

**coachfinder**

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



Hogeschool van Amsterdam

## Onderzoeksverslag

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

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

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

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

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	4
Samenvatting.....	5
1. Inleiding .....	6
1.2 De organisatie.....	6
1.3 Probleemanalyse .....	6
1.3 Begripsbepaling coaching.....	7
1.4 Hoofd- en deelvragen.....	7
1.5 Beroepsproduct.....	8
2. Onderzoeksmethoden.....	9
2.1 Onderzoeksgroepen .....	9
2.2 Onderzoeksontwerp.....	9
2.3 Meetinstrumenten .....	10
2.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	10
2.4.1 Betrouwbaarheid.....	11
2.4.2 Validiteit .....	11
2.5 Analyse van data .....	11
3. Deelvraag 1.....	12
3.1 <i>Positive emotions</i> (positieve emoties) .....	12
3.2 <i>Engagement</i> (betrokkenheid) .....	12
3.3 <i>Relationships</i> (relaties) .....	12
3.4 <i>Meaning</i> (zingeving).....	13
3.5 <i>Accomplishments</i> (prestaties) .....	13
3.6 Deelconclusie.....	14
4. Deelvraag 2.....	15
4.1 <i>Positive emotions</i> .....	15
4.2 <i>Engagement</i> .....	15
4.3 <i>Relationships</i> .....	15
4.4 <i>Meaning</i> .....	16
4.5 <i>Accomplishments</i> .....	16
4.6 Deelconclusie.....	16
5. Deelvraag 3.....	17
5.1 <i>Positive emotions</i> .....	17
5.2 <i>Engagement</i> .....	18
5.3 <i>Relationships</i> .....	18

5.4 <i>Meaning</i> .....	18
5.5 <i>Accomplishments</i> .....	19
5.6 Deelconclusie.....	19
6. Deelvraag 4.....	20
6.1 <i>Positive emotions</i> .....	20
6.2 <i>Engagement</i> .....	20
6.3 <i>Relationships</i> .....	20
6.4 <i>Meaning</i> .....	20
6.5 <i>Accomplishments</i> .....	20
6.6 Visie van werknemers op coaching.....	21
6.7 Overige resultaten.....	21
6.8 Deelconclusie.....	21
7. Conclusie .....	22
7.1 Deelvraag 1.....	22
7.2 Deelvraag 2.....	22
7.3 Deelvraag 3.....	22
7.4 Deelvraag 4.....	23
7.5 Hoofdconclusie .....	23
8. Aanbeveling.....	24
8.1 Nieuwsbrieven.....	24
9. Discussie .....	25
9.1 Onderzoeksgroepen .....	25
9.2 Dataverzameling.....	25
9.3 Meetinstrumenten .....	25
Literatuurlijst .....	26
Bijlagen .....	29
Bijlage I.A: Topiclijst interviews coaches.....	29
Bijlage I.B: Toevoeging topiclijst interview coaches.....	30
Bijlage II.A: Codeerschema interviews coaches .....	31
Bijlage II.B: Aanvullend codeerschema interviews coaches.....	36
Bijlage III: Surveyvragen .....	38
Bijlage IV: Resultaten survey .....	41

## Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksverslag dat gemaakt is ter afsluiting van de opleiding Toegepaste Psychologie aan de Hogeschool van Amsterdam. Het is met bloed, zweet en tranen geschreven. Oké, niet met bloed, wel met zweet want de zomer van 2020 was behoorlijk warm. Afgerond met veel moeite maar ook met veel plezier. Je zou toch denken dat juist ik moet weten hoe je nog steeds gelukkig kunt zijn met je werk, ondanks dat niet altijd alles loopt zoals je wilt. Daar ben ik afgelopen maanden ook achter gekomen. Een cliché is niet voor niets een cliché; van je fouten kun je leren.

Gelukkig stond ik daar niet in mijn eentje voor. Via deze weg wil ik Fraukje Koster bedanken, die zo begaan was met mijn scriptie, dat ze ook in haar eigen tijd erover nadacht en mij probeerde te helpen. Ik wil ook Michel Wagemans bedanken. Hij kwam er als laatst bij, maar heeft veel zinnige tips gedeeld. Natuurlijk kan Leonoor Christiaans en de rest van het team van Coachfinder ook niet missen. Zonder hen had ik bijvoorbeeld geen nieuwsbrief in elkaar kunnen zetten, of coaches kunnen bereiken voor de interviews. Ik wil nog veel meer mensen bedanken. Deze mensen krijgen allemaal een persoonlijk (virtueel) bedankje.

Uiteraard hoop ik dat het onderzoek duidelijkheid verschaft over het onderwerp werkgeluk en hoe werknemers dit meer kunnen ervaren. Vooral in deze huidige tijd, waarbij iedereen zoveel mogelijk thuis moet werken vanwege het coronavirus. Misschien haalt de lezer er zelf ook nog ideeën uit voor zijn werkgeluk!

Voordat je verder gaat lezen, nog kort even dit:

- In het verslag komen enkele dingen aan bod die vooraf nog uitleg behoeven. Zo wordt gesproken over mkb, de afkorting van midden- en kleinbedrijven;
- Omwille van de leesbaarheid is steeds 'hij' of 'zijn' gebruikt in plaats van 'hij of zij' en 'zijn of haar'. Waar 'hij' of 'zijn' staat, kan uiteraard ook 'zij' of 'haar' worden gelezen;
- De factoren van werkgeluk zijn gebaseerd op het PERMA-model. Indien gesproken wordt over de factoren van werkgeluk, staan deze gelijk aan de factoren van het PERMA-model of andersom;
- De kopjes in de hoofdstukken bestaan steeds uit de factoren van het PERMA-model (dit model wordt later uitgelegd). De Engelse termen zijn als kopjes aangehouden omdat deze het de betekenis zijn voor het acroniem PERMA. In de paragraaf wordt gebruikgemaakt van de Nederlandse vertaling. In deelvraag 1 staat de Nederlandse vertaling wel nog benoemd.

Veel leesplezier!

Vivian Jak  
18 januari 2021

## Samenvatting

Coachfinder is een online platform dat coaches en coachzoekers middels het platform met elkaar verbindt. Er is nog geen content over positieve psychologie beschikbaar voor coaches bij Coachfinder, ondanks dat coaches dit graag zouden willen. Daarentegen zijn werkgerelateerde onderwerpen op de website populair bij coaches en coachzoekers. Er is voor gekozen om een werkgerelateerd positief psychologisch onderwerp te onderzoeken, namelijk werkgeluk vergroten bij werknemers. De rol van coaching op dit onderwerp is onderzocht. Dit leidt tot de hoofdvraag: *'Hoe kan Coachfinder coaches ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk middels coaching van werknemers van midden- en kleinbedrijven?'*

Er is literatuur- en praktijkonderzoek uitgevoerd. Uit de literatuur komt naar voren wat de factoren van werkgeluk zijn, gebaseerd op het PERMA-model, en welke interventies coaches nog kunnen inzetten om het werkgeluk te vergroten, voortgekomen uit het Handboek werkgeluk. Uit het praktijkonderzoek kwam naar voren wat coaches al toepassen in hun coachgesprekken om het werkgeluk te vergroten en wat de visie van werknemers is op werkgeluk en coaching.

Er kan geconcludeerd worden dat Coachfinder vier verschillende manieren heeft om coaches te ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk van werknemers. Deze vier manieren kunnen verwerkt worden in een speciale nieuwsbriefreeks voor coaches, waarin zij informatie krijgen over een positief psychologisch onderwerp (werkgeluk) en zij krijgen oefeningen die zij in de coachgesprekken met de werknemers kunnen toepassen.

## 1. Inleiding

*“Gelukkige werknemers zien zichzelf als beter dan de rest.”*

Zo luidt de kop van een krantenartikel van het AD (2019). In september 2019 is een Werkgeluk-onderzoek uitgevoerd door de MonitorGroep, HappyOffice en Gelukkig Werken Academy, waarvoor ruim 1000 werknemers uit Nederland zijn ondervraagd. Zij gaven hun werkgeluk gemiddeld een 7,2 (AD, 2019). Dat lijkt misschien hoog, maar er moet ook gekeken worden naar de andere kant van werkend Nederland. In hetzelfde jaar, slechts twee maanden later, kwam er uit een onderzoek van TNO en CBS naar voren dat er 1,3 miljoen Nederlandse werknemers kampen met burn-outklachten (TNO, 2019). Een burn-out is volgens Montero-Marín en García-Campayo (2010) een reactie op emotionele en chronische stressoren die al langere tijd aanwezig zijn. Dit is te merken aan uitputting, cynisme en inefficiëntie. In hetzelfde onderzoek van TNO gaf 45% van de werknemers aan dat er maatregelen nodig zijn tegen werkstress. Volgens TNO moet dit aan twee kanten aangepakt worden: enerzijds door het verminderen van werkstress en anderzijds door het vergroten van werkgeluk (NOS, 2019).

Onder werkgeluk vallen ook de termen werkwelzijn en werktevredenheid. Alle drie worden gedefinieerd als de aanwezigheid van positieve ervaringen en afwezigheid van negatieve ervaringen op het werk (Iliopoulos & Priporas, 2011; Williams, Kernt, & Waters, 2015). Kort gezegd is werkgeluk de mate waarin iemand het werk en de werkomstandigheden als plezierig ervaart (Alblas & Wijsman, 2013). Het hebben van werkgeluk heeft een positieve impact op de prestaties van de werknemer. Doordat een werknemer zich gelukkig voelt op de werkplek, voelt hij zich meer verbonden met het werk (Zakaria, Abdulatiff, & Ali, 2014). Werknemers die werkgeluk ervaren, melden zich minder vaak ziek en blijven langer op dezelfde plek werken. Daarnaast zijn ze productiever en worden hierdoor ook beter beoordeeld door hun manager, hetgeen weer zorgt voor meer geluk (Maccagnan, Wren-Lewis, Brown, & Taylor, 2018).

### 1.2 De organisatie

Coachfinder is een online platform dat coaches met coachzoekers verbindt. Het is een initiatief van Psychologie Magazine en is sinds juni 2019 live. Coachfinder gelooft dat coaching een belangrijke stap is in zelfontwikkeling en willen de consument helpen bij zijn zoektocht naar de juiste coach (Coachfinder, z.d.). Via verschillende filteropties kunnen coachzoekers de coach vinden die bij hen past. In één jaar tijd zijn er 265 coachtrajecten gerealiseerd. Coachzoekers kunnen op de site artikelen vinden over algemene onderwerpen als waarom je jezelf een coach moet gunnen, maar ook over specifieke onderwerpen, bijvoorbeeld verschillende soorten coaches en wat zij kunnen betekenen in een coachtraject (Coachfinder, z.d.).

Daarnaast biedt Coachfinder het platform ook voor coaches aan. Inmiddels zijn er ongeveer 700 coaches bij Coachfinder aangesloten. Zij hebben een abonnement op de site. Omdat coach een vrij beroep is in Nederland, betekent dat dat iedereen zich coach mag noemen. Om de kwaliteit op het platform te kunnen waarborgen, worden alleen coaches toegelaten die een geaccrediteerde opleiding gevolgd hebben. Het abonnement voor coaches heeft verschillende voordelen. Behalve dat zij beter zichtbaar zijn voor coachzoekers, krijgen zij ook toegang tot extra leerstof. Denk hierbij aan verdiepingsmodules zoals personal branding en masterclasses over bijvoorbeeld Acceptance and Commitment Therapy (ACT) (Coachfinder, z.d.).

### 1.3 Probleemanalyse

Positieve psychologie richt zich op het optimaliseren van dingen die al goed werken. Eind jaren '90 van de vorige eeuw is deze stroming ontstaan (Bannink, 2016). Psychologie magazine heeft steeds vaker



content (inhoud in de vorm van video's, informatie of afbeeldingen) over positieve psychologie, maar laat de rol van coaching achterwege (Psychologie Magazine, 2020; Smal & Vosmer, 2012). Coachfinder heeft nog geen content over positieve psychologie, ondanks dat de content van Psychologie Magazine en Coachfinder op elkaar aan moet sluiten. Om deze reden is er vanuit Coachfinder vraag naar de toepassing van coaching op een positief psychologisch onderwerp. Een tweede reden om positieve psychologie te onderzoeken, is omdat er vraag naar is vanuit de coaches, hetgeen is gebleken uit de contentideeën die coaches soms sturen naar de klantenservice mailbox van Coachfinder. De huidige content van Coachfinder sluit niet genoeg aan bij de wens van de coaches naar meer positief psychologischgerelateerde onderwerpen.

Eén op de vijf Nederlanders denkt wel eens na over een vraag waar hij professionele hulp bij zou willen. Deze vragen zijn vaak werkgerelateerd. Burn-out, passend werk vinden en werk-privébalans zijn veelvoorkomende onderwerpen (Coachfinder, 2019). Deze onderwerpen zijn ook populair onder coaches en coachzoekers, hetgeen blijkt uit de cijfers van het aantal bezochte pagina's met werkgerelateerde onderwerpen en het aantal aangesloten coaches die werkgericht coachen (Coachfinder, z.d.) Over deze onderwerpen bestaat al genoeg content op het platform. Over werkgeluk, genoemd in het intro van dit hoofdstuk, nog niet. Dit is een positief psychologisch onderwerp omdat het zich richt op het optimaliseren van aspecten van het werk. Coaches die interesse hebben in dit positief psychologische onderwerp, worden nu niet bevredigd omdat er nog geen content over bestaat. Zij kunnen de theorie niet toepassen in hun coachtrajecten. Voor Coachfinder is het dus van belang dat de rol van coaching op werkgeluk onderzocht wordt, zodat zij coaches hierin kunnen ondersteunen.

### 1.3 Begripsbepaling coaching

In de tweede alinea van dit hoofdstuk staat kort wat werkgeluk is. In het derde hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan. Coaching daarentegen wordt in deze paragraaf uitgelegd. Coaching is volgens Rosha en Lace (2016) een regelmatig, doelgericht proces waarin wordt geleerd en ontwikkeld. Het gebeurt synergetisch. Dat betekent dat het effect dat tot stand komt groter is als het door middel van samenwerking gebeurt dan wanneer iemand alleen werkt. Van Beek en Tijmes (2013) definiëren coaching vrijwel hetzelfde in het boek *Leren coachen*. Zij voegen toe dat er een dialoog is tussen coach en coachee (degene die wordt gecoacht) en dat coaching gaat over het methodisch ontwikkelen van iemands potentiële kwaliteiten (Van Beek & Tijmes, 2013).

### 1.4 Hoofd- en deelvragen

Naar aanleiding van de probleemanalyse kan de hoofdvraag geformuleerd worden: *'Hoe kan Coachfinder coaches ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk middels coaching van werknemers van midden- en kleinbedrijven?'*. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, wordt werkgeluk eerst gedefinieerd. Dit wordt gedaan om exact te kunnen bepalen uit welke factoren werkgeluk bestaat en hoe coaches hierop kunnen richten. Vervolgens wordt gekeken naar de huidige rol van coaches en werkgeluk en daarna wordt bepaald welke interventies coaches nog kunnen toepassen in hun coachgesprekken. Tot slot komen de werknemers en hun visie op werkgeluk en coaching aan bod om te achterhalen hoe zij hun werkgeluk ervaren en wat zij verwachten van coaching op dit onderwerp. Dit resulteert in de volgende deelvragen:

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

## 1.5 Beroepsproduct

Het beroepsproduct wordt een adviesrapport aan Coachfinder. Daarin staat kort de belangrijkste punten van het onderzoek en het geeft concrete handvatten hoe Coachfinder coaches kan ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk middels coaching. In het rapport staan aanbevelingen om het vergroten van werkgeluk bij werknemers te realiseren.



## 2. Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe het onderzoek is uitgevoerd. Allereerst worden de onderzoeksgroepen besproken en hoe zij benaderd zijn. Vervolgens van welke meetinstrumenten er gebruik zijn gemaakt en hoe dit ervoor heeft gezorgd dat dit onderzoek betrouwbaar en valide verlopen is. Tot slot komt de analyse van data aan bod.

### 2.1 Onderzoeksgroepen

In dit onderzoek staan de coaches centraal. Zij zijn de eerste onderzoeksgroep en de aanbeveling voor Coachfinder is gericht op het ondersteunen van coaches. Bij de coaches is nagevraagd wat zij inzetten bij de coachtrajecten ter bevordering van het werkgeluk van hun coachees. Om dat te doen, zijn er interviews gehouden. De coaches wonen verspreid over heel Nederland. De coaches hebben minstens drie jaar ervaring en profileren zich als loopbaancoach of loopbaancoaching is een veelvoorkomend onderwerp bij hun coachtrajecten.

De tweede onderzoeksgroep zijn werknemers van mkb. Mkb bestaat uit kleinbedrijven met 10 tot 50 werknemers en middenbedrijven met 50 tot 250 werknemers. In de survey wordt hiernaar gevraagd, om werknemers van grote of juist microbedrijven uit te sluiten. De leeftijd van werknemers in Nederland ligt tussen 15 en 75 jaar (CBS, 2019). Voor dit onderzoek is gekeken naar werknemers tussen de 25 en 67 jaar. Voor de leeftijdsafbakening is gekozen omdat de pensioengerechtigde leeftijd in 2020 in Nederland 66 jaar en 4 maanden is, wat afgerond is naar 67 jaar (Ministerie van Algemene Zaken, 2020). De doelgroep strekt zich uit over heel Nederland en bestaat zowel uit mannen als vrouwen. De getrokken steekproef is aselekt enkelvoudig; iedereen had evenveel kans om respondent te zijn (Verhoeven, 2014).

### 2.2 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek bestaat uit twee delen, het literatuurgedeelte en het praktijkgedeelte. Aan de hand van wat het beste past bij de deelvraag, is de dataverzamelmethode gekozen. De eerste deelvraag, 'Uit welke factoren bestaat werkgeluk?', is een literatuurdeelvraag, net als de derde deelvraag 'Welke interventies kunnen coaches nog inzetten voor het vergroten van werkgeluk?'. In de volgende paragraaf wordt meer uitgelegd over de praktijkdeelvragen 2 en 4.

'Uit welke factoren bestaat werkgeluk?' is beantwoord door het PERMA-model als uitgangspunt te nemen. Het PERMA-model van Seligman is gekozen omdat het aansluit bij de wens van Coachfinder om positieve psychologie te onderzoeken, met als focus werkgeluk. In het onderzoek van Kun en Gadanez (2019) blijkt dat de factoren van het PERMA-model bijdragen aan werkgeluk van werknemers. Dit model is ontwikkeld door Martin Seligman, één van de grondleggers van de positieve psychologie (Pascha, 2020). Het PERMA-model bestaat uit vijf factoren met twee richtingen. De twee richtingen zijn het streven naar genot (hedonisme) en het streven naar geluk (eudemonisme). De vijf factoren zijn *positive emotions*, *engagement*, *relationships*, *meaning* en *accomplishments*. *Positive emotions*, *relationships* en *meaning* vallen onder de hedonistische richting. De andere twee onder de eudemonische richting. Alle factoren dragen volgens Seligman bij aan geluk en worden door een individu nagestreefd om zich gelukkiger te voelen (Kun & Gadanez, 2019). Doordat het PERMA-model over geluk gaat, kan deze toegepast worden op het onderwerp werkgeluk.

Onder werkgeluk worden ook werkwelzijn en werktevredenheid verstaan (Boschman, Nieuwenhuijsen, & Sluiter, 2017; Williams et al., 2015). Voor verdieping van het PERMA-model zijn deze zoektermen gebruikt bij het vinden van wetenschappelijke artikelen. De artikelen zijn gevonden op Google Scholar, Science Direct en Springerlink. Daarnaast zijn de boeken *Wat is onderzoek?*, *Psychologie, een inleiding* en *Gedrag in organisaties* geraadpleegd (Verhoeven, 2014; Zimbardo,

Johnson, & McCann, 2013; Alblas & Wijsman, 2013). Gebruikte zoektermen zijn onder andere: PERMA-model, *happiness at work*, *occupational wellbeing*, *work satisfaction* en *factors of work wellbeing*. Artikelen die van Coachfinder gebruikt zijn, zijn: Onderzoek: Wat heb je aan een coach? (Coachfinder, 2019) en Wat bepaalt het succes van een coachingstraject? (Coachfinder, 2019). Voor de derde deelvraag: 'Welke interventies kunnen coaches nog inzetten voor het vergroten van werkgeluk?' is het *Handboek werkgeluk* geraadpleegd. Dit handboek is geschreven door drie experts op het gebied van werkgeluk: Ad Bergsma, Onno Hamburger en Erwin Klappe. Zij hebben met behulp van 23 andere auteurs het handboek in elkaar gezet (Bergsma, Hamburger, & Klappe, 2020). Het handboek bood genoeg informatie om de deelvraag te beantwoorden. Voor extra uitleg over de interventies zijn wetenschappelijke artikelen geraadpleegd.

### 2.3 Meetinstrumenten

De eerste en derde deelvragen worden aan de hand van literatuur beantwoord. De praktijkdeelvragen hebben ieder hun eigen methode van beantwoording. Deelvraag 2: 'Wat doen coaches al om het werkgeluk van werknemers te vergroten?' is beantwoord aan de hand van interviews. Interviewen is een kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit houdt in dat er veel gegevens van enkele personen verzameld worden. Bij kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op betekenisverlening en context (Verhoeven, 2014). Er is gebruikgemaakt van een half-gestructureerd interview. Dat betekent dat er ruimte is voor de onderzoeker om los van de vastgestelde vragen ook nog door te vragen op hetgeen de geïnterviewde zegt (Verhoeven, 2014). Vanuit de literatuur zijn de belangrijkste topics gehaald en deze zijn vervolgens omgezet in vragen (bijlage I.A). Er zijn aanvullende vragen opgesteld vanwege tekort aan informatie (bijlage I.B). De topiclijst is door het team van Coachfinder beoordeeld. In dit onderzoek is behoefte aan interviews omdat elke coach een eigen werkwijze hanteert, terwijl het doel van het coachtraject hetzelfde is, namelijk meer werkgeluk. Vanwege de huidige coronacrisis zijn de interviews online gedaan. Na vier interviews werd er geen informatie meer opgedaan die niet al aansloot bij eerder gehoorde informatie.

De laatste deelvraag is: 'Wat is de visie van werknemers op werkgeluk en coaching?'. Het antwoord hierop is verkregen door een survey af te nemen onder werknemers bij mkb. Deze methode van data verzamelen is kwantitatief. Dat houdt in dat er gebruikgemaakt wordt van cijfermatige informatie (Verhoeven, 2014). De survey is opgebouwd uit vragen en stellingen. De topics hiervoor komen eveneens uit de literatuur. De survey is gemaakt in Typeform, een website voor surveys. Typeform genereert een link naar de survey die vervolgens gedeeld kan worden. Het voordeel van een survey is dat er meer mensen bevestigd kunnen worden dan bij interviews (Verhoeven, 2014). Om deze reden is gekozen voor een survey onder werknemers in plaats van interviews. Zo veel mogelijk respondenten is van belang om uitspraken te kunnen doen over de doelgroep. Niet elke werknemer van mkb in Nederland kan de survey invullen. Vandaar dat er een steekproef is gehouden. Dit is een deel van de populatie (Verhoeven, 2014). Dit is aselect gedaan zodat iedere persoon uit de populatie een gelijke kans had om de survey in te kunnen vullen (Verhoeven, 2014).

### 2.4 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek wordt er op verschillende manieren rekening gehouden met de betrouwbaarheid en de validiteit. Betrouwbaarheid betekent de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Ook houdt betrouwbaarheid in dat als het onderzoek opnieuw uitgevoerd zal worden, de resultaten hetzelfde zullen zijn (Verhoeven, 2014). Onder validiteit wordt verstaan dat het onderzoek vrij is van systematische fouten. De vraag 'wordt er gemeten wat er gemeten dient te worden?' is het belangrijkste (Verhoeven, 2014).

### 2.4.1 Betrouwbaarheid

De eerste deelvraag is beantwoord middels het gebruik van wetenschappelijke artikelen. Hierbij is gekeken naar de bron van het artikel en waar het gepubliceerd is, hierdoor wordt aan de betrouwbaarheid voldaan. In het praktijkgedeelte zijn er verschillende manieren waarop de betrouwbaarheid gewaarborgd wordt. Allereerst komen de topics voor het interview en de survey uit het literatuuronderzoek, wat de topics, evenals de vragen en de stellingen die daarop volgen, geloofwaardig maakt. Door het literatuuronderzoek en de vragen aan elkaar te koppelen, wordt er gebruikgemaakt van triangulatie: verschillende manieren om resultaten te verkrijgen en te testen (Verhoeven, 2014). De vragen zullen voor alle coaches en werknemers hetzelfde zijn en ook allemaal gesteld worden. De betrouwbaarheid wordt hiermee verhoogd omdat de structuur bij iedereen hetzelfde is (Verhoeven, 2014). Alleen de 'doorvraag-vragen' kunnen bij de coaches anders zijn. De werknemers worden geselecteerd opdat ze werken bij het mkb en een leeftijd hebben tussen de 25 en 67 jaar. Wanneer zij hier niet aan voldoen, worden zij automatisch naar de bedankpagina van de survey gestuurd. Op deze manier wordt de onderzoeksgroep werknemers zo afgebakend dat de groep homogeen is (Verhoeven, 2014).

