

Wat is de mogelijke meerwaarde van integratieve counseling als aanvulling op het CoachesNetwerk van ABN AMRO?



Afstudeeronderzoek, gepubliceerd mei 2020

Naam van student : Robert Pellen

Plaats : Nootdorp

Opleiding : integratieve counselor

Onderwijsinstelling : Nederlandse Academie voor Psychotherapie te Amsterdam

Naam van begeleider : Desirée van den Berg

Voorwoord

Dit is een onderzoeksrapport over het onderwerp “Wat is de mogelijke meerwaarde van integratieve counseling op het CoachesNetwerk van ABN AMRO”. Dit onderzoek is verricht in het kader van de afronding van de post-HBO opleiding integratieve counselor aan de Nederlands Academie voor Psychotherapie. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode maart tot en met mei 2020.

Al vele jaren werk ik op de Zuidas als consultant bij gerenommeerde bedrijven als Ernst & Young en ABN AMRO. Sinds ik ben begonnen met mijn opleiding tot integratieve counselor heb ik met regelmaat mijn collega's bij ABN AMRO mogen coachen en counsellen. Zij hoorden dat ik deze opleiding doe en al pratende werd me gevraagd of zij niet eens een sessie met mij konden doen. Inmiddels heb ik acht verschillende individuen begeleid. Telkens kreeg ik als feedback dat zij deze veranderingen niet hadden verwacht en dat de resultaten en veranderingen die zij doormaakten boven hun verwachtingen uitstegen. Zij gingen zonder uitzondering niet alleen beter beroepsmatig functioneren maar ook privé. Dit was de aanleiding om onderzoek te doen naar de bedrijfscoaching van ABN AMRO en om te onderzoeken of integratieve counseling mogelijk een meerwaarde kon zijn als aanvulling op het aanbod van bedrijfscoaching.

Voor het realiseren van dit onderzoek heb ik kwalitatieve diepte-interviews gehouden met coaches uit het CoachesNetwerk van ABN AMRO. Hen wil ik bedanken voor hun bereidheid tot medewerking, openheid en eerlijkheid. In het bijzonder wil ik hier ook Stijn de Vries bedanken, die het als coördinator van het CoachesNetwerk mij mogelijk heeft gemaakt om toegang te krijgen tot het CoachesNetwerk. Als laatste bedank ik mijn vriendin, Caroline Bied-Charreton, die als wiskundige mij met goede raad heeft bijgestaan voor het coderen en verwerken van de data uit de interviews.

Robert Pellen

Nootdorp, 15 mei 2020

Samenvatting

De centrale vraag van dit onderzoek is of integratieve counseling een meerwaarde kan zijn binnen de bestaande bedrijfscoaching.

Hiervoor is het CoachesNetwerk van ABNAMRO benaderd. Middels interviews met coaches uit dit netwerk is onderzocht met welke hulpvragen deze coaches te maken krijgen en wat hun ideeën zijn over integratieve counseling als aanvulling op het huidige aanbod.

Geen van de geïnterviewde coaches was bekend met de integratieve benadering. Aan een ieder van hen is hetzelfde verhaal verteld over wat integratieve counseling is, waarna zij hun gedachten konden laten gaan over of en hoe integratieve counseling zou passen in het CoachesNetwerk.

De kans voor integratieve counseling ligt in het feit dat de bedrijfscultuur van de bank aan het veranderen is. Van een blauwe cultuur met veelal mensen die vanuit het hoofd werken en leven is ook binnen de bank het besef aan het ontstaan dat het gevoel en het spirituele er mag zijn. De coaches zelf lopen hierin voorop. Termen als visualisaties, systemisch werk en lichaamsgerichte werkvormen zijn bij hun helemaal gemeengoed. Zij zien integratieve counseling dan ook als een interessante benadering met vele toepassingsmogelijkheden waarnaar zij zeker zouden doorverwijzen als de hulpvragen die zij krijgen zich daarvoor zouden lenen. En doorverwijzen zou de beste manier zijn om een werknemer van ABNAMRO bij een integratieve counselor te krijgen, omdat de drempel om naar een coach te stappen hoog ligt, vanwege die al eerdergenoemde bedrijfscultuur.

