veel groter dan jij, dat eigenlijk voortdurend ruis op de lijn zet. Dus die zet eigenlijk een soort klem op jou, waardoor jij denkt 'ik kom maar niet vooruit, ik krijg het niet voor elkaar om het patroon waar ik alsmaar in zit te doorbreken'. En familie-opstelling werkt dus op systemisch niveau. En dit kan op allerlei gebieden. Dus op die manier kun je gaan verkennen wat er nou eigenlijk speelt. En dan kun je ook gaan kijken met het veranderen van de opstelling, waardoor er meer harmonie komt, doordat er iets wordt herstelt in het systeem.
	Ik doe ook visualizaties op muziek. Ik laat mensen mediteren. Ik doe inquiries, en dat is een soort innerlijk onderzoek. Rollenspellen. Vrije houding (En dat is dat je in de vrije houding bent, ben je in verbinding met jezelf en dan ben je zowel bij jezelf en tegelijkertijd ben je in contact met de ander). De wondervraag.

<b>Definitie Coaching</b>	
<b>Coach 1</b>	<p>Coaching is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach op interactieve wijze de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bewustwording en persoonlijke groei</li> <li>• het vergroten van zelfvertrouwen en</li> <li>• het exploreren, ontwikkelen en toepassen van eigen mogelijkheden</li> </ul> <p>Coach en gecoachte* nemen ieder hun verantwoordelijkheid voor het proces</p>
	Het gaat erom, gestructureerd, doelgericht proces.
	Rol coach: En wat ik interessant vind, is dat ik de theorie die er heel veel is, kan omzetten in praktijk. Dat is mijn ding heel erg als niet afgestudeerde, ik ben een praktijk iemand, om echt te leren in de praktijk hoe ik met dingen om kan gaan. Is hoe ga ik mensen niet vermoeien met theorie, maar ga ik ze in de praktijk leren hoe ze met dingen om kunnen gaan. En dan kunnen mensen omgaan met de dieptepunten in hun bestaan. Daar worden ze happy van. Dan is iets ergs wat ze is overkomen, opeens niet erg meer.
<b>Coach 2</b>	Ik denk dat je samen met iemand, vind ik heel belangrijk in coaching, werkt aan het versterken en het ontwikkelen van bewustzijn van mensen, wie ze zijn, en wat ze kunnen. En uiteindelijk het doel van coaching moet zijn dat mensen weer hun eigen coach worden.

	Rol coach: En dat ze de middelen en hulpbronnen hebben aangeboden in de coaching die ze kunnen inzetten, ook als ze geen coaching meer hebben. Dat ze weten 'ohja, waarden, wat waren dat ook alweer.' Ter versterking, ter ontwikkeling, dat is wat coaching doet.
<b>Coach 3</b>	hoe krijgen mensen het voor elkaar om weer vanzelfsprekend dingen te doen die ze zelf van plan waren
	Dus met coaching gaat het er eigenlijk om, om mensen weer congruent te krijgen. Voor mij komt het eigenlijk steeds dichterbij de vraag; hoe krijg ik jou congruent? En dan loopt het weer vanzelfsprekend
	En daar is een bepaalde techniek voor, dat moet in de psyche ook kunnen. Dus ik zou het ook kunnen <i>resetten</i> . In het lichaam kan het dus. En als je weet hoe je het moet doen en het lukt, dan ben je gereset. Toen kon je het nog niet, toen keek je er tegen op, toen lag je ervan wakker, toen had je het aangeleerd, toen deed je het, dat is positief, en in een keer ben je gereset. En je weet nauwelijks nog waar je toen van wakker lag.
	Rol coach: En dat ik dan kijk, waar loopt het dan op vast. Ik weet het nooit beter, maar hoe krijg ik het voor elkaar dat het weer vlot getrokken wordt? Het antwoord zit allang in mensen, maar ze kunnen er niet bij of ze weten niet waarom het vast loopt. Dus bewustwording, inzicht bieden, verruiming, en ook een stukje helpen. Want soms is het ook onvermogen. Faciliteren. Van a; opsporen waar zit het dan in, eventueel waar komt het vandaan. En dan b; hoe zou je het dan wel willen construeren. En dan; ga het maar doen.
	Rol coach: Congruentie (tussen de drie hersenen ) is voor mij het toverwoord van coaching. Binnen coaching zie ik vooral mensen die sociaal en emotioneel uit de pas loopt met de cognitie. En dan kun je nooit een goeie mix krijgen.
<b>Coach 4</b>	Congruentie (tussen de drie hersenen ) is voor mij het toverwoord van coaching. Binnen coaching zie ik vooral mensen die sociaal en emotioneel uit de pas loopt met de cognitie. En dan kun je nooit een goeie mix krijgen.
	Het ligt altijd en helemaal aan de coachee. Want de omgeving is namelijk niet te veranderen. Als je zelf verandert, dan is de omgeving mee veranderd.
	De pijn is er altijd. Die zit er bij jou en bij mij ook. De vraag is, laat je hem aanraken.
	Rol coach: En de coach vanuit alles wat hij beschikbaar heeft, de coachee zo goed mogelijk begeleidt het doel te behalen. Vertrouwelijk als vanzelf. Dat de coach vooraf voor zichzelf duidelijk bepaald heeft; is dit een traject wat iets is voor mij ja of nee. En daar open over communiceert. In alle situaties open is over wat er speelt.
	Rol coach: Ik geloof niet dat iemand alleen maar inzicht wil krijgen, als je dat inzicht hebt, dan wil je er ook iets mee doen. Dus dan vind ik het wel mijn verantwoordelijkheid om bij de intake helder te krijgen; wat is nou echt je doel?
	Rol coach: Daarom zeg ik bij de intake al; het is jouw doel, daar ga jij naar toe, het is jouw verantwoordelijkheid. Ik heb het spiegelpel en een stok om je te helpen daar te komen, en als er een moment is 'ja, toch niet' dan kan ik nog een keer die stok pakken, maar als je nee zegt, dan is het jouw nee.
	Ja en de wil, dan moet er ook nog de gelegenheid zijn.
<b>Coach 5</b>	Leer het potentieel van de mens aan te boren, het potentieel wat ze hebben, waardoor ze kunnen groeien. Ik ga ervanuit dat alle wijsheid en alle vaardigheden al zitten in de mens.
	Ik voel mezelf een persoon die op de juiste knoppen weet te drukken en de juiste vragen weet te stellen en de juiste aanliegroutes weet aan te bieden waardoor mensen in contact komen met hun potentieel, met hun kern, met wie ze zijn, met hun authentieke ik en met hun wijsheid en met hun creativiteit en met hun liefde,

	noem maar op. Wat ik doe, is dat potentieel aanboren en hen leren hoe ze dat functioneel kunnen maken.
	Waardoor ze beter kunnen functioneren, waardoor ze meer gaan leven en werken vanuit hun hoogste waarden, hun hoogste verlangens, wat ze het liefste willen.
	Rol coach: Ik ben een soort facilitator om het potentieel naar boven te krijgen. En wat ik ook wel doe is dat ik elke keer proef of het klopt wat diegene zegt, of ik kan voelen of het klopt me de kern van de persoon. Ik spiegel ook. In die zin ben ik soms ook sturend, als ik denk dat iemand een verkeerde weg in slaat. Dan check ik dat.

<b>Belangrijk bij coaching</b>	
<b>Coach 1</b>	Inlevingsvermogen van de coach
	Intuïtie van de coach
	Je moet ook aanvoelen via welke richting je moet aanvliegen bij mensen.
	En je moet denk in dit vak heel erg durven. Dingen durven aan te stippen.
	Soms moet je het risico lopen dat je niet aardig gevonden wordt.
	klik: Ja, het is wel heel belangrijk, tegelijkertijd ik heb mensen gecoacht waar ik niet echt een klik mee had, maar waar ik wel resultaten mee heb geboekt. Dus het is wel belangrijk, het is belangrijk voor de coachee meer. Want die moet uiteindelijk over de streep durven te komen en de dingen durven te zeggen en te vertellen en te benoemen die benoemd moeten worden. Dus het is wel belangrijk. Maar het is niet zaligmakend.
	Want soms is de klik er te veel en wordt het te gezellig. Dan durf je elkaar ook niet meer te spiegelen. Er moet een bepaalde afstand zijn. Want uiteindelijk 'we zijn gelijk aan elkaar', nee dat is niet zo. Ik moet de autoriteit en de leiding hebben erin. En natuurlijk heb ik niet de leiding over wat de coachee ermee gaat doen, maar het is niet zo dat de coachee binnen kan komen en kan zeggen 'nou ik wil dat we het vandaag hier over hebben'. 'Ja dat snap ik, maar dit is wat ik wil.' Dat zeg ik altijd. Het is die interactie
<b>Coach 2</b>	Het begint bij een goeie intake, in zo'n intake leg je een doel. En de haalbaarheid he. Dus eigenlijk alles wat SMART is he. Dus Specifiek, Meetbaar, Acceptabel he..het doel moet wel haalbaar zijn. Soms is het doel vaag.
	Er moet wel een klik zijn. Maar in coaching stellen mensen zich bloot. In de kern zijn alle mensen ok
	En wat gebeurt er daarna, opent iemand zich ook, is de bereidheid er ook echt.
	Dus de noodzaak moet er zijn. Er moet pijn en verlangen zijn. dat je ook last hebt ergens van. Enige mate van wrijving, of ongenoegen of wat die persoon ook zelf ervaart.
	Er moet wel iets zijn...er moet iets motiveren. Dat komt dan van de motivatietheorieën. Het verrijken van jezelf, daar gaat het dan om. Dat is waar coaching over gaat, het verrijken van je leven, werk, relaties
	En er moet ook een helder, je moet ook doelstellend, dat is ook tamelijk essentieel, dat je kijkt van hoe wil je zijn op moment dat de coaching is afgesloten, wat wil je dan doen en wat wil je anders hebben in je leven.
	En wat wil de baas. Er moeten ook heldere afspraken liggen
<b>Coach 3</b>	ik heb wel eens gevraagd aan mensen; wat maakt nou dat je mij kiest. Bij CoachNetwerk zeggen ze; dat weet ik na 10 seconden al. "De coachee weet dat na

	10 seconden al?" Ja. Dus wat is dat? Er is dus een deel niet vast te pakken.
	Wat ik heel de tijd terug krijg, dat vertrouwen is er natuurlijk, maar dat ik ook persoonlijk ben. Als je om stress binnen komt, binnen 10 minuten heb ik ook iets over mijn eigen stress verteld. Dus ik werk heel open. Openheid is zo wezenlijk
	Kwetsbaar, zelf kwetsbaar zijn ook. Op het moment dat ik zelf kwetsbaar durf te zijn, durf jij het ook. Als ik iets over mijn eigen moeite vertel, durf jij het ook.
	En ik wil juist werken in het gebied van sociaal en emotionele intelligentie. Dus als ik alleen maar cognitief zou zijn. Dus alleen mijn hoofdje zou gebruiken, dan gebruik jij ook alleen maar het hoofd.
	Openheid, zelf kwetsbaar durven zijn als coach. Dat ik ook laat zien dat ik een mens ben. Vanuit de dienende rol transparant zijn. En dat veroorzaakt vertrouwen.
	Een ander punt wat ik veel terug krijg is; 'op de een of andere manier, als ik iets vertel, dan lijkt het erop dat je gewoon snapt, écht snapt, waar het bij mij over gaat.' "Empatisch vermogen is dus ook belangrijk." Ja. En dan vinden ze daarin: 'en dan mag het er gewoon zijn. Ik heb van die rare gedachten en jij vind het maar fantastisch en prima.' En dat is, die combinatie, dus ik weet wat ze kunnen denken, dat leg ik gewoon open.
	"Dus niet beoordelend." Nee, helemaal niet. En dat is vaak waar mensen altijd al van anderen een oordeel over gehad hebben. Of een advies horen.
	Maar dat is geen advies. Dat is een aanbod. En dat is een groot verschil, dat is een super groot verschil. 'Weet je wat jij moet doen?' Dan wordt het een advies. Maar dat zul je van mij nooit horen. Ik leg het neer, en dan zie ik aan jou of je het interessant vindt en als jij het interessant vindt, dan vraag ik; 'weet je hoe je dat kunt doen?' En dan hoor ik aan jou wat je al weet.
	Het probleem zuiver krijgen, waar gaat die incongruentie plaatsvinden
	Je legt iets neer, een aanbod en daarna weet ik pas of het echt waardevol is voor jou of niet. Dus als ze er niks mee hebben gedaan, vind ik net zo interessant als ze er wel iets mee hebben gedaan. Maar weet je wat nou het leuke is. De meesten zeggen; ik heb er weinig tot niets mee kunnen doen. 'Wat jammer', is dan mijn reactie. 'Wat heb je wel gedaan?' En dan hebben ze 9 van de 10 keer meestal gedaan wat in die opdracht stond, alleen hebben ze niet zo geleverd
	inzicht en bewustwording geeft als het ware een soort platform dat je kunt kijken naar; 'Ok, waarom heb ik het altijd zo gedaan?' Dat zijn de 'ik doe het zoals ik het doe.' Dan zie ik daarnaast meteen open; 'Ok, daar doe ik dingen goed en niet goed in.' Dan krijg je het veld; 'Wat moet ik daarin leren? Wat heb ik dan te leren en wat ik dan beter wil?' En in wat je beter wil, moet je gaan oefenen. En daar zit Kolb. Door te oefenen.
	we zouden coaching MILT moeten noemen. Milt naar jezelf zijn. Maar dan is het: medewerker individueel leer traject.
	Maar je zelf veroordelen, dat is het ergste, wat mensen met zichzelf doen.
	de ruimte, bewustwording en inzicht creëren
<b>Coach 4</b>	Er moet een SMART doel zijn
	De ander de wil en de gelegenheid heeft dat doel te behalen
	Er moet zoiets ondefinieerbaars zijn als een klik.
	"Hoe belangrijk vind je vertrouwen?" Als het er niet is, dan gaat het hem niet worden. Dus het is heel belangrijk
	En kijk, een ruimte, dat de deur dicht kan, en dat alles op tafel kan. Ik krijg vaak nog niet in de intake alle geheimen en ik weet zeker dat er mensen zijn waarvan ik zeker nog niet alles gehoord heb. Maar dat is misschien ook niet nodig voor het oplossen van. Of misschien op dat moment kon het nog niet.
	commitment maar dat zit in de wil vanaf de coacheekant