Er is een kanttekening te plaatsen bij de betrouwbaarheid. Dit onderzoek wordt door slechts één onderzoeker uitgevoerd. Hierdoor komt de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid in het geding. Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid betekent de overeenstemming van de verzamelde gegevens tussen verschillende onderzoekers (Verhoeven, 2014). Om hiermee om te gaan, wordt voor en na elke geschreven hoofdstuk feedback gevraagd van andere betrokkenen. Dit zijn collega's uit het team van Coachfinder en afstudeerbegeleiders.

### 2.4.2 Validiteit

De constructvaliditeit wordt verhoogd doordat de topics voor de survey en de interviewvragen uit wetenschappelijke artikelen komen. Door de literatuur om te zetten naar topics wordt er exact gemeten wat in de literatuur staat. De respondenten kunnen de survey anoniem invullen. Op deze manier zijn respondenten minder geneigd sociaalwenselijke antwoorden gegeven en wordt de validiteit verhoogd (Verhoeven, 2014).

De coaches die mee hebben gedaan aan het onderzoek, zijn niet anoniem. Dit verhoogt de kans op sociaalwenselijke antwoorden. Doordat de interviewer open en geen suggestieve vragen stelt en zich onafhankelijk opstelt, wordt de kans hierop kleiner. Bij de werknemers is de mogelijkheid tot sociaalwenselijk antwoorden verminderd door de anonimiteit. Wat tijdens het onderzoek voor kan komen bij de werknemers, is dat zij de survey anders in zullen vullen omdat ze weten dat het een survey is, het zogenaamde testeffect (Verhoeven, 2014). Dit kan echter niet nagegaan worden in de tijdsperiode van dit onderzoek.

## 2.5 Analyse van data

De interviews zijn eerst helemaal uitgeschreven. Bij deze zogeheten verbatim is vervolgens gecodeerd. Eerst worden er open codes geschreven en daarna axiale codes (bijlage II.A en II.B). De resultaten gaven antwoord op deelvraag 2. De antwoorden van de respondenten van de survey zullen allereerst verwerkt worden in een resultatensectie (bijlage IV). Antwoordtendensen worden dan zichtbaar. Hierbij is gekeken naar verschillen en juist ook naar overeenkomsten en kan er antwoord gegeven worden op de vierde deelvraag.

### 3. Deelvraag 1

*“Uit welke factoren bestaat werkgeluk?”*

In dit hoofdstuk worden de factoren van werkgeluk uitgelegd. Dit is van belang om helder te krijgen waar werkgeluk uit bestaat en hoe het toegepast kan worden op het werk. Bij de volgende vragen kan de rol van coaching bij werkgeluk en de visie van werknemers op werkgeluk verder uitgediept worden. Als uitgangspunt wordt het PERMA-model, ontwikkeld door Seligman, gebruikt. Meer uitleg over dit model staat in paragraaf 2.2. Het PERMA-model bestaat uit vijf factoren en twee richtingen, de hedonistische en eudemonische richting (Mirehie & Gibson, 2020). Hedonistisch betekent dat men streeft naar genot, eudemonisch houdt in dat men streeft naar geluk. Hier wordt verder in het onderzoek niet op ingegaan omdat de twee richtingen geen extra waarde toevoegen aan de resultaten. Ondanks dat iemand elke factor afzonderlijk kan nastreven, zorgen de factoren samen voor optimaal geluk (Doyle, Filo, Lock, Funk, & McDonald, 2016). Eerst is te lezen wat de factor betekent. Daarna wordt ingegaan op hoe het toegepast kan worden op werkgeluk.

#### 3.1 *Positive emotions* (positieve emoties)

De eerste factor is positieve emoties. Positieve emoties kunnen ervaringen zijn die gaan over het verleden, het heden of de toekomst. Herinneringen uit het verleden kunnen zorgen voor emoties als voldoening en vervulling. Emoties voor de toekomst bestaan bijvoorbeeld uit hoop, optimisme en vertrouwen. Deze positieve emoties kunnen iemand in de toekomst beter beschermen tegen negatieve emoties. Bijvoorbeeld door herinneringen op te halen als een vervelende situatie zich voordoet (Doyle et al., 2016).

Emoties veranderen constant en dat heeft effect op het werk dat uitgevoerd wordt (Hökka, Vähäsantanen, & Paloniemi, 2019). Het ervaren van positieve emoties zorgt voor positieve effecten bij het werk. Twee voorbeelden: plezier zorgt ervoor dat iemand zijn taken meermaals uit wil voeren en trots zorgt voor het vergroten van iemands eigenwaarde. Een ander effect is motivatie. Na het voelen van een positieve emotie kan iemand overgaan tot actie. Tijdens het werk is dit belangrijk. Wanneer werknemers positieve emoties ervaren, zullen zij meer bereid zijn om hun werk uit te voeren (Thies & Kordts-Freudinger, 2019). Optimisme, zelfvertrouwen en zich goed voelen zorgen voor betere prestaties op werk (Owen, 2016). Over prestaties staat meer in paragraaf 3.5.

#### 3.2 *Engagement* (betrokkenheid)

Betrokkenheid betekent dat iemand één wordt met de taak die hij uitvoert. Hij verliest daarmee het gevoel voor tijd en zelfbewustzijn (Wammerl, Jaunig, Mairunteregger, & Streit, 2019). Betrokken zijn zorgt ervoor dat iemand het gevoel heeft deel uit te maken van iets groters dan hijzelf. Daarnaast leidt het tot persoonlijke ontwikkeling doordat er veel kennis wordt opgedaan tijdens het doen van een taak (Mirehie & Gibson, 2020).

In de organisatiepsychologie wordt betrokkenheid gedefinieerd als hoeveel een werknemer zich wijdt aan een taak of werk in het algemeen (Doyle et al., 2016). Betrokkenheid wordt gekenmerkt door iemands daadkracht, toewijding en absorptie, waarbij absorptie inhoudt dat iemand zich moeilijk los kan maken van zijn taak (Stolarski, Pruszcak, & Waleriańczyk, 2020). Als een werknemer zich betrokken voelt bij het werk, is de intrinsieke motivatie hoog. Dit betekent dat een werknemer uit zichzelf geeft om het werk dat hij verricht (Côte, Lauzier, & Stinglhamber, 2020). Ook het krijgen van beloningen zorgt voor een hogere betrokkenheid (Taufek, Zulkifle, & Sharif, 2016).

#### 3.3 *Relationships* (relaties)

Relaties is de derde factor van het PERMA-model. Relaties gaan over verhoudingen tussen mensen onderling. Positieve relaties met anderen zorgen ervoor dat men zich geliefd en zich op waarde geschat

voelt (Doyle et al., 2016). Ook zijn relaties een coping-mechanisme, een manier om om te gaan met stressvolle gebeurtenissen. Contact met anderen zorgt ervoor dat die gebeurtenissen minder erg worden of zelfs verdwijnen (Kun & Gananecz, 2019).

Kun en Gananecz (2019) zeggen dat een goede band tussen collega's het werkgeluk bevordert. Zij vullen aan dat de sociale relaties verbeterd kunnen worden door het versterken van de band tussen collega's maar ook door een goede werkomgeving. Bij zo'n werkomgeving wordt de nadruk gelegd op de norm waarbij collega's elkaar ondersteunen en helpen wanneer dat nodig is (Kun & Gananecz, 2019). Goede relaties zorgen voor goede communicatie, altruïsme onder de werknemers en eenheid. Dit kan worden bewerkstelligd wanneer men elkaar vertrouwt, eerlijk is naar elkaar en elkaar aanmoedigt (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). Een ander effect van goede relaties is dat de prestaties van werknemers beter worden (Ball & Crawford, 2020).

### 3.4 *Meaning* (zingeving)

Letterlijk vertaald betekent *meaning* betekenis. Echter, bij het PERMA-model dekt zingeving de lading beter. Het is het geloof dat het leven van een individu een doel heeft. Het zorgt ervoor dat mensen begrijpen wie zij zijn, waardoor individuele prestaties kunnen worden verbeterd (Doyle et al., 2016). Ook zorgt zingeving ervoor dat iemand het gevoel heeft uit te maken van een groter geheel (Mirehie & Gibson, 2020).

Door mentorschap aan de werknemers aan te bieden om hun competentie te verbeteren, hebben werknemers het idee dat hun werk er daadwerkelijk toe doet. Omdat anderen het belang inzien van hun werk, wordt het werkgeluk vergroot (Ball & Crawford, 2020). Het werk zinvol achten heeft ook te maken met de aard van de beloning die werknemers voor hun werk krijgen. Hiermee wordt bedoeld of de beloning die iemand krijgt in verhouding staat tot de geleverde inspanning (Alblas & Wijsman, 2013). Het belang van zingeving was ook terug te zien in het onderzoek van Kun en Gananecz (2019). Zij deden onderzoek naar prestaties bij leraren. Wanneer de leerlingen zich goed voelen op school en de lessen als plezierig ervaren, waren de leraren tevredener over het werk dat zij deden. De zingeving, het goed voelen en de plezierige lessen, zorgden bij de leraren voor meer werkgeluk (Kun & Gananecz, 2019).

### 3.5 *Accomplishments* (prestaties)

Prestaties is de laatste factor van het PERMA-model. Als iemand zijn doelen behaalt, is dat een prestatie volgens Doyle et al. (2016). Onder het behalen van doelen wordt verstaan dat iemand zijn taken met succes voltooit. Het behalen van doelen zorgt ervoor dat iemand zich persoonlijk ontwikkelt. Bij elk doel wordt de competentie verbeterd en de autonomie vergroot. Door herhaling wordt iemand namelijk steeds handiger in de taak en kan hij het steeds beter zelf uitvoeren. Het nastreven van doelen zorgt al voor geluk volgens Seligman. Hij bedoelt dan niet zozeer het verkrijgen van bezittingen, maar dat iemand goed is in de activiteiten die hij zelf kiest en doet (MacIntyre et al., 2019).

Het leveren van prestaties kwam in het onderzoek van Kun en Gananecz (2019) naar boven als een belangrijke factor voor het vergroten van werkgeluk. Het zorgde voor het verkrijgen van succes. Hierbij heeft *self-efficacy* veel invloed. *Self-efficacy* is het vertrouwen dat iemand heeft in zijn eigen handelen (Morrison & Bennet, 2016). Het hebben van succes op werk en het leveren van prestaties zorgden ervoor dat de leraren grotere mate van werkgeluk ervaren. Het leveren van prestaties wordt vergemakkelijkt door het hebben van autonomie.

Autonomie is volgens Zimbardo et al. (2013) het vermogen om onafhankelijk te handelen. In de arbeidspsychologie wordt hieronder verstaan dat een werknemer het werk naar eigen inzicht kan regelen (Alblas & Wijsman, 2013). In het artikel van Väänänen, Toivanen en Lalluka (2020) wordt autonomie nog breder uitgelegd. Er zijn drie verschillende dimensies van autonomie, zoals werk-

methodes (hoe een taak volbracht moet worden), beslissingen maken en tijdcontrole (het maken van schema's). Gardner (2020) onderzocht de samenhang tussen autonomie en werkgeluk. Hij concludeerde dat werkgeluk inderdaad positief samenhangt met het hebben van autonomie. Daarnaast kwam uit het onderzoek naar voren dat het hebben van zelfvertrouwen heel sterk samenhangt met het hebben, en verkrijgen, van autonomie (Gardner, 2020).

### 3.6 Deelconclusie

Aan de hand van het PERMA-model en andere artikelen, zijn de volgende vijf factoren te bestempelen als factoren van werkgeluk (Doyle et al., 2016; Wammerl et al., 2019; Ball & Crawford, 2020; Mirehie & Gibson, 2020; MacIntyre, 2019):

1. **Positive emotions (positieve emoties)**
2. **Engagement (betrokkenheid)**
3. **Relationships (relaties)**
4. **Meaning (zingeving)**
5. **Accomplishments (prestaties)** met autonomie

De factoren zijn los van elkaar na te streven, maar indien 'behaald', zorgen ze samen voor meer werkgeluk. De factoren van werkgeluk zijn belangrijk voor Coachfinder om te weten omdat zij ervoor kunnen kiezen om te focussen op enkele factoren bij het ondersteunen van de coaches, maar meer effect hebben als alle factoren worden meegenomen. Daarnaast weet Coachfinder nu ook meer van de materie af, zodat ze precies weten waarop ze coaches ondersteuning bieden.

## 4. Deelvraag 2

*“Wat doen coaches al om het werkgeluk van werknemers te vergroten?”*

Nu de factoren van werkgeluk bekend zijn, kan verder worden gegaan met de volgende stap. De volgende stap is de rol van coaching op werkgeluk. Er is geïnventariseerd hoe coaches coachen op de factoren van werkgeluk (gebaseerd op PERMA-model). Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag zijn diepte-interviews gehouden met vier loopbaancoaches: Jacqueline, Tessa, Lonneke en Karien. Alle informatie komt uit de interviews en is terug te vinden in het codeerschema in bijlage II.A en II.B.

### 4.1 *Positive emotions*

Aan de coaches is gevraagd welke positieve emoties zij terugzien bij de werknemers. Deze kwamen met elkaar overeen. Trots, vertrouwen, acceptatie, opluchting, rust en gedrevenheid zijn emoties die meerdere malen genoemd werden. Alle emoties gingen over de werknemer als individu, behalve trots. Deze werd van twee kanten toegelicht, namelijk trots op zichzelf zijn en trots op de organisatie waarvoor iemand werkt. Coach Jacqueline vertelde dat zij de werknemers vaak als tip meegeeft om iets tastbaars te hebben wat hen herinnert aan een positief gevoel dat ze gehad hebben. Bijvoorbeeld iets waardoor de werknemer trots was. Dat kan van alles zijn, zoals een armbandje of een post-it in een agenda. De keuze hiertoe laat ze over aan de werknemer. Sowieso vinden de coaches dat de werknemer het persoonlijk leiderschap heeft. De coach is faciliterend en stelt vragen als: ‘Wat betekent vertrouwen voor jou en hoe verkrijg je dat?’. Coach Lonneke pakt het voelen van positieve emoties iets anders aan. Zij laat de werknemer met anderen praten over zijn prestaties, met als doel dat de werknemer complimenten en bevestiging krijgt en inziet dat hij trots kan zijn op zijn prestaties. Het is aan de werknemer de taak om voor zichzelf te bedenken hoe hij positieve emoties kan oprakelen en kan inzetten.

### 4.2 *Engagement*

Op de vraag wat betrokkenheid volgens hen betekent, antwoordden de coaches verschillend. Volgens Karien is betrokkenheid dat wat van je verwacht wordt. Volgens Jacqueline is betrokkenheid bij je werk dat je doet wat je leuk vindt en dat je je kunt vinden in de doelstellingen ervan. Daar werd nog aan toegevoegd dat iemand in het geval van betrokkenheid de tijd vergeet en energie overhoudt na het werk. Betrokkenheid kan vergroot worden als anderen interesse tonen in jouw werk en dat jouw werk op waarde geschat wordt, aldus de coaches. Ook wordt de betrokkenheid vergroot als het raakt aan jouw zingeving. Wat de coaches hierover zeggen, staat in paragraaf 4.4. Soms kan een werknemer zich vinden in de doelstellingen van de organisatie, maar niet in de werkwijze. De coaches raden dan aan om in gesprek te gaan om de manier van werken voor de werknemer passender te maken. Maar ze zeggen daarbij ook: lukt het niet, zoek dan een andere baan. Je kunt niet van de organisatie verwachten dat die zich aanpast aan jou. Als er besloten is dat de werknemer van organisatie gaat veranderen, maken zij samen met de coach een ingrediëntenlijst waar de volgende baan aan moet voldoen.

### 4.3 *Relationships*

De relatie met collega's is belangrijk voor het werkgeluk, wordt gezegd in de interviews. Echter wordt hierbij ook de kanttekening geplaatst dat niet iedereen daar evenveel behoefte aan heeft. Soms botst deze wens met de organisatiecultuur. Om de connectie met collega's te verbeteren, helpen coaches mee door het gesprek concreet te maken dat werknemers met hun collega('s) of werkgever kunnen voeren. Werknemers kunnen veel aan hun collega's hebben door zich met hen te vergelijken en samen te werken. Als één of meerdere collega's tegen dezelfde problemen aanlopen, is het misschien nodig om het probleem samen op te lossen, hetgeen er weer voor zorgt dat het werkgeluk groter wordt. Een coach wijst de werknemer hierop door vragen te stellen en de werknemer bewust te maken dat er hulp gevraagd mag worden. Hulp kunnen vragen aan collega's zorgt ook weer voor meer werkgeluk.



#### 4.4 Meaning

Een quote van Karien was: “En dan kom ik in mijn werk toch vaak tegen dat mensen dingen doen waar ze niet per se blij van worden.” Zingeving van het werk is heel belangrijk. Om dit te kunnen bewerkstelligen, worden de werknemers door de coaches teruggenomen naar de oorsprong. Er wordt gekeken naar wat hun waarden zijn, naar wat zij zoeken in hun werk en of de balans tussen werk en privé aanwezig is. Hierbij wordt bedoeld of het werk in lijn ligt met de normen en waarden die de werknemer belangrijk vindt. Dit kan alleen boven water komen als de werknemer zichzelf serieus neemt en zijn behoeftes ook serieus neemt, aldus Karien. De coach helpt hierbij door hen te wijzen op de behoeftes en hen hier ook bewust van te laten zijn.

#### 4.5 Accomplishments

Er zijn twee manieren genoemd om doelen te behalen. Doelen behalen valt onder prestaties, dat was in paragraaf 3.5 te lezen. De eerste manier is een oefening met energiegevers en energienemers. De werknemer wordt gevraagd te bedenken welke taken energie geven en welke energie kosten. De coach spoort de werknemer aan om dit te veranderen door taken uit te wisselen met collega's, zodat meer energiegevers in het lijstje komen te staan dan energienemers. Beide werknemers krijgen taken die ze zelf minder er vinden om te doen, zo ontstaat er een win-win situatie. Taken kunnen dan eenvoudiger volbracht worden, omdat de werknemer minder weerstand ertegen heeft. De tweede manier is vragen stellen zoals: wat heb je daarvoor nodig? Hoe hebben die vijf talentthema's van de Strengths-Finder<sup>1</sup> geholpen bij het behalen van dat doel? Door deze vragen te stellen, wordt het voor de werknemer concreet hoe hij zijn doelen kan behalen. De werknemer moet bewust en hardop benoemen wat werkt en wat niet en creëert duidelijkheid voor zijn eigen stappenplan.

Autonomie is belangrijk bij prestaties, zoals aangetoond in paragraaf 3.5. Over autonomie werd door de coaches het volgende gezegd: de werkgever bepaalt wat er gedaan moet worden en de werknemer bepaalt hoe die taken volbracht zullen worden. Hierbij moet de werknemer zich assertief opstellen om dit voor zichzelf te kunnen regelen. Een manier om dit te doen, is een gesprek aangaan met de werkgever. Tijdens het coachtraject wordt de werknemer aangespoord om precies te vertellen hoe hij iets wil bereiken. Zowel bij het werk als tijdens het coachtraject wordt de verantwoordelijkheid om iets te veranderen bij de werknemer neergelegd.

#### 4.6 Deelconclusie

Om antwoord te geven op de deelvraag ‘Wat doen coaches al om het werkgeluk van werknemers te vergroten?’ blijkt uit de interviews dat de coach een **faciliterende rol** heeft bij het vergroten van werkgeluk bij een werknemer. Een coach **stimuleert bewustwording** bij de werknemer over zijn werkgeluk. Bewustwording helpt om blinde vlekken en aannames te ontdekken. Vaak zijn er meer mogelijkheden om dingen op het werk te wijzigen dan de werknemer vooraf dacht. Een coach kan op verschillende manieren helpen die bewustwording te creëren. Echter, elke coach heeft een andere werkwijze. De ene coach gebruikt het **hele traject een tool** zoals StrengthsFinder, de andere coach **losse oefeningen** zoals energiegevers en energienemers. De **verantwoordelijkheid** van het vergroten van het werkgeluk ligt bij de werknemers zelf. Uiteindelijk moeten zij stappen ondernemen en eraan werken. Een coach stimuleert de werknemer tot het nemen van deze stappen. Dit doet een coach door veel **door te vragen, een luisterend oor bieden en aan te moedigen** waar nodig is. Echter, soms lukt de verandering bij de organisatie niet. In dat geval **adviseert** de coach de werknemer om bij een andere organisatie te gaan werken zodat er wel een match is tussen organisatie en werknemer.

---

<sup>1</sup> StrengthsFinder is een *tool* waarbij iemands talentthema's worden gerangschikt onder vier domeinen. De domeinen zijn: strategisch denken, uitvoeren, beïnvloeding en opbouwen van relaties. De beste vijf talentthema's worden gebruikt om nog meer te verbeteren (Penzias, 2020).

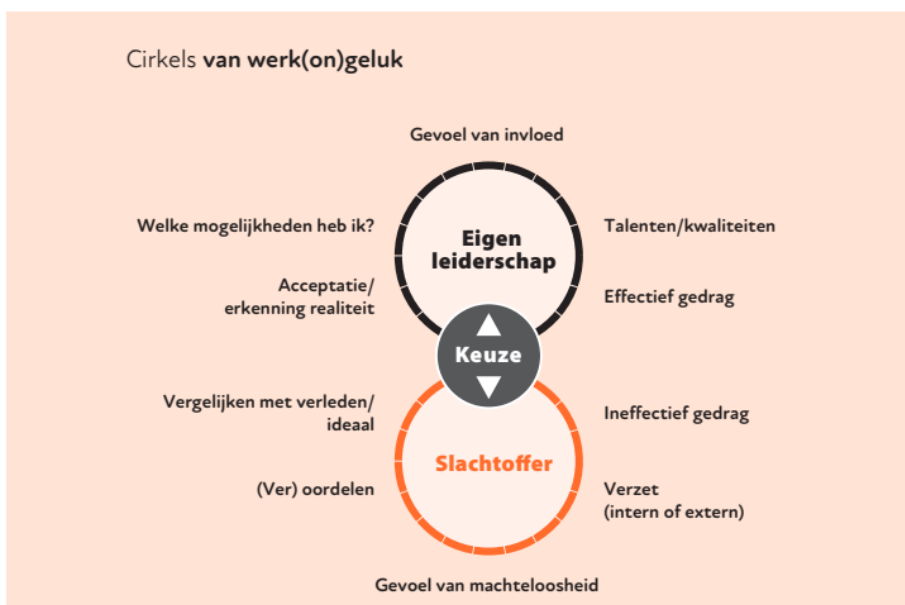
## 5. Deelvraag 3

“Welke interventies kunnen coaches nog inzetten voor het vergroten van werkgeluk?”

Tegenwoordig stellen sommige bedrijven *Chief Happiness Officers* (CHO) aan. Daar is zelfs een opleiding voor (AD, 2018). Maar niet elke organisatie heeft een CHO. Sommige organisaties houden het bij coaching. Wat kunnen coaches hiervan leren? Of anders gezegd: welke interventies kunnen coaches nog meer inzetten om het werkgeluk bij werknemers te vergroten? Deze vraag is beantwoord door het *Handboek werkgeluk* van experts Bergsma, Hamburger en Klappe (2020) te raadplegen. In dat handboek worden diverse interventies beschreven die ingezet kunnen worden om het werkgeluk te vergroten. Er zijn negen interventies uitgekozen waarmee coaches aan de slag kunnen. Deze interventies worden in dit hoofdstuk geschaard onder de factoren van werkgeluk.

### 5.1 Positive emotions

Veel genoemde interventies in het handboek hebben onder andere als doel de werknemers meer positieve emoties te laten ervaren (Bergsma et al., 2020). De eerste interventie is de werknemers kennis te laten maken met werkgeluk. Weet de werknemer de achtergrond van werkgeluk en wat werkgeluk precies betekent? De coach kan bijvoorbeeld vertellen over zijn eigen ervaringen. Het doel hiermee is vertrouwen creëren tussen coach en werknemer. Dit kan als beiden zich openstellen en de sfeer om over emoties te praten veilig voelt (Bergsma et al., 2020). De tweede interventie wordt gedaan aan de hand van de Cirkel van acht van Van Harte en Lingsma (2019). Het model (figuur 1) laat zien dat een probleem centraal staat en dat er twee routes zijn naar waar men kan bewegen: verantwoordelijkheid nemen of slachtoffer zijn. Als je de slachtofferrol aanneemt, blijf je denken in problemen en veroorzaakt het probleem gevoelens als machteloosheid. Als iemand verantwoordelijkheid neemt voor het probleem, krijgt hij positieve gevoelens als acceptatie en het gevoel dat hij invloed heeft (Bergsma et al., 2020).