De sleutel voor doorverwijzing ligt op het gebied van informatie en communicatie. Als het CoachesNetwerk niet voldoende is geïnformeerd over de mogelijkheden en kwaliteiten van de andere coaches en counselors, en de integratieve counselor in het bijzonder, dan is er geen grond om door te verwijzen en zal de coach het zelf proberen op te lossen.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding tot het onderzoek.....	5
1.2	Onderzoeksdoelstelling.....	6
1.3	Probleemstelling en deelvragen	6
1.3.1	Begripsafbakening.....	7
1.4	Theoretisch kader.....	7
1.4.1	De grenzen van coaching (Timea Hava-Simonovich, Daniel Simonovich, 2020).....	8
1.4.2	Effectiviteit van bedrijfscoaching (G. Bozer en R.J. Jones, 2018)	8
2	Methode	10
2.1	Onderzoekspopulatie	10
2.2	Dataverzamelmethode en ontwerp van het interview	10
2.3	Analyseplan	12
3	Resultaten.....	14
3.1	Beschrijving van verloop veldwerk	14
3.1.1	Thematische analyse van vragenblokken 2 en 3	14
3.2	Kenmerken van de onderzochte groep.....	15
3.3	Kwalitatieve resultaten	16
4	Conclusies	21
4.1	Inleiding tot conclusies en advies	21
4.2	Kansen voor integratieve counseling.....	22
4.3	Discussie	23
4.4	Aanbevelingen.....	24
5	Beroepsproduct	25
6	Literatuurlijst	26

1 Inleiding

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Een nieuwe lente breekt aan in de begeleiding van veranderingsprocessen van mensen door middel van coaching, counseling en psychotherapie. Baanbrekend onderzoek over hoe de positieve effecten in psychotherapie nu tot stand komen heeft geleid tot een onverbidelijke conclusie: het oude paradigma, sterk leunend op het medisch/farmaceutische model is een inmiddels achterhaald verklarings- en behandelmodel. Resultaten komen niet of nauwelijks tot stand door het uitvoeren van een werkzame interventie nadat een correcte diagnose is bepaald: slechts een verwaarloosbare 1% van het totale effect zou tot stand komen door een specifieke interventie of behandelprotocol. De rest van het effect verloopt via geheel andere wegen. Tijd dus voor een radicale ommezwaai naar een geheel ander paradigma waarbij de cliënt en diens veranderingsproces centraal staat. Elke cliënt is anders, ook als cliënten met dezelfde hulpvraag komen stem je als counselor af wat voor deze cliënt nodig is voor zijn of haar veranderproces. Oftewel de diagnose en de daarbij behorende behandeling wordt niet vastgesteld op de hulpvraag of pathologie, maar op het veranderproces. In de integratieve aanpak wordt de diagnose op het veranderproces gemaakt door te bepalen in welke van de tien stappen van het veranderproces volgens het kenschema de cliënt zich bevindt (J. Rademaker, syllabus versie 1), zie Bijlage A. Op het moment dat men weet in welke stap de cliënt zich bevindt kan de counselor bepalen wat er voor deze specifiek cliënt nodig is om de volgende stap in het veranderproces te zetten. (J. Rademaker, Syllabus Knowhow to-change in coaching, counseling en psychotherapie, syllabus versie 1.4)

Interne bedrijfscoaching staat inmiddels 10 jaar hoog in het vaandel bij ABN AMRO. Coaching wordt door ABN AMRO aangeboden aan het eigen personeel door het zogenaamde CoachesNetwerk. Dit CoachesNetwerk is een soort 'eigen organisatie' binnen ABN AMRO met een eigen bestuur. Het netwerk bestaat uit ongeveer 100 opgeleide coaches waarvan ongeveer 60 coaches actief zijn. Alle coaches uit het CoachesNetwerk werken bij ABN AMRO in een andere functie dan coach en hebben een coachopleiding met een diploma afgesloten. Zij doen hun coachingswerkzaamheden voor het netwerk op vrijwillige basis en in principe in hun eigen tijd. De eis die vanuit het CoachesNetwerk gesteld wordt is dat een coach die zich wil aansluiten minimaal een door NOBCO goed gekeurde bedrijfscoach op practitioner niveau gehaald heeft. Het CoachesNetwerk presenteert zich via het intranet van ABN AMRO:

De coaches werken ontwikkelings- en oplossingsgericht. Dit betekent dat we je coachen om zelf op zoek te gaan naar de oplossing voor je coachvraag. Want jij bent uniek en hebt je eigen oplossingen. En met een coach die jou hierbij helpt, kun je jouw eigen vragen helder krijgen en er antwoorden op vinden. De coach is in dit proces jouw spiegel.

Dit onderzoek dat specifiek bij ABN AMRO plaatsvindt kan worden gezien als eerste stap of en hoe integratieve counseling toepasbaar is binnen het gehele bedrijfsleven.

1.2 Onderzoeksdoelstelling

Door middel van kwalitatieve interviews bij ABN AMRO te inventariseren wat er nu wordt aangeboden aan bedrijfscoaching. En de coaches te informeren over integratieve counseling, zodat zij meedenken over de behoefte van coachees aan integratieve counseling ter aanvulling van het huidige aanbod of doorverwijzing naar een integratieve counselor. Met als doel, oftewel de doelstelling van dit onderzoek, om inzicht te krijgen in de meerwaarde van integratieve counseling als aanvulling op de huidige bedrijfscoaching voor ABN AMRO in het bijzonder en daarmee het bedrijfsleven in het algemeen.

1.3 Probleemstelling en deelvragen

Naar aanleiding van het gesprek met bestuurslid van het CoachesNetwerk, Stijn de Vries, is de veronderstelling dat bedrijfscoaches van ABN AMRO tijdens hun sessies met coachees hulpvragen krijgen waarvoor zij niet opgeleid zijn. Hierbij hebben de coaches het probleem dat ze wellicht niet voldoende skills en kennis over counseling en integratieve counseling in het bijzonder hebben om deze coachees te begeleiden. Als de coaches niet de skills hebben of de ingangsklacht niet herkennen als een counselingsvraagstuk en zij zonder de juiste opleiding toch de coachees begeleiden met deze ingangsklacht en niet doorverwijzen dan is de kans aanwezig dat de coachees niet voldoende of zelfs negatief geholpen worden.

Dit onderzoek draagt bij aan een beter begrip van hoe coaches uit het CoachesNetwerk van ABNAMRO aankijken tegen integratieve counseling. Wat en of zij integratieve counseling zien als meerwaarde voor het CoachesNetwerk, zodat met de verkregen resultaten een advies gegeven kan worden aan integratieve counselors op het moment dat zij zich willen profileren in het bedrijfsleven. De probleemstelling die hieruit voortkomt voor dit onderzoek is:

Wat hebben bedrijfscoaches van het ABN AMRO CoachesNetwerk nodig, zodat zij willen en gaan doorverwijzen naar integratieve counselors?

Vanuit deze probleemstelling zijn de onderstaande deelvragen opgesteld:

- Welke hulpvragen krijgen de coaches van het CoachesNetwerk?
- Hoe gaan deze coaches nu om met hulpvragen die niet binnen hun werkveld vallen?
- Hoe kijken deze coaches aan tegen het doorverwijzen van cliënten?
- Hoe kijken deze coaches aan tegen integratieve counseling?
- Hoe kijken deze coaches aan tegen doorverwijzen naar een integratieve counselor?
- Hoe kan een integratieve counselor zich profileren bij het CoachesNetwerk van ABN AMRO?