	een zekere zakelijkheid in het traject is naar mijn beleving heel belangrijk
	Respect is ook belangrijk. Dus dat je ook buiten de setting respectvol over mensen spreekt. Dus respect in het gesprek zelf en daarbuiten ook als het over mensen gaat. En dat hoort ook gewoon bij je vak als coach.
<b>Coach 5</b>	Om even met de klik te beginnen. Die is echt super belangrijk. Dat is ook wetenschappelijk bewezen dat 70% van de effectiviteit afhangt van de relatie. En dat methodieken maar iets van 5% is. Zou je eens op moeten googlen. Dus de effectiviteit, dat is in therapie-land, maar goed dat kun je doortrekken naar de coaches. Dus de relatie is heel belangrijk. Ik besteed heel veel aandacht aan dat de mensen zich veilig voelen. En om hun gemak voelen.
	En dat ik net als zij ook gewoon een mens ben en dat ik ook worstel met vanalles. En niets dat zij zeggen dat dat raar is. Dus dat ze met alles kunnen komen. En dat ze welkom ermee zijn en dat ik niets gek vind. Waardoor zij ook eigenlijk geen last hebben van schaamte.
	Ik heb veel aandacht voor het opbouwen van een vertrouwensband
	een drie-gesprek is. Na de intake met de cliënt, dat er een drie-gesprek ik ook met de leidinggevende erbij. Het voordeel is dan dat ik nog meer informatie krijg van wat is er aan de hand. En het is vaak nog genuanceerder dan wat ik al had gehoord. Ik zie dan ook als coach hoe cliënt en leidinggevende interacteren met elkaar, dat is dan ook heel zichtbaar. En dan stel ik meestal een soort coachcontract op waarin ik schrijf wat is de aanleiding bijvoorbeeld; dit zijn de coachvragen en wat zijn de beoogde resultaten. En wie is waar verantwoordelijk voor. Zodat de hele setting helder is. Waardoor we allebei weten, hier gaan we aan werken.
	Verder vindt er altijd een evaluatie plaats. Dat is belangrijk. Een begin en een eind, waardoor er een soort creatieve spanning ontstaat.
	En hoe ze dat doen, of ze dan de sessie moeten afluisteren of niet of een reflectieverslag maken of niet, uiteindelijk gaat het erom of ze er iets aan hebben. Ik kijk ook heel erg naar wat past bij iemand, wat past bij een cliënt.
	Ik laat altijd aan het begin van de sessie, wil ik altijd dat ze terugkoppeling geven over hoe de vorige sessie is doorgewerkt, dat weet ik al door een reflectieverslag of ze vertellen het. Waardoor ik ook weet of we op het goeie spoor zitten of niet. En waardoor ik weet of we de volgende stap moeten zetten. Ik check ook altijd hoe zit je erbij. Want dat is ook belangrijk, dat ze vertellen waar ze zijn op dat moment, hoe het met ze is, omdat als je da overslaat, dan sla je eigenlijk het hier en nu over.
	ik wil graag dat ze altijd een vraag stellen, waar ze die sessie aan willen werken. Want anders ga ik ze ergens naar toe brengen omdat ik denk dat het belangrijk is, maar ik wil dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor de volgende stap die ze zetten
	de wil en de motivatie van de mens. Dus als je ze zelf zo actief mogelijk laat zijn en ze zelf laat kiezen waar ze aan willen werken, groeit ook de motivatie
	ik gevoelig ben voor, dus dat ik goed probeer op te letten telkens of ik nog contact heb met de ander en nog weet waar hij uithangt. Dus ik spiegel dat heel veel en ik neem mezelf ook, ik voel zelf ook telkens, ik ben zelf ook een soort klankenkast. Dus ik voel zelf mee. Soort sensitiviteit, soort heldervoelendheid van wat gebeurt er bij de ander, wat gebeurt er bij mij? En als ik daar een soort incongruentie voel, dat ik dat benoem.
	in coaching is het belangrijk om in je hoofd minder te werken, maar veel meer uit het hart en meer te voelen, bij de ander te zijn en subtiel aan te sluiten.
	“En het ook durven aanspreken en bespreekbaar maken.” Ja, zeker, dat is ook belangrijk. Maar dat vraagt ook lef. En als je merkt dat er iets aan de hand is en dat niet benoemd, dan leer je eigenlijk die ander om niet te luisteren naar hoe het eigenlijk is. En dan ga je eigenlijk het spelletje meedoen met de ander om het te



	<p>vermijden en te negeren. Je weet dat als je het doet, dat je iemand bij zijn pijn brengt. Ik zeg altijd; met pijn is niets mis, met de afweer van pijn, het weg willen hebben van de pijn, daar lijd je aan. Als je bij je pijn bent en het mag er zijn, dan is je hart open. Dan is het eigenlijk niet erg.</p>
--	---

Matrix with results from the interviews with coachees:

<b>Demo-graphics</b>	<b>Age</b>	<b>Gender</b>	<b>Marital status</b>	<b>Education</b>	<b>Profession</b>	<b>Managerial function?</b>
1	38	V	Divorced, 2 kids	MBO	ZZP	no
2	59	M	Married, 2 kids	Mulo (MBO-HBO)	senior beleidsadviseur	no
3	54	M	Married, 3 kids	Post HBO	Team manager van het groot en planmatig onderhoud	yes
4	56	V	Alone	HBO	manager in het kunstencentrum	no
5	48	V	Married, 1 kid	WO	Management consultant	yes
6	43	M	Living together, 2 kids	WO	Programmacon-troller	no
7	30	V	Married	HBO	Marktonderzoe-ker	no
8	46	M	Married, 1 kid	WO	Bedrijfsjurist	no
9	35	V	Married, 2 kids	HBO	Projectmanager IT	no
10	54	V	Married, 2 kids	HBO	Coach en parttime 'invaller' in vrijwilligersorganisatie	no
11	52	V	Living together, no kids	HBO	ZZP	no
12	31	V	Living together, no kids	WO	Manager Training en Opleiding	yes
13	47	V	married, 2 kids	HBO	Studentencoach	no
14	32	M	Living together, 2 kids	HBO	Recruitment adviseur	not hierarchical, but operational
15	34	V	not married, no kids	HBO	ZZP	no

Question → Frequency & training	Van wanneer tot wanneer werd je gecoacht?	Wat was de frequentie van coaching?	Heb je naast coaching ook een andere vorm van training gehad?
1	6 maanden vanaf begin 2009 4 maanden vanaf begin 2010	om de 2 weken om de 3 weken.	Ja. workshop "Leef je bezieling" & gesprekken bij psycholoog over werk door burnout
2	2011, 6 maanden	1 keer per 3 weken ging en ik denk een keer of 6, 7	nee
3	oktober 2009 tot en met mei, juni of juli 2010	Om de 5 weken, dus 5 a 6 keer	nee
4	Nog bezig, start; januari 2011 Overstap; maart 2011	3 keer 6 keer	cursus mindfulness
5	oktober 2009 tot maart- april 2010	5 keer een hele dag	Nee, wel 3 coachtrajecten gedaan/afgerond
6	begin 2010 gestart en eind 2010 geëindigd	11 of 12 keer. Zo'n een keer per maand	nee
7	oktober, november 2010, tot en met de juni/juli 2011. Eindgesprek in januari 2012	7 of 8 keer geweest	nee
8	Nog bezig, start; oktober 2011	3 keer geweest	nee
9	september 2010 tot mei 2011	9 keer	Nee, maar naar aanleiding van een assessment coaching gaan doen
10	2008 – 2010, in het begin vaker (5), daarna op afroep (ook 5)	8 – 10 gesprekken in totaal	nee
11	Nog bezig, start; 2009	Eerste 3 maanden elke maand 1 keer, daarna onderhoudend	nee
12	maart 2011 tot en met oktober 2011	8 sessies, om de 3 weken	nee
13	januari 2011, tm zomer 2011 (5 a 6 maanden)	Een keer in de 3 weken	In het verleden, maar niet meer daarna
14	September 2011 tot en met november 2011	in totaal 6 gesprekken	nee

15	in 2006, een aantal maanden	4 a 5 keer, in het begin om de twee weken	wel bij iemand anders geweest, bij een psycholoog. Daar had ik helemaal niets mee. Daar had ik voor mijn gevoel ook helemaal niets aan. Omdat het helemaal niet werkte voor mij. En dat ik ook echt dacht, wat doe ik hier eigenlijk.
----	-----------------------------	---	---

Mindset	Met wat voor mindset ben je de coachsessies ingegaan?
1	Ik denk dat ik wel redelijk open stond, maar je hebt toch altijd wel onbewust een bepaalde verwachting of hoop op uitkomsten.
2	Ik dacht 'naja, ik ga er maar zitten, mijn baas vindt dat ik dat moet doen. Ik zie totaal de waarde daarvan niet in.
3	Nieuwsgierig. Wel open, zeker. Het is altijd een beetje afwachten wat voor agenda heeft iemand.
4	Die eerste coaching van die drie keer, daar ging ik heen van 'nou, we zien het wel.' En bij de eerste coach was het toch afwachten, wat heeft iemand te bieden. Hartig, maar dat wil niet zeggen dat ik open ben. Bij de tweede coach; ik stond open voor hulp, want ik kende haar al.
5	Dus ik ben heel eager de sessies in gegaan. Aan de andere kant ook heel erg terughoudend. Bang om dingen te veranderen.
6	Ik denk een beetje met de mindset van 'goh er moet wel iets veranderen, maar ik weet nog niet precies wat. Wel open.
7	Ik stond er heel open en positief in, want ik ben er echt ingegaan met het idee van 'nou, ik wil daar iets van leren.'
8	open mind. In de zin van, ik wist niet wat ik kon verwachten
9	in eerste instantie sceptisch
10	Ik had hulp nodig, want zelf kwam ik er niet uit. Leergierig. Nieuwsgierig. Soort van noodzaak (want anders blijf ik vastzitten)
11	Ik ging met lood in mijn schoenen. Ik vond het heel erg lastig om die stap te maken, maar wel nodig. spannend is het goede woord, het was gewoon eng
12	nou, kom maar op! En wat ga jij mij bieden en hoe ga jij mij doorgronden? Bij tweede coaching; meer open-minded
13	Met geen eigenlijk. Blanco. Ik zie wel. Laat maar komen. Ja, ook door een deel dat ik niet vanuit een eigen vraag ging. Maar dat ik moest vanuit de opleiding. Dus dat is wel anders dan wanneer je met een heel gerichte vraag een coachtraject in stapt. Dus dat is een beetje 'laat maar zien wat er gebeurt'. Ik was wel open
14	Ik had mezelf voorgenomen er zo open mogelijk en weinig oordelend in te gaan zitten

<b>15</b>	Ja, wel open. Ik ben er wel open voor. Ik denk dat als je er zelf niet voor open staat, dat het dan ook niet echt heel veel nut heeft. Je moet wel willen. Je moet het wel zelf doen. Het is wel zo dat iemand kan zeggen, het zijn wel bepaalde dingen die je kan doen die je zouden kunnen helpen, en als jij zegt 'lekker belangrijk, dat is niets voor mij of dat doe ik niet,' dan gaat het nooit iets worden. Het is wel je eigen intentie. Het gaat vooral om het stukje bewustwording. Dus iemand kan je bewust maken van de dingen die op dat moment een zwarte vlek zijn voor jou. Dus ja, je moet wel...bewustwording is dan 1, maar het in de praktijk brengen is dan 2. Dat is iets heel anders.
-----------	---

Mindset	Is deze mindset gedurende de coachsessies veranderd?
<b>1</b>	Ja. ik heb meer urgentie om meer mijn weg te volgen. Nu heb ik meer zoiets van 'ok, ik moet zorgen dat ik gelukkig ben, dus ik moet doen wat ik leuk vind en me vooral proberen me daarop te focussen.' <i>"Ging je steeds meer in haar richting mee, dus dat je steeds meer open stond voor wat zij zei?"</i> Ja, en dan is het vooral dat zij elke keer mij zelf heeft laten uitvinden wat mijn richting is, zal ik maar zeggen. En heeft me gemotiveerd om die dan ook te pakken.
<b>2</b>	Ja. Ik ging al nadenkend er naar toe. En zeker als ik weg ging dacht ik ook na. Dat je er naar toe gaat, dat je geprikkeld word en dat je aan het nadenken wordt gezet is de winst die je haalt uit coachsessies.
<b>3</b>	Nee, alleen maar nog verder verbeterd eigenlijk.
<b>4</b>	jawel, het is wel veranderd, want ik ben geleidelijk aan meer zelf gaan sturen. Ik ben dan ondertussen mezelf aan het door ontwikkelen.
<b>5</b>	Weet ik niet. Is te lang geleden.
<b>6</b>	Wel enigszins
<b>7</b>	Nee, ja mindset in die zin dat ik aan het werk ging met de tools die ik mee kreeg vanuit de coaching. ze zag ook dat de houding die ik aannam, dat die veranderde en omdat ik van haar geleerd had hoe ik dat kon doen.
<b>8</b>	nee
<b>9</b>	veranderd van sceptisch naar heel erg leergierig
<b>10</b>	nee
<b>11</b>	Oh, ja zeker. De angst is snel weg genomen
<b>12</b>	ja
<b>13</b>	Ja, naarmate ik vertrouwen kreeg in haar. En me open durfde te stellen en meer kon ervaren dat wat ik belangrijk vond, dat dat besproken werd. En toen werd het wat gericht voor mij. Dat het gesprek gericht werd
<b>14</b>	Ja. Ik vond, ik verwachtte van de coach, dat ze meer adviserend zou zijn. En vond het op gegeven moment ook een beetje van 'ja, hallo, kom nou eens met een stukje feedback, ik zit hier wel te praten maar ik verwacht ook dat je die spiegel terug houdt.' En toen werd me duidelijk dat de rol van Alice in dit proces juist niet adviserend was. En aan de andere kant hoe ik er in ging zitten is juist veel opener en minder oordelend naarmate het proces verder ging
<b>15</b>	Ja. Dat denk ik wel. Zo voelt het wel. Met de dingen die ik heb gedaan daardoor. Dus dan heb je zoiets van echt bewuster worden van wat je nou eigenlijk aan het doen bent.