Figuur 1. De Cirkel van acht (Van Harte & Lingsma, 2019).

Drie interventies die te maken hebben met stressvermindering zijn ademhalingsoefeningen, mindfulness of dankbaarheidsoefeningen. Bij de laatste oefening staat iemand stil bij hetgeen hij allemaal dankbaar voor is, of waar hij een ander dankbaar voor is. Deze interventies vergroten tevredenheid en optimisme (Bergsma et al., 2020).

## 5.2 Engagement

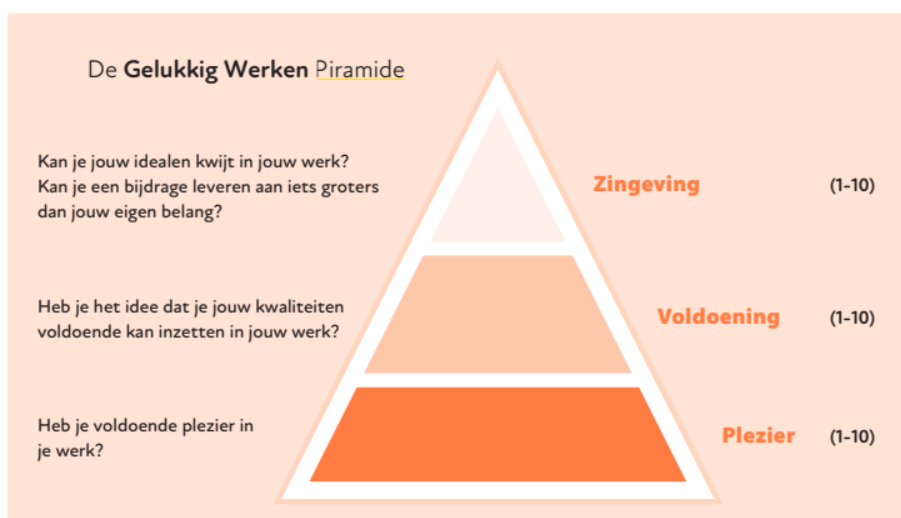
De interventie over betrokkenheid in het *Handboek werkgeluk* richt zich niet alleen op de werknemer als individu, maar ook op collega's. Collega's hebben invloed op de ervaren betrokkenheid van de werknemer, zoals te lezen was in paragraaf 4.2. Betrokkenheid bij werknemers wordt vergroot als er meer verbinding is tussen collega's en tussen het werk. Het is belangrijk om als team dezelfde kernwaarden te hebben, die ook nog eens gelijk zijn aan de kernwaarden van de organisatie. Wanneer iedereen zich in dezelfde mate betrokken voelt bij het werk, is er sprake van een gemeenschappelijke taal. Dit zorgt ervoor dat collega's meer aan elkaar hebben en de betrokkenheid groter wordt. Een coach stelt vragen aan de werknemer waarbij de werknemer moet uitleggen hoe toegewijd hij is aan zijn werk, om zo helder te krijgen wat zijn kernwaarden zijn en of deze overeenkomen met die van collega's en de organisatie (Bergsma et al., 2020).

## 5.3 Relationships

Bergsma et al. (2020) haalt bij de factor relaties de *flow* van het team aan. Gelukkige werknemers ervaren regelmatig een *flow*. Volgens de theorie van Csikszentmihalyi betekent *flow* intense concentratie op een bepaalde activiteit (Zimbardo et al., 2013). Bij de eerste interventie kijkt men zelf naar de momenten waarop de werknemer *flow* ervaart. Deze momenten worden opgeschreven en vervolgens met collega's besproken. De momenten van *flow* kunnen dan op elkaar afgestemd worden. De onderlinge samenwerking wordt op deze manier verbeterd. Om de *flow* te ontdekken en te verbeteren, kan het model van Csikszentmihalyi (1990) ingezet worden. Dit model laat zien dat iemand *flow* ervaart als diegene voldoende uitdaging, duidelijke doelen en voldoende vaardigheden heeft (Bergsma et al., 2020). Een tweede interventie voor het verbeteren van de relaties tussen collega's is een gesprek naar aanleiding van de ingevulde piramide van Seligman (2000). Als meerdere collega's de piramide ingevuld hebben, kunnen de resultaten overlegd worden en leren de collega's elkaar beter kennen, wat de band verbetert (Bergsma et al., 2020). In de volgende paragraaf wordt de piramide van Seligman uitgelegd.

## 5.4 Meaning

De interventie die coaches kunnen inzetten om zingeving te verbeteren, is gebaseerd op de theorie van Martin Seligman (2000). De werknemers zien een piramide, die uit drie lagen bestaat. De bovenste laag is zingeving, de middelste laag is voldoening en de onderste laag is plezier. De coach stelt de werknemer de vraag die bij de laag van de piramide hoort (zie figuur 2). De coach vraagt ook om zingeving, voldoening en plezier een rapportcijfer te geven. Vervolgens wordt gewerkt aan de elementen waar de werknemer graag verbetering in wil zien (Bergsma et al., 2020).



Figuur 2. De Gelukkig Werken Piramide (Hamburger, 2020).

## 5.5 Accomplishments

Onder het realiseren van prestaties, ook wel behalen van doelen, zijn drie interventies te benoemen. De eerste interventie is post-its opplakken op een 'klaagmuur' en een 'sprankelmuur'. Op de post-its staan dingen die de werknemer energie geven en energie kosten. De energienemers komen op de 'klaagmuur' te hangen en de energiegevers op de 'sprankelmuur'. Het doel is om, na het ophangen, actieplannen op te stellen die de werknemer gaat uitvoeren om meer energie te krijgen van zijn werk. De actieplannen worden SMART geformuleerd. SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (Wikipedia, 2020). Deze interventie wordt ook al gedeeltelijk besproken in paragraaf 4.5. De tweede interventie is het aanleren van 'nee' zeggen. Dit sluit aan bij de vorige interventie. Wanneer een collega vraagt je te helpen, kost de taak voor de werknemer soms veel energie. Om niet teveel energienemers te hebben, is het daarom van belang dat een werknemer 'nee' kan zeggen (Bergsma et al., 2020). De laatste interventie is een persoonlijkheidstest. Hiervoor kan de Big 5 gebruikt worden. Dit is een vragenlijst die de persoonlijkheid inzichtelijk maakt. De vijf persoonlijkheidstrekken zijn: extraversie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid voor ervaringen (Alblas & Wijsman, 2013). Kwaliteiten kunnen beter ingezet worden om de doelen van de werknemer te behalen als iemands kwaliteiten bekend zijn (Bergsma et al., 2020).

## 5.6 Deelconclusie

Er zijn een hoop interventies genoemd die kunnen bijdragen aan werkgeluk en ingezet kunnen worden door een coach. Ze worden opgesomd onder de noemer van de factor van werkgeluk.

*Positive emotions:*

- **Cirkel van acht (Van Harte & Lingsma, 2019)**
- **Stress verminderende oefeningen** (bijvoorbeeld dankbaarheidsoefeningen)

*Engagement:*

**Ondersteunen van het spreken van dezelfde taal als collega's**

*Relationships:*

- **Flowmodel** van Csikszentmihalyi (1990)
- **Gesprek naar aanleiding van de piramide** van Seligman (2000)

*Meaning:*

- **Piramide** van Seligman (2000)

*Accomplishments:*

- **Energiegevers en -nemers en SMART actieplannen**
- **'Nee' leren zeggen**
- **Big 5**

(Bergsma et al., 2020). De energiegevers en -nemers zijn al bekend bij de coaches. Dit staat in het vorige hoofdstuk. Omdat de methode anders is en de SMART-actieplannen een belangrijke toevoeging is, is de interventie alsnog toegevoegd aan de lijst. Voor Coachfinder betekenen al deze interventies extra oefeningen die zij kunnen delen met de coaches. De coaches kunnen hiervan leren.

## 6. Deelvraag 4

*“Wat is de visie van werknemers op werkgeluk en coaching?”*

Deze vraag is toegevoegd aan het onderzoek om te bepalen hoe werknemers werkgeluk beleven en wat hun verwachtingen zijn om het werkgeluk te vergroten middels coaching. Er is een survey onder werknemers uitgezet om het antwoord op deze deelvraag te achterhalen. De vragen staan in bijlage III en de antwoorden van de werknemers in bijlage IV. Er zijn 39 respondenten die de survey helemaal hebben ingevuld. Op basis van hun input kan er antwoord gegeven worden op de deelvraag. Eerst wordt beschreven hoe de werknemers werkgeluk ervaren. Daarna wordt de koppeling naar coaching gemaakt. Daarin staat beschreven wat de verwachtingen van het merendeel van de werknemers zijn tegenover coaching. Tot slot komen algemene bevindingen aan bod.

### 6.1 Positive emotions

Zoals te lezen was in hoofdstuk 3, draagt het ervaren van positieve emoties bij aan het werkgeluk (Thies & Kordts-Freudinger, 2019). De positieve gevoelens zijn echter niet altijd terug te zien bij de werknemers. Er bestaat een groot contrast tussen het leuk vinden van het werk en het beginnen van de werkdag. De werknemers vinden hun werk leuk, antwoordden 21 werknemers. Maar meer dan de helft geeft aan niet met een blij gevoel aan zijn werkdag te beginnen. Dit kan ermee te maken hebben dat het lastig is om op te starten of dat het werk leuk gevonden wordt, maar elementen ervan, bijvoorbeeld vergaderingen, niet.

### 6.2 Engagement

Er is ook verdeeldheid te vinden bij de betrokkenheid bij het werk. Iets minder dan de helft van de werknemers geeft aan voor een langere tijd bij de organisatie te willen blijven werken. 25 van de 39 werknemers willen niet bij dezelfde organisatie blijven werken of zijn neutraal hierin. Dit kan betekenen dat ze het nog niet weten of dat ze de organisatie wel goed vinden, maar nog niet bepaald hebben of ze het werk wat ze nu doen voor langere tijd willen blijven doen.

### 6.3 Relationships

De relaties met collega's zijn over het algemeen goed. Elke stelling dat onder de factor valt, wordt positief beantwoord. Op de vraag of de werknemer liever met collega's werkt of zelfstandig, reageert 46% dat samenwerking de voorkeur heeft. Voor 23% van de respondenten maakt het niet uit of ze alleen of samenwerken. Het onderlinge contact tussen collega's wordt belangrijk gevonden, net als dat collega's elkaar kunnen vertrouwen, aanmoedigen en elkaar om hulp kunnen vragen.

### 6.4 Meaning

Meer dan de helft van de werknemers (59%) geeft aan het belangrijk te vinden dat het werk dat ze uitvoeren zinvol is. Ook op de stelling 'Anderen ondervinden het nut van het werk dat ik verricht' reageerde 77% met (helemaal) mee eens. Opmerkelijk is dat de werknemers inschatten dat een ander hun werk hoger waarderen dan dat zij dat zelf doen. Een deel van de respondenten zien van buitenaf het belang van hun werk, maar voelen dat niet altijd. Zij willen graag hun zingeving herontdekken.

### 6.5 Accomplishments

Op de vraag of de werknemer de drukte op een werkdag aankan, wordt twijfelachtig gereageerd. Vaker kunnen zij dat niet dan wel. Men wordt bijvoorbeeld afgeleid door anderen en komt niet toe aan zijn eigen taken. 21 van de 39 respondenten geven dit aan. Het niet af kunnen maken van de taken heeft niks te maken met de competentie van de werknemer. Vrijwel alle werknemers achten zich competent om hun werk uit te kunnen voeren. Ook zijn ze autonoom genoeg om het werk naar eigen inzicht te voltooien. Zij mogen zelf bepalen op welke manier zij hun werk uitvoeren, beslissingen nemen en hun

werkschema's opstellen. Doordat ze zelf hun werkschema kunnen maken, weten zij ook hoeveel tijd ze nodig hebben voor bepaalde taken. Hoewel ze autonoom zijn en aangeven een goede inschatting te kunnen maken van de benodigde tijd, is het niet altijd zeker dat men het werk op een dag kan afronden.

## 6.6 Visie van werknemers op coaching

Van een coach worden door de werknemers verscheidene dingen verwacht tijdens een coachgesprek. Zo wordt verwacht dat een coach zich kundig gedraagt en een open houding aanneemt. Tijdens een gesprek mag een coach confronterend zijn indien nodig. Zij verwachten dat coaching hen zou kunnen helpen bij het structureren van gedachten door te luisteren, niet te oordelen en veel door te vragen. Het structureren van gedachten is stap één. Daar vervolgens wat mee doen is stap twee. Meer dan de helft van de werknemers geven aan dat een coach kan helpen bij het stellen en prioriteren van doelen of door het meegeven van oefeningen aan de werknemer. Zo dacht 74% dat oefeningen als feedback geven of autonomie vergroten door de coach meegegeven kan worden.

## 6.7 Overige resultaten

Van de 39 respondenten zijn 35 respondenten vrouw. Opvallend is dat 53% van de respondenten aangaf niet te weten dat zij hun werkgeluk kunnen vergroten door coaching binnen de organisatie. Organisaties bieden wellicht nog te weinig coaching aan de werknemers aan. Teamuitjes worden het meest genoemd bij de vraag wat de organisatie wel organiseert om werkgeluk te vergroten.

Los van wat de organisatie kan bijdragen, hebben de respondenten ook in een open vraag benoemd hoe een coach kan helpen bij het vergroten van werkgeluk. Zingeving komt hier veelal naar voren als coachthema, samen met het verbeteren van zelfvertrouwen, stellen van grenzen en verbeteren van vaardigheden. Van een coach wordt verwacht dat hij zich professioneel gedraagt. Daarmee wordt bedoeld dat een coach niet oordeelt en zich houdt aan datgene wat in de coachopleiding is aangeleerd. Dan pas wordt coaching serieus genomen.

## 6.8 Deelconclusie

Als gekeken wordt naar werkgeluk, valt het op dat veel werknemers **positieve emoties** ervaren over hun werk. Dat blijkt uit het antwoord op de vraag of werknemers hun werk leuk vinden. Ondanks dat ze hun werk leuk vinden, beginnen de werknemers niet met een blij gevoel aan hun werkdag. Hier zou aan gewerkt kunnen worden. Over de **betrokkenheid** van de werknemers bij de organisatie is niet een reden te benoemen waarom zij niet willen blijven voor langere tijd. Het kan bijvoorbeeld te maken hebben met de organisatiecultuur of met het werk zelf. Een element dat sterk opvalt, is dat een groot deel van de werknemers (46%) aangeeft samenwerking en **relaties** met collega's erg belangrijk te vinden als element van werkgeluk. Opmerkelijk is dat de werknemers denken dat anderen hun werk belangrijker vinden dan zij hun werk zelf vinden. Dit kan betekenen dat zij de **zingeving** willen herontdekken. Een aantal respondenten (21) is niet in staat om het werk op tijd af te ronden. Doelen, en dus **prestaties**, worden niet behaald. Dat ligt niet aan de competentie van de werknemers. Een verklaring kan zijn dat ze afgeleid worden door collega's.

Volgens werknemers kan een coach helpen bij het vergroten van werkgeluk. Een voorwaarde hieraan is wel dat een coach zich **professioneel** opstelt. Dit houdt in dat hij een open houding aanneemt, niet oordeelt en veel doorvraagt. Daarnaast kan een coach **oefeningen** meegeven wanneer een werknemer wil werken aan zijn vaardigheden. Dit kunnen oefeningen zijn als autonomie vergroten of feedback geven. Voor Coachfinder betekent deze conclusie dat zij coaches kunnen laten weten wat de algemene verwachtingen zijn van een werknemer tegenover een coach. Daarnaast kan Coachfinder de coach meegeven te onderzoeken onder welke factor van het PERMA-model de coachvraag van de werknemer valt. Dit kan door de coachvraag 'te ontleden' en de stukjes te scharen onder de factor(en).

## 7. Conclusie

De vier deelvragen die in de vorige hoofdstukken beschreven zijn, geven antwoord op de hoofdvraag 'Hoe kan Coachfinder coaches ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk middels coaching van werknemers van midden- en kleinbedrijven?'. Allereerst worden de conclusies van de deelvragen kort herhaald, alvorens er een antwoord op de hoofdvraag komt.

### 7.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag luidt: 'Uit welke factoren bestaat werkgeluk?'. Deze vraag is gesteld om te onderzoeken waar coaches zich precies op kunnen richten in hun coachgesprekken met werknemers. Ook voor Coachfinder was dit relevante informatie, zodat zij weten waar ze zich op kunnen focussen als het gaat om werkgeluk.

Het PERMA-model is als uitgangspunt gebruikt. De eerste van de vijf factoren is *positive emotions* (positieve emoties). Emoties veranderen constant en dat heeft effect op het werk dat uitgevoerd wordt (Hökka et al., 2019). Het ervaren van positieve emoties, zoals plezier en trots, zorgen ervoor dat iemand zijn taken meermaals wilt uitvoeren (Thies & Kordts-Freudinger, 2019). De tweede factor is *engagement* (betrokkenheid). Betrokkenheid betekent hoeveel een werknemer zich wijdt aan een taak of werk in het algemeen (Doyle et al., 2016). Als een werknemer zich betrokken voelt bij het werk, is de intrinsieke motivatie hoog (Côte et al., 2020). De derde factor is *relationships* (relaties). Een goede band tussen collega's bevordert het werkgeluk (Kun en Gananecz, 2019). Goede onderlinge relaties zorgen voor goede communicatie, altruïsme onder werknemers en eenheid (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). De vierde factor is *meaning* (zingeving). Het eigen werk zinvol achten, zorgt volgens Kun en Gananecz (2019) voor werkgeluk. Ook als anderen het belang inzien van het werk, wordt werkgeluk vergroot (Ball & Crawford, 2020). De vijfde factor is *accomplishments* (prestaties). Het leveren van prestaties zorgt voor succes (Kun & Gananecz, 2019). Bij elke prestatie wordt de competentie van de werknemer verbeterd, hetgeen weer zorgt voor meer succes (MacIntyre et al., 2019). Autonomie is een belangrijk onderdeel van het leveren van prestaties. Het werk naar eigen inzicht kunnen regelen, zorgt voor werkgeluk (Gardner, 2020). De factoren zijn los na te streven, maar zorgen met elkaar voor meer werkgeluk (Doyle et al., 2019).

### 7.2 Deelvraag 2

'Wat doen coaches al om het werkgeluk van werknemers te vergroten?' is de tweede deelvraag. Deze vraag is beantwoord middels interviews met vier coaches. De vraag is toegevoegd om te achterhalen wat coaches al doen, zodat Coachfinder zich kan richten op ondersteuning die de coaches helpt bij het coachen. De coaches hebben een faciliterende rol in de coachgesprekken met de werknemers. Een coach stimuleert bewustwording bij de werknemer over zijn werkgeluk. Bewustwording kan volgens de coaches bewerkstelligd worden door een *tool*, zoals StrengthsFinder, of door losse oefeningen, zoals energiegevers en energienemers, te gebruiken in de gesprekken. Volgens de coaches ligt de verantwoordelijkheid van het vergroten van het werkgeluk bij de werknemer. Heeft de werknemer verschillende stappen tot het vergroten van werkgeluk geprobeerd maar lukt het aanpassen niet, dan raadt de coach aan om van baan wisselen. De coach stimuleert de werknemer tot het zetten van deze stappen. Dit doet de coach door te luisteren, door te vragen en aan te moedigen.

### 7.3 Deelvraag 3

In deelvraag 3 is de vraag beantwoord welke interventies coaches nog kunnen inzetten om het werkgeluk van werknemers te vergroten. Er zijn negen interventies gevonden. De interventies die de positieve emoties verbeteren, komen voort uit de Cirkel van acht en stressverminderende oefeningen (Van Harte & Lingsma, 2019; Bergsma et al., 2020). Om de betrokkenheid te vergroten bij werknemers, ondersteunen de coaches de werknemer bij het spreken van dezelfde taal als collega's (Bergsma et al.,



2020). Onderlinge relaties tussen collega's kunnen verbeterd worden aan de hand van het *flow*model van Csikszentmihalyi (1990) en door een gesprek naar aanleiding van de piramide van Seligman (2000). Deze laatste is tevens een oefening om de zingeving te versterken. Energiegevers en -nemers is de laatste interventie en valt onder de factor prestaties. Deze interventie is al bekend bij coaches, maar het maken van SMART-actieplannen wordt eraan toegevoegd. 'Nee' leren zeggen en een persoonlijkheidstest als Big 5 zijn de tweede en derde interventies die de werknemer helpen om hun doelen beter te behalen en dus meer te presteren (Bergsma et al., 2020).

#### 7.4 Deelvraag 4

De vierde deelvraag is: 'Wat is de visie van werknemers op werkgeluk en coaching?'. Het antwoord op deze deelvraag geeft de inschatting van werknemers weer of en hoe coaching kan helpen bij het vergroten van werkgeluk. De vraag is beantwoord aan de hand van een survey bij werknemers van het mkb. De resultaten gaan over hun verwachtingen. De meeste werknemers vinden hun werk leuk, hebben leuke collega's en zijn betrokken bij de organisatie. Ook achten zij zichzelf goed in hun werk en zouden voor langere tijd bij de organisatie willen blijven werken. Echter, niet elke werknemer krijgt zijn werk op tijd af. Sommige werknemers balen hiervan. Ook begint de werkdag bij velen niet met een positief gevoel. De werknemers denken dat een coach kan helpen om de factoren van werkgeluk te verbeteren, mits de coach zich professioneel opstelt. Volgens de werknemers houdt dit in dat de coach een open houding aanneemt, niet oordeelt en veel doorvraagt. De werknemers schatten in dat een coach oefeningen mee kan geven, zodat werknemers kunnen werken aan hun vaardigheden als feedback geven.

#### 7.5 Hoofdconclusie

Door het beantwoorden van de vier deelvragen, kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: *'Hoe kan Coachfinder coaches ondersteunen bij het vergroten van het werkgeluk middels coaching van werknemers van midden- en kleinbedrijven?'*. Er zijn vijf factoren van werkgeluk, gebaseerd op het PERMA-model. Dit komt uit **deelvraag 1**. Uit **deelvraag 2** komt naar voren dat coaches zich richten op het vergroten van werkgeluk bij werknemers in de coachtrajecten. Coachfinder kan hier ondersteuning bieden door de coach tips te laten delen over hoe de interventie in de praktijk eraan toe gaat. In **deelvraag 3** is er gekeken naar welke extra interventies coaches nog in kunnen zetten. Er zijn interventies die nieuw zijn voor een coach of er wordt iets aan een bestaande interventie toegevoegd. Deze interventies kan Coachfinder met de coaches delen. De visie van de werknemers, besproken in **deelvraag 4**, draagt bij aan de focuspunten van Coachfinder. De werknemers geven aan dat coaches kunnen helpen bij het vergroten van werkgeluk middels oefeningen en professionaliteit van de coach. Volgens de werknemers zouden de coaches zich moeten richten op hun eigen coachvraag. Coachfinder kan hierin ondersteunen door de coaches te laten nadenken over de vraag: bij welke factor van het PERMA-model past deze vraag en welke interventie(s) kan ik hierbij inzetten?

Samenvattend ziet de ondersteuning van Coachfinder er als volgt uit:

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

## 8. Aanbeveling

Alle focuspunten waar Coachfinder ondersteuning kan bieden, worden verwerkt in een nieuwsbriefreeks. Dit is de aanbeveling aan Coachfinder en wordt in dit hoofdstuk kort beschreven. De implementatie van de aanbeveling staat in het adviesrapport: 'Het werkgeluk van werknemers vergroten via coaching'.

### 8.1 Nieuwsbrieven

Coachfinder heeft een faciliterende rol bij het vergroten van het werkgeluk van werknemers. Coachfinder heeft een actieve rol in het ondersteunen van de coaches, zodat zij beter het werkgeluk kunnen vergroten. Dit kan door de coaches te informeren over werkgeluk via nieuwsbrieven. Over een periode van vijf weken wordt elke week, op een vaste dag, één nieuwsbrief verstuurd. Dit zorgt ervoor dat de coaches niet teveel informatie in één keer krijgen en zich kunnen verdiepen in de stof voordat de volgende nieuwsbrief zich aandient. In elke nieuwsbrief staat een factor van het PERMA-model centraal. Allereerst wordt een nieuwsbrief met als onderwerp positieve emoties (*positive emotions*) verstuurd, dan betrokkenheid (*engagement*), relaties (*relationships*), zingeving (*meaning*) en tot slot prestaties (*accomplishments*).