1.3.1 Begripsafbakening

In de probleemstelling wordt een aantal begrippen gebruikt. Hieronder wordt beschreven wat in dit onderzoek verstaan wordt met deze begrippen:

Coaching: om aan te sluiten bij de belevingswereld van de correspondenten wordt voor het begrip coaching de uitleg gebruikt volgens het CoachesNetwerk van ABN AMRO (bron: intranet van ABN AMRO):

Een coach helpt je bij moeilijke situaties op het werk die te maken hebben met bijvoorbeeld loopbaanvragen, werkdruk, faalangst of samenwerking. Coachvragen gaan bijvoorbeeld over hoe je om kunt gaan met de bezorgdheid die je mogelijk ervaart of hoe je hierover in gesprek gaat met jouw team. Het CoachesNetwerk is nadrukkelijk een aanvulling. Gesprekken binnen jouw eigen team, met jouw leidinggevende zijn belangrijk. Zeker nu, omdat veel medewerkers nu vaak op afstand werken.

Counseling: volgens de definitie van de Nederlandse Academie voor Psychotherapie:

Counseling is het begeleiden van emotionele, psychosociale en psychosomatische problemen om het welzijn te vergroten.

Counseling wordt toegepast wanneer coaching niet voldoende effect oplevert. De cliënt wel weet wat hij moet doen en wil dat ook doen, maar het lukt toch niet op de essentiële momenten. Dan is er een grote kans dat een innerlijk blokkade hem of haar belemmert. Dan dient 'de schep' dieper gezet te worden.

Integratieve benadering:

De integratieve benadering beziet de mens vanuit de verschillende deelgebieden van zijn leven. Deze deelgebieden zijn: lichamelijk, emotioneel, gedragsmatig, sociaal, cognitief en spiritueel/existentieel. Deze worden afgebakend naar trigger en context. Door de cliënt bewust wordt dat hij de mensen om hem heen niet kan veranderen maar wel hoe hij zichzelf daarbij voelt en reageert. Doordat het probleem hierdoor in de cliënt ligt kan hij daardoor het ook zelf oplossen. Dit geeft grip voor de cliënt. Integratieve benadering maakt gebruik van imaginaties om de hulpvraag of probleem verder op onbewust niveau aan te pakken en op te lossen. De integratieve benadering richt zich niet op inhoud, maar op het begeleiden van de cliënt in zijn veranderproces.

1.4 Theoretisch kader

De probleemstelling zoals gesteld in dit onderzoek is zover bekend niet eerder onderzocht. Voor de theoretische onderbouwing is gekeken naar twee wetenschappelijke artikelen:

1. Artikel en boek: Contemporary theory and practice of organizations (Timea Hava-Simonovich, Daniel Simonovich, 2020). In dit artikel wordt onder andere beschreven hoe

vanuit de praktijk gekeken wordt naar de begrenzing van coaching.

2. Een artikel over onder andere de effectiviteit van bedrijfscoaching: “Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review (G. Bozer en R.J. Jones, 2018).

In de paragrafen hieronder wordt nader ingegaan op beide artikelen.

1.4.1 De grenzen van coaching (Timea Hava-Simonovich, Daniel Simonovich, 2020)

In één van de deelvragen (zie paragraaf 1.3) wordt de vraag gesteld hoe de coaches van het CoachesNetwerk aankijken tegen het eventueel doorverwijzen van een coachee naar een integratieve counselor.

Voordat deze vraag gesteld kan worden rijst eerst een andere vraag op, namelijk: “In hoeverre zijn coaches bewust van hun eigen grenzen en dus wat zij kunnen?”. In het artikel van Timea Hava-Simonovich en Daniel Simonovich (2020, p. 59) staat beschreven dat de begrenzing van coaching in de praktijk niet duidelijk is en wordt verwisseld met counseling, therapie, mentor en consulting. Tijdens de interviews t.b.v. dit onderzoek is het daarom van belang dat uitgelegd wordt aan de geïnterviewde waar volgens dit onderzoek de grenslijn ligt tussen coaching en counseling.