Mindset	Welke mindset is volgens jou een goede mindset?
1	Geen antwoord
2	Ik denk dat je er misschien wel voor open moet staan.
3	je moet altijd er open in gaan. Je bent nooit te dom om te leren. Ik vind dat je open en eerlijk het gesprek in moet. En probeer niet een dubbele agenda te hebben.
4	De beste mindset om daar te komen, om te beginnen te kijken of je er een vertrouwensrelatie mee kunt hebben, met de persoon, om dat te toetsen, want dat vind ik belangrijk. Het moet klikken, en aansluiting vinden. En het andere is, open staan voor suggesties, maar daar wel kritisch op blijven. En de maar die ik daar dan op heb, is of je er allemaal toe in staat bent als je een coachvraag hebt.
5	een open mindset. Laat maar komen wat er gebeurd.
6	Die coachvraag moet ook een beetje aansluiten bij waar je op dat moment echt mee bezig bent. het meest rendement oplevert als je in een setting zit waar het eigenlijk direct toepasbaar is op dat moment. Niet om het weg te stoppen. nou het belangrijkste is dat je eerlijk bent. Vooral naar jezelf toe, anders kom je niet echt tot de kern. je moet wel een beetje open zijn, anders kom je niet tot de kern
7	open, leergierig... en zonder angst dat er iets of iemand je veroordeeld over dingen die je zegt of vindt.
8	van de coachee om wel open te staan, want anders heeft het weinig zin.
9	leergierig. En open. Dus vooral niet te sceptisch. Zie het als investeren in jezelf
10	geen antwoord door onderbreking interview
11	dat je er open in gaat, dat je geen verborgen agenda hebt, dat je zegt wat je denkt en uit wat je voelt. Dat je je in figuurlijke zin durft bloot te geven aan een coach en dat je bereid bent om je te laten begeleiden. Durven om je die spiegel voor te laten houden.
12	Met een open vizier en het maar over je heen laten komen. En ook jezelf open durven geven. Want als je dat niet doet, je moet ook voor jezelf het gevoel hebben; ik ga hier voor mezelf ook iets uit halen, ik wil hier zelf ook wat mee, anders kom je niet ver. open bent voor feedback. En kritiek
13	Je kwetsbaar op durven stellen en willen veranderen, willen. Als je niet wil, als je niet echt eigenaarschap neemt of wil dat het anders kan, of dat je keuzes hebt en dat je zelf verantwoordelijk bent dan moet je er niet aan beginnen. Want dan is het een bodemloos gat
14	Dat je er wel open in gaat zitten. Maar ook heel resultaatgericht. Je moet wel echt een doel hebben voor jezelf. Als je dat doel niet helder hebt, en ik zie coaching als de oplossing van een uitdaging die je hebt, dan is dat niet het goede uitgangspunt. Want coaching op zich, is geen oplossing. Het is een middel om uiteindelijk een antwoord te krijgen op een vraag, om kennis, houding, gedrag te beïnvloeden. Dus het moet wel vanuit jezelf komen. Dus in die zin moet je coaching echt willen. En tijd voor hebben en ook aan toe zijn op een bepaalde manier.
15	Dat je dus weet dat je het zelf moet doen. En dat je zelf wilt en open bent en gemotiveerd bent. Dat is wel heel belangrijk.

<b>Verwachtingen</b>	<b>Welke verwachtingen had je vooraf aan de coachsessies? (Wat wilde je bereiken?)</b>
1	dat ik mijn droombaan zou vinden
2	Nul komma nul. Niks. Ik dacht, mijn baas wil dit, dus dan doe ik dat
3	wat mag je van coaching verwachten? ok, laat maar komen. Ik ga er gewoon open en eerlijk in en uiteindelijk denk ik prima.
4	ik wil een heel fijn leven leiden
5	Dat ik echt iets anders ging doen. Fundamenteel anders. Hier weg. Maar ik ben er nog steeds niet achter wat ik dan moet gaan doen.
6	Ik had niet echt grote verwachtingen. Meer van; ik had een onderwerp, een vraag en dit lijkt me een logische vervolgvraag. Daar zou ik het eens over willen hebben
7	Ik had wel de verwachting dat ik handvatten zou krijgen en soort van vlaggetjes. ik heb geleerd daar dat je die gevoelens ruimte moet geven en als je die ruimte geeft dan is het helemaal niet erg dat ze er zijn. Dat had ik ook verwacht dat ik dat zou leren.
8	Ik had, omdat dit mijn eerste coachtraject is, voordat ik begon er best wel een zwaar hoofd in. Ik had zelf het idee, mijn verwachting was; ik moet er iets aan overhouden aan zo'n traject. Maar niet echt het idee, dit moet na 1, 2 of 3 sessies dat het dit en dit moet opleveren, dat had ik niet voor ogen.
9	geen, behalve; aan het einde weet ik het. Niet de verwachting dat ik mijn vraag ging oplossen
10	dat ik me zekerder zou voelen in mijn functie. Dat ik die plek zou vinden, zodat ik de positie echt in zou kunnen nemen
11	Dat ik er beter uit moest komen dan dat ik er in ging. Dat was wel duidelijk, een streven. dat ik wat tools aangereikt zou krijgen waarmee ik aan de slag zou kunnen.
12	Ja, ik had wel het idee dat ik er aan wilde gaan werken en hier kunnen antwoorden komen op mijn vragen. Dat had ik wel. Ik wil er ook iets mee. Ik wilde het ook echt oplossen. Ik loop er alleen maar mezelf mee in de weg
13	Ik verwachtte veel te leren van haar. Omdat ik zelf in opleiding was, was ik heel benieuwd hoe zij het deed. Ik verwachtte dat ik daarna een plaatje had van hoe een coach er uit zag en hoe hij deed
14	Ik zag de coachsessies gek genoeg als een soort assessments denk ik. Niet dat ik dacht dat dat het was, maar als ik terug denk, dan zag ik meer dat daar komt straks een advies uit van dit moet je gaan doen. En dat was denk ik mijn grootste verwachting
15	Dat ik er hopelijk beter uit kwam dan dat ik er in ging. Dat ik toch wel sterker zou worden. Het is niet zo zeer dat ik een heel hoge verwachting had misschien, maar het is meer zo dat ik denk dat ik dichterbij mezelf kom door die coaching. Vaak zijn het ook dingen die ik zelf al weet, maar op dat moment, omdat ik zo in de war ben, of wat dan ook, niet meer weet.

<b>Verwachtingen</b>	<b>Zijn deze veranderd/bijgesteld tijdens de coachsessies?</b>	<b>Als je achteraf terug kijkt naar de coachsessies, had je dan realistische verwachtingen?</b>
1	Nee. Dat is wel hetzelfde gebleven	Vooraf gezien was het een tikkie naïef denk ik. Achteraf is het realistisch geweest, want het is wel gelukt. Ja
2	Nu, ja zeker	Nee, het heeft erg geholpen
3	De hoop die je hebt, als hij me nou daarheen brengt, dan ga je uiteindelijk niet met een klein bochtje, maar kom je	Ja, dat denk ik wel. Ik zou niet weten waarom die niet realistisch zouden moeten zijn. ik had voor mezelf een heel beeld dat ik dat wilde

	gewoon op het punt terecht met het gewenste resultaat. Het overtreft je verwachtingen. Je gaat er hier in en uiteindelijk kom je er daar terecht	gaan beheersen. Ik moet dat gaan beheersen op een of andere manier en het is meer geworden dan ik had verwacht
4	nee	ja, maar ik ben er nog niet.
5	nee.	Ja, want ik zit nog steeds met dezelfde coachingsvraag Ik begon ermee; waar liggen mijn barrières; carrière maken en wegnemen van barrières. Ik wilde de volgende stap maken. Alles wat voorbij kwam dacht ik; dat kan ik niet. En die barrières begrijp ik nu. Dus dat heb ik bereikt.
6	nee. Ik wilde alleen mijn vraag helder krijgen	ja.
7	ja, niet verwacht dat ik zo snel zou leren. We waren ook eerder klaar dan we van tevoren hadden bedacht	Wat ik niet had verwacht, is dat ik het zo snel zou leren. Ja, in die zin dat ik niet dacht dat ik 'haleluja' ging bereiken. Die verwachting heb ik nooit gehad, dus die waren wel realistisch. Ik heb zelfs meer gekregen dan dat ik had verwacht.
8	ja.	Nou, niet zozeer realistisch, maar zoals ik al zei, om dat het voor mij redelijk onbekend terrein was, had ik van nou 'alles wat ik mee kan nemen, is een voordeel voor mij, positief'.
9	ja heel erg	nee, die waren niet realistisch
10	nee	ik had er wel een reeel beeld van. En ik weet ook dat je het zelf moet doen. Wat verrassend blijft, zijn de inzichten die je opdoet
11	Ja, dat denk ik wel. Maar ik denk wel dat het heel bepalend hebt hoe je er zelf in zit. Als jij verwacht dat een coach het voor jou gaat oplossen, dan denk ik niet dat je realistische verwachtingen hebt.	Als je met die verwachtingen er naar toe gaat, dan denk ik dat heel veel mensen teleurgesteld kunnen worden en dus ook een heel verkeerd beeld hebben bij de functionaliteit en toegevoegde waarde van de coach, denk ik. Maar die verwachting had ik niet. Maar mijn verwachting 'ik moet er beter uit komen dan dat ik er in ga' is wel aan voldaan
12	Ja. Wat hij ook laat zien, het gaat niet compleet opgelost worden. Je bent het niet kwijt. En dat is wel waar hij je bij helpt tijdens de verwachting. Hij doet ook wat aan verwachtingsmanagement tijdens de sessies.	ja. ik had ook niet verwacht dat ik het even helemaal weg zou poetsen en het gedrag is er niet meer.
13	Nee. Het item is heel helder geworden, maar de verwachtingen waren hetzelfde	ja



14	Ja, dat is zeker gebeurd ja.	ja, maar uiteindelijk heeft het proces met geleerd dat de verwachting die ik had eigenlijk minder resultaat gericht was en me minder geholpen zou hebben als het resultaat wat het uiteindelijk opgeleverd heeft. Dus dat je zelf komt met dingen Ja, zeker, want mijn vraag is beantwoord. Grappige detail dat ik daar niet helemaal van overtuigd was toen ik daar stopte, maar naarmate de tijd vorderde ik veel meer zie dat de resultaten die het heeft opgeleverd, nog steeds kloppen, of steeds meer gaan kloppen met de realiteit.
15	Ja, dat is wel beter geworden. Ja zeker. Ik kan wel zeggen dat ik dat plichtsgevoel en al die andere dingen minder ben gaan krijgen en mezelf wel belangrijker ben gaan vinden. Door die sessies. Dus dat is denk ik een heel belangrijk iets. Om ook echt met jezelf aan de slag te kunnen. Dat je niet alleen maar bezig bent met als ik het maar goed doe voor die en die en die en voor jezelf dan niet. Dan kom je er ook niet.	Ja, dat denk ik wel. Er zijn altijd dingen he. Een ezel stoot zich niet twee keer aan een zelfde steen. Nou ja, ik wel. Dus op een of andere manier, je hebt bepaalde lessen te leren in je leven. En die komen dan steeds terug. Er zit vaak iets achter. Op het moment dat je daar komt, dus bij de kern van de zaak, dan kun je er ook echt iets aan doen. Dus als je weet waar het ligt, jouw ding waar je tegen aan loopt.

Motivatie	Kun je je motivatie omschrijven? (Extern of intern?)
1	De motivatie kwam echt van binnenuit. Dat was echt intern een reden. Er zijn dingen die ik echt goed kan, maar die gebeuren niet. Ik wordt alleen maar onhandiger en ik produceer steeds minder, minder efficiënt geworden, minder effectief. Steeds minder zelfvertrouwen.
2	Die kwam van mijn baas. Ik zie het niet zitten, maar als jij dat wil, dan ga ik dat doen. Het kwam zeker niet van mij, want wat wilden ze mij nou nog vertellen? Dus het kwam echt van buiten
3	Dat is een leergierigheid die er in zit, altijd Dus langzaam heb ik een behoorlijke carrière gemaakt. Daardoor krijg je een stukje motivatie, nieuwsgierigheid en energie En door de interesse komt de motivatie ook je werkgever begint erover. Dus dat was wel even van 'oke?, juist...' maar uiteindelijk kwam van hem uit ook dat het niet negatief bedoeld was, maar positief
4	Die was heel simpel, want ik was buitengewoon ontevreden en ik kwam er niet uit. En dat was de reden om er hulp bij te zoeken
5	Het kwam van mijzelf uit.
6	Ik heb het zelf voorgesteld dat ik dat wel graag zou willen doen . hoe ver wil ik er in gaan om te veranderen of dat gaat me zoveel energie kosten, daar heb ik dan geen zin in
7	Ik zie het als een combinatie. Ik had zelf ook in de gaten dat ik niet altijd lekker in mijn vel zat en dat ik niet kon laten zien van mezelf zoals ikzelf echt ben. Wat mijn motivatie was. En kijk dat gevoel dat voelt niet lekker en

	daar had ik het dan wel eens over met mijn manager en zij gaf het ook terug. Zij zag hetzelfde.
8	tweeledig, zakelijk en prive, verbeteren in mijn houding en gedrag
9	De motivatie was eigenlijk een hele basale Door HR werd toen op gegeven moment gezegd of coaching niet iets voor mij was. En toen zei ik; ok. En de externe motivatie is heel erg omgevormd naar een interne.
10	Voor mij van binnen. Ik wilde zelf leren en ontdekken waarom het ging zoals het gaat en waar ik tegenaan liep en wat ik moest doen om verder te komen.
11	echt vanuit een intrinsieke motivatie. De rest kon me gestolen worden.
12	ik wil leren, leren, leren en ontwikkelen. Dus dat heeft er bij mij altijd zo ingezeten, ik was echt eager om hier ook echt iets uit te halen. niet dat een leidinggevende me heeft gestuurd ofzo 'je moet dit doen', nee. Ik ging naar hem toe 'ik wil wel coaching doen', dus ik klopte bij hem aan.
13	"Je gaf aan dat je bent gestuurd, maar was je zelf ook gemotiveerd van binnenuit?" Ja, ja, anders was ik ook niet aan de opleiding begonnen. Ja.
14	Eigenlijk een externe factor. Mijn leidinggevende bij Enexis, zei op gegeven moment na een gesprek, misschien moet je eens een coachingstraject aan gaan. En daar stond ik nogal huiverig tegenover in eerste instantie. Ik dacht 'wat gaat het me opleveren, ik weet het zelf allemaal wel'. Een beetje eigenwijs
15	Dat is als je jezelf heel slecht voelt en je weet hoe het is om jezelf goed te voelen, dat je dat gevoel graag wel weer zou willen hebben, dus dat is wel een hele belangrijke motivatie. Als je zo diep gaat, dan wil je daar heel graag uit dus dat is de belangrijkste motivatie denk ik. "Dit kwam echt van binnenuit?" Ja.