Allereerst wordt de coaches gevraagd of zij de nieuwsbriefreeks willen volgen. Ondanks dat het onderwerp werkgeluk werkgerelateerd is en meer voor bijvoorbeeld loopbaancoaches zou gelden, krijgt elke coach van Coachfinder deze vraag. Omdat elke coach zich in kan schrijven voor de nieuwsbrief, wordt in de eerste nieuwsbrief het PERMA-model breed uitgelegd. Hierbij wordt ook medegedeeld dat het een positief psychologisch model is, wat aansluit bij de wens van coaches om meer positieve psychologie in de coachtrajecten te gebruiken. Daarnaast ligt in de eerste nieuwsbrief de focus op de eerste factor, positieve emoties (*positive emotions*). Dit wordt uitgebreider uitgelegd en vervolgens krijgt de coach praktische handvatten hoe hij dit in zijn coachgesprekken kan gebruiken. Bij de volgende vier factoren gebeurt hetzelfde.

Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat werknemers van de coaches verwachten dat zij oefeningen krijgen voor het vergroten van hun werkgeluk. In de nieuwsbrief komen om deze reden oefeningen te staan die de coaches kunnen gebruiken in hun gesprekken met de werknemers. Per factor wordt een oefening bedacht en deze wordt in de nieuwsbrief gezet. De oefeningen zijn afkomstig uit de interviews van deelvraag 2 of uit de interventies van deelvraag 3. Echter, soms vraagt een oefening om iets extra's. Denk aan een schema voor een invuloefening. Ook dit wordt in de nieuwsbrief gezet en kan door de coach gedownload, geprint en gebruikt worden. Dit verlaagd de stap tot het doen van de oefening met de coachee. Tot slot worden ook nog weetjes gedeeld. Deze kunnen gaan over de werknemers, bijvoorbeeld hoeveel procent van dit onderzoek denkt over een bepaald onderwerp van werkgeluk of coaching. Of het kan een weetje zijn uit de literatuur over een factor van het PERMA-model. Een derde soort weetje kan gaan over wat coaches zien voor trends werknemers in hun coachtrajecten over werkgeluk.

## 9. Discussie

In dit hoofdstuk wordt een kritische reflectie op het onderzoek besproken. De beperkingen komen aan bod en er wordt vermeld hoe hiermee is omgegaan.

### 9.1 Onderzoeksgroepen

In de methode staat beschreven welke groepen er onderzocht zijn. Er zijn vier loopbaancoaches geïnterviewd. Zij profileren zich ook als loopbaancoach en hebben ervaring in het vak. Alle vier de coaches waren vrouwen, waardoor niet te zeggen is of mannelijke coaches een andere aanpak hanteren en een andere zienswijze hebben op werkgeluk. Echter, de coaches hebben een opleiding gevolgd die geaccrediteerd is en een EIA-keurmerk hebben. Dat betekent dat zij coachvaardigheden hebben aangeleerd die voldoen aan de Europese kwaliteitseisen (NOBCO, 2020).

De respondenten van de survey waren ook nagenoeg allemaal vrouwen. Er waren vijftig vrouwen en slechts vier mannen. Dit betekent dat de resultaten vooral de vrouwelijke visie op coaching en werkgeluk weergeven. Het is onbekend of mannen dezelfde visie hebben of niet. Via LinkedIn zijn er zes respondenten verkregen, waarvan drie mannen. Psychologie Magazine heeft meer vrouwelijke dan mannelijke bezoekers (Value Zipper, 2020). Dit zou het verschil tussen aantal mannen en vrouwen kunnen verklaren. Verder onderzoek naar mannelijke respondenten en hun visie wat betreft coaching en werkgeluk is nodig.

### 9.2 Dataverzameling

Het literatuurgedeelte was goed verlopen. Met betrekking tot begripsafbakening was het lastig om te bepalen of werkplezier, werkgeluk en werktevredenheid genoeg overeenkomsten hadden. Door verschillende definities met elkaar te vergelijken is bepaald dat dit wel zo was.

Eén van de coaches was niet beschikbaar voor een aanvullend interview. Extra informatie op de factoren *positive emotions* en *engagement* is afkomstig van drie coaches. Met de oproep in de nieuwsbrief en op de LinkedInpagina van Coachfinder werden loopbaancoaches gevonden. Het gesprek verliep via Microsoft Teams. Hierdoor kon het interview opgenomen worden en later worden teruggeluisterd en ging er geen informatie verloren. Bij de survey waren er drie beperkingen. De eerste beperking was het verkrijgen van voldoende respondenten. De link met de survey werd verstuurd via een persoonlijk LinkedInkanaal. De respons hierop was te klein om er bruikbare resultaten uit te halen. Dit werd opgelost door de survey te delen op de Facebookpagina van Psychologie Magazine. De tweede beperking was de resultatensecties van Typeform. De via LinkedIn verstuurd survey is gedupliceerd en daar is een Facebooksurvey van gemaakt. Om zeker te zijn dat respondenten werknemers waren die coaching konden krijgen, is er een vraag in de Facebooksurvey toegevoegd. Er is dus een minimaal verschil in de surveys. Omdat het geen inhoudelijke vraag was, heeft het verschil geen gevaar opgeleverd voor de resultaten. De derde beperking was dat de survey alleen online werd uitgestuurd. Hiermee werden alle mogelijke respondenten zonder toegang tot internet of Facebook of LinkedIn, uitgesloten van participatie. Dit kan als gevolg hebben dat hierdoor informatie mist in de resultaten. Echter, deze groep zal niet groot zijn aangezien in 2019 slechts 3% van de Nederlandse inwoners geen internet heeft (CBS, 2020).

### 9.3 Meetinstrumenten

Bij het doen van de interviews kan er een leereffect zijn ontstaan bij de onderzoeker. Niet alle vragen werden bij de vier coaches in dezelfde volgorde gesteld. Omdat het interview half-gestructureerd was, werden tijdens het doorvragen soms al andere onderwerpen aangesneden die anders pas verderop in het interview aan bod zouden komen. Doordat de vraag echter wel hetzelfde bleef, was de gegeven informatie alsnog relevant.

## Literatuurlijst

- AD. (2018, 28 februari). *Deze Chef Geluk tovert jou om tot een gelukkige werknemer*. Geraadpleegd van <https://bit.ly/3nqkSPI>
- AD. (2019, 23 september). *'Gelukkige werknemers zien zichzelf als beter dan de rest'*. Geraadpleegd op 18 mei 2020, van <https://bit.ly/3a2oh4k>
- Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties* (6de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Ball, K., & Crawford, D. (2020). How to grow a successful – and happy – research team. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17(1), 1–3. <https://doi.org/10.1186/s12966-019-0907-1>
- Bannink, F. (2016). *Positieve psychologie* (1ste editie). Geraadpleegd van <https://www.boompsychologie.nl/media/4/9789089539205.pdf>
- Bergsma, A., Hamburger, O., & Klappe, E. (2020). *Handboek werkgeluk*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Boschman, J. S., Nieuwenhuijsen, K., & Sluiter, J. K. (2017). Within-person fluctuations in wellbeing and task-specific work ability. *Quality of Life Research*, 27(2), 437–446. <https://doi.org/10.1007/s11136-017-1713-3>
- CBS. (2019, 18 juni). *De gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking*. Geraadpleegd op 3 juni 2020, van <https://bit.ly/3adVcmn>
- CBS. (2020a, 1 april). *453 duizend Nederlanders hadden in 2019 thuis geen internet*. Geraadpleegd van <https://bit.ly/37uH86p>
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>
- Coachfinder. (2019, 10 oktober). *Coaching populairder dan ooit: bijna kwart Nederlanders gaat of ging naar een coach*. Geraadpleegd op 18 mei 2020, van <https://bit.ly/3gJAFHA>
- Coachfinder. (2019, 10 oktober). *Onderzoek | Wat heb je aan een coach?* Geraadpleegd op 20 april 2020, van <https://www.coachfinder.nl/artikel/onderzoek/>
- Coachfinder. (2019, 10 oktober). *Onderzoek Psychologie Magazine | Succes coachingstraject*. Geraadpleegd op 5 juni 2020, van <https://www.coachfinder.nl/artikel/coachingstraject/>
- Coachfinder. (2019a). *Coachfinder*. Geraadpleegd van <https://bit.ly/2JW2IYy>
- Coachfinder. (z.d.). *Over Coachfinder - Hét platform voor coaching in Nederland!* Geraadpleegd op 18 mei 2020, van <https://www.coachfinder.nl/over-coachfinder/>
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2020). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990). New York: Harper & Row.
- Doyle, J. P., Filo, K., Lock, D., Funk, D. C., & McDonald, H. (2016). Exploring PERMA in spectator sport: Applying positive psychology to examine the individual-level benefits of sport consumption. *Sport Management Review*, 19(5), 506–519. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.007>
- Fisher, C. D. (2010b). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gardner, D. G. (2020). The importance of being resilient: Psychological well-being, job autonomy, and self-esteem of organization managers. *Personality and Individual Differences*, 155, 1. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109731>
- Gelukkig Werken Academy. (2020, 27 februari). *Over ons*. Geraadpleegd van <https://gelukkigwerken.nl/overgelukkigwerken/>

- Happy Office, Gelukkig Werken Academy, & MonitorGroep. (2019, 2 oktober). *Werkgeluk Onderzoek 2019: heeft aandacht voor werkgeluk zin?* Geraadpleegd op 20 mei 2020, van <https://happyoffice.nl/werkgeluk-onderzoek-2019/>
- Hamburger, O. (2020, 10 februari). *Hoe maak je zingeving concreet bij werkgeluk?* Geraadpleegd van <https://gelukkigwerken.nl/hoe-maak-zingeving-concreet-werkgeluk/>
- HeartMath Benelux. (z.d.). HeartMath Benelux - *Wat is de HeartMath methode?* Geraadpleegd van <https://www.heartmathbenelux.com/index.php?lang=nl&sec=0&id=199>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Paloniemi, S. (2019). Emotions in Learning at Work: a Literature Review. *Vocations and Learning*, 13(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09226-z>  
<https://link.springer-com.rps.hva.nl:2443/content/pdf/10.1186/s13612-015-0032-0.pdf>
- Iliopoulos, E., & Priporas, C. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11(1), 2. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-261>
- Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Maccagnan, A., Wren-Lewis, S., Brown, H., & Taylor, T. (2018). Wellbeing and Society: Towards Quantification of the Co-benefits of Wellbeing. *Social Indicators Research*, 141(1), 220. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1826-7>
- MacIntyre, P. D., Ross, J., Talbot, K., Mercer, S., Gregersen, T., & Banga, C. (2019). Stressors, personality and wellbeing among language teachers. *System*, 82, 26–38. <https://doi.org/10.1016/j.system.2019.02.013>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2020, 21 januari). *AOW leeftijd stijgt minder snel*. Geraadpleegd op 3 juni 2020, van <https://bit.ly/3gJHbxW>
- Mirehie, M., & Gibson, H. J. (2020). The relationship between female snow-sport tourists' travel behaviors and well-being. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100613. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100613>
- Montero-Marín, J., & García-Campayo, J. (2010). A newer and broader definition of burnout: Validation of the “Burnout Clinical Subtype Questionnaire (BCSQ-36)”. *BMC Public Health*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-10-302>
- NOBCO. (2020, 15 oktober). *NOBCO - EIA-keurmerk coaching*. Geraadpleegd van <https://www.nobco.nl/keurmerk/eia-keurmerk-coaching>
- NOS. (2019, 11 november). *Werkdruk en prestatiedrang: 1,3 miljoen werknemers met burn-outklachten*. Geraadpleegd op 18 mei 2020, van <https://bit.ly/3gJzFDk>
- Owen, S. (2016). Professional learning communities: building skills, reinvigorating the passion, and nurturing teacher wellbeing and “flourishing” within significantly innovative schooling contexts. *Educational Review*, 68(4), 403–419. <https://doi.org/10.1080/00131911.2015.1119101>
- Pascha, M. P. (2020, 12 oktober). *The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness*. Geraadpleegd van <https://positivepsychology.com/perma-model/>
- Penzias, A. (2020). Team Learning and Development Using the Myers-Briggs Type Indicator® and the Clifton StrengthsFinder®. *Journal of Radiology Nursing*, 39(2), 80–81. <https://doi.org/10.1016/j.jradnu.2019.12.013>
- Psychologie Magazine. (2020, 9 juni). *Martin Seligman: ‘Met gelukkig worden ben je nooit klaar’*. Geraadpleegd van <https://bit.ly/3akaDck>
- Rosha, A., & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0028-x>
- Smal, J., & Vosmer, H. (2012). *Marketing kernstof* (7de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

- Stolarski, M., Pruszcak, D., & Waleriańczyk, W. (2020). Vigorous, dedicated, and absorbed: Factor structure, reliability, and validity of the polish version of the sport engagement scale. *Current Psychology*, 2. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00607-5>
- Taufek, F. H. B., Zulkifle, Z. B., & Sharif, M. Z. M. (2016). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35, 699–704. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00087-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00087-3)
- Thies, K., & Kordts-Freudinger, R. (2019). German higher education academic staff's positive emotions through work domains. *International Journal of Educational Research*, 98, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.08.004>
- TNO. (2019, 11 november). *Verzuimkosten door werkstress lopen op tot 2,8 miljard*. Geraadpleegd op 18 mei 2020, van <https://bit.ly/2K5R3q3>
- Tsai, Y., & Liu, C. (2012). Factors and symptoms associated with work stress and health-promoting lifestyles among hospital staff: a pilot study in Taiwan. *BMC Health Services Research*, 12(1), 2. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-199>
- Väänänen, A., Toivanen, M., & Lallukka, T. (2020). Lost in Autonomy – Temporal Structures and Their Implications for Employees' Autonomy and Well-Being among Knowledge Workers. *Occupational Health Science*, 11–13. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00058-1>
- Value Zipper. (2020, 30 november). *Psychologie Magazine*. Geraadpleegd van <https://www.valuezipper.nl/psychologie-magazine/>
- Van Beek, M., & Tijmes, I. (2013). *Leren coachen* (6e herziene druk). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Van Harte & Lingsma. (2019, 12 december). *Leid jezelf met de Cirkel van 8*. Geraadpleegd van <https://www.h-l.nl/leid-jezelf-met-de-cirkel-van-8/>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Wammerl, M., Jaunig, J., Mairunteregger, T., & Streit, P. (2019). The German Version of the PERMA-Profiler: Evidence for Construct and Convergent Validity of the PERMA Theory of Well-Being in German Speaking Countries. *Journal of Well-Being Assessment*, 3(2–3), 75–96. <https://doi.org/10.1007/s41543-019-00021-0>
- Wikipedia. (2020, 30 mei). *SMART-principe*. Geraadpleegd van <https://bit.ly/3suwDIH>
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A Longitudinal Examination of the Association Between Psychological Capital, Perception of Organizational Virtues and Work Happiness in School Staff. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0032-0>
- Zakaria, M., Abdulatiff, N., & Ali, N. (2014). The Role of Wellbeing on Performance in Services Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 363–364. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.088>
- Zimbardo, P., Johnson, R., & McCann, V. (2013). *Psychologie, een inleiding* (7de editie). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.



## Bijlagen

### Bijlage I.A: Topiclijst interviews coaches

Hoofdvraag: 'Hoe kan CF coaches adviseren/bijstaan bij het vergroten van het werkgeluk van werknemers van mkb middels coaching?'		Vragen voor praktijkonderzoek. <b>INTERVIEW</b>	
Algemene vragen en vragen om referentiekader <b>van de coach in kaart brengen over vergroten van werkgeluk.</b> "Wat doen coaches al om het werkgeluk van werknemers te vergroten?"		1.	Kan je jezelf voorstellen?
		2.	Mag je naam genoemd worden in de deelvraag?
		3.	Op welke manier richt jij je tijdens een coachgesprek op werkgeluk?
		4.	Wat zijn volgens jou de factoren van werkgeluk?
Deelvraag	Topics (vanuit literatuur)		
1. Uit welke factoren bestaat werkgeluk?	Accomplishments	5.	Hoe help je de coachee resultaten te behalen?
	Meaning	6.	Hoe help je de coachee om het nut in te zien van het werk dat hij/zij doet?
	Relationships	7.	Hoe help je de coachee om de band tussen collega's te versterken?
	Autonomie (ook voor deelvraag 2)	8.	Hoe help je de coachee zijn/haar autonomie te vergroten?
	Leiderschap (oude scriptie)	9.	Wat denk jij dat een leidinggevende moet bijdragen aan werkgeluk?
2. Op welke manier kan coaching bijdragen aan werkgeluk? (bij herkansing wel de vragen gebruikt, niet de deelvraag vanwege te algemeenheid)	Doelen stellen	10.	Welke rol speelt de leidinggevende om het werkgeluk van werknemers te vergroten?
		11.	Hoe help je de coachee bij het stellen van doelen?
		12.	Hoe help je de coachee bij zijn/haar denkproces?
	Houding coach	13.	Hoe help je de intrinsieke motivatie van de coachee te verhogen?
Communicatie	14.	Hoe stel je je op tijdens een coachgesprek?	
Betrokkenheid	15.	Wat help je de communicatievaardigheden van de coachee te verbeteren?	
Algemene vragen om een beeld te krijgen van de beleving <b>van de coach over hoe nu op de werkvloer om wordt gegaan met werkgeluk.</b>	14.		Hoe help je de coachee de betrokkenheid bij zijn/haar werk te vergroten?
	16.		Hoe kijk je zelf aan tegen werkgeluk (in Nederland)?
		17.	Hoe toets je de mate van werkgeluk?



## Bijlage I.B: Toevoeging topiclijst interview coaches

### Positieve emoties:

1. Wat doe jij in je coachgesprekken met positieve emoties?
2. Hoe zorg je tijdens de coachgesprekken dat de coachee de positieve emoties ervaart en weer op kan roepen? (bijv. optimisme, hoop en vertrouwen)
3. Hoe vertaal je de positieve emoties terug naar het werk?

### Betrokkenheid:

1. Wat betekent voor jou betrokkenheid bij het werk?
2. Hoe kan je de betrokkenheid bij het werk bij de coachee vergroten in jouw coachgesprekken?
3. Betrokkenheid staat nauw in verband met zingeving, wat denk jij wat voor invloed het één op de ander heeft?

Bijlage II.A: Codeerschema interviews coaches

De uitgeschreven interviews zijn op aanvraag te leveren.

Interview	Prestaties	Zingeving	Relaties	1/2.Autonomie	Leiderschap	Overig
Open codes						
1. Jacqueline	Het bekende job-rotation model	En dan wordt er gekeken wat de belangrijkste dingen zijn waar jij nu graag iets aan wilt	Je specifiek één collega hebt waar je iets mee te bespreken hebt.	Je eigen verantwoordelijkheid kunnen hebben	Daar kan dus bijstaan dat iemand een gesprek aan gaat met die leidinggevende	Alleen al het feit dat je dat merkt (meer mogelijkheden) geeft een boost
	Als je dingen doet die je leuk vindt, gaat het anders dan wanneer je er de balen in hebt	Hoe zou je dat evt. anders willen zien?	Hoe doet die dat eigenlijk?			
	Analyse is een soort van activiteiten- of prioriteiten plan	Bepaalde verhouding, procentueel gezien		Dat ze daar toch zelf het een en ander aan kunnen doen. (invloedstuk)		Ik denk dat er binnen een bepaalde type bedrijven steeds meer oog voor is
	Energiegevers en energienemers. Welke aspecten maken dat voor jou?					Gebruik/leidraad analyse energienemers-energiegevers
2. Tessa	Doe je waar je goed in bent?	Kun je het niet alleen goed maar vind je het ook nog leuk?	Is het ook iets waar je collega's tegenaan lopen?	Dat je met best weinig moeite best wel wat verbeteringen voor jezelf kunt aanbrengen	En dan gaat het er dus meer om wat mogelijk is en wat niet	Gebruikt werkplezier ipv geluk
	Past het werk op wie jij bent?	En ook nog zingeving	Wat voor band heb je met collega's?	Wat ga je zelf ondernemen daarin?	Ik denk vooral faciliteren	Dat je allerlei onderwerpen hebt waar je dan een

						cijfer aan geeft van 0 tot 10
		Die balans is ook belangrijk. Dat werk de plek heeft die past	Over het algemeen zie ik wel dat mensen heel blij zijn met hun werk vanwege hun collega's	Kwestie van afspraken maken	Ik vind dat een werkgever wel een soort van verantwoordelijkheid heeft	Hoe is het gegaan? Of: succes morgen
			Als het iemand is met wie je echt niet door een deur kunt, dan houdt het op	Dan maak ik het gewoon heel concreet	Hoe houd ik mijn mensen fit?	Ben een stok achter de deur
		Als je goed weet waar je voor staat of waar je hart sneller van gaat kloppen en als je werk zoekt wat daar bij aansluit, dan heb je gewoon die 2 vliegen in 1 klap.	Wat haal je eruit? Wat kost het je? Echt het opmaken van de balans	En het gesprek ook wel stimuleren tussen die 2	Vind ik ook wel dat het aan de werkgever is om te zorgen dat mensen hier goed van nut zijn en het kunnen volhouden	Ik heb een standaard aanbod gemaakt Wat geeft werkplezier en wat neemt werkplezier?
3. Lonneke	Kun je switchen met collega's?  Welke kwaliteiten kun je daarvoor inzetten?  Wat heb je daarvoor nodig?	Wat zoek je in je werk? Zoals zingeving.  Ja, waardes ontdekken aan de hand van een piramidespel	Wel een grote. Collega's zijn echt belangrijk.  Ja maar ik heb zulke leuke collega's. En ze zijn zo gezellig. En ze zijn zo aardig.	oké ga nou eens met je leidinggevende in gesprek en vraag dan eens waarom je leidinggevende dat belangrijk vindt  En dan ga je op je eigen manier dat resultaat invullen.	Zij zijn ook wel deels verantwoordelijk voor het werkgeluk van hun werknemers  Dat heeft heel vaak met psychologische veiligheid te maken  Maar uiteindelijk kom je wel bij dingen uit waar je waarschijnlijk wel je leidinggevende weer bij nodig hebt	Je kan een chef happiness officer ofzo aannemen, maar dat wil niet zeggen dat mensen die binnen die organisatie werken, dat zo ervaren. Werkgeluk zit gewoon bij jezelf

	Gewoon hernieuw de energie vinden voor het werk	als de zingeving wat minder werkgerelateerd is, wat zijn de elementen die daar in zitten die je in je werk ook terug zou kunnen vinden?	Is heel vaak een reden om te blijven	Wat hij moet bereiken, dat geeft de leidinggevende aan. Maar hoe je het doet, dat geeft gewoon veel meer vrijheid om je werk op je eigen manier in te vullen.	Hoe goed ken je je leidinggevende nou echt?	
4. Karien	Met welke aspecten houd je je bezig?	dan kom ik in mijn werk toch vaak tegen dat mensen dingen doen waar ze niet per definitie blij van worden. Dan kost het veel energie en levert het veel frustratie op om je werk gedaan te krijgen.	Want dan neem je toch afstand van wie je eigenlijk het liefst bent.	Welke vrijheden heb je daarin? Kan je het zelf vormgeven zoals jij dat wilt of ben je toch iets meer gebonden aan restricties daarin?	Ik geloof er zelf heel erg in dat je aan het stuur zit van je eigen loopbaan.	Ik werk met strengths finder
	Doe je waar je goed in bent? Dat is waar de strengths finder zich op richt	Maar het één sluit wel beter aan bij bepaalde werkzaamheden dan het ander.				als iemand zelf niet zo makkelijk iets herkent, ga ik voorbeelden geven
	Hoe hebben die 5 talentthe ma's daarbij geholpen?	En zie je eigenlijk je eigen talenten als talent?	Eigenlijk om diegene zelf tot het inzicht te laten komen.	Heb je zelf voldoende autonomie om dat op die manier vorm te geven zoals dat voor jou prettig is?	Maar idealiter heb je natuurlijk een leidinggevende die dat gesprek faciliteert.	Dus oefeningen die ik ook wel eens doe zijn energiegevers en energienemers.
	teamtrainingen gaat het ook wel daarover. Want het gaat veel meer over	En dan zie je vaak op het moment dat mensen dingen hebben gedaan die een beroep	Alleen dat besef al helpt mensen om die stap te zetten.	wat ligt er nu op je bord en hoe zou je dat het liefst aanvliegen?	Maar mijn coaching richt zich er ook heel erg op om mensen zich daar zelfredzaam in maken.	

	samenwerken en hoe geef je je functie nou optimaal vorm?	doen op die talenten, dat ze zeggen 'dat vond ik echt leuk om te doen'			Af en toe die reflecterende gesprekken met iemand te voeren.	
Axiale codes	1. Taken uitwisselen 2. Bij werk passen 3. Energiegevers en energienemers 4. Benodigheden	1. Zingeving 2. Balans tussen taken 3. Jezelf serieus nemen	1. Relatie belangrijk 2. Vergelijken en samenwerken	1. Zelf werk invullen 2. Verantwoordelijkheid nemen tot gesprek met leidinggevende	1. Faciliterende rol 2. Verantwoordelijkheid ligt grotendeels bij werknemer zelf, beetje bij leidinggevende 3. Relatie leidinggevende	

Interview	Doelen stellen	Houding coach	Communicatie
1. Jacqueline	Aan de hand van een prioriteitenlijstje.	Ik kan iemand wel vrij laten praten. Ik ben rustig. Als 1 manier niet werkt, dan ga ik wel via andere manieren of invalshoeken toch kijken. Maar meer past bij de leermethode die die persoon zelf bij zich vindt passen.	Ik spreek altijd heel precies af wat ik met de leidinggevende communiceer. Dat is namelijk heel weinig. Of met z'n drieën. Ik heb nooit zonder de coachee zelf contact.
2. Tessa	Ik ben geen adviseur dus ik haal eruit wat mensen zelf voor ideeën hebben. Vragenlijst van NOBCO: hoe vordert het werk aan doelen?		
3. Lonneke		Dat ik geen dingen door elkaar haal. Dat gebeurt bijna nooit hoor. Ik heb een goed geheugen. Wat ik heel belangrijk vind is dat ik begrip kan opbrengen voor de coachvraag die iemand geeft. En vanuit begrip, inlevingsvermogen. Oplossingsgerichte vragen. Glas is halfvol.	En dan hebben we het over: hoe zou je het kunnen bespreken? Vaak is het gewoon omdat mensen elkaar niet goed genoeg kennen. Wat wil je bereiken? Dus gewoon goed doorvragen waarom iemand iets wil.