1.4.2 Effectiviteit van bedrijfscoaching (G. Bozer en R.J. Jones, 2018)

Het artikel van G. Bozer en R.J. Jones is toegevoegd aan dit onderzoek om van een andere invalshoek dan de integratieve benadering te kijken naar bedrijfscoaching en wat volgens hun onderzoek effectief is voor bedrijfscoaching. In Tabel 1 is het overzicht te zien van de resultaten van hun onderzoek. Wat opvalt is dat ‘self-efficacy’ van de coachee zeer belangrijk is. In het artikel wordt dit omschreven als in hoeverre een coachee beoordelend naar zichzelf kan kijken en het probleem bij zichzelf zoekt. Dit komt overeen met waar in de integratieve benadering op de ‘interne lotsbepaling’ van de cliënt wordt gestuurd wat een belangrijk onderdeel is van het nieuwe paradigma van integratieve benadering.

Construct	Outcome			
	Affective	Cognitive	Skill-based	Results
Self-efficacy	23	4	9	3
Coaching motivation	15	2	6	2
Goal orientation	4		1	
Trust	13		2	
Interpersonal attraction	3		3	
Feedback intervention	9		8	
Supervisory support	8			

Note: Some studies measured multiple outcomes across different categories

Tabel 1: Summary of coaching outcomes measured split by theoretical construct (G. Bozer en R.J. Jones, 2018)

2 Methode

Dit was een praktijkgericht inductief onderzoek. Het was praktijkgericht, omdat dit onderzoek antwoorden zocht die dienen te leiden naar de oplossing van een praktijkprobleem. In dit onderzoek was dat de vraag of en hoe integratieve counseling bijdraagt aan het CoachesNetwerk van ABN AMRO specifiek en daarmee als richtlijn voor het bedrijfsleven in het algemeen. Het was een inductief onderzoek aangezien het doel van het onderzoek was om inzichten te krijgen op een terrein waar (zover bekend) niet eerder onderzoek naar is gedaan.

De interviews werden online (via Microsoft Teams) met de camera aan afgenomen. Vanwege de veiligheid tijdens de coronacrisis is gekozen voor het online afnemen van de interviews in plaats van on-site afnemen. Bij toestemming van de geïnterviewde werd elk interview op audio opgenomen, zodat tijdens het interview alle aandacht op het gesprek gericht was en nadien precies kon worden nagegaan wat gezegd en geantwoord is.

2.1 Onderzoekspopulatie

De populatie voor dit onderzoek is het CoachesNetwerk van ABN AMRO. Het netwerk bestaat uit ongeveer 100 coaches, waarvan ongeveer 60 coaches actief zijn. De onderzoekseenheden zijn de actieve coaches binnen het CoachesNetwerk.

De steekproef van de populatie was aselekt. Naar alle actieve coaches binnen het CoachesNetwerk van ABN AMRO is één en dezelfde e-mail gestuurd met de oproep om mee te werken aan dit onderzoek. Deze e-mail is door het bestuurslid van het CoachesNetwerk verstuurd. Deze e-mail is terug te vinden in Bijlage B.

2.2 Dataverzamelmethode en ontwerp van het interview

De methode van dataverzameling die is gekozen is voornamelijk kwalitatief onderzoek, waarbij coaches uit het CoachesNetwerk van ABN AMRO (de onderzoekseenheden) geïnterviewd zijn. Hierbij wordt de ervaring van een geïnterviewde beschouwd als onderdeel van de belevingswereld van het gehele CoachesNetwerk (holistisch).

De meetinstrumenten die voor dit onderzoek werden gebruikt zijn interview met gesloten (algemeen) en open vragen (specifiek) en met gebruik van likertschaal-vragen tijdens het interview.

De likertschaal-vragen werden alleen toegepast op de essentiële vragen ter beantwoording van de probleemstelling, hiermee worden twee doelen bereikt:

1. Het wordt hiermee meetbaar in hoeverre de geïnterviewde vindt dat integratieve counseling wel of niet meerwaarde heeft als aanvulling op het bestaande CoachesNetwerk van ABN AMRO.

2. Om vervolgens naar de motivatie van de inschaling van de geïnterviewde te vragen, zodat de achterliggende gedachte duidelijk wordt.