Motivatie	Hoe gemotiveerd was je om je coachvraag op te lossen?	Heeft dit invloed gehad op de uitkomst van de coachsessies?
1	Ik had op schaal van 1 - 10 een 9 aan motivatie	Ja, dat denk ik wel. Als je niet gemotiveerd bent, dan ga je niet je hele leven omgooien Dus dan moet je motivatie wel heel goed zijn, anders doe je het niet. Hou je het ook niet vol denk ik.
2	Toen ben ik ernaar toe gegaan en ga je je erin verdiepen. En dan komt het uiteindelijk toch van jezelf. Want op gegeven moment wil je het ook zelf, want je merkt gedurende het traject dat het beter gaat. het motiveerde mij om goed naar mijn coach te luisteren en dan de dosering te zoeken	Ja, men vindt dat zo en ik zelf ook. Het gaat goed.
3	Ja, tuurlijk. Je weet zelf ook wel, als je moet, je wordt gestuurd, dan zit je erin van 'is het al tijd, dan ga ik weg.' de opstelling van je werkgever, de	Dus de motivatie die ik zelf had, heeft zeker bijgedragen aan het resultaat

	opstelling van jezelf, en ik kies mijn eigen coach, dat geeft je zoveel motivatie	
4	ik heb een duidelijk doel, zelf.	motivatie is cruciaal. Overigens denk ik dat een goede coach de motivatie ook weet te genereren. Als die er nog niet is.
5	Ik wilde heel graag een oplossing. Ik zat echt wel vast.	Jazeker, ik heb ook zelf mijn eigen doel geformuleerd
6	tot op zekere hoogte als ik heel eerlijk ben. Ik had daar wel last van, het was wel duidelijk een vraag van hoe moet ik ermee om gaan. Maar er zat ook nog iets in, als ik er allerlei dingen voor moet veranderen of als ik er heel veel energie in moet stoppen, dan moet ik misschien wat anders gaan doen, dan past het gewoon niet zo goed bij me. Ik ga niet eindeloos daar energie in stoppen om daarin enorm te veranderen	Deels wel En ik heb zoiets van 'dat vind ik een prima rendement.'
7	Heel erg gemotiveerd. Ik zag het alleen maar als iets waar je alleen maar beter van wordt en van kan groeien en dichter bij jezelf kan komen. Dus elke coachbijeenkomst was ik misschien wel meer gemotiveerd, omdat ik merkte dit werkt gewoon voor mij.	Ja, dat denk ik wel. Ik denk dat als je minder gemotiveerd bent, of er niet zo open voor staat dan werkt het ook gewoon niet denk ik
8	<i>nog in coaching.</i>	het heel lastig om het aan te passen (gedrag) en natuurlijk is het één ding om het te onderkennen, dat is al 1 winstpunt. Maar vervolgens het onderkennen omzetten in een wijziging van je houding en gedrag, en wat ik al zeg, ik heb het een aantal keer geprobeerd, is ontzettend lastig
9	Ja, om verder te gaan en verder te kijken. Zo'n coachingstraject laat ook zien in wat voor kringetje je zit. En of je daar wel of niet uit kunt komen en wat je daarvoor nodig hebt om eruit te komen	Ja, dat denk ik wel, het is ook een van de redenen dat ik niet meer bij dezelfde werkgever werk
10		Jazeker. Veel mensen die ook van de werkgever ook de opdracht krijgen om gecoacht te worden, daar moet je echt eerst iets anders doen voordat je aan de slag kunt. Of doen... die vertaalslag moet je nog maken. 'Je zit hier in opdracht van, maar wat wil je zelf?'

11	Heel erg	Ik denk niet dat die mate van motivatie hoog moet zijn om het opgelost te krijgen, want ik denk dat als je een goede coach hebt, dat hij je toch wel bij het gaatje weet te krijgen waar het om gaat. Alleen, ik denk als je motivatie groter is, dat de stap om die coach op te zoeken, makkelijker is. Op moment dat iemand niet lekker in zijn vel zit, ben ik er van overtuigd, dat diegene wel behoefte heeft om weer lekker in zijn vel te komen zitten. Die latente behoefte is altijd aanwezig. Je goed voelen inderdaad, lekker in je vel zitten, dat kunnen 1001 redenen zijn. Het kunnen veel latente zaken zijn bij mensen waarvan ze denken dat ze daar heel erg oud mee zouden kunnen worden, maar waarmee ze zich nog beter zouden voelen op het moment dat ze inzichten krijgen dat ze daar toch nog heel anders mee om zouden kunnen gaan. Maar daar hoeft volgens mij geen motivatie voor aanwezig te zijn. Het hoeft niet altijd uit een probleem achtig iets te zijn. Het kan ook zijn dat je iets ziet aan komen, of dat je iets wilt voorkomen.
12	mijn resultaatgerichtheid helpt mij er wel bij dat ik super gemotiveerd ben	Ja, dat helpt wel. Je moet ook huiswerk maken. Je moet er ook mee aan de slag, en omdat ik het zelf wil en het resultaat er ook uiteindelijk wel van zag, dat zorgt ervoor dat je het volhoudt. Het traject waar je in zit is best lastig. Je leert herkennen wat je niet goed doet. Maar je weet ook nog niet hoe je het moet veranderen. Dus dat is heel frustrerend. En daar moet je wel door heen. En dat koste energie. En als daar je intrinsieke motivatie niet goed is, dan ga je het gewoon niet redden. Dan stop je er eerder mee. Of haal je er niet uit wat je er uit kunt halen
13	In het begin was het gewoon van 'nou, dit is dus mijn coachvraag' en kijken hoe zij het doet en dat was het begin. Op gegeven moment werd de vraag wel wezenlijker voor mij in het traject. Om dat het met veel dingen samen hangt en hoe ik in het leven sta. In die zin veranderde dat wel. Dus mijn motivatie werd in de loop van het traject groter	Ik denk veel. Ik denk als je dat niet hebt, dan is het een uur volkletsen en dan heeft het geen zin. Dan doe je er niets mee. Het is wel iets waar je iets mee moet doen. Als je de deur uit stapt en je denkt 'nou, dat was weer een uurtje'. Als je er niets mee doet, dan gebeurt er ook niets. En in coaching hangt er een opdracht aan, of je komt er altijd wel weer op terug, of het zet je tot nadenken. En als je niet gemotiveerd bent, dan zal er helemaal niets gebeuren, ze zult het wel

		zelf moeten doen uiteindelijk
14	Gaandeweg steeds meer. In het begin, soms was ik wat sceptisch gewoon. De motivatie als je sceptisch bent, is natuurlijk niet heel hoog. En naarmate je ziet dat je dingen over jezelf leert, ja dan krijg je meer intrinsieke motivatie om er meer energie in te stoppen en er meer mee aan de slag te gaan. Dus die is alleen maar toegenomen	Ja, tuurlijk. Als iemand van buitenaf zegt dat ik iets moet gaan doen, dan zal ik dat misschien doen omdat die ander er dan misschien blij mee maak. Maar dan zal ik nooit zo diep gaan wanneer ik zelf het belang ervan zie. Dus als de vraag is; denk je dat coaching effectief is als de prikkel van te voren van buiten af komt, dan zeg ik 'ja, kan wel', maar dat ligt er dan ook aan hoe die persoon er ook in staat en hoe flexibel ben je om je motivatie aan te passen de transformatie is natuurlijk veel groter wanneer door extern gestimuleerd wordt en je zelf ervaart dat het werkt en dat daardoor je interne motivatie toeneemt. Dus de ontwikkeling die je doormaakt tijdens zo'n traject wordt daar wel door gevoed denk ik.
15	Ik was heel erg gemotiveerd om hem op te lossen. Want ik zat echt, de tweede keer zat ik echt op mijn aller allerdiepste punt wat ik ooit heb gezeten in mijn leven. Dus dan kom je kanten van jezelf tegen dat je niet wist dat je die had uberhaupt. Dan ben je dus helemaal de weg kwijt en dan wil je wel heel graag dat dat veranderd.	Ja, dat denk ik wel. Ik ben er zelf ook wel heel serieus mee bezig dan. Dus als ik dan bepaalde, ik noem het maar handvaten krijg, dan doe ik die ook, omdat het ook de dingen zijn waar ik in geloof Dat heb ik ook bij de psycholoog gezien. Dat was alleen maar praten, praten, praten. En ik heb daar niet zo heel veel aan. Want ik heb genoeg mensen in mijn omgeving waarmee ik kan praten. "Je hebt iets concreets nodig?" Juist.

Match	Wat vind je van de match tussen coach en coachee (hoe belangrijk is deze relatie)?	
1	De relatie vind ik heel belangrijk. Ik denk dat dat, en dat heb ik ook met de psycholoog gemerkt, dat het de enige manier is om verder te komen, als je met iemand een klik hebt. Dezelfde manier van communiceren, of als dat in ieder geval in elkaar grijpt. Ik heb gemerkt als je een coach of psycholoog hebt, waarbij je elkaar niet begrijpt, dan raak je elkaar niet en dan gebeurt er niets. Dan is het; het klopt wel wat je zegt, maar het komt niet aan. Dus doe je er ook niets mee.	
2	Ik vind dat de coach overwicht moet hebben. Ik vind wel dat hij boven je moet staan. Ik vind de relatie heel belangrijk	
3	Want als het niet klikt, kun je nog zo'n mooi programma hebben, maar dan werkt het niet. Dan zit er geen chemie tussen het horen en wederhoren, naar mijn idee.	
4	vertrouwen is een absolute voorwaarde. dat je elkaar vind in hetzelfde referentiekader. dat de coach ook zichtbaar is openheid ook aan de kant van de coach ook belangrijk is. En ook de bereidheid om die	

	gelijkwaardigheid
5	Belangrijk. Ik wil respect hebben voor mijn coach. En als de coach uit eigen ervaring put, dan denk ik 'dat wil ik ook', dan wil ik dat als voorbeeld zien.
6	Die vond ik wel goed. Ik heb een andere coach gehad waar ik dat dus helemaal niet had en daar ben ik na 2 keer gestopt. Dat vond ik helemaal niks. (is overgestapt op andere coach) En daar had ik wel een beter gevoel bij. Zijn aanpak sluit beter aan bij mijn hulpvraag. En de manier van denken. Hij was meer vragend en de ander was meer zendend. Die is wel belangrijk, je moet wel het gevoel hebben dat je daar vertrouwen hebt. Dat je je dingen kwijt kunt en dat je open kunt zijn. En bij de ene persoon lukt dat wel en bij de ander lukt dat gewoon niet, dan heb je gewoon niet die klik. Dus dat is ook de reden dat ik geswitcht ben, het is toch wel belangrijk. Anders kom je niet ver.
7	De match is heel belangrijk. Dat is zoals ik ernaar kijk. Als er geen klik is, je kunt geen aansluiting vinden bij je coach, dan is het heel moeilijk om open kaart te spelen en jezelf te zijn en dan kan de coach ook moeilijker ook jou zien en dus ook moeilijker adviseren wat je moet doen. Voor het proces is het denk ik niet handig. Mijn gevoel zegt dat het heel belangrijk is.
8	Het was niet zozeer het stukje ervaring, maar meer zoals hij het bij de intake op een bepaalde manier aanvloog en dat ik daardoor een vertrouwd gevoel had. Maar ik moet zeggen dat zich meteen bij het intakegesprek wel ging klikken. Er moet sowieso een soort match zijn met je coach. Ook als iemand al jarenlange ervaring heeft, als het persoonlijk niet klikt dan houdt het ook op.
9	En het is belangrijk dat er een goeie relatie is tussen coach en coachee. Want je moet wel eerlijk zijn. En als je geen goede relatie hebt, of als het niet vertrouwd voelt, dan ga je daar niet je hart en ziel neerleggen. Tenminste ik niet.
10	het is belangrijk dat het klikt. En dat de interesse, of dat je ziet dat het oprecht is, niet dat de ander daar een kunstje zit te doen Een coachee mag zichzelf gerust een tijd voor de gek houden daarom is het belangrijk dat jij je als coach goed neerzet als die gene die ook echt te vertrouwen is, die veiligheid biedt, kundig is, ingrijpt wanneer het nodig is, de goede vragen stelt, authentiek is, ook mee kan bewegen en aansluiten, goed kan luisteren. Niet over zichzelf gaat praten, zijn eigen mening kan parkeren Een goede relatie is belangrijk, vertrouwen is essentieel, en hij moet integer zijn. En mijn coach onthoudt alles, dat is een gouden gave.
11	Super belangrijk. Als die er niet is, kun je het wel vergeten. Als je geen klik hebt, dan krijg je geen diepgang. Dan ga je elkaar nooit raken. En je zult elkaar moeten raken. Anders gebeurt er niets. Het is wel essentieel. Als er geen goede match is, dat het dan oppervlakkig blijft en dat zou tot minder resultaat kunnen leiden, dan wanneer die match er wel is. Er moet gewoon een match zijn qua type persoon. Maar los daarvan denk ik dat het heel belangrijk is, het inlevingsvermogen van een coach en de openhartigheid van een coachee Als de klik er is, dan is dat belangrijk genoeg voor de relatie. Dan zou het niet meer hoeven te zijn. Als er wel meer is, dan is dat alleen maar mooi, maar het zou niet hoeven om tot succes te kunnen komen. De klik en de professionaliteit zijn essentieel
12	Ja, die is belangrijk. Dat is het eerste wat er moet zijn. Anders ben je dus niet open en niet eerlijk ook naar de coach, want je kunt blijven verhalen ophangen van 'ik heb dit en dit met