		Ik ben heel erg van het benoemen. Als ik echt geen klik voel, zeg ik dat.	Een model waar ik graag mee werk, heet geweldloze communicatie.
4. Karien	die top 5 gebruiken als basis om van daaruit telkens je acties vorm te geven.  En dat iedere bijdrage anders kan zijn en anders is.	Maar ik geef ook informatie over wat ik zie dat mensen met bepaalde talenten ook vaak doen.  Dan ga ik die 5 talenten bespreken en daar zit ook wel veel kennisoverdracht in.  Wat soms ook wel eens helpt, is om voorbeelden in de privésetting te vragen.  Dus ik vraag wel: vind je het oké als ik een voorbeeld geef vanuit mijn eigen ervaringen?  'luisterend naar je kracht.'	Als ik met alle teamleden de strengths finder doe is dat wel makkelijker. Ik doe natuurlijk ook mensen die individueel naar me toe komen en coaching helemaal niet vanuit werk doen, dan is het wel lastiger.  En op het moment dat je met z'n allen dezelfde taal spreekt, maakt het het wel wat makkelijker.
Axiale codes	1. Actielijst maken	1. Luisteren, doorvragen 2. Meer leermethodes 3. Empathisch 4. Voorbeelden 5. Positieve invalshoek 6. Assertief	1. De coachee heel concreet laten maken 2. Model- of theoriegebruik

## Bijlage II.B: Aanvullend codeerschema interviews coaches

De uitgeschreven interviews zijn op aanvraag te leveren.

Interview	Positive emotions	Engagement
1. Karien	<p>bepaalde elementen andere elementen nodig hebben om vertrouwen op te bouwen: <b>goh wat betekent vertrouwen voor jou en hoe verkrijg je dat?</b></p> <p>Dus ik probeer wel dat <b>persoonlijk leiderschap</b> bij die ander te laten en dan met name gericht op het gesprek aangaan.</p> <p>En op momenten dat iemand daar bewust van wordt, dan zie ik wel een soort van <b>opluchting</b> eigenlijk. En veel meer een soort van <b>acceptatie</b> dat iemand denkt: op de manier hoe ik het doe is het ook oké</p> <p>Het woord <b>trots</b> probeer ik eigenlijk altijd wel te gebruiken inderdaad omdat dat, uiteindelijk, wel iets raakt. Dan kunnen mensen toch wel zeggen: als ik er nu zo naar kijk, dan ben ik daar wel trots op en ben ik blij dat ik zoiets heb.</p> <p>Ja, en omdat het heel erg op het onbewuste stuk vaak zit, probeer <b>ik heel vaak mensen bewust ervan te maken</b>. Van goh, dit zegt heel erg iets over jouw uniekheid en jouw manier van doen. omdat iemand dan vaak pas in staat is om naar zichzelf te kijken en te denken: oh ja, maar dit zegt wel echt iets over mij.</p> <p>dat <b>je trots</b> kan zijn op het bedrijf waar je werkt</p>	<p><b>Dat ik weet wat ik moet doen.</b></p> <p>Dus ik probeer mensen als coach ook wel te stimuleren van: <b>vraag goed uit wat er van je verwacht wordt en ga niet aan de haal met wat je denkt dat er van je verwacht wordt</b></p> <p>Eigenlijk dat er iemand beschikbaar is <b>voor vragen of feedback.</b></p> <p><b>Op het moment dat er andere mensen zijn die in je investeren door dat gesprek met je te voeren, daarmee verhoog je volgens mij wel je betrokkenheid bij het werk. Dat het ertoe doet wat je doet. En dat mensen de moeite nemen om met je het gesprek daarover aan te gaan.</b></p> <p><b>En ook het gevoel van ik doe het niet alleen, maar meer dat saamhorigheidsgevoel zou het bij mij wel vergroten.</b></p> <p>het moment dat je werk doet <b>wat raakt aan jouw zingeving in het leven, denk ik dat de betrokkenheid er bij voorbaat al is.</b></p> <p>Ik denk alleen dat die drive dan anders is. <b>Dat dat minder te maken heeft met zingeving maar veel meer resultaatgedrevenheid</b></p>
2. Jacqueline	<p>Dat is op zich ook positief. <b>Maar het feit dat ze er zelf achteraan zijn gegaan</b> en dat het gelukt is, zorgt ook weer voor <b>vertrouwen</b>.</p> <p><b>agenda iets op te laten schrijven wat hun dan herinnert</b> aan die positieve actie of gedrag of wat dan ook</p> <p><b>Dat ze positiever naar zichzelf en naar hun omgeving kijken</b></p> <p>Je merkt dan meer <b>gedrevenheid Omdat ze vertrouwen</b> erin hebben dat het wel kan lukken</p> <p><b>Dan kan het trots zijn op het werk of de organisatie maar vooral ook trots op zichzelf.</b> Dat iets gelukt is</p>	<p>Betrokkenheid bij het werk betekent voor mij dat je wat je doet heel leuk vindt, in een organisatie waarin jij je kunt vinden in de doelstellingen ervan.</p> <p><b>wijze van spreken de tijd vergeet en dat het je ook niet uitmaakt dat je nog iets extra's moet doen in tijd of in energie om het resultaat te behalen wat je voor ogen hebt. Het is eigenlijk het doel voor ogen hebben waar je het voor doet. En daar dan ook de energie voor hebben om het te realiseren</b></p> <p><b>Ik denk dat zingeving een grote invloed heeft op betrokkenheid.</b></p>



	<p>of dat hij iets heeft kunnen veranderen waardoor hij het nu wel leuk vindt</p> <p>Als ie dat resultaat heeft behaald, <b>wat doet dat dan met jou? En waar voel je dat?</b> Want dan anker je eigenlijk dat gevoel weer.</p>	<p><b>je hebt betrokkenheid bij het zingevende doel</b></p> <p><b>ik merk wel dat de betrokkenheid voor een groot deel wordt bepaald door hoe zij zich als mens in die organisatie geaccepteerd en gerespecteerd voelen.</b></p> <p>Dan zou het voor mij belangrijk zijn om te weten wat maakt dat die betrokkenheid nu is zoals die is.</p> <p>mensen willen ook betrokken zijn bij de organisatie en het doel, maar komt hun drive toch ook wel vanuit iets anders.</p>
<p>3. Lonneke</p>	<p><b>Sowieso in onderlinge relaties maar ook mensen het vertrouwen geven dat ze kunnen wat ze willen.</b></p> <p><b>En als ze weten wat ze willen, dus als het aansluit bij hun intrinsieke motivatie, dan zijn ze gemotiveerd om het te doen.</b></p> <p><b>Ik ga eerst ontdekken wat überhaupt hun intrinsieke motivatie is. Wat hun drijfveren zijn.</b></p> <p><b>Ik kan ze zelf vragen om aan andere mensen te vragen wat hun kwaliteiten zijn op basis van een aantal vraagstellingen.</b></p> <p><b>Maar ik laat ze een drijfverenpiramide maken.</b></p> <p><b>Doordat ze vertrouwen krijgen in dat ze goed zijn zoals ze zijn.</b></p> <p>Toch een soort <b>opluchting, rust, wat ruimte</b> ofzo.</p> <p><b>Die reflectie is ook belangrijk in die positieve emoties. Als je alleen maar kijkt naar wat je nog moet doen, en niet kijkt naar wat je al gedaan hebt en wat je bereikt hebt, dan ga je ook niet die positieve emoties ervaren</b></p> <p><b>Anderen kunnen je weer complimenten en bevestiging geven.</b></p>	<p><b>Voor mij betekent dat dat je loyaal bent naar je werkomgeving. En dat je connectie voelt met datgene wat je doet. En waarvoor je werkt.</b></p> <p><b>kijken naar waarom ben je nou in eerste instantie begonnen aan de baan waarbij je begonnen bent.</b></p> <p><b>Welke verwachtingen zijn wel uitgekomen en welke van je verwachtingen zijn niet uitgekomen.</b></p> <p><b>En ook ga ik dan weer kijken naar de drijfveren</b></p> <p><b>Dat zij zelf hun inzichten vormen waarom het dus niet aansloot. Waarom ze niet die betrokkenheid voelen en het hun geen drive gaf.</b></p> <p><b>Wat we dan gaan doen is een soort van ingrediëntenlijst gaan maken.</b></p>
<p>Axiale codes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Werkwijze coach</b></li> <li>2. <b>Werkwijze werknemer</b></li> <li>3. <b>Genoemde positieve emoties</b></li> <li>4. <b>Belang anderen</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Definitie betrokkenheid</b></li> <li>2. <b>Anderen en betrokkenheid</b></li> <li>3. <b>Zingeving en betrokkenheid</b></li> <li>4. <b>Betrokkenheid vergroten</b></li> </ol>

## Bijlage III: Surveyvragen

### **Welkomspagina**

Beste deelnemer, bedankt dat je wilt meedoen aan deze survey. De survey gaat over werkgeluk voor werknemers in midden- en kleinbedrijven. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen hoe werkgeluk vergroot kan worden middels coaching. Lees de vragen goed door. Het invullen van de survey is volledig anoniem en er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de gegevens. Het beantwoorden van de vragen neemt maximaal 10 minuten in beslag. Bij vragen over de survey kun je mailen naar [vivian@coachfinder.nl](mailto:vivian@coachfinder.nl).

### **Algemene vragen**

1. Wat is je geslacht?
  - Man
  - Vrouw
  - Zeg ik liever niet
2. Wat is je leeftijd?
  - 25 – 34 jaar
  - 35 – 44 jaar
  - 45 – 54 jaar
  - 55 – 67 jaar
3. Hoeveel werknemers heeft de organisatie waar je werkt? Als je het niet zeker weet, geef dan een schatting.
  - Minder dan 10
  - 10 – 49
  - 50 – 99
  - 100 – 149
  - 150 – 199
  - 200 – 250
  - Meer dan 250
4. Ik werk:
  - Als zzp'er en ik kan geen coaching krijgen via mijn opdrachtgever
  - Als zzp'er en ik kan wel coaching krijgen via mijn opdrachtgever
  - Als werknemer en ik kan coaching krijgen via mijn werkgever
  - Overig en ik kan geen coaching krijgen via mijn werk- of opdrachtgever
  - Overig en ik kan wel coaching krijgen via mijn werk- of opdrachtgever
5. Hoeveel jaar werkervaring heb je?
  - 0 – 4
  - 5 – 9
  - 10 – 14
  - 15 – 19
  - 20 – 24
  - 25+
6. Wat is je hoogst voltooide opleiding?
  - Basisonderwijs
  - Mavo
  - Havo
  - Vwo
  - Mbo
  - Hbo
  - Wo

- Hbo master
  - Wo master
  - Doctor
7. Heeft jouw leidinggevende jou laten weten dat je jezelf kan ontwikkelen binnen de organisatie middels coaching?
- Ja
  - Nee
8. Wat doet de organisatie waar je werkt al om werkgeluk te stimuleren?
9. Wie is volgens jou het meest verantwoordelijk voor het stimuleren van jouw werkgeluk?
- Ikzelf
  - Het hoger management
  - HR (Human Resources)
  - Mijn leidinggevende
  - Mijn collega's

### **Deelvraag 1**

*Geef bij de volgende stellingen aan in hoeverre je het er mee (on)eens bent. 1 is helemaal mee oneens en 5 is helemaal mee eens.*

#### **Het behalen van resultaten**

1. Ik behaal altijd mijn zakelijke doelen over een langere periode
2. Ik krijg op een normale werkdag al mijn taken af
3. Ik heb het soms zo druk met anderen dat ik niet toekom aan mijn eigen werk
4. Ik geloof dat ik over genoeg vaardigheden beschik om mijn werk te kunnen doen

#### **Kenmerken van het werk**

1. Ik vind mijn werk leuk
2. Ik begin bijna elke dag met een blij gevoel aan mijn werk
3. Ik wil voor een lange tijd bij deze organisatie blijven werken
4. Ik vind dat het werk dat ik verricht er echt toe doet
5. Anderen ondervinden het nut van het werk dat ik verricht
6. Ik word beloond voor het werk dat ik verricht
7. Ik voel me betrokken bij mijn werk

#### **Sociale relaties**

1. Ik heb een goede band met mijn collega's
2. Ik kan goed mijn collega's om hulp vragen
3. Ik werk het liever samen met collega's dan zelfstandig
4. Ik moedig mijn collega's aan
5. Mijn collega's moedigen mij aan
6. Ik vertrouw mijn collega's
7. Ik kan goed overleggen met mijn collega's

#### **Autonomie**

1. Ik mag mijn werkschema zelf bepalen
2. Ik mag zelf bepalen op welke manier ik mijn werk uitvoer
3. Ik mag beslissingen maken over dingen die samenhangen met mijn werk
4. Ik weet hoeveel werk ik aan kan op een dag
5. Ik weet hoeveel tijd ik nodig heb voor bepaalde taken op een dag

#### **Leiderschap**

1. Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk
2. Mijn leidinggevende biedt zelf mentorschap aan

3. Mijn leidinggevende helpt me waar nodig
4. De communicatie tussen mij en mijn leidinggevende is goed
5. Mijn leidinggevende luistert naar wat ik te zeggen heb
6. Mijn leidinggevende complimenteert mij over mijn werk

*De volgende vragen gaan over het hebben van een coach die helpt jouw werkgeluk te vergroten. Houd hierbij rekening dat het gaat om een gecertificeerde coach en niet je manager of collega.*

## **Deelvraag 2**

### **Doelen stellen**

1. Ik denk dat een coach mij kan helpen bij het behalen van mijn werkgerelateerde doelen
  2. Ik denk dat een coach mij kan helpen in mijn denkproces
  3. Ik denk dat een coach mijn intrinsieke motivatie op werk kan helpen verbeteren
- Note: Intrinsieke motivatie is motivatie die vanuit jezelf komt. Dus niet gemotiveerd zijn doordat je salaris of een andere beloning krijgt, maar omdat het werk je voldoening geeft.

### **Houding coach**

1. Een coach moet geen vooroordelen hebben als hij/zij mij coacht
2. Een coach moet tijdens een coachtraject eerlijk tegen mij zijn
3. Een coach mag best confronterende dingen tegen mij zeggen
4. Het is belangrijk dat ik een klik voel met de coach mag voordat ik een coachtraject met hem/haar begin

### **Communicatie**

1. Ik denk dat een coach mij kan helpen mijn communicatievaardigheden te verbeteren
2. Ik denk dat goede communicatie tussen mijn coach en mij belangrijk zou zijn voor mijn traject
3. Ik denk dat een coach mij kan aanleren om goede feedback te geven aan collega's

### **Autonomie**

1. Ik denk dat een coach mij kan helpen mijn autonomie op de werkvloer te vergroten
2. Ik denk dat een coach mij kan helpen om zelf werkschema's op te stellen
3. Ik denk dat ik, door oefeningen van de coach te krijgen, beter word in meer autonomie verkrijgen op de werkvloer
4. Ik denk dat het goed is om te reflecteren over de inhoud van de gesprekken met de coach
5. Ik denk dat het hebben van een coach van toegevoegde waarde is voor mijn werkgeluk

### **Overig**

Open vraag: Wat zijn jouw behoeftes bij het vergroten van je werkgeluk middels coaching?

Bedankt voor je deelname! Vergeet je niet om op 'Verstuur antwoorden' te klikken? Je kunt daarna de pagina sluiten.

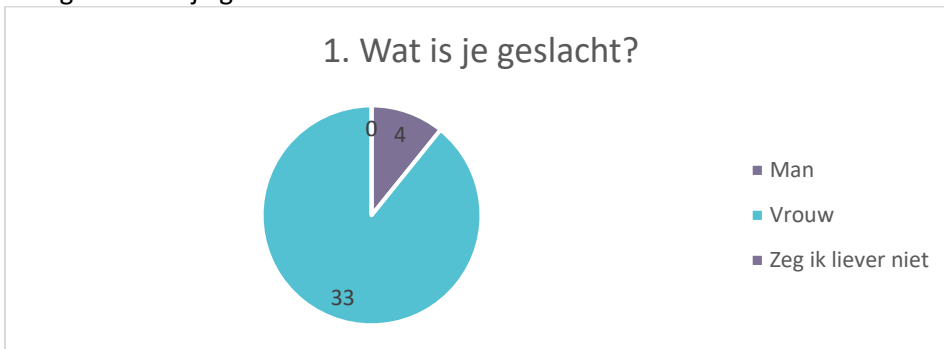
## Bijlage IV: Resultaten survey

In deze bijlage worden de resultaten van de survey onder de respondenten beschreven. Er wordt gekeken naar wat opvalt en wat ook niet. In hoofdstuk 6 worden de conclusies hiervan getrokken. In totaal hebben er 39 respondenten meegedaan. Omdat er 2 verschillende links werden verspreid (voor LinkedIn en Facebook), zijn de resultatensecties op Typeform ook verschillend en niet samengevoegd. Vanaf deelvraag 1 zal dat dan ook apart worden behandeld.

In totaal waren er 186 mensen die de survey wilden invullen. Daarvan waren er 39 die werkten bij mkb, ouder waren dan 24 en jonger dan 68. Aangezien dit de doelgroep is, zijn hun resultaten opgenomen en gebruikt voor het antwoord op deelvraag 4. 165 respondenten daarvan waren vrouw, 21 respondenten man. Het overgrote deel (54,4%) is tussen de 25 en 34 jaar. De meeste respondenten (76) die niet aan de resultaten meededen, hebben geantwoord dat zij in een organisatie werken die meer dan 250 werknemers telt. Daarnaast waren er nog 26 respondenten die afhaakten nadat zij aangeven geen coaching te kunnen krijgen van hun werk- of opdrachtgever. De resultaten hieronder zullen gaan over de 39 geschikte respondenten.

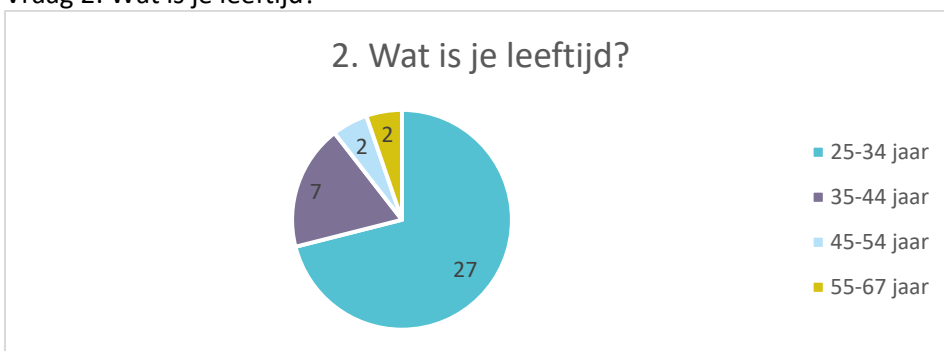
### Algemene gegevens

Vraag 1: Wat is je geslacht?



Overduidelijk meer vrouwen dan mannen hebben de survey ingevuld. Niemand heeft 'zeg ik liever niet' als antwoord gegeven.

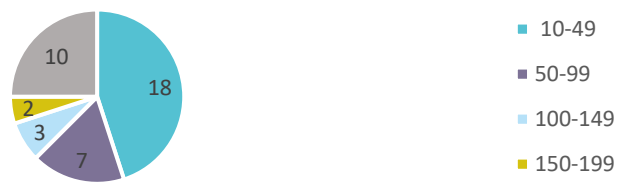
Vraag 2: Wat is je leeftijd?



De meeste respondenten zijn tussen de 25 en 34 jaar (27).

Vraag 3: Hoeveel werknemers heeft de organisatie waarvoor je werkt?

### 3. Hoeveel werknemers heeft de organisatie waarvoor je werkt?



De meeste respondenten werken in een bedrijf met 10 tot 49 werknemers.

Vraag 4: Ik werk als... Overgeslagen voor de resultatensectie. Is alleen gebruikt om te selecteren.

Vraag 5: Hoeveel jaar werkervaring heb je?

### 5. Hoeveel jaar werkervaring heb je?



De meeste respondenten werken al 5 tot 9 jaar.

Vraag 6: Wat is je hoogst voltooide opleiding?

### 6. Hoeveel jaar werkervaring heb je?



De meeste respondenten vulden hbo in. De opleidingen basisonderwijs, doctor, havo en vwo zijn niet in de diagram meegenomen omdat geen enkele respondent dit als antwoord gaf.

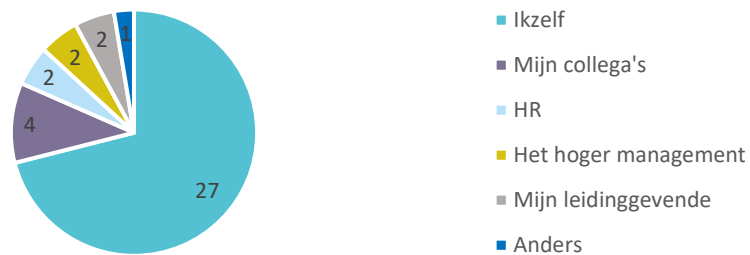
Vraag 7: Heeft jouw leidinggevende jou laten weten dat je jezelf kan ontwikkelen binnen de organisatie middels coaching? **Slechts 53% heeft laten weten dat dit kan.**

Vraag 8: Wat doet de organisatie waar je werkt al om werkgeluk te stimuleren?

13 respondenten geven aan dat hun organisatie **hier niets aan doet. Of ze weten het niet.** Teamuitjes en cursussen/trainingen worden vaak genoemd (13 en 3). Daarnaast ook de persoonlijke ontwikkeling (7). Bijvoorbeeld door werkgeluk een vast onderwerp te laten zijn bij functioneringsgesprekken en een vertrouwenspersoon te hebben. Mensen aannemen die binnen de huidige cultuur vallen en presentjes werden slechts 1x benoemd.

Vraag 9: Wie is volgens jou het meest verantwoordelijk voor het stimuleren van jouw werkgeluk?

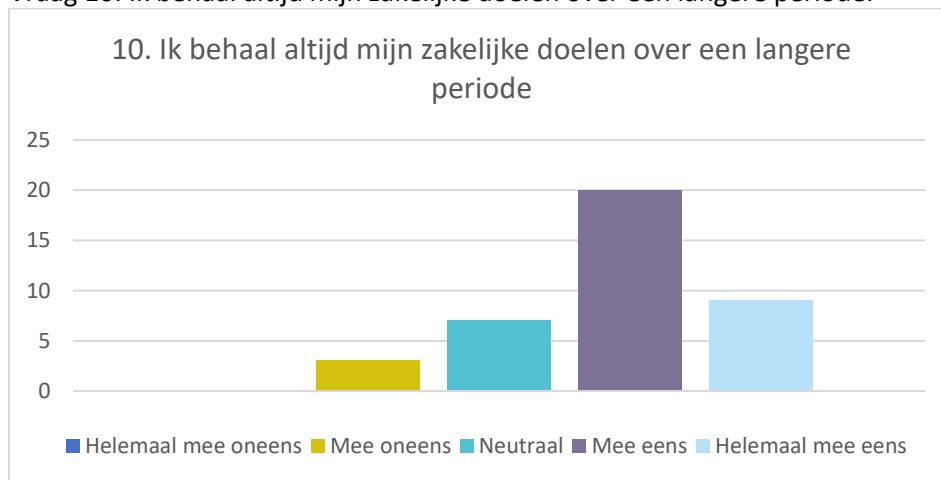
### 9. Wie is volgens jou het meest verantwoordelijk voor het stimuleren van jouw werkgeluk?