Het interview bestond uit vijf delen: een introductie, drie blokken met vragen en een afronding. De opzet van het interview, zoals hieronder verder uitgewerkt, is zoveel mogelijk opgezet zoals bij de integratieve benadering gebruik gemaakt wordt van de eerste stappen van Frank 1 t/m 4 (Frank en Frank, 1993 en J. Rademaker, Syllabus Knowhow to change in coaching, counseling en psychotherapie, syllabus versie 1.4), zie Bijlage C. Dit werd gebruikt om de professionele setting neer te zetten en rapport met de geïnterviewde op te bouwen. Waarbij in dit geval geen coach, counselor of therapeut hebt, maar een interviewer en in dit geval geen cliënt maar een geïnterviewde. De vijf delen van het interview zijn hieronder verder uitgelegd:

1. Introductie – neerzetten van de context en professionele setting.
Uitleg over het doel en de structuur van het interview, waarbij van belang was dat de antwoorden geanonimiseerd verwerkt werden en de vraag of de geïnterviewde instemde met audio-opname van het interview.
2. Vragenblok 1 - Algemene vragen – voor het bepalen van de diversiteit van de geïnterviewden.
Het doel van dit blok met algemene vragen was het bepalen van de diversiteit van de steekproef (de geïnterviewden) van de onderzoekpopulatie en wat daarmee de reikwijdte van de resultaten is.
3. Vragenblok 2 - Ervaringsvragen - Vragen over ervaringen uit de eigen coaching praktijk van de geïnterviewde.
Dit blok van vragen was enerzijds bedoeld als opmars naar de behoefte van eventuele integratieve counseling als aanvulling op wat zij als CoachesNetwerk bieden. Anderzijds hadden de geïnterviewden hier de gelegenheid om hun eigen ervaringen in te brengen, waarmee rapport werd opgebouwd tussen interviewer en geïnterviewde.
De vragen die hier gesteld werden gaan over hun ervaringen met de hulpvragen die zij tegenkomen bij hun coachees, met welke hulpvragen zij succes denken te hebben, wat zij lastig vinden en van welke hulpvragen zijzelf vinden dat ze daarin niet kunnen begeleiden. Het interessante voor beantwoording van de probleemstelling is wat ze tot nu tot hebben gedaan met hulpvragen van cliënten die zij lastig vonden of waarvan zijzelf vonden niet te kunnen begeleiden. Oftewel kennen en herkennen zij hun eigen grenzen en zijn de coaches bereid om ze eventueel door te sturen naar een integratieve counselor? In dit verband wordt met grenzen niet alleen de opleiding en ervaring van een coach bedoeld, maar ook of een coach door wat een coachee vertelt persoonlijk geraakt wordt, waardoor de coachee beter geholpen is om doorgestuurd te worden

naar een andere coach of andere hulpverlener waaronder een integratieve counselor.

4. Vragenblok 3 - Uitleg, mening en advies van geïnterviewde over integratieve counseling t.b.v. de beantwoording probleemstelling.

Voorafgaand aan het stellen van dit laatste blok met vragen werd uitleg gegeven over de integratieve benadering en wat in dit onderzoek verstaan wordt onder counseling ten opzichte van coaching. De tekst die gebruikt is tijdens de interviews is terug te lezen in Bijlage D. De vragen die na de uitleg volgende gingen over hoe de geïnterviewde aankijkt tegen integratieve counseling, wat zijn verwachtingen zijn als dit bij ABN AMRO als aanvulling wordt toegepast en zijn kijk op de eventuele meerwaarde. Hier worden tevens likertschaal-vragen gesteld en de motivatie van de gekozen waardering:

- i. Hoe belangrijk vind jij het dat er aanvullende counseling wordt aangeboden vanuit ABN AMRO zelf op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 geheel niet belangrijk is en 5 heel belangrijk? Wat is de motivatie van je keuze?
- ii. Hoe groot acht je de kans dat je een coachee doorstuurt naar een integratief counselor op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 je nooit zal doorsturen en 5 direct doorsturen als van toepassing? Wat