	<p>mijn medewerkers gedaan en deze en deze resultaten heb ik gehad'. Dan kan ik allerlei resultaten gaan verzinnen. Door juist die openheid, je hebt het namelijk niet op je gedrag, ook over normen en waarden en wat er allemaal onder die ijsberg zit. En dat is zo intiem, dat moet je durven delen en daarom moet die klik er zijn.</p> <p>die is belangrijk. Dat is het eerste wat er moet zijn. En dat moet je durven delen. En weten dat hij er niets raars mee doet en dat hij het niet gaat doorvertellen. Dat vertrouwen moet er zijn.</p> <p>Wel heel belangrijk was dat het op de locatie bij hem was. Niet in je werkomgeving. Dat was bij Ingrid ook thuis en daardoor is het al los van je werk. Niemand die mee luistert, is het gewoon voor jouzelf dat je tijd hebt. Dat helpt</p>
<b>13</b>	<p>Die is heel belangrijk</p> <p>Als je als coach niet aan kunt sluiten, als je niet op dezelfde golflengte zit, dan gaat het hem niet worden nee</p> <p>Ik ben ervan overtuigd, als iemand je niet op een bepaald wezenlijk niveau begrijpt, dan blijft de coachee op een bepaald niveau hangen. En dan ga je niet verder dan het bovenste laagje. Dus je moet, de coachee moet vertrouwen hebben in de coach dat ze op dezelfde golflengte zit en dat die, buiten dat iemand goed is, hij moet je ook nieuwe bagage geven, en je moet ook..dat je erin gelooft.</p>
<b>14</b>	<p>Van te voren zou ik gezegd hebben, die is heel belangrijk maar achteraf zeg ik; nee die is helemaal niet belangrijk. Een goede coach weet bij iedereen op de juiste manier te faciliteren dat diegene zijn doelen bereikt. Een klik vind ik geen match. Ik denk dat een professional altijd in staat moet zijn om die klik te maken. En dat kan natuurlijk altijd wel een keer niet lukken. Want dan is die in een keer wel heel belangrijk (de klik)</p> <p>Het is belangrijk omdat: Je anders de ander niet weet te raken. Of niet weet te raken in de zin van 'op de juiste momenten even de spiegel erop zetten', dus op de juiste momenten de juiste interventie kiezen die past bij die persoon. er zijn heel veel wegen die naar Rome leiden. Ik denk, er moet altijd een vorm van relatie zijn. Anders bereik je die klik niet. In staat diegene te raken op moment dat het nodig is. Maar die hoeft niet perse vriendschappelijk of hartelijk of intiem of heel zakelijk of heel belerend.. ik denk dat je daar als coach heel flexibel in moet staan. Het is samenwerken he, het is een co-productie denk ik, het coachtraject. En ik denk dat je beter samen werkt met iemand waarmee je een klik hebt. En die is er, of die is er niet.</p> <p>Ik denk dat je als coach in staat zou moeten zijn om iedereen 100%, nou, ok, 95% in zijn comfortzone te krijgen. Ik denk dat je dat aan moet kunnen voelen. En als je iemand in zijn comfortzone krijgt, bewust maakt van het feit dat je er niet zit om vriendjes te worden met elkaar, maar om een bepaald doel te bereiken. Als je op dat punt belandt, na een informatieve sessie, misschien eerste sessie, kan je misschien zelfs meer resultaat bereiken dan als de match heel goed is en heel amicaal met elkaar wordt op een gegeven moment</p>
<b>15</b>	<p>voor mij is dat een voorwaarde om het te laten lukken. En ik heb daar ook dus vergelijkingsmateriaal in waar ik dat niet heb en waarom ik dan ook bij mezelf zit te denken 'wat doe ik hier eigenlijk' en dat je heel erg bewust bent van 'dit werkt niet, want ik voel het niet met die persoon'. En op het moment dat je het voelt, dat je echt het gevoel hebt dat iemand ook echt op jouw stoel kan gaan zitten en zover daarin kan nadenken, maar jou ook weer daar uit jouw super emotionele momenten kan halen en weer even op de stoel kan zetten van iemand die het van een afstand bekijkt.</p>

En die match, ik vind het een beetje zoets...waarom wordt je verliefd op iemand. Dat is ook zo'n vraag. Dat is heel moeilijk stukje om dat uit te leggen wat dat dan precies is. Je kan allemaal voorwaarden opnoemen waar iemand aan moet voldoen en dan zie je iemand die precies aan die voorwaarden voldoet, maar toch, nee het is hem niet, ik voel toch niet de kriebel in mijn buik, of weet ik veel wat. En eigenlijk is het hetzelfde voor mij, de vergelijking is hetzelfde, het moment dat je met een coach zit of met iemand die jou bepaalde richtlijnen moet geven in je leven om weer op pad te kunnen, daar heb je hetzelfde. En die klik kun je niet echt heel erg makkelijk in woorden zeggen. Maar dat is vooral een gevoel wat je hebt. En dat heb ik bij hem wel. Dat gevoel. voor mij is dat een voorwaarde om het te laten lukken. En ik heb daar ook dus vergelijkingsmateriaal in waar ik dat niet heb en waarom ik dan ook bij mezelf zit te denken 'wat doe ik hier eigenlijk' en dat je heel erg bewust bent van 'dit werkt niet, want ik voel het niet met die persoon'. En op het moment dat je het voelt, dat je echt het gevoel hebt dat iemand ook echt op jouw stoel kan gaan zitten en zover daarin kan nadenken, maar jou ook weer daar uit jouw super emotionele momenten kan halen en weer even op de stoel kan zetten van iemand die het van een afstand bekijkt.

Maar toch had ik even dat spiegeltje nodig. Van iemand anders. Waar ik de dingen, omdat ik zo erin zat zelf, en iemand die er niet in zit en er objectief tegen aan kijkt. Ik kon dat dus niet meer en hij geeft je heel erg de spiegel van jezelf. Zo van 'mij maakt het niet uit wat je doet, maar doe jij wat jij wil?' Dat soort dingen. Dat als je het zelf niet meer weet, dat je even iemand nodig hebt die weer terug brengt naar jezelf.

Match	Wat heb jij gedaan (hoe heb je je opgesteld), of hoe stelt een coachee zich op om vertrouwen en intimiteit te bereiken?	[Hoe beschrijf je de relatie tussen jou en je coach? (zakelijk, afstandelijk, vertrouwelijk)]
1	vooraf oriënteren, dan een gesprek om dat te bevestigen	Vertrouwelijk. En open. En wat mij betreft bijna alles behalve zakelijk. Ze heeft ook wel zakelijk gestuurd, maar soms was het bijna intiem. Ze kwam zo dicht bij. Ze kon mij zo raken. En dat kon ook, die relatie was er ook om haar heel dicht bij te laten komen en je kwetsbaar op te stellen en je toch veilig te voelen
2	Dat (vertrouwen) was er gelijk. Vanaf volgens mij de eerste keer, dat klikte en ik ben niet zo van vertrouwen dit, vertrouwen dat. Ik praat gewoon. Ik kon ook tegen hem zeggen dat ik hem irritant vond of zo iets. Of dat ik dat niet leuk vond.	vriendschappelijk. Veilig. Het liep soepel. En ik kon alles tegen hem vertellen.
3	Ik denk door eerst gewoon mezelf te zijn. En daarnaast te luisteren naar de ander.	Dat is de openheid. Dan kom je ook wat meer in plaats van alleen bij het zakelijke ook wat meer



	De open vragen stellen. De eerste 10 minuten ff social talk en daarna aan de slag.	bij het prive. En ik vind dat zelf altijd wel belangrijk. veilig . gewoon jezelf zijn en open en eerlijk zijn in je antwoorden
4	veel openhartig zijn En soms de moeite opbrengen om dingen onder ogen te zien. En zwak te zijn De bereidheid hebben, of de moed te hebben om echt tot het gaatje te gaan	absoluut respectvol naar elkaar. Waardering voor elkaar
5	Open, en geïnteresseerd in haar ook. Ik had het idee dat het van haar kant ook heel veel energie zou moeten kosten om maar door te blijven vragen. En dat waardeerde ik ook wel	We hadden een vertrouwelijke relatie
6	Proberen zo goed mogelijk aangeven wat je verwacht. Er werd natuurlijk ook wel gevraagd wat zijn je doelen, wat wil je en dat dus dan zo goed mogelijk aangeven. En ook zo eerlijk mogelijk zijn	Een soort gepaste afstand. Niet zo zeer vriendelijk, hij probeerde expres een beetje te prikken en door te vragen, beetje prikkelend. En dat ervoer ik niet echt als super vriendelijk ofzo. Soms een beetje irritant, maar ja goed, het moet misschien ook wel voor je eigen best wil. En dat vergt een stukje betrokkenheid en aan de andere kant een soort gepaste afstand
7	Het belangrijkste wat ik van het begin af aan, en wat ik net ook al aan gaf, heb gedaan, is gewoon open kaart spelen. Ik denk dat het in zo'n proces geen enkele zin heeft als je dubbele agenda's hebt, of denkt dit zal ik nog maar even niet zeggen	Open, eerlijk. Ik heb geen enkel moment gehad dat ik twijfelde aan dat ik open kon zijn of het vertrouwen beschaamd zou worden. Dat is er nooit geweest.
8	Gewoon met een open mind het traject in te gaan en niet zo van 'hier zit ik niet op te wachten.' Wel met het idee dat ik vond dat ik er voor mezelf iets uit kon halen. En daarvoor zit ik daar ook. En niet; ik heb er niets aan en ik doe dit omdat het moet.	aanhoren, en gaandeweg vanuit dat verder vragen. Vertrouwelijk
9	Nou, dat was niet gelijk bij de eerste 2 sessies, maar op gegeven moment heb je toch een beetje een band met elkaar. En dan denk je; weet je, jij zit er voor mij en dat voelt goed, dus dan vertel je bepaalde dingen wel.	Voor mijzelf, goed, maar moest zeker wel even wennen aan het begin. Ze is niet altijd even aardig. Dat is wel heel vervelend soms. Want ja, je wil toch graag aardig gevonden worden. Ze kan behoorlijk streng zijn. Maar dat is wel goed. Uiteindelijk helpt dat zeker, maar dat is wel even slikken soms. Dat heeft even wel geduurd, vertrouwen moet je een beetje winnen. En je

		gaat er heen, extern gemotiveerd, dus dan is het sowieso even afwachten.
<b>10</b>	Die stelt zich open, is bereid om energie erin te stoppen, is ook bereid om te delen en het achterste van de tong ook te laten zien. En is bereid en in staat om in de spiegel te kijken. Dat moet je doen en kunnen, wil je stappen kunnen zetten	Het loopt heel door. Eerst was het mijn docent en trainer, toen was hij mijn coach, toen was hij weer docent, nu doe ik een aantal dingen en nu zou ik hem bijna vriend willen noemen.
<b>11</b>	Mezelf geweest. Ik ben daar naar binnen gegaan zoals ik ben en hoe ik me voelde en ja ik heb geen masker op gehad. Dubbele agenda schiet niet op. En ik weet ook dat als je oprecht hulp zoekt, dan heeft het geen zin, dan is het zonde van je geld en energie die je erin steekt op het moment dat je er niet voor wil gaan. En als ik met een dubbele agenda naar een coachgesprek ga, dan schiet de coach er niets mee op en ik nog veel minder. Die coach zal het misschien wel een worst wezen, want ik kom er voor mezelf.	
<b>12</b>	Ja, zelf er open en eerlijk in gaan. Zo zit ik in elkaar. Als ik het niets had gevonden, ook in het begin niet, dan had ik het gewoon gestopt, dan had ik na sessie 1 al gezegd; sorry, maar ik denk niet dat dit gaat werken. En verder hoef je er niet zoveel aan te doen, want de coach begeleid je wel in het traject en neemt je wel mee en stelt je op je gemak en vanzelf ga je wel die openheid geven en is die klik er.	Zakelijk kan ik het niet noemen, maar het blijft een coach. Er is een soort afstand. Waar je verder geen band mee opbouwt, maar het is wel een soort vertrouwenspersoon. Ik weet gewoon als ik weer even vast zit of in mijn oude patroon terugval, kan ik hem gewoon bellen, en dan helpt hij me. En dan weet hij gewoon zo weer de punten te helpen waar door ik weer een 'ohja' – momentje heb en weer verder kan. Dus ik zou het meer omschrijven als een vertrouwenspersoon
<b>13</b>	Dat ging een beetje vanzelf	Warm, ook wel een beetje...we matchten wel op een aantal dingen, zeg maar. Herkenning in. We matchten wel op een aantal zaken en ik denk dat dat wel het belangrijkste was. En we hadden allebei hetzelfde meegemaakt, vlak daarvoor. In ongeveer dezelfde tijd zijn we een dierbare verloren
<b>14</b>	ik in het eerste gesprek heel open verteld heb over wie ik ben, wat ik heb meegemaakt en wat er gebeurd is. duidelijk geweest in wat mijn doelen	Sowieso goed. Professioneel. Goed flexibel, en flexibel bedoel ik dan in deze en tijdens het gesprek heel professioneel, ervoor en erna ook weer heel amicaal. En zakelijk ook te zijn in die

	waren. Wat ik wilde bereiken en hoe.	zin. Ook elkaar aanspreken, en dan bedoel ik meer van haar naar mij. En weten wanneer je dat ook weer los moet laten
15	<p>Wat ik al zeg, eerlijk zijn naar hem toe over mijn eigen verhaal, en ook qua emoties denk ik ook dat het bij mij iets is wat niet altijd even makkelijk is. Maar wat ik dan bij Frans ook wel heb laten zien. Dus ook dat je mag laten zien dat je verdrietig bent, of dat je boos bent, of wat dan ook. Om daar juist bij te komen. Hoe voelt dat nou eigenlijk echt voor jou? En dan echt voelen en er echt bij stil staan. Die dingen die durfde ik van begin af aan eigenlijk wel bij hem te doen. En dat voelt vooral, omdat ik niet het gevoel heb dat hij boven je staat, of hij wel even gaat vertellen hoe je iets moet doen. Juist helemaal niet. En dat vind ik juist heel fijn. En dat je dan samen wel tot iets komt. Dat je natuurlijk zelf eigenlijk degene bent die het bepaald, die de invloed heeft, die het moet doen. En zo straalt hij het ook heel erg uit.</p>	