De meesten mensen achten zichzelf verantwoordelijk voor zijn/haar werkgeluk.

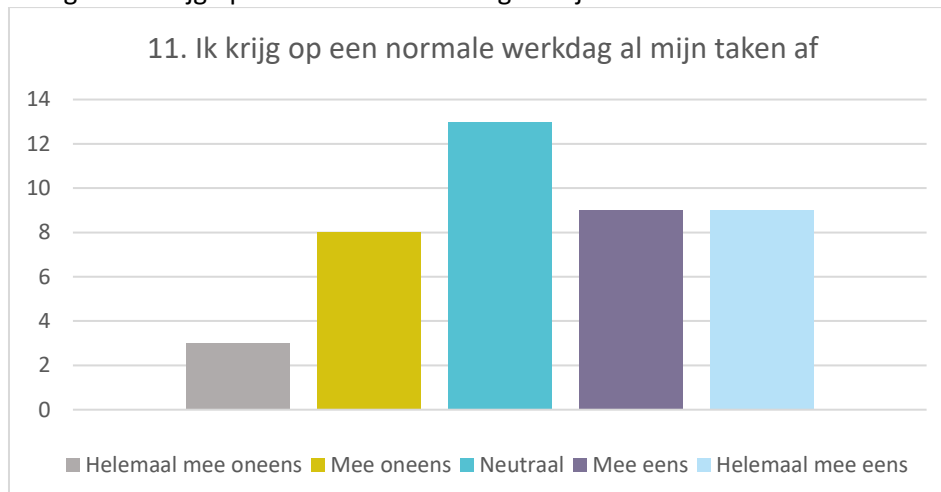
#### Deelvraag 1

Vraag 10: Ik behaal altijd mijn zakelijke doelen over een langere periode.



FB gemiddelde: 3,8. LI gemiddelde: 4,2.

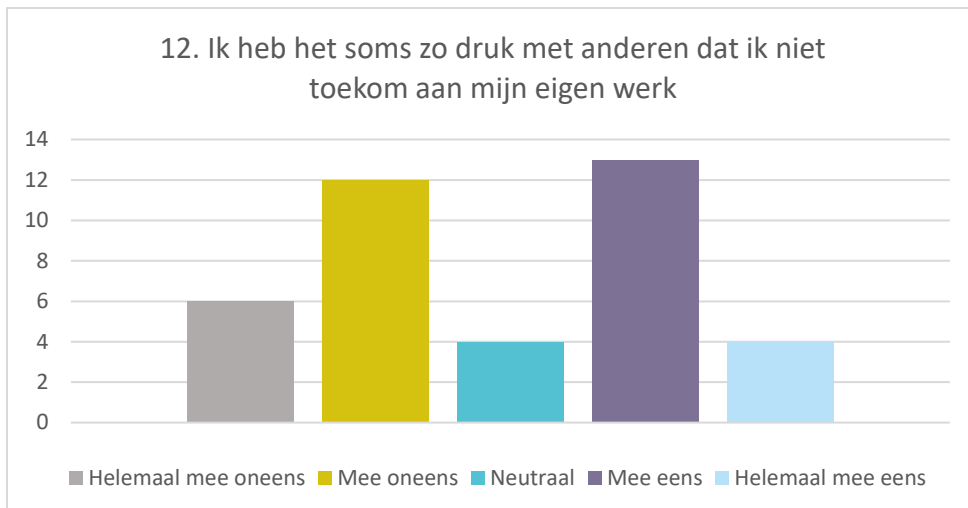
Vraag 11: Ik krijg op een normale werkdag al mijn taken af.



FB gemiddelde: 3,2. LI gemiddelde: 3

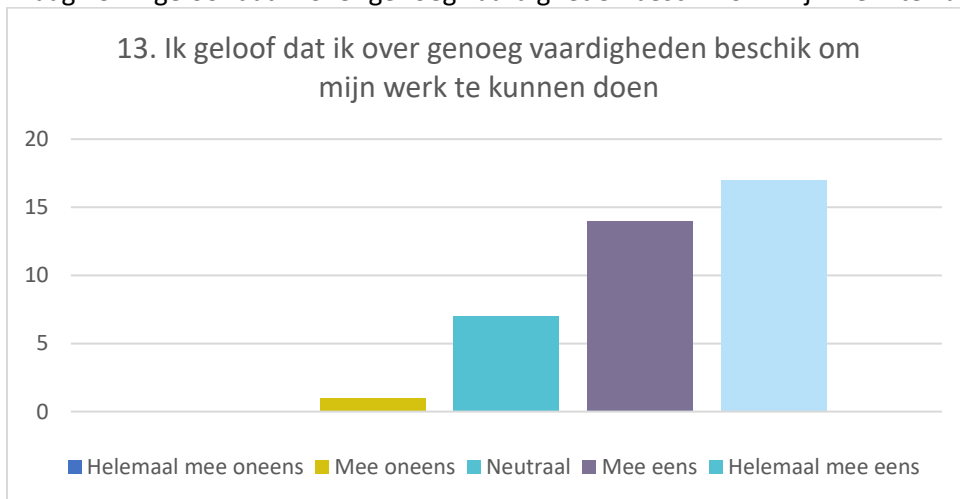
Vraag 12: Ik heb het soms zo druk met anderen dat ik niet toekom aan mijn eigen werk.





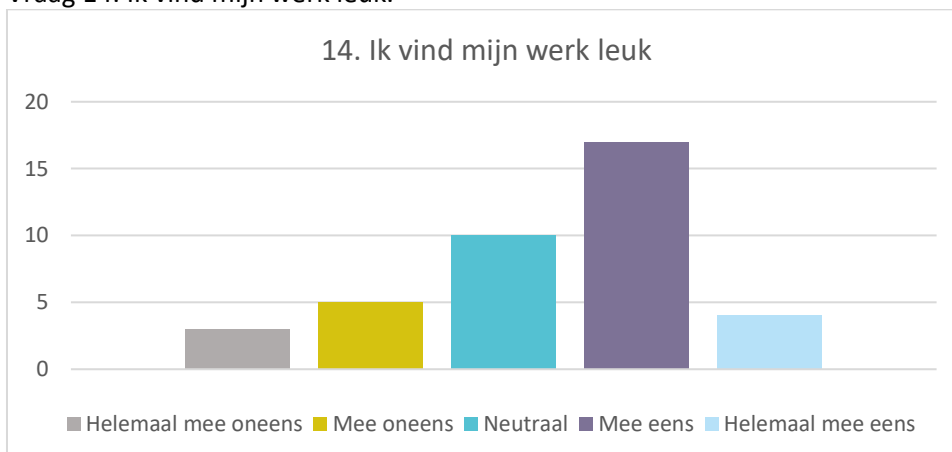
FB gemiddelde: 2,9. LI gemiddelde: 3. **Opvallend is mee oneens en mee eens bijna even veel scoren.**

Vraag 13: Ik geloof dat ik over genoeg vaardigheden beschik om mijn werk te kunnen doen.



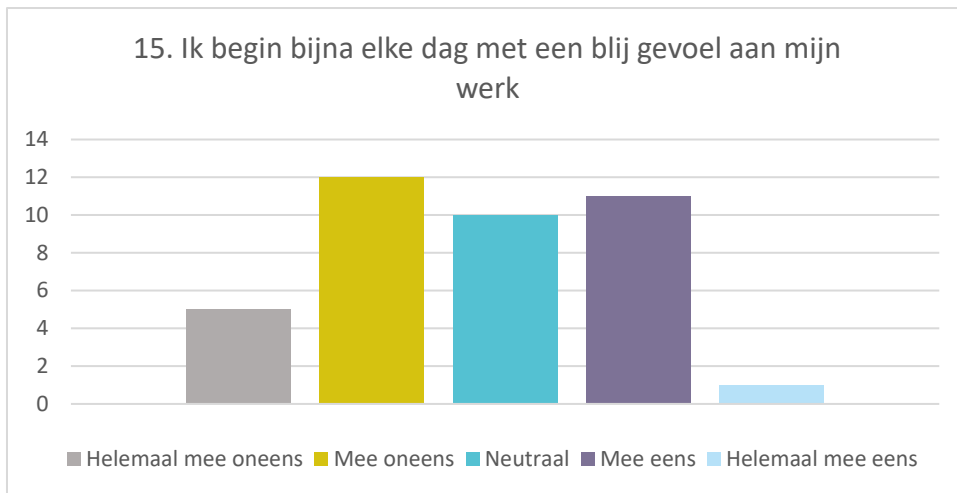
FB gemiddelde: 4,2. LI gemiddelde: 4,3. **Respondenten achten zich competent.**

Vraag 14: Ik vind mijn werk leuk.



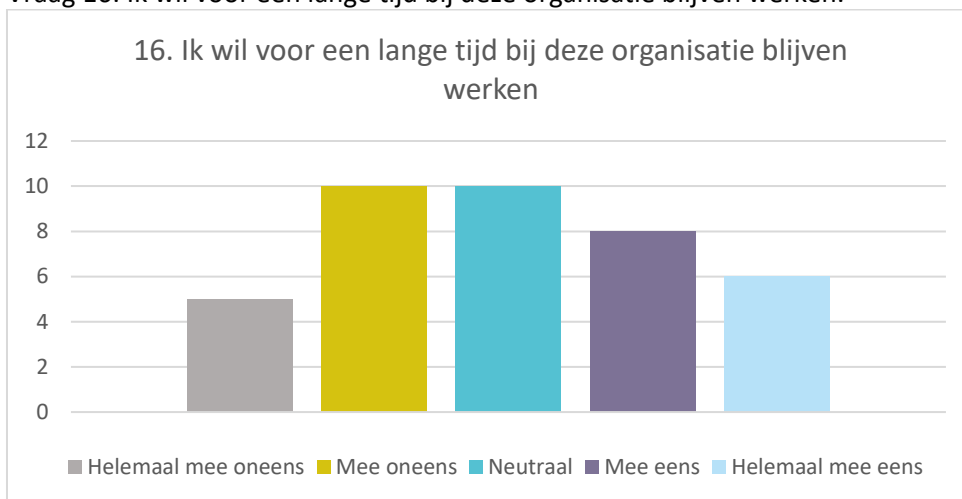
FB gemiddelde: 3,2. LI gemiddelde: 4. **8 van de 39 respondenten geven aan hun werk niet leuk te vinden.**

Vraag 15: Ik begin bijna elke dag met een blij gevoel aan mijn werk.



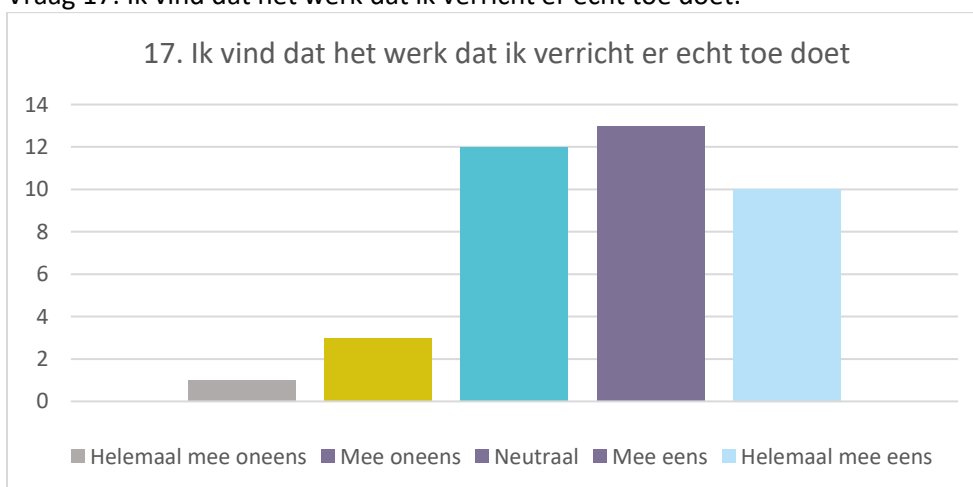
FB gemiddelde: 2,7. LI gemiddelde: 3. De meeste respondenten beginnen niet met een blij gevoel aan hun werk.

Vraag 16: Ik wil voor een lange tijd bij deze organisatie blijven werken.



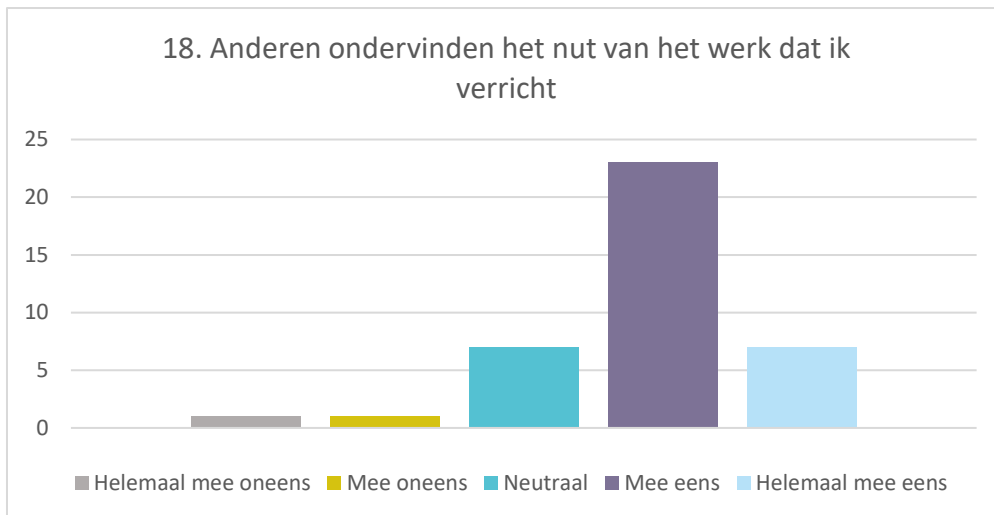
FB gemiddelde: 2,9. LI gemiddelde: 3,5.

Vraag 17: Ik vind dat het werk dat ik verricht er echt toe doet.



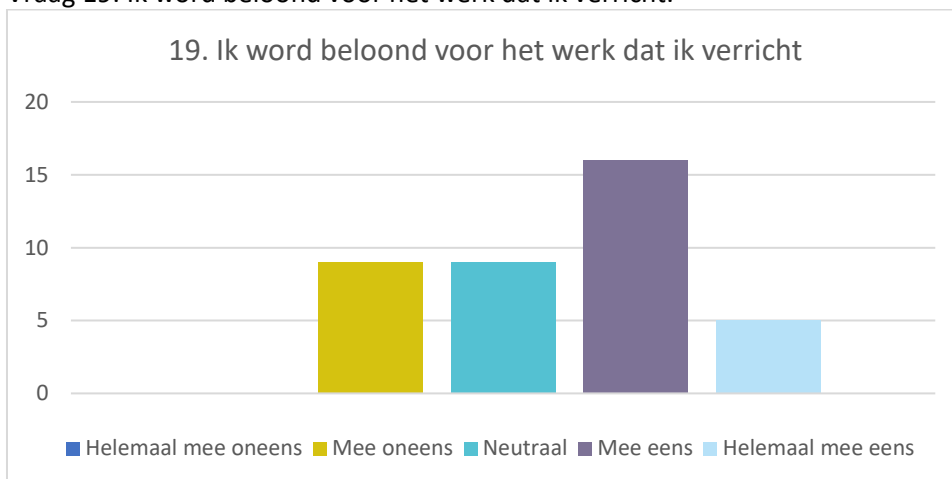
FB gemiddelde: 3,7. LI gemiddelde: 4. Respondenten zien het nut in van hun werk.

Vraag 18: Anderen ondervinden het nut van het werk dat ik verricht.



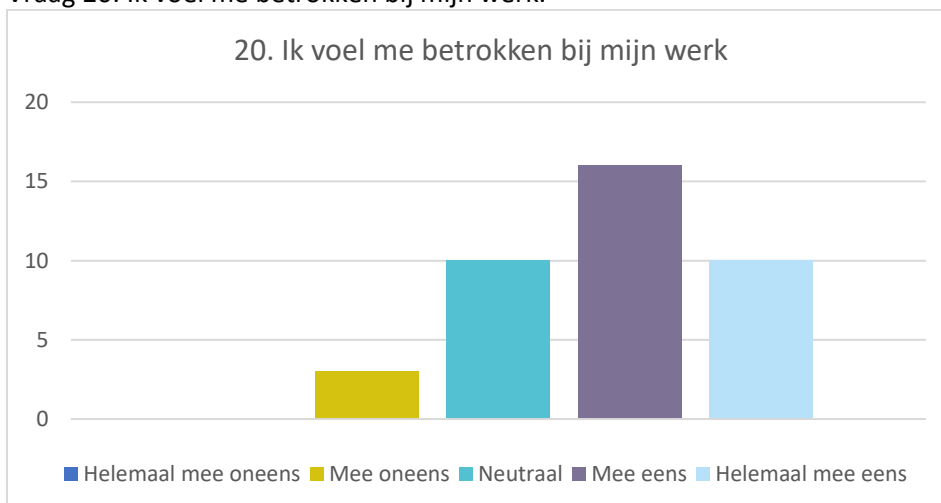
FB gemiddelde: 3,8. LI gemiddelde: 4,2. Respondenten vermoeden dat anderen hun werk nuttig vinden.

Vraag 19: Ik word beloond voor het werk dat ik verricht.



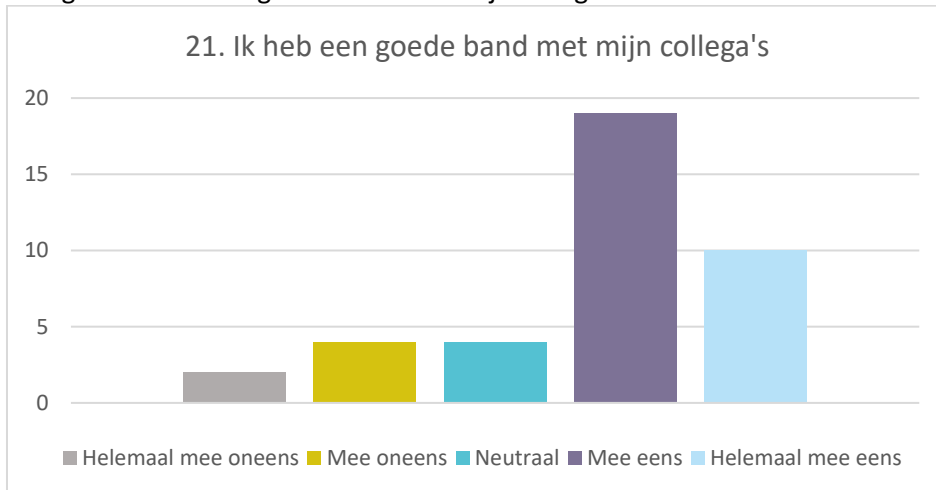
FB gemiddelde: 3,4. LI gemiddelde: 3,8. Meer respondenten mee eens (21) dan oneens (9).

Vraag 20: Ik voel me betrokken bij mijn werk.



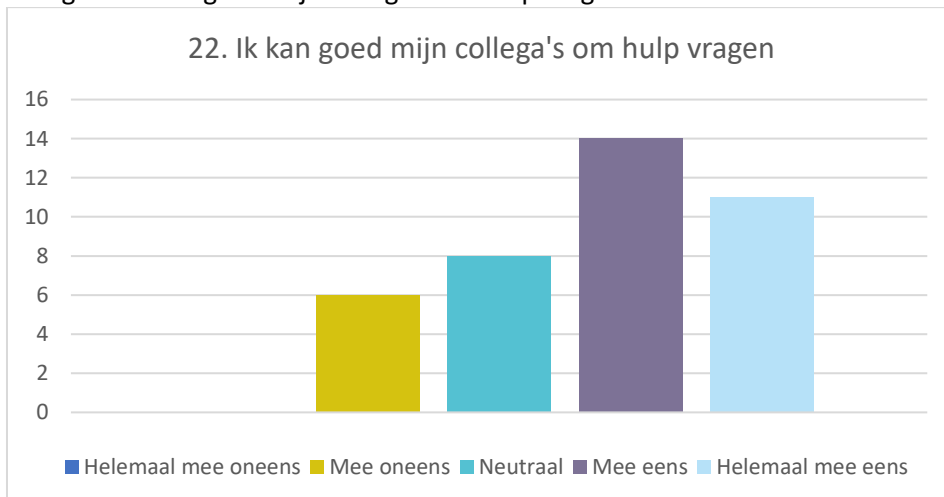
FB gemiddelde: 3,8. LI gemiddelde: 3,8.

Vraag 21: Ik heb een goede band met mijn collega's.



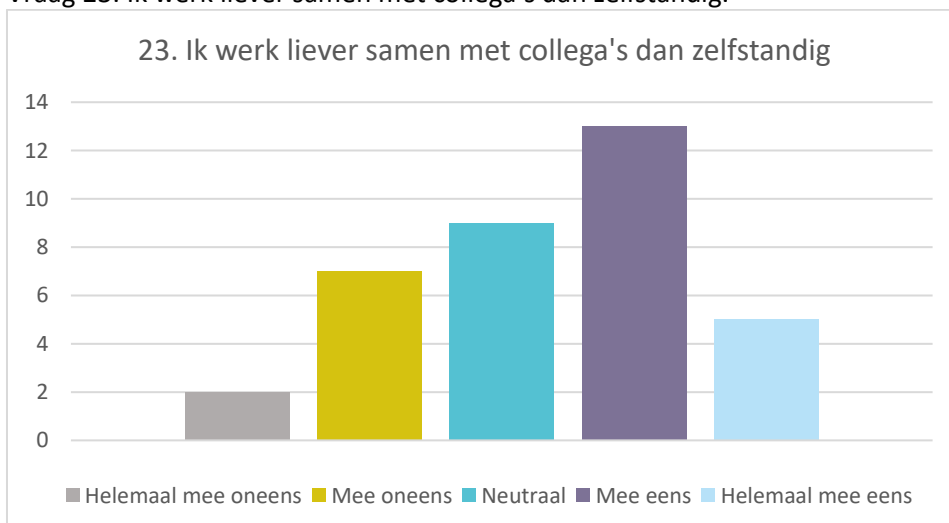
FB gemiddelde: 3,7. LI gemiddelde: 4,5. De meeste respondenten hebben een goede band met collega's.

Vraag 22: Ik kan goed mijn collega's om hulp vragen.



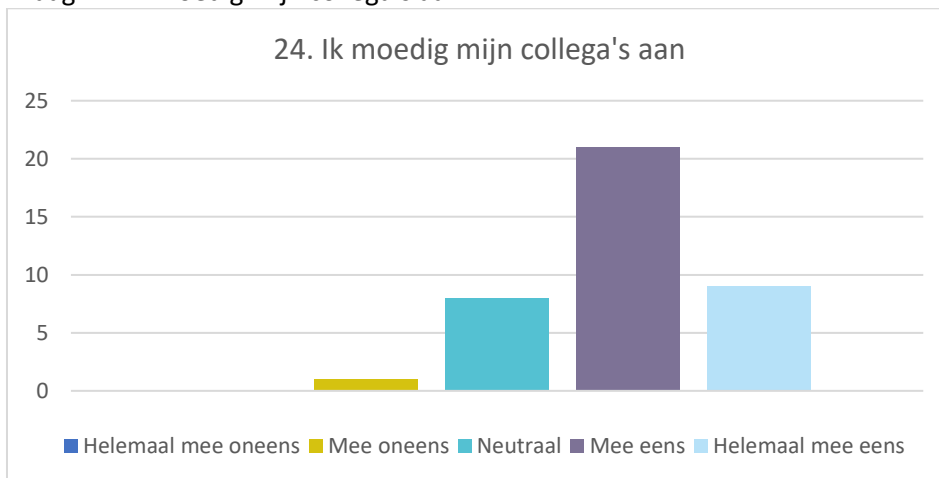
FB gemiddelde: 3,7. LI gemiddelde: 4,2. Respondenten kunnen goed hun collega's om hulp vragen.

Vraag 23: Ik werk liever samen met collega's dan zelfstandig.



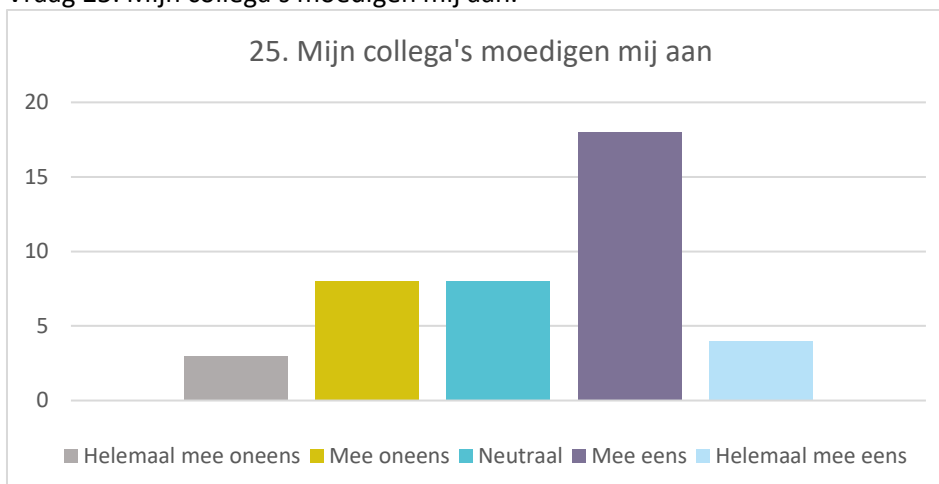
FB gemiddelde: 3,2. LI gemiddelde: 4. Er zijn veel respondenten die het antwoord in het midden laten.