<b>Bijdrage coach</b>	<b>Welke bijdrage heeft jouw coach geleverd die (omtrekt jouw coaching) bijzonder behulpzaam waren voor jou?</b> (Kun je hier 3 verschillende momenten/ervaringen/voorbeelden van geven?)	
1	<p>de eerste en belangrijkste is dat ze me niet liet wegllopen voor mijn gevoel. Dat ik dat aan kon gaan en daardoor betere keuzes kon maken</p> <p>En de tweede is dat ze wat richtinggevend handelen heeft meegegeven. Het heeft aangezet om te sturen, meer de kapitein zijn van mijn eigen schip. Maar dat ook te doen. Ik bepaalde zelf waar de gesprekken over gingen ,maar zij kon daar in wel sturen en zeggen 'ja, maar dan moet dit wel echt eerst, of heb je daar al over nagedacht.' En dan nam je er een stukje bij. In principe liet ze mij de richting bepalen, alleen onderweg dat wel alles wat daarvoor nodig was, meegenomen werd. En dat zij het overzicht had</p>	
2	<p>hij gaf mij tools. Hij gaf mij dat ene staatje, hij gaf mij bepaalde zinsneden, bepaalde woordenschat waar je mee kon beginnen</p>	
3	<p>Door mee te gaan in horen en wederhoren</p> <p>En dan deelt hij zijn enthousiasme en dan kan het niet meer stuk zeg maar. Het zich kunnen verdiepen en verplaatsen in mij in dit geval.</p> <p>En gewoon goed luisteren</p> <p>Waar zit nou de pijn</p>	

	We hebben ook drijfveer- en gedragsanalyse gedaan. Vooraf gedaan. En die was ook erg herkenbaar
4	<p>mij helpen om liefdevoller voor mezelf te zijn. Beter voor mezelf te zorgen. Ik was heel streng. Het moet altijd goed en kan altijd beter. Zij heeft dat, regelmatig weer aangeklikt zeg maar. En dat vind ik heel belangrijk</p> <p>En ook mij geholpen de weg te vinden, daar zijn we nog mee bezig, het is nog niet helemaal helder, maar de weg te vinden naar mijn ziel en naar waar mijn hart naar uit gaat. Waar mijn passie ligt</p>
5	Geen antwoord
6	<p>Toch door op een aantal plekken had hij, ja dat persoonlijkheidstestje en je drijfveren, dat soort dingen. Dat vond ik wel helpen.</p> <p>En hij had ook wat stukken te structureren. Soort van modelletjes waarmee je dingen meer in perspectief plaatst. Handreikingen bieden om het wat meer structuur te geven. En om te laten zien 'volgens mij zijn dit soort mechanismen aan de gang'</p> <p>het doorvragen</p>
7	<p>Meer adviserend in de zin van, dat ze spiegelt wat ze ziet. Dus ze laat eigenlijk jouzelf het advies uitbrengen, je geeft dus zelf eigenlijk het antwoord. Als ik dit doe dan gebeurt er dit en als ik dat doe gebeurt er dat. Als ik dit doe en ik handel zo, dan gebeurt er dit en als ik zo handel dan gebeurt er dat. Dus dan weet je eigenlijk zelf al wat het advies zou zijn. Dus ze adviseert eigenlijk indirect. Ze laat jou zelf het antwoord geven.</p> <p>Ja, dat gereedschapskistje, het faciliteren en de tools die ze hier gaf</p> <p>En het spiegelen was voor mij heel belangrijk. Dus zij hield dus eigenlijk een spiegel voor van: 'ok; het is geen doel op zich, werken aan de relatie, je moet iets in jezelf vinden, wat je al hebt, en dat moet je inzetten. Want anders werkt het niet, dan ga je weer een masker opzetten en dan ga je, omdat het functioneel is, ga je er iets mee doen.' Dat komt niet uit jezelf.</p> <p>En doordat je zelf antwoord geeft op je vraag en hoe dat voelt van wat er in mij gebeurt en je leert ook daar naar te luisteren. Dan snap je ook beter, dit is wat er nu gebeurt, dit is wat er nu hier gebeurt (gevoel), dit is wat er nu hier gebeurt (hoofd).</p> <p>Ik vond die rollenspellen heel sterk. Dus je ging eigenlijk met jezelf een rollenspel houden, en dat was voor mij nog duidelijker eigenlijk dan een spiegel voorhouden. Door die verschillende persoonlijkheden, die moest je dan de ruimte geven. En als ik op de ene stoel ging zitten, was ik de ene persoonlijkheid, als ik op die andere stoel ging zitten, was ik de andere persoonlijkheid</p>
8	<p>Specifiek is de problemen, of de knelpunten, of de ontwikkeltrajecten dermate benoemen en op die manier het werktraject doorzetten</p> <p>En ook voorbeelden waarbij hij zelf uit zijn eigen ervaring me confronteerde.</p> <p>Dus laten zien, het kan ook op een andere manier</p> <p>tools; het nee kunnen verkopen. Een opening bieden. . Een soort richtsnoer heb ik gekregen hoe ik het dan moet aanpakken. En daar heb ik veel aan gehad. En ook het erkennen en het benoemen van je eigen begrenzing. Je eigen land, zeg maar. Hij noemde het mooi; je eigen koninkrijk. Dit is van jou, ze moeten toetreden, maar wel onder jouw voorwaarden. En als ze dat niet willen, dan is het hun eigen ding dan.</p> <p>Wat ik al zei; het valt of staat met dat ik het zelf moet ondervinden en uitproberen</p>
9	iets wat ze gezegd heeft die is blijven hangen; als je ergens nieuw komt, dan denk je altijd dat

	<p>iedereen naar je kijkt. En ze zegt ook dan 'iedereen loopt daar binnen en denkt dat van zichzelf, dus maak je niet druk, doe gewoon je ding, want iedereen zit met die mindset.' de slaven in je hoofd. Zo hebben we het samen genoemd. Die je altijd maar proberen neer te halen. Die dan zeggen in je hoofd; hoe het nou niet, wat moeten ze wel niet denken en ik zou het niet doen, en zou je dat nou wel aantrekken en dat soort dingen. Dat je dat moet omdraaien. En dat je moet denken; ik moet het wel doen, ik moet er niet aan toegeven, want het is niet nodig met een moeilijk gesprek aan gaan bijvoorbeeld. Hoe je dat moet gaan doen. Sta voor je eigen. En daar probeer ik me constant bewust van te zijn. 'Ok, wat doet mijn reactie met de rest van de omgeving?' En dat zijn hele concrete dingetjes waar ik wel mee verder kan.</p>
<b>10</b>	<p>die oprechte belangstelling in wat mij beweegt en waardoor ik uitgenodigd werd om mijn tocht te lopen.</p> <p>Maar op de een of andere manier bestaat Frans zijn bijdrage eruit dat hij dat geïntegreerd heeft in hoe hij dan kan doorprikken en soms door net de juiste vraag te stellen of door de juiste links te leggen met wat je eerder gezegd hebt, of wat hij dan inschat. Dat is zijn grootste bijdrage</p> <p>zinnetje en een verslagje van met wat waren nou de inzichten van vandaag concreet maken</p> <p>wat ze nou daadwerkelijk lastig vinden. Woorden geven aan wat mensen nou werkelijk bezig houdt. Waardoor je het concreet maakt en ook een doel formuleren. En dan weer uitzoeken waarom mensen het doel van zichzelf niet al bereikt hebben</p>
<b>11</b>	<p>Wat hij heeft aangeboden heeft en wat mij geholpen heeft is het stellen van bepaalde vragen waardoor ik over dingen na moest denken op manieren waar ik er nog nooit zo over had nagedacht. Dus het soort vragen en de open vragen, het stukje communicatie, dan zal ik het maar even zo zeggen</p> <p>Dus dat vond ik, zijn luisterend vermogen vond ik, en zijn manier van vragen stellen, maar ook het reageren op non-verbale communicatie, dat was ook schitterend om te zien en mee te maken</p> <p>daarnaast heeft hij opdrachten meegegeven. Gewoon dat ik dingen moest opschrijven op een dag. Ik moest opdrachten doen. Ik moest aan bepaalde dingen denken. Ik kreeg regelmatig iets mee, op een hele subtiele manier die mij het lieten ervaren</p> <p>Er was nooit een goed of fout. Ik denk als je dat terug laat komen, dat je dan geen goede coach bent, maar dat is mijn mening. Maar dat was niet zo bepalend. Het was meer; wat heb jij ermee gedaan, en wat heeft het met jou gedaan? Heb je er inzichten mee gekregen en kun je ermee uit de voeten</p>
<b>12</b>	<p>Het hele traject. Wat hij doet, eerst komt hij tot de kern van 'waar zit het hem'. En daarna gaat hij inderdaad handreikingen doen. Hoe je eraan kan helpen en er mee om kan gaan. En dan merkt hij ook, dan heeft hij iets geprobeerd en dan is het 'ow, wacht dat werkt gewoon', en dan deden we een test om te kijken of het bij mij aanslaat. En een bepaald iets sloeg niet bij mij aan, nou prima, en dan probeerden we iets anders. Dan heeft hij altijd wel een andere methode die kan helpen</p> <p>hij heeft heel veel kennis en ervaring, dus hij weet heel veel methoden die kunnen helpen. En hij gebruikt in het begin meer de achtergrond en de historie, dat eerst te benoemen, en dat vind ik wel een fijne methode. Eerst even benoemen wat het is en daarna de aanpak.</p> <p>Wat je ook kan doen bij hem, je kunt altijd je verhaal kwijt. Dus als er wat speelde op dat</p>

	<p>moment in je team, dan kon je hem dat laten horen en hij geeft ook altijd nog een tip  Hij weet het vaak zo net te doen dat je zelf de antwoorden geeft  wat is de knop die ze induwen waardoor je zo'n reactie krijgt. Dat weet hij als eerste gewoon heel goed te benoemen. En pas als je dat goed weet, weet je ook dit te herkennen, en daarna krijg je de middelen om er iets mee te doen. En dat is zijn kracht. Die combi</p>
<b>13</b>	<p>Dat ze eerlijk is en dat ze heel open was in; werkt dit voor je? Voortdurend checken, ik ga nu dit proberen en veel van die coachkunstjes ken ik natuurlijk wel. En dan zei ze; ik ga nu dit proberen. En dan kon ik gewoon ja of nee zeggen. En soms moest ze me over een drempel heen trekken zo van 'je gaat het wel doen, je gaat nu wel even op een andere stoel zitten en ervaren hoe het daar voelt.' En dan dacht ik 'nou ja, flauwe kul', maar rik kon wel steeds zeggen van 'dat wil ik wel doen en dat wil ik wel doen en dat niet'. En zij legde het ook steeds uit</p> <p>Heel open, geen dubbele bodem. En dat heeft ze heel goed gedaan. Dat werkt bij mij heel goed.</p> <p>Ze haakt in op het nu. Hoe het nu is. Dat eerst centraal stellen, van 'hoe is het nu'? Dat is fijn he, dat je niet doorgaat op de vorige keer terwijl je er heel anders bij zit.</p> <p>ze liet me steeds zien dat ik het goed deed. Ze heeft veel laten zien als in 'kijk, dat doe je toch al?' En dat zette mij steeds meer tot van ik doe het goed</p>
<b>14</b>	<p>ze heeft gezorgd dat het traject er was. Ze heeft gefaciliteerd dat we die gesprekken deden met elkaar. Dat ik de tijd nam om daar bewust over na te denken</p> <p>En die inzichten zijn eigenlijk niet in die gesprekken ontstaan. Maar die zijn ontstaan doordat ik er zelf door mee aan de slag ging</p>
<b>15</b>	<p>Die praktische zaken, dingen die me zouden kunnen helpen om te doen. En daar kan het heel erg stapsgewijs gaan in het komen naar mezelf, mijn emoties, wat voel ik nou eigenlijk, die time-out te nemen als er iets gebeurd met mezelf en ik weet het niet meer, of ik ga eruit. Even stil te staan, te voelen. Te schrijven om het kwijt te raken wat er dwars zit. Wat ik zei, naar buiten gaan, goed voor jezelf zorgen, eigenlijk heel erg praktische simpele dingen die iedereen wel weet zo, maar die ik op dat moment niet meer wist en ook dat ik naar hem ook als het op momenten dat het heel slecht ging dat ik ook gewoon wist dat ik naar hem kon bellen.</p> <p>Dat het bij mij heel erg werkte visueel dingen te maken. Dat ik daar oefeningetjes in kreeg om mijn angst bijvoorbeeld visueel te maken. En die dan als een ballon door te prikken.</p> <p>Hele simpele dingen die je gewoon echt kan doen. Dat is behulpzaam.</p>