Vraag 24: Ik moedig mijn collega's aan.



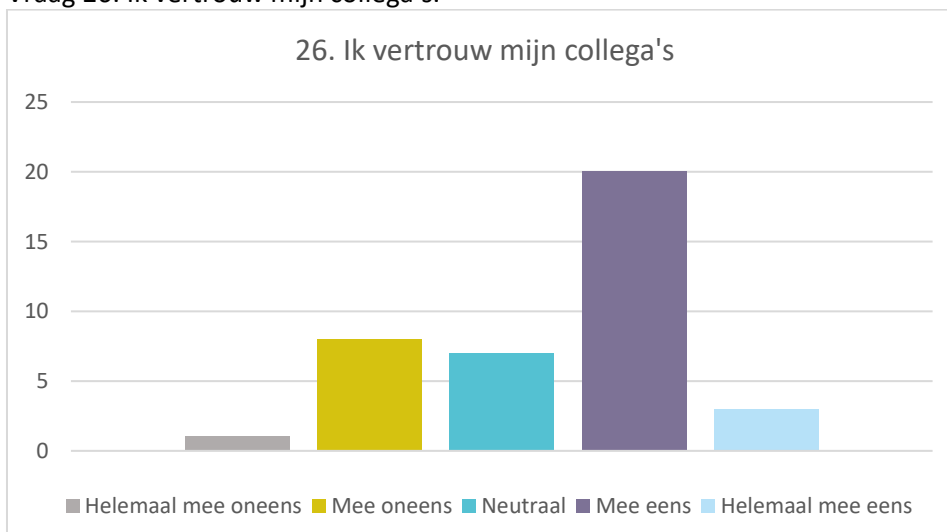
FB gemiddelde: 3,9. LI gemiddelde: 4,3. De meeste respondenten (30) moedigen hun collega's aan.

Vraag 25: Mijn collega's moedigen mij aan.



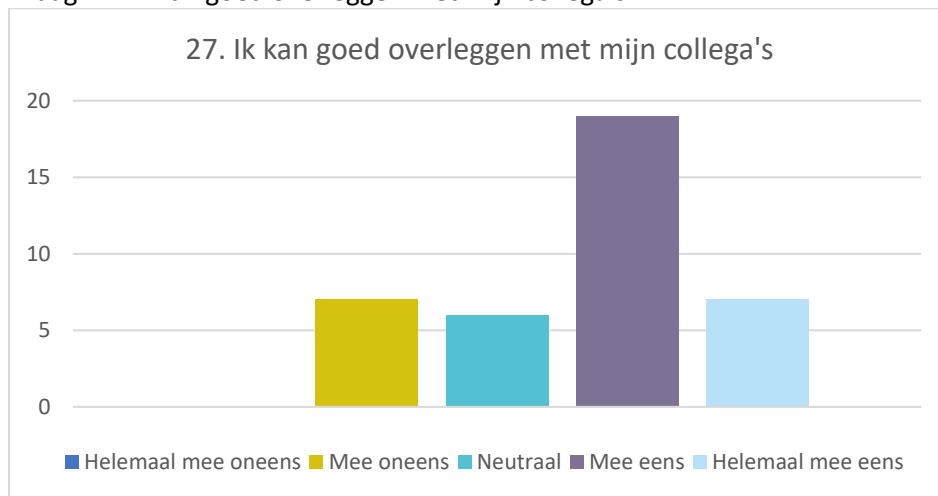
FB gemiddelde: 3,5. LI gemiddelde: 3,2.

Vraag 26: Ik vertrouw mijn collega's.



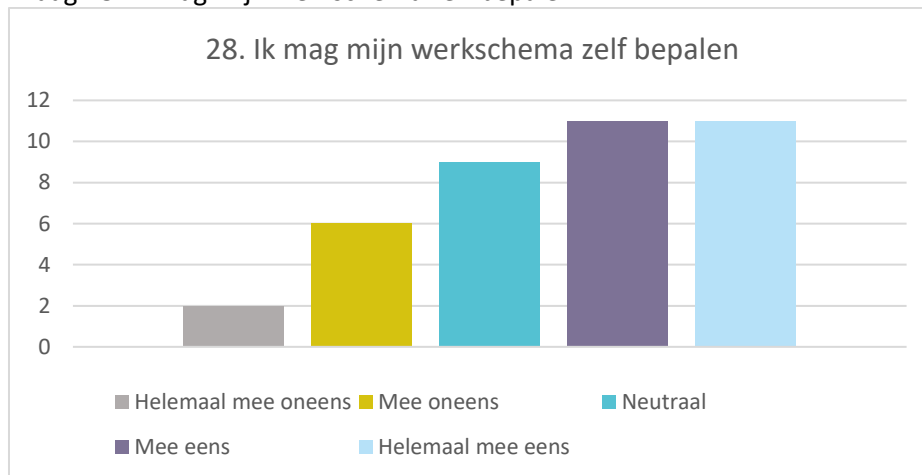
FB gemiddelde: 3,4. LI gemiddelde: 3,2. Toch wel wat respondenten vertrouwen hun collega's niet of zijn neutraal.

Vraag 27: Ik kan goed overleggen met mijn collega's.



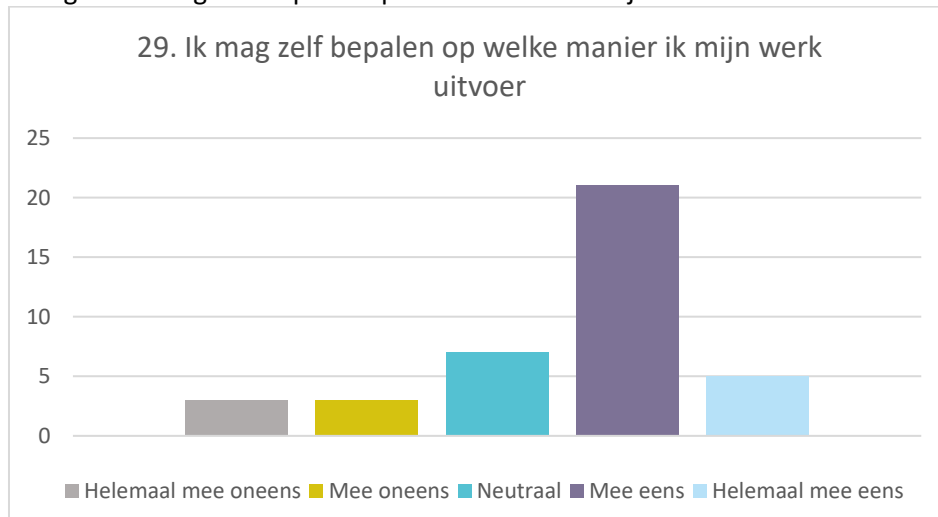
FB gemiddelde: 3,5. LI gemiddelde: 4,3.

Vraag 28: Ik mag mijn werkschema zelf bepalen.



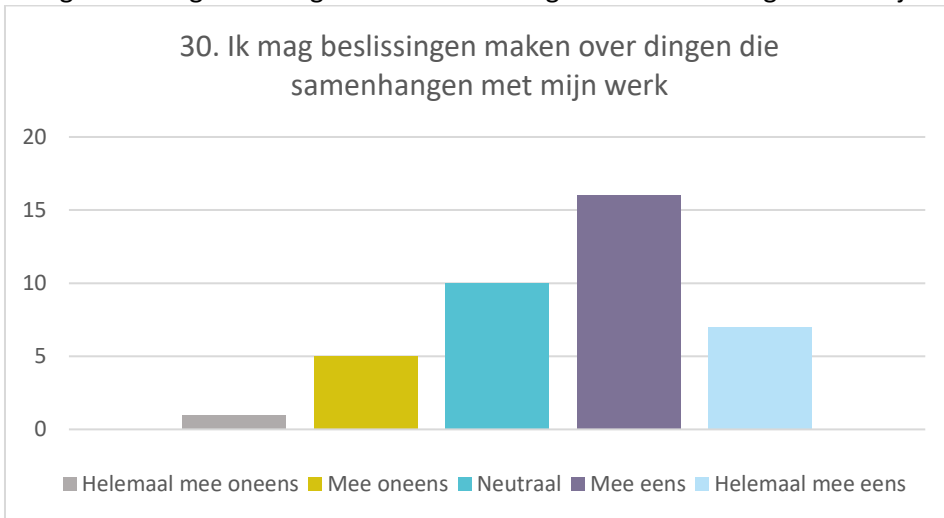
FB gemiddelde: 3,5. LI gemiddelde: 3,8.

Vraag 29: Ik mag zelf bepalen op welke manier ik mijn werk uitvoer.



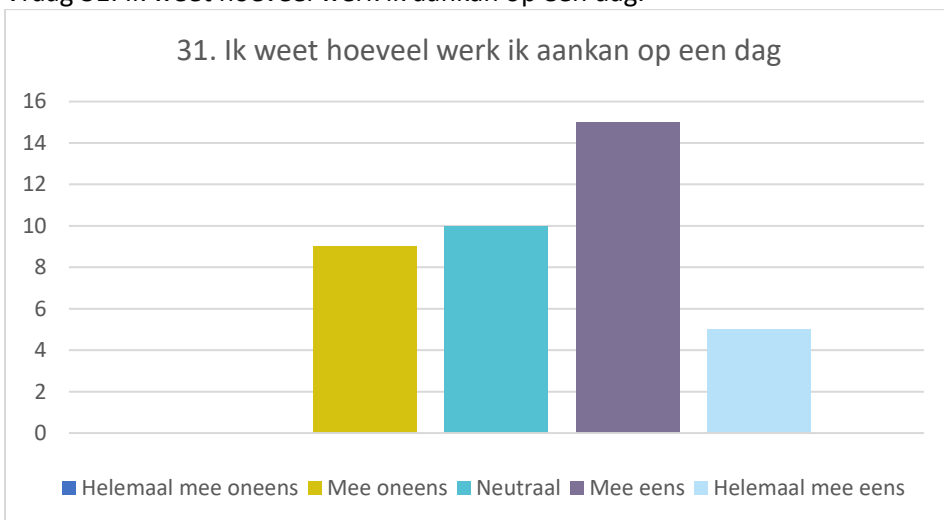
FB gemiddelde: 3,5. LI gemiddelde: 4. Meeste respondenten mogen zelf bepalen.

Vraag 30: Ik mag beslissingen maken over dingen die samenhangen met mijn werk.



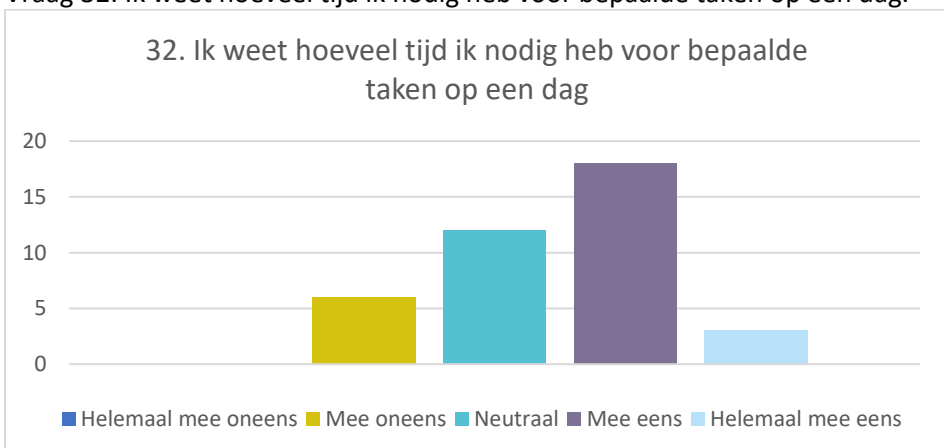
FB gemiddelde: 3,5. LI gemiddelde: 4.

Vraag 31: Ik weet hoeveel werk ik aankan op een dag.



FB gemiddelde: 3,4. LI gemiddelde: 3,7. Wel wat respondenten (9) weten niet hoeveel werk zij aankunnen.

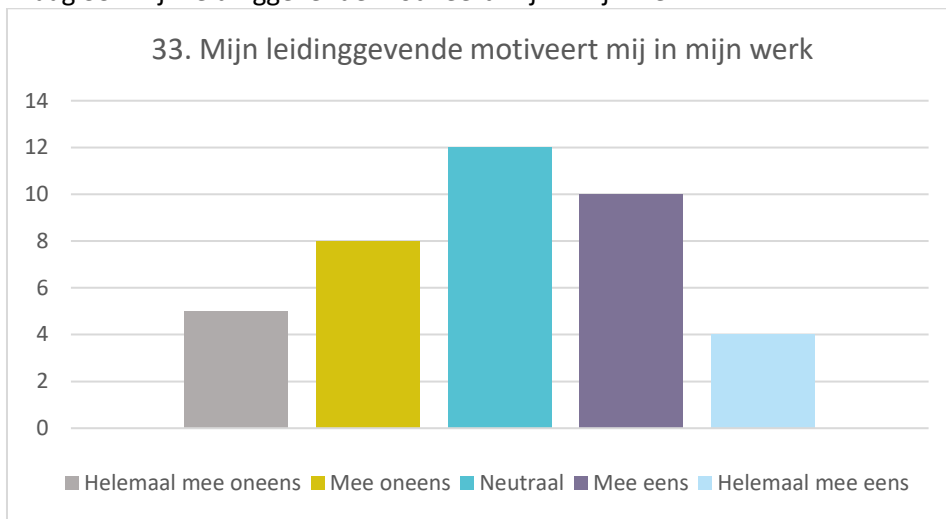
Vraag 32: Ik weet hoeveel tijd ik nodig heb voor bepaalde taken op een dag.





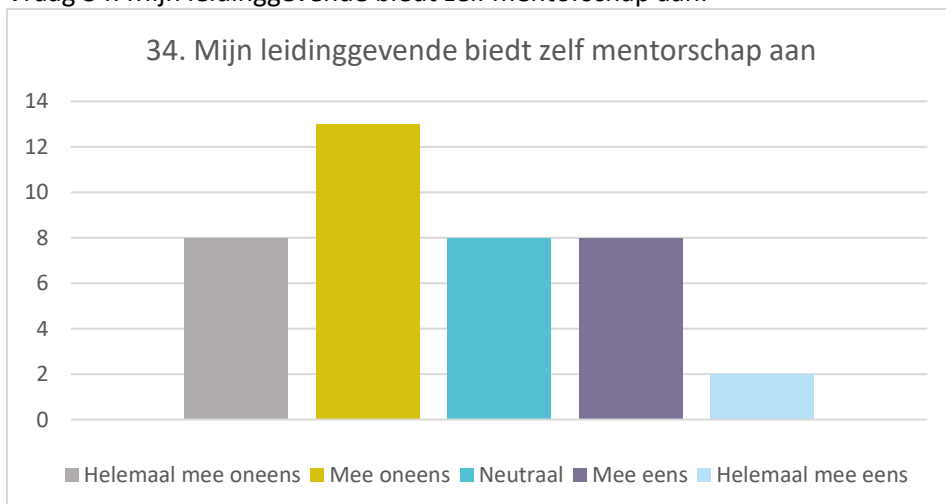
FB gemiddelde: 3,4. LI gemiddelde: 3,7. Respondenten zijn het er mee eens. Niet overtuigend helemaal mee eens.

Vraag 33. Mijn leidinggevende motiveert mij in mijn werk.



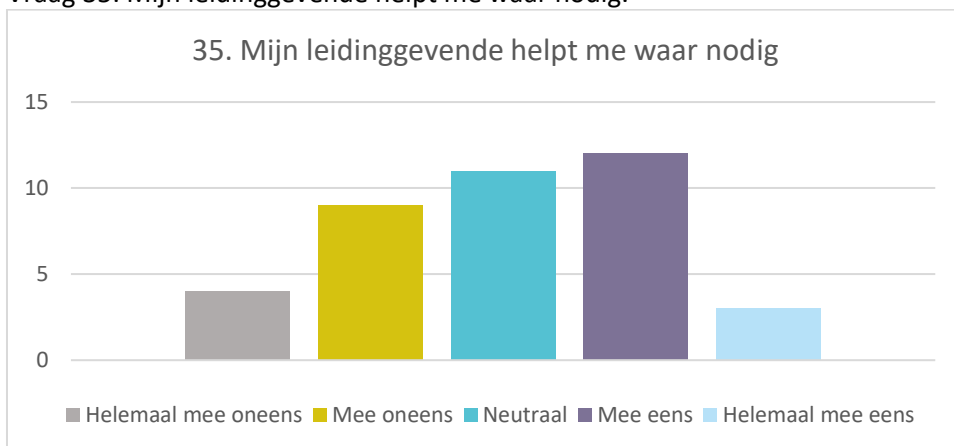
FB gemiddelde: 3. LI gemiddelde: 3. Niet mee eens, niet mee oneens.

Vraag 34. Mijn leidinggevende biedt zelf mentorschap aan.



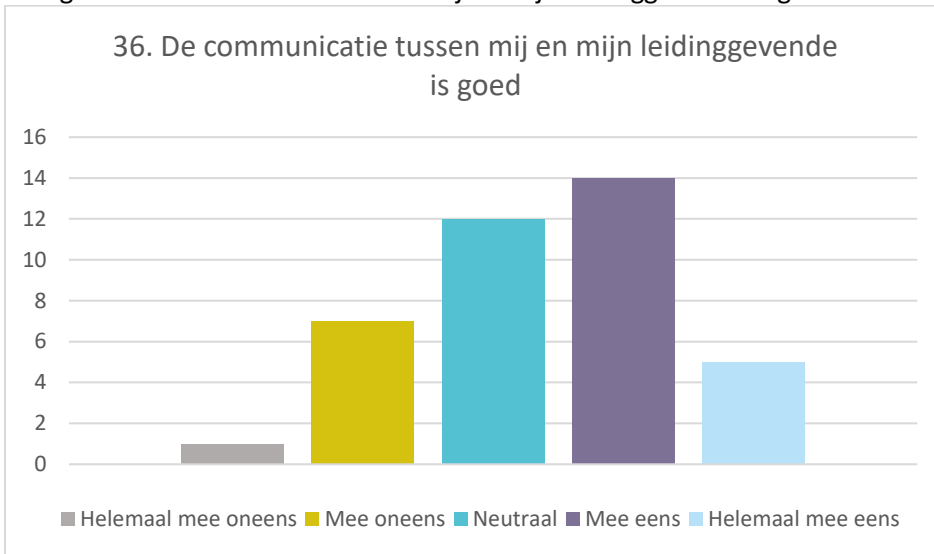
FB gemiddelde: 2,5. LI gemiddelde: 2,8. Meeste leidinggevendens bieden geen mentorschap aan.

Vraag 35. Mijn leidinggevende helpt me waar nodig.



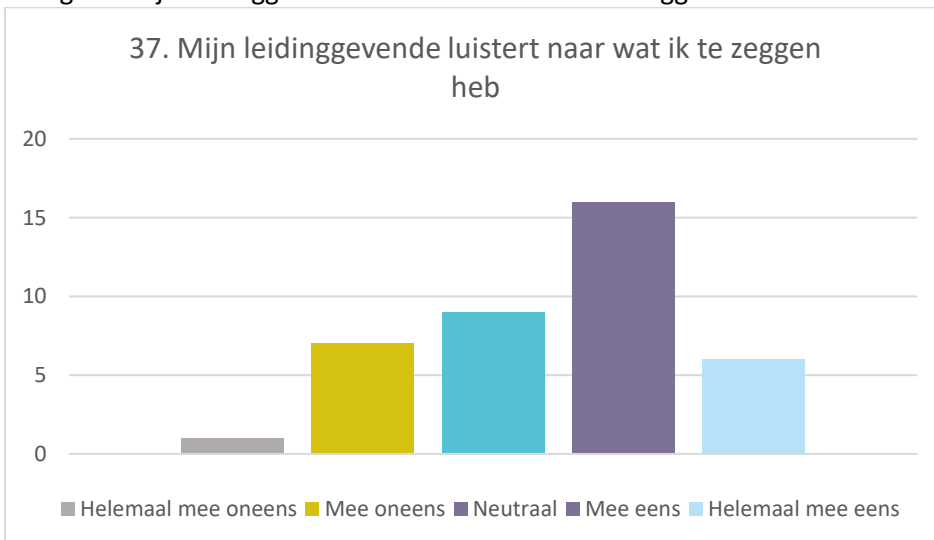
FB gemiddelde: 3,1. LI gemiddelde: 2,8. Niet mee eens/niet mee oneens.

Vraag 36: De communicatie tussen mij en mijn leidinggevende is goed.



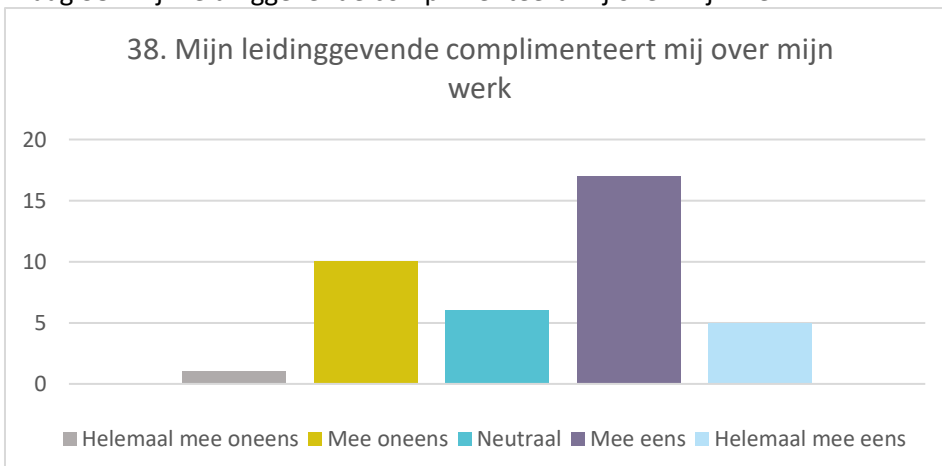
FB gemiddelde: 3,3. LI gemiddelde: 4. **Communicatie is goed.**

Vraag 37: Mijn leidinggevende luistert naar wat ik te zeggen heb.



FB gemiddelde: 3,3. LI gemiddelde: 4,3.

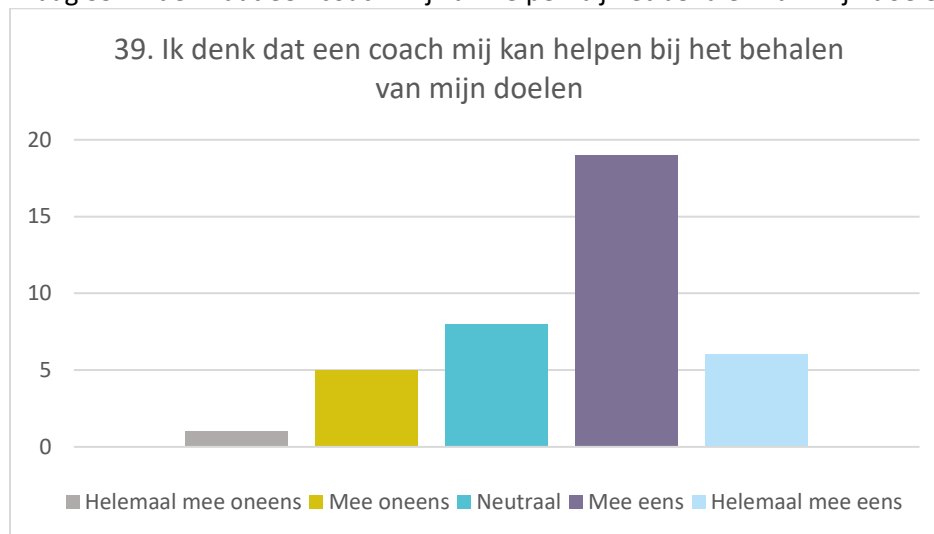
Vraag 38: Mijn leidinggevende complimenteert mij over mijn werk.



FB gemiddelde: 3,3. LI gemiddelde: 4. Overwegend meer mee eens. Ook veel mee oneens.