Resultaten	Kun je (drie) specifieke resultaten noemen die je aan de door jou ontvangen coaching kan toeschrijven?
1	<p>contact maken met mijn gevoel. Dus eigenlijk een intern referentiekader gebruiken, in plaats van extern. Om daarop keuzes te baseren</p> <p>zelfreflectie</p> <p>Het is realistischer geworden</p> <p>dat ik beter kan onderscheiden waar ik op reflecteer. Dus ik kan gebieden onderscheiden.</p> <p>zelfvertrouwen is feitelijk heel sterk verbeterd.</p> <p>Dus dat ja, dat heeft allemaal te maken met bewustzijn. "Het vergroten van bewustzijn van een aantal aspecten binnen je leven, zijn essentieel?" Ja.</p>
2	<p>Zeker veel minder werk. Dat is echt een eye-opener geweest.</p> <p>De hoofdpunten eruit halen, niet meer 20 opmerkingen maken maar 2 hoofdpunten</p> <p>En het contact zoeken, ik loop</p> <p>en het is minder bot, het is de manier van brengen</p> <p>dus nu zien ze misschien, dat is ook wel een pluspunt, de waarde meer van mijn opmerkingen</p> <p>Dus eigenlijk wat de bedoeling was, de boodschap die je eigenlijk wil brengen, beter over komt</p>
3	<p>Het heeft wel zijn vruchten afgeworpen, naar beide zijden hebben we ook normale discussies. Niet dat we voorheen vechtend de deur uit ging, dat is onzin, maar het ging af en toe in heel felle bewoordingen. Ik denk het vermogen om om de tafel heen te lopen.</p> <p>inlevingsvermogen en daardoor het verzetten van de bakens</p> <p>Ik denk de bewustwording van je eigen positie, van je eigen ik. Wat raakt me nou en hoe kan ik nou voorkomen dat dat boven een bepaalde waarde uit komt, hoe hou ik dat onder controle. Relativeren, afstand nemen van het gesprek. Het voorbereiden</p> <p>dus ook het proberen om uit de ad hoc te blijven.</p> <p>En dat zijn zeker stellingen die ik van Marco meegekregen heb. Die ik constant voor mezelf op het lijntje probeer te houden. 'Wat is er redelijk en billijk.'</p> <p>Proberen te relateren van een gesprek. Je rustmomenten te nemen in het gesprek.</p>
4	<p>Het ene is het besef. Dat besef dat keert zich elke keer weer terug en steeds helderder wordt het, dat ik het zelf heb te doen. En dat ik mijn eigen leven heb te leiden. Dat ik zelf het stuur in handen heb. En dat ontwikkelt ook. dat ik er mag zijn zoals ik ben. En niet zoals ik denk dat ik zou moeten zijn</p> <p>een groeiend besef dat ik ben wie ik ben. En dat dat goed genoeg is. Het groeiend besef dat ik het niet alleen hoeft te doen in het leven, dat je kunt delen. En hulp vragen als dat nodig mocht zijn en dat dat leuk is.</p> <p>zelfreflectie</p> <p>Het is realistischer geworden</p> <p>dat ik beter kan onderscheiden waar ik op reflecteer. Dus ik kan gebieden onderscheiden.</p> <p>zelfvertrouwen is feitelijk heel sterk verbeterd.</p> <p>Dus dat ja, dat heeft allemaal te maken met bewustzijn. "Het vergroten van bewustzijn van een aantal aspecten binnen je leven, zijn essentieel?" Ja.</p>
5	<p>Ik heb twee belemmeringen ervaren die ik kan plaatsen nu</p> <p>En het bewust zijn dat ik niet bij Capgemini pas. Maar daar heb ik ook niets aan. Het is goed</p>

	<p>en niet goed. Het maakt het heel moeilijk om hier te blijven en het maakt het ook heel moeilijk om weg te gaan.</p> <p>het was meer een bewustzijn (wat is gegroeid). Het was geen echt onderwerp in mijn coaching, maar het heeft me wel een bewustwording gegeven van de belemmeringen die ik me oplegde</p> <p>ik de ruimte niet pak; ik ben er, ik mag er zijn. Ik zet mezelf niet graag op de voorgrond, en dat wil ik ook niet. Maar ik mag wel wat meer profileren.</p> <p>ik werd aan het werk gezet. En dan gaat het altijd verkeerd, want dan doe ik het niet meer. Het moet in de sessies gebeuren. Huiswerk heb ik nooit gedaan</p> <p>ik moet beter voor mezelf zorgen, dat ben ik ook wel gaan doen. Accepteer je plek in alle omvang, dat gaat ook wel goed</p> <p>wijndrinken managen, claimen; mijn plek claimen en wat zijn mijn grenzen, ophouden mezelf te corrigeren en dat doe ik ook echt; vroeger mocht ik geen fouten maken en dat mag ik nu wel</p> <p>de eerste was dat ik mezelf afgewezen voel. Dus als iets gebeurt, dan pak ik het persoonlijk en voel ik me afgewezen. Dat is een stuk verbeterd. Ik kan het beter bij die persoon zelf laten. Ik wordt niet afgewezen, het is iets in mezelf waar een afwijzing zit</p>
6	<p>Toch meer de focus op het gemeenschappelijk belang. Dus ik merk iedere keer als ik in zo'n situatie kom; 'oh, wacht even, kan ik hem zo draaien dat ik er een soort gemeenschappelijk belang kan creëren?' En dat is toch wel steeds als ik het gevoel heb dat ik dreig in zo'n situatie te komen dat ik eraan terug denk hoe ik het op een manier kan ombuigen waarvan ik ook echt denk dat helpt me ook gewoon. En daar heb ik ook echt wel wat aan gehad.</p> <p>Ik probeer me meer te verplaatsen in het belang van de ander en te kijken waar zit nou de verbinding. Dus om te kijken waar is het bovenliggend belang of doel. En waar zit het verbindende element precies. En dan kunnen we van daaruit kijken of we samen tot een oplossing kunnen komen. Terwijl het ervoor veel meer was; volgens mij moet het zo en het moet zo en daar kwamen we dan niet echt uit</p> <p>ik heb nog steeds zoiets van; dit is mijn ondergrens en dat is het minimale wat ik wil bereiken. Het is meer van hoe komen we daar. En dat ik daar denk dat ik er op een andere manier mee om ga</p> <p>bewustwording over waarom kom ik in een conflict, met wat voor soort mensen kom ik in conflict en wat zijn de verschillen qua karakters of persoonlijkheden die maken dat je sneller met de een in conflict komt dan met de ander. Daar wordt je wel bewuster van, dat krijg je scherper</p> <p>"En misschien daardoor op dit project ook minder conflicten?" Misschien wel. Daar ben ik als persoon wel in gegroeid ja</p>
7	<p>Ik kan makkelijker overtuigen. Niet alleen maar op basis van inhoudelijke argumenten. Ik kan iets overtuigend over brengen. Ondanks dat ik niet een heel arsenaal open kan trekken aan waarom iets allemaal zo is.</p> <p>Ik heb leren loslaten.</p> <p>en beter naar mezelf leren luisteren.</p> <p>door die verschillende tools en methoden die zij gebruikte, ben ik me heel erg bewust geworden dat je niet een iemand bent. Dat iemand meerdere kanten heeft. En daar heb ik kennis mee gemaakt, met die verschillende kanten van mezelf. En doordat ik me dus besepte dat ik die kanten heb, ben ik er ook bewust van geworden dat ik zelf kan kiezen</p>



	<p>welke houding ik inzet op dat moment</p> <p>zelfvertrouwen is wel gegroeid, dat is ook wat ik terugkrijg, vanuit de organisatie en van uit mijn manager en dat voel ik zelf ook. Ik voel me prettiger in mijn rol op mijn werk maar ook prive. Die twijfel over mezelf is grotendeels wel weg.</p> <p>Dan krijg je heel concreet inzicht in wat er met je gebeurt als je met een bepaalde houding kiest. Het is heel gek, omdat je dat inzicht hebt en je bent er ook mee bezig, ik heb ook die geheugensteuntjes bij me. Dus niet meer het moeten, maar meer dat je het automatisch in je werkdag, in je dag, integreert</p> <p>Dat ik me veel meer bewust ben van de houding die ik op bepaalde momenten heb. hulpbronnen; die geheugensteuntjes, die hangen nog steeds op mijn bureau.</p>
8	<p>Ik heb het eigenlijk alleen op een paar, en dan meer prive als zakelijk, uitprobeerde. Het ideale is om het gewoon in mijn houding en gedrag zo te verwerken, te integreren. En dat is er nog niet. Op dit moment is het gewoon proefsgewijs uitproberen.</p> <p>Wat ik wel voor ogen heb</p> <p>is het niet zo dat ik 180 graden wil veranderen. En dat is ook niet de bedoeling.</p> <p>Dat je dan concreet ook voor jezelf moet kiezen en dan nee moet zeggen. Wel met de mogelijke restrictie van 'nee, en dan verder..' dan wat ik in het verleden deed; het er steeds maar bij nemen.</p> <p>En daar heeft hij duidelijk aangegeven; nee betekent ook ja.</p> <p>het gedrag komt ergens vandaan</p> <p>ik moet het onderkennen en een grens trekken in bepaalde gevallen. En dat vind ik een ontzettend winstpunt.</p> <p>Nou, wat eigenlijk oorspronkelijk was, dat eigenlijk bij bepaalde situaties, dat ik dermate tijdsdruk ondervind dat door communicatie bij een advisering, dat ik dermate snel afraffel, dat het niet meer helder over komt. Dat heeft te maken met die tijdsdruk en daar had Marco het over om dit terug te brengen. En toen bleek inderdaad, hij had het idee dat qua communicatie er nix mis was. Het moet ergens anders vandaan komen. En daar zit het winstpunt in. Dat ook samenhangend met die begrenzing, dat als je iets afgesproken hebt om op te leveren en de ander geeft jou de ruimte er niet toe om jou stukken aan te leveren, dat je in die zin je begrenzing moet maken. Dat je moet zeggen 'sorry, maar ik wil het wel doen, maar dan onder mijn voorwaarden</p> <p>Dus daar kan dan een verbeterlag komen in communicatievaardigheden</p>
9	<p>Een is denk ik dat ik een heel moeilijk gesprek ben aangegaan met iemand. Dat was heel heftig. Maar voor mij tot een goed resultaat gebracht</p> <p>Me bewust van zijn wat mijn gedrag doet met de omgeving.</p> <p>Proberen meer zelfverzekerd te zijn. In ieder geval er bewust van zijn dat andere mensen ook die gedachten hebben. En die slaven hebben. Dus dat je daar ook je voordeel mee kunt doen.</p> <p>Feedback van anderen...eerder trok ik het me persoonlijk aan en dat is wel een stuk minder. Ik probeer de feedback ook te relateren in de situatie waarin het staat. Maar vind ik nog moeilijk, maar zie wel verbetering</p> <p>hulpbronnen</p> <p>Wel in mijn hoofd, maar niet als naslagwerk of als ik iets op heb geschreven, maar wel als tools die ik bij me heb.</p>
10	<p>inzichten opgedaan hoe het zat. De situatie, want het was ingewikkeld, wat was mijn</p>

	<p>positie</p> <p>Daar ben ik een stuk zelfverzekerder door geworden. Ik was toen heel erg verbaasd, in dat stuk van mijn functie, mij opstelde ten opzichte van de andere docenten, dat daar ik mezelf ook kelderde. Ik ben lang leidinggevende geweest, ik heb 80 man personeel gehad, zelfvertrouwen was nooit een item. Daar in eens wel. Dat was verrassend, dat vond ik gek, ik snapte het ook niet.</p> <p>geweldig boeiende gesprekken. Wat opzich al een doel is bijna. Ik heb me echt gehoord en gezien gevoeld. Na zo'n gesprek heb je misschien confronterende dingen besproken en te horen gekregen en bedacht, maar wel vanuit die basis en daar krijg je een hele partij energie van. Ik denk dat elk gesprek een soort bouwsteentje vormt. Een soort van wat je op elkaar stapelt, of waardoor je groeit.</p> <p>Want je moet wel, ik bedoel, alleen horen en ontdekken, dat is iets anders. Dan herken je het een stuk. Maar daarna moet je erkennen dat het er is en vervolgens iets doen. Het zijn een aantal stappen. En het begint met herkennen. "Een stukje bewustwording?" Ja. Een hele belangrijke.</p>
<p><b>11</b></p>	<p>dat ik me weer blij ben gaan voelen. Het was heerlijk. Of ik werd weer mezelf.</p> <p>Ik heb inzichten gekregen waar het vandaan kwam. Het belangrijkste wat ik geleerd heb is, dat ik ten opzichte van een hele hoop dingen, dat ik gewend was om iets te doen vanuit een gewoonte en nu weet waar ze vandaan komen en dus bewuster kan kiezen of ik ze wel of niet wil doen.</p> <p>ik er een super contact aan heb over gehouden in de persoon als Frans</p> <p>En een ander resultaat is ook dat ik heb gezien dat het een continue proces is. Vandaar ook mijn onderhoud, dat is ook op eigen verzoek. Ik heb mijn valkuilen leren herkennen en erkennen waar het een heel leven om gaat. Maar er naar handelen is nog niet altijd even handig.</p> <p>zelfvertrouwen, ik ben veel sterker geworden. Ik ben door de inzichten die ik heb gekregen veel bewuster met de dingen bezig. Ik blijf mijn valkuilen houden, maar ik zie ze sneller en je kunt er makkelijker op anticiperen. En dan nog glip je wel eens weg. Maar ik ben een totaal ander mens geworden. In de positieve zin</p> <p>En ook zeg maar hulpbronnen in de zin van dat hij wel eens kon verplaatsen in die ander om mij dan aan te geven hoe het dan zou werken. Nou ja, de allerbelangrijkste is de hulpbron om ook echt stil te staan op het moment dat je iets overkomt. Stil te staan bij 'het mag er zijn, datgene wat ik op dat moment voel'</p> <p>Voorheen moest ik altijd de vrolijke en de positieve zijn, en nu mag ik gerust eens iemand zijn die zich niet lekker voelt. Daar is niets mis mee. De herstelmomenten worden korter, waardoor het alleen maar leuker wordt</p>
<p><b>12</b></p>	<p>ik krijg nu nog steeds complimenten en feedback dat ik zo veranderd ben in het afgelopen jaar, ten positieve. Echt het idee, is het nu zakelijk, maar veel toegankelijker, dat ze meer de mens Jolanda ook zien. Veel meer contact er ook is. Zonder dat het ook gemaakt is</p> <p>Ontspannender, meer vertrouwen, open, meer relatiegericht en dat alles heeft een positief effect.</p> <p>Ik weet het nu gewoon zelf te herkennen. Dus als je inderdaad in een stress situatie zit, dan verval je weer in oud gedrag, dan komt dat snel weer terug. Ik herken het gewoon sneller.</p> <p>En dan kan ik eerder reflecteren. Maar ik kan sneller mijn gedrag veranderen</p> <p>Of niet zo zeer mijn gedrag veranderen, maar vooral bewust ervan zijn en daar anders mee</p>