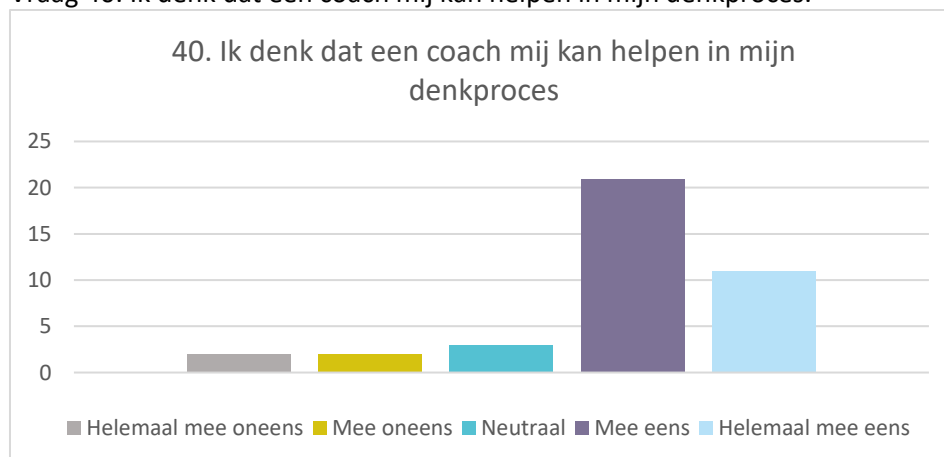
## Deelvraag 2

Vraag 39: Ik denk dat een coach mij kan helpen bij het behalen van mijn doelen.



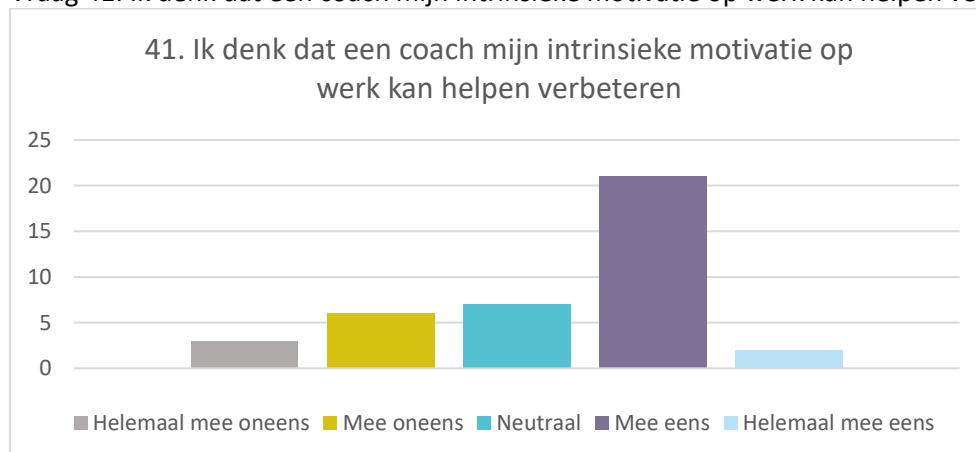
FB gemiddelde: 3,7. LI gemiddelde: 3. Meesten (25) denken dat een coach hier goed bij kan helpen.

Vraag 40: Ik denk dat een coach mij kan helpen in mijn denkproces.



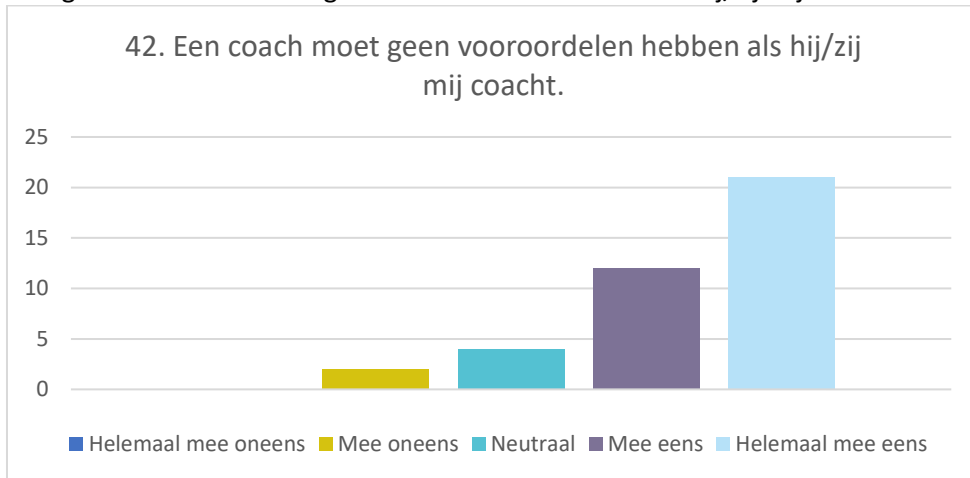
FB gemiddelde: 4,1. LI gemiddelde: 3,3. De meeste respondenten (32) denken dat een coach hierbij kan helpen.

Vraag 41: Ik denk dat een coach mijn intrinsieke motivatie op werk kan helpen verbeteren.



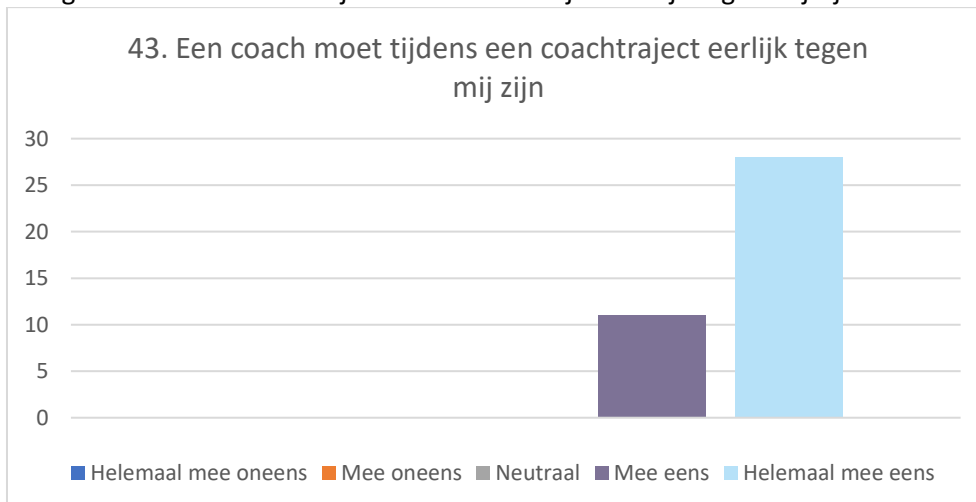
FB gemiddelde: 3,5. LI gemiddelde: 2,3.

Vraag 42: Een coach moet geen vooroordelen hebben als hij/zij mij coacht.



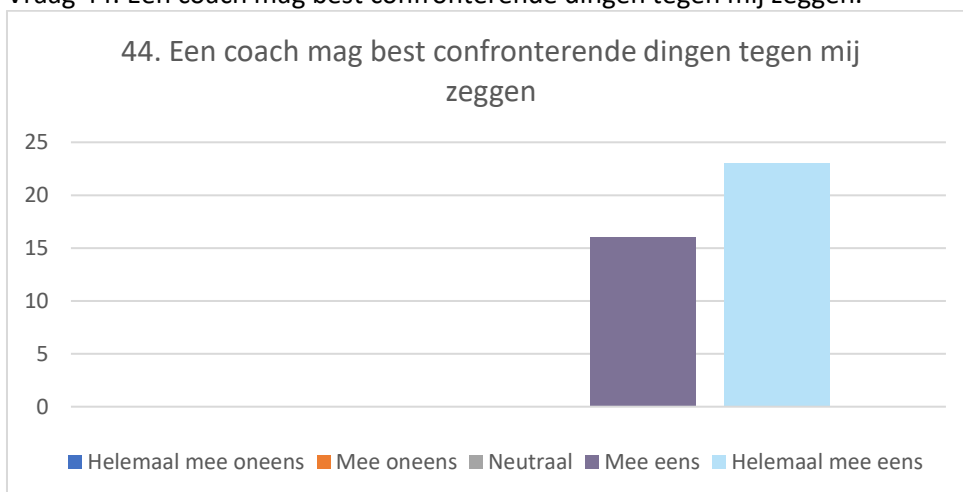
FB gemiddelde: 4,3. LI gemiddelde: 4,3. Slechts 2 respondenten zijn het er mee oneens.

Vraag 43: Een coach moet tijdens een coachtraject eerlijk tegen mij zijn.



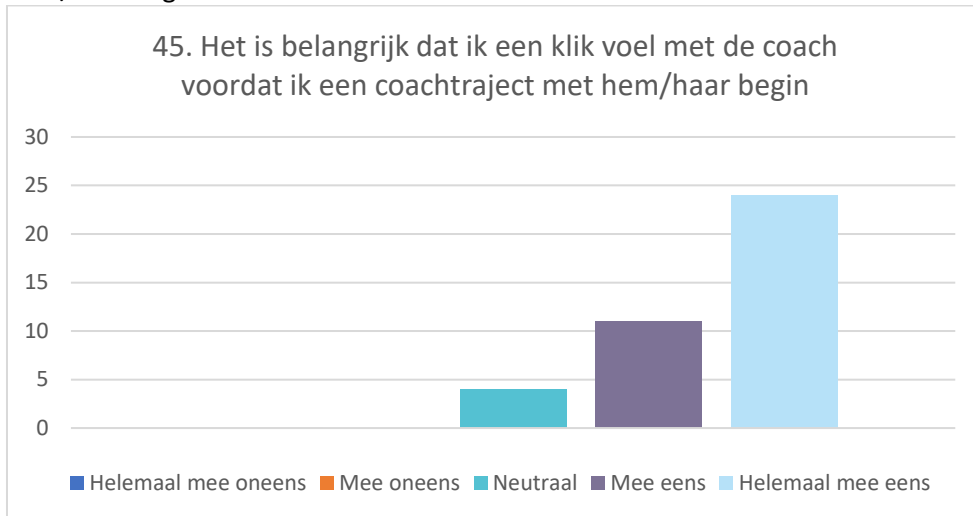
FB gemiddelde: 4,3. LI gemiddelde: 4,8. Alle respondenten waren het ermee eens.

Vraag 44: Een coach mag best confronterende dingen tegen mij zeggen.



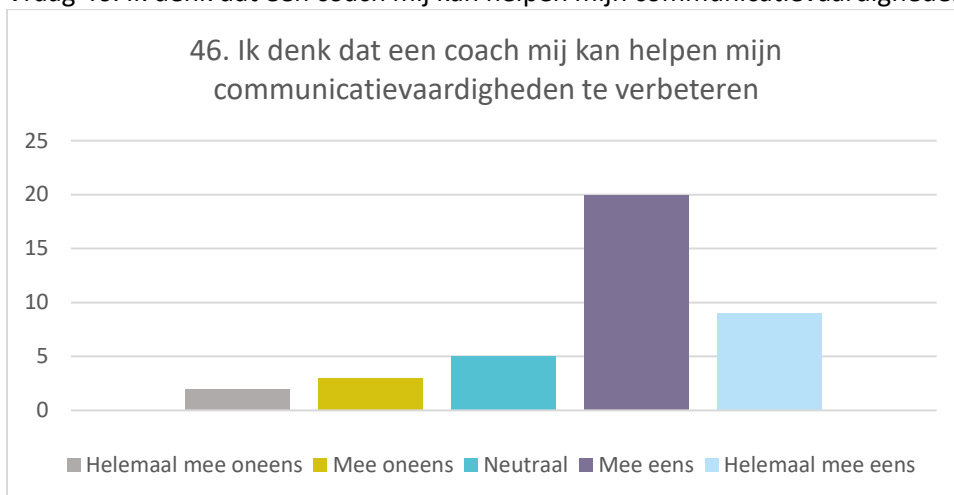
FB gemiddelde: 4,6. LI gemiddelde: 4,7. Alle respondenten waren het ermee eens.

Vraag 45. Het is belangrijk dat ik een klik voel met de coach voordat ik een coachtraject met hem/haar begin.



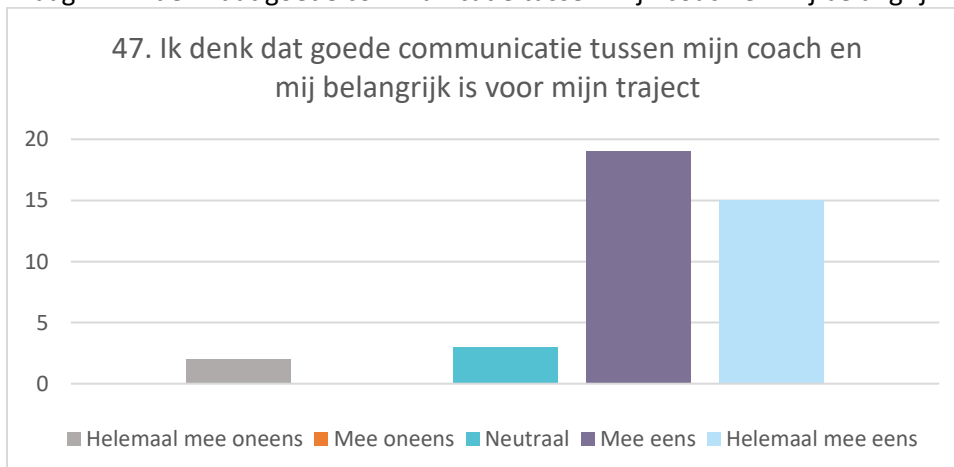
FB gemiddelde: 4,5. LI gemiddelde: 4.5.

Vraag 46. Ik denk dat een coach mij kan helpen mijn communicatievaardigheden te verbeteren.



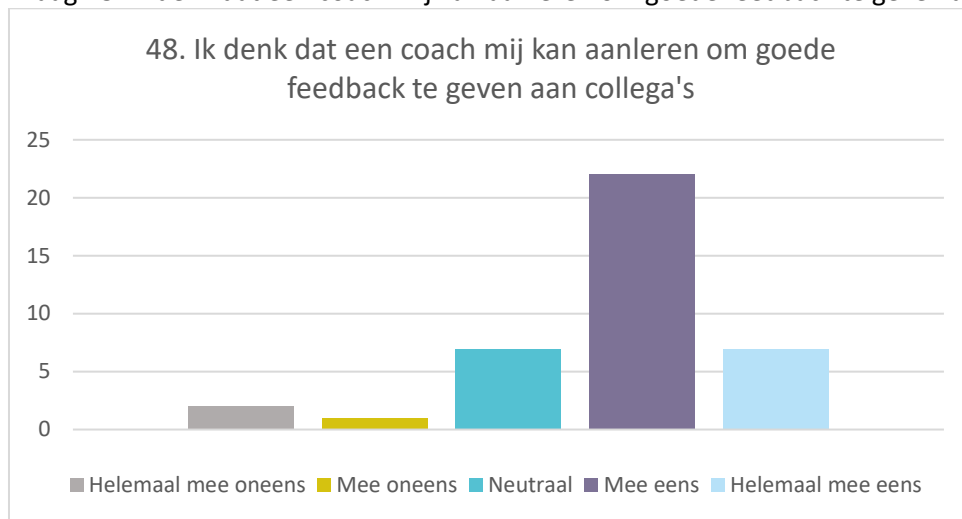
FB gemiddelde: 3,8. LI gemiddelde: 4.

Vraag 47. Ik denk dat goede communicatie tussen mijn coach en mij belangrijk is voor mijn traject.



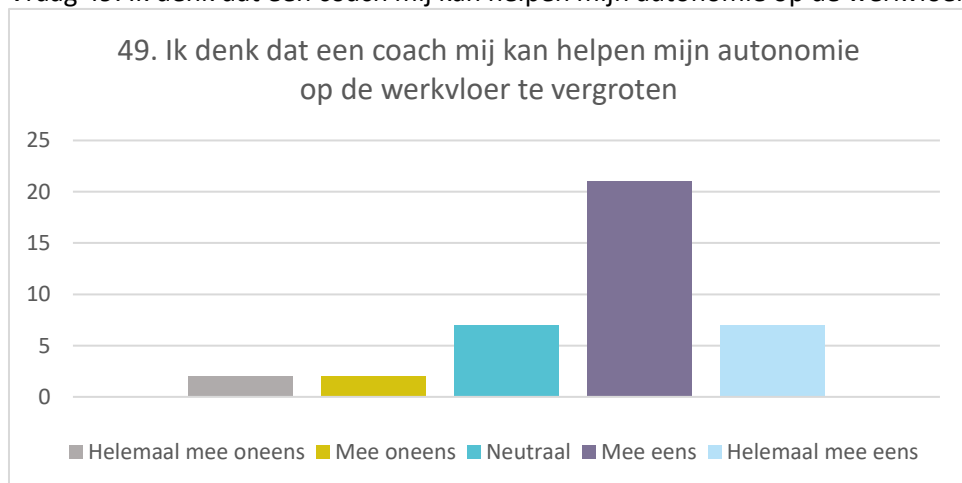
FB gemiddelde: 4,2. LI gemiddelde: 3,8. Meesten denken dat goede communicatie positief is voor zijn/haar traject.

Vraag 48. Ik denk dat een coach mij kan aanleren om goede feedback te geven aan collega's.



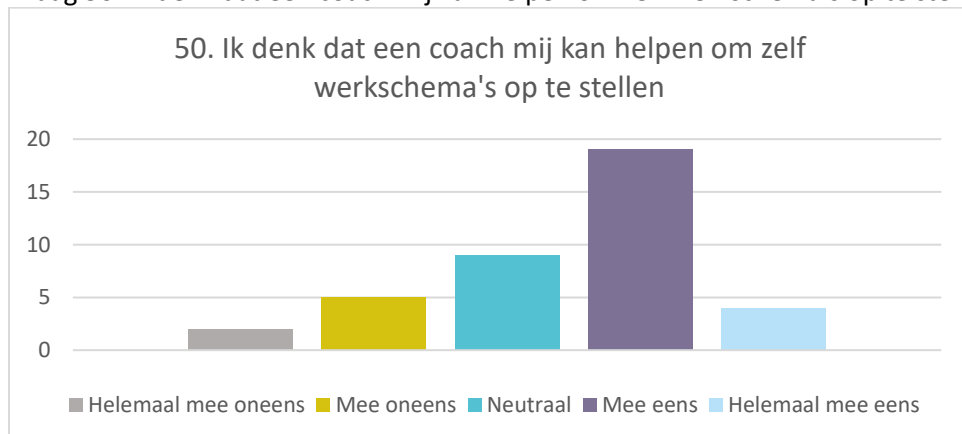
FB gemiddelde: 3,9. LI gemiddelde: 3,3.

Vraag 49. Ik denk dat een coach mij kan helpen mijn autonomie op de werkvloer te vergroten.



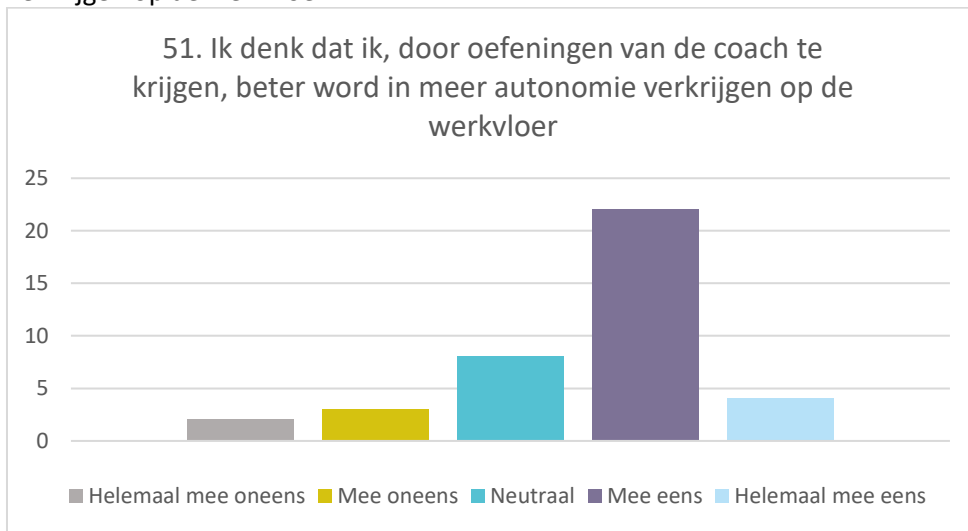
FB gemiddelde: 3,8. LI gemiddelde: 3,3. 11 respondenten waren het hier niet mee eens of neutraal.

Vraag 50: Ik denk dat een coach mij kan helpen om zelf werkschema's op te stellen.



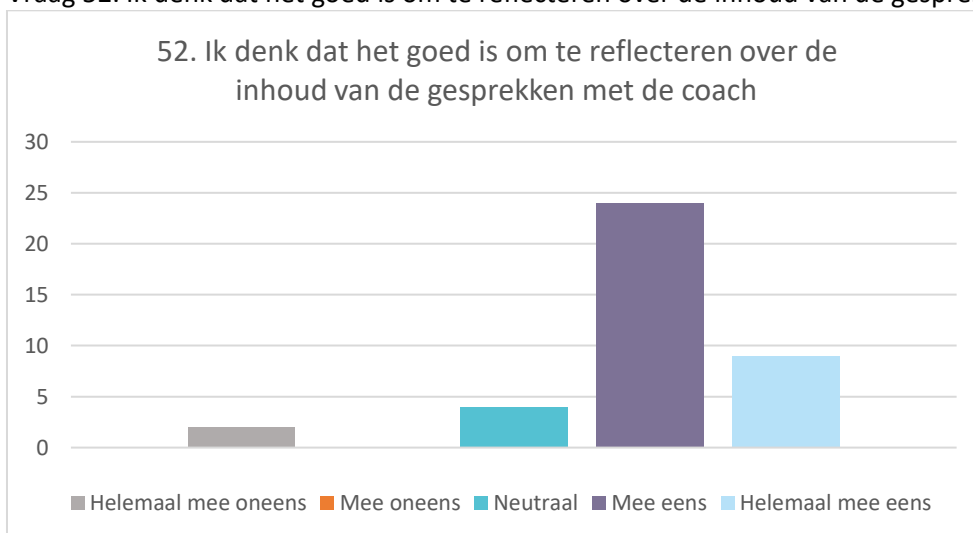
FB gemiddelde: 3,5. LI gemiddelde: 3,3. 16 respondenten waren het hier niet mee eens of neutraal.

Vraag 51. Ik denk dat ik, door oefeningen van de coach te krijgen, beter word in meer autonomie verkrijgen op de werkvloer.



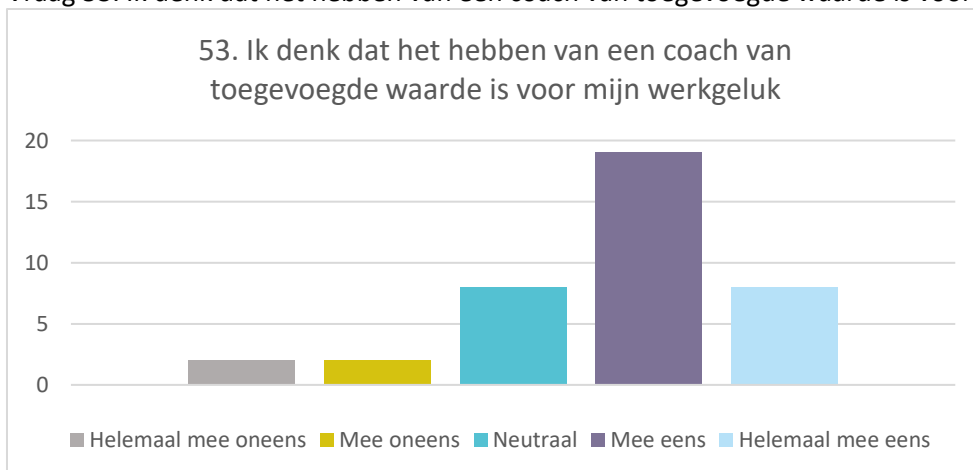
FB gemiddelde: 3,7. LI gemiddelde: 3,2.

Vraag 52. Ik denk dat het goed is om te reflecteren over de inhoud van de gesprekken met de coach.



FB gemiddelde: 4,1. LI gemiddelde: 3,3. De meesten zijn het ermee eens.

Vraag 53. Ik denk dat het hebben van een coach van toegevoegde waarde is voor mijn werkgeluk.





FB gemiddelde: 3,9. LI gemiddelde: 3. Meeste respondenten zijn het er mee eens. Iets minder dan 1/3 is het er niet mee eens of neutraal.

Vraag 54. Wat zijn jouw behoeftes bij het vergroten van je werkgeluk middels coaching?

Verskillende aspecten werden door de respondenten benoemd. De behoefte ligt bij zelfvertrouwen te verbeteren (5), zingeving (7), stellen van grenzen (5), creëren van structuur (2), het verbeteren van vaardigheden (4). Van de coach wordt verwacht dat hij/zij professioneel het vak uitvoert (9).