	<p>om gaan</p> <p>Maar doordat je die open relatie er nog is, dan voelt alles gewoon relaxter. Het kost je minder energie, je bent minder aan het rennen, je bent gewoon meer in contact. Dat voelt gewoon goed. En ook in je energiebalans</p> <p>nu heb ik zoiets van 'ik kan het wel'. Tuurlijk heb ik nog steeds wel dat ik denk, oh dat is stom en het gaat af en toe nog wel zo, maar het zelfvertrouwen is zeker wel verhoogd</p>
<b>13</b>	<p>Ik ben denk ik beter dingen gaan leren scheiden. Wat is van mij, wat is van een ander. En dat is qua werk en prive</p> <p>En ik denk dat hoe ik nu in mijn leven sta en de dingen die ik doe, dat dat keuzes geweest zijn. En dat je altijd weer van je keus afkunt. Dat ik niet meer geloof dat alles je overkomt, maar dat ik keuzes heb gemaakt</p> <p>Dat gaat een beetje gelijk op met de opleiding, maar meer reflecteren op van 'maar je doet het al.' Ik denk steeds dat ik alles moet leren en alles nog moet doen en dat het morgen anders gaat. Dat ik het morgen ga doen. Maar eigenlijk, ik doe het al. Dus ik ben al een goede coach</p> <p>een steen in de vorm van een hart. Het stond voor liefde. Het gaat niet zo zeer om die steen, maar wel om van wie je hem gekregen hebt. Wees lief (voor jezelf) en blij bij de liefde.</p>
<b>14</b>	<p>Een korte, een middellange en een lange termijn ambitie</p> <p>En daarnaast realiseren wat er voor mij echt toe doet. Wat drijft mij nou heel diep van binnen. En in mijn geval is dat gewoon; er toe doen</p> <p>bedenk voor elke dag wat je vandaag gaat doen en welke van die activiteiten daadwerkelijk iets toevoegen aan je intrinsieke motivatie. en ik doe dat onbewust nog steeds merk ik</p> <p>Ik wil altijd heel graag snel resultaat zien van iets. Anders verlies ik ook heel snel motivatie. Bij mezelf, maar ook bij mensen om me heen, dus dat is .. Maar bewuster worden van het grotere plaatje, als je korte, midden en lange termijn doelen bepaald, dan kan iets wat je doet effect hebben op de langere termijn en dus niet direct tot resultaat leiden omdat het niet een korte termijn doelstelling is. ik weet de boel beter aan elkaar te rijgen.</p> <p>Ik ben me meer bewust geworden van mijn onzekerheid. Waar ik er eerder minder bewust van was. Dat ik als elk mens ook onzeker ben. En het feit dat je er bewust van bent dat je onzeker bent, is ook dat je het gaat accepteren. En heb je er dus eigenlijk minder last van. Dus neemt je zelfvertrouwen toe. ik weet ook dat het niet erg is als iets niet goed gaat. En eerder moest altijd alles goed gaan. Ik ben minder streng voor mezelf geworden. En dat heeft ook met zelfvertrouwen te maken. Of liever met onzekerheid.</p> <p>Daar wordt je veel ontspannender van in je werk. En creatiever en productiever, dus dat is alleen maar positief</p> <p>Ik ben me meer bewust geworden van verschillende factoren die meespelen in je hele functioneren. Dus het is verbreed. Ik ben van nature wel iemand die heel erg bezig is met scenario's en evaluaties. Tot het a-productieve toe soms hoor. Zelfreflectie is verbreed, denk dat dat door de coaching komt. door de coaching neem ik er meer concrete tijd voor. Dat het een activiteit is; even nadenken over hoe het is gegaan de afgelopen weken</p> <p>Ik heb een ambitedocument geschreven</p> <p>nu heb ik een mooi document en dat kan ik weer goed gebruiken om zo een nieuwe project en mezelf weer goed kan profileren', dat was mijn gevoel erbij, maar gaandeweg en nu ik weer een half jaar verder ben, zie ik wel dat we toen hebben bedacht en hebben</p>

	opgeschreven, wel klopt met waar ik naar toe wil
<b>15</b>	<p>Ik denk niet dat het zo is dat je kunt zeggen 'ik ben nu klaar'. Ik denk dat je nooit klaar bent. Je kunt het weten. Wat je moet doen. En ik ben me nu heel erg bewust van bepaalde dingen waar ik steeds tegen aan liep en loop. Maar het in de praktijk doen, is nog steeds een heel ander verhaal. Want daar moet je wel heel erg mee bezig zijn dus. En oefenen met relaties, met wat dan ook.</p> <p>Je kunt het weten. Wat je moet doen. En ik ben me nu heel erg bewust van bepaalde dingen waar ik steeds tegen aan liep en loop. Maar het in de praktijk doen, is nog steeds een heel ander verhaal. Want daar moet je wel heel erg mee bezig zijn dus. En oefenen met relaties, met wat dan ook.</p> <p>Ik ben zelf ook bezig met lezen van hulpboeken, ik heb veel vriendinnen die zelf ook in de hulpverlening zitten, die daar ook hun aandeel in hebben op die manier door mij dingen aan te reiken. Ik geloof ook niet dat je alles kan ophangen aan de coach. En daarom zeg ik, ook zelf gemotiveerd zijn. Dus zelf de dingen doen waarvan je weet dat ze voor je helpen. Want als je zegt, ik ben naar de coach geweest en nu gaat het allemaal goed, je moet het wel zelf doen he.</p>

<b>Effecten nu nog merkbaar</b>	
<b>1</b>	<p>Altijd terug gaan naar je bezieling. Altijd naar je referentiekader</p> <p>En zelfvertrouwen. Dat is nu ook nog merkbaar, want ik neem de stappen wel ook al is het af en toe met vallen en opstaan</p>
<b>2</b>	<p>Dus ik weet nu goed te doseren, af te wachten. Als we met z'n vijven zijn, ik was altijd de eerste die wat zei, altijd mijn mening klaar, en nu wacht ik gewoon af. maar ik geef anderen een kans.</p> <p>Mijn collega's kennen me wel, maar op andere afdelingen die waren niet altijd blij als ik kwam. En nu merk ik dat niet meer</p> <p>Eerst nadenken, niet gelijk de risico's geven, anderen een kans geven. En prioritering in je opmerkingen. En haal de essentie, de belangrijke eruit en probeer de anderen even te bespreken, zo. En dat doe ik nog dagelijks. Contact zoeken</p> <p>Ik heb veel meer rust. Ik heb misschien wel het gevoel dat er beter naar me geluisterd wordt.</p>
<b>3</b>	<p>De discussie voeren, je weet dat de discussie gaat komen, dus dat je je van te voren voorbereid op die discussie</p> <p>Je positie bepalen, waar zit hij, waar zit ik. Wat zijn de belangen, wat is ons gezamenlijke belang en wat zijn onze tegengestelden. Hoe komen we hiermee tot een compromis</p> <p>En de rustmomenten nemen in een gesprek. Het neerleggen, het laten liggen. Dit was het hete hangijzer. Gewoon niet stilstaan bij de situatie</p> <p>De bewustwording is toch een open mind geworden. Wat meer, nog meer naar het sociale kijken. En ook de tijd geven. Dingen die je dagelijks bij stil moet staan</p>
<b>4</b>	<p>Even tot mezelf komen weer. Ohja, even goed voor mezelf zorgen weer ja.</p>

	<p>En er is net in de afgelopen dagen, dat ik merk dat ik toch weer een soort slag heb geslagen in de zelfsturing en de moed om het avontuur van de toekomst tegemoet te zien          Waarschijnlijk was ik daar door verdrietig omdat ik daar afscheid van had te nemen. Van zo'n oude manier van zijn. Dus dat is iets wat...dan valt opeens het kwartje. En dat is toch een gevolg van zo'n coaching. En dat gaat dan geleidelijk aan. En dan ineens. Dat is kenmerkend voor mij. Dan gebeurt er een hele tijd niets en dan in eens dan 'boem'. En dan weer heel lang niks. Tenminste, zo lijkt het dan.</p>
5	<p>in het kader van bewustwording, wat voel ik? En nu ik het teruglees, ik doe het altijd nu. Ik kan me zo rot voelen en dan deugd het ook niet, en dat ik dat nu meer gebruik en uitspreek. En ik ga er toch nog te weinig van uit. Ook omdat ik niet altijd mijn zin door wil drijven en anderen de ruimte wil geven, maar vaak komt het toch weer terug bij wat ik toen voelde. Ik ga veel meer met het gevoel om          Ik verwaarloos me zelf, staat hier ook. Dat vind ik ook niet meer zo          Confrontatie niet uit de weg gaan. Dat vind ik een hele belangrijke</p>
6	<p>Eerder verplaatsen in het belang van de ander en proberen daar zeg maar het gedeelte uit te halen</p>
7	<p>Sowieso dat ik zelf lekkerder in mijn vel zit. Dat is een effect wat nog steeds merkbaar is en ook nog verder groeit. Je komt ook in een soort vliegwiel terecht. Je voelt jezelf beter en daardoor is het een positieve spiraal. Ik merk in de organisatie doordat ik door die overtuigingskracht en door op de juiste momenten de juiste soort argumenten in te zetten Het gevoel dat je gehoord wordt. En dat je je gewoon lekkerder in je werk voelt en het gevoel hebt, ik ben natuurlijk nog niet zo oud, maar dat je toch steeds meer overwicht en senioriteit krijgt in je rol          En ik doe mijn best. Punt. Het is geen lineair proces, dus ik zal zeker nog mijn mindere dagen nog hebben, dat ik dan weer even in mijn oude gewoonten weer terugval. Maar de kracht van de coaching vind ik, dat je inmiddels wel geleerd hebt het te herkennen</p>
8	<p>nvt; zit nog in coachingstraject.</p>
9	<p>Bewust zijn van je eigen handelen. Dat is wel belangrijkste. En de gesprekken, hoe ga je dat in</p>
10	<p>dat ik terug kon naar mezelf. Als ik trouw blijf aan mezelf, dan is dit niet wat ik moet doen, dan maak ik weer een keuze. Wat is nou mijn kern, wat wil ik nou. Wat is nou belangrijk voor mij. En dan het vertrouwen dat je dan ergens uitkomt als je dicht genoeg bij jezelf blijft, dat dat de beste plek is.          En inzichten helpen je inzichten op te doen. En in coachgesprekken, het verschil met gewone gesprekken, is dat je er samen op gefocust bent</p>
11	<p>Ik ben gewoon heel anders in het leven komen te staan. Ik ga heel anders met de dingen om waar ik mee geconfronteerd wordt, of de dingen die ik doe, het is gewoon..ik ben aan het proberen en leren om heel anders naar dingen te kijken en me dingen eigen te maken. Dat gevoel van verdriet mag er nu wel zijn en voorheen niet. Dat is al een essentiële. En dat benoemen kan een fractie van een seconde zijn en dan ga ik weer verder. Dus het hoeft niet altijd beladen te zijn, maar het is er wel.          Dus bewustwording en leren.</p>
12	<p>Hij heeft bepaalde technieken inderdaad en ik moet er meteen aan denken; Bert en Ernie. Ik moet altijd lachen om Ernie en als ik dan een trigger krijg en daarop bepaald oud gedrag</p>

	<p>vertoon en ik denk aan Ernie, dan moet ik alweer lachen en dan doorbreek je je oude gedrag. Dan laat je het even los. Die gebruik ik dan nog steeds.</p> <p>En hij heeft ook altijd gezegd; kijk naar de intentie die er achter zit. Iemand kan je wel de boodschap geven op een bord en dat kan vreselijk eruit zien, maar de intentie die er achter zit, is het goede gebaar</p> <p>Het is meer ingeslepen in je gedrag, soms is het wat minder top of mind en dat ik het gewoon wat vergeet, dat gebeurt ook.</p> <p>Nog steeds de rust in mezelf en de complimenten die ik krijg</p> <p>Ik ben dichterbij mezelf gekomen, en dat raak ik dus niet kwijt. Bepaalde technieken worden dan wat minder, maar echt de basis zit er gewoon</p>
13	<p>Dat ik al doe waarvan ik dacht dat ik het niet deed</p> <p>En dat ik me wel bewust ben van wat ik aan het doen ben. Qua werk, of prive</p>
14	<p>een aantal middelen, methoden, me eigen gemaakt waardoor je toch weer meer motivatie haalt uit de dingen die je doet</p> <p>En mijn eigen handelen in coachingsgerelateerde zaken is ook wel echt veranderd. Minder sturend, meer spiegelend</p>
15	<p>Ik schrijf nog heel veel. En ik merk dus ook, omdat het toen zo'n eye-opener was, op moment dat het zo slecht met me gaat, dat ik dat juist niet doe. Terwijl ik het dan juist wel nodig heb</p> <p>dat besef, dat zijn voor mij de dingen die heel belangrijk zijn en heel simpel, die ik ook graag doe.</p> <p>En bijvoorbeeld ook; naar buiten gaan, sporten, dat soort dingen. Zorgen dat die ontspanning hebt. Dat gaat, neem ik ook steeds serieuzer. Dat ik zoiets heb van ja, het gaat vooral om die balans. Vrije tijd en werk. En hoe kan ik mijn hoofd stil zetten. Dus ik ben heel serieus bezig met yoga. Die de dingen waar ik van weet dat ze goed zijn voor mezelf, zwemmen haal ik veel ontspanning uit, dus dat doe ik, probeer ik elke week te doen. Ik ga nu weer skeeleren nu het lekker weer is.</p> <p>Veel lezen</p> <p>lijstjes maken van wat zijn de dingen waar je goed in bent en veel vanuit het positieve gaan en dan die dus ook doen. En daar dan ook de voldoening uit krijgen vervolgens. En daarin denk ik, heb ik ook het gevoel dat het steeds beter gaat en steeds duidelijker wordt. Maar ik zeg het, ik denk dat je eigenlijk nooit uitgeleerd bent</p> <p>Bij Frans is het juist vaak omgekeerd. Dus kom ik juist dichterbij mezelf in plaats van dat ik er verder vanaf ga. En soms is het alleen maar met een telefoontje of een mailtje. Het hoeft niet per se, als het echt nodig is dan ga ik naar hem toe, maar het kan ook op die manier.</p> <p>. Maar ik weet ook dat die terugslagjes daar ook wel bij horen op zich, maar dat stukje <b>nazorg</b> is ook wel belangrijk</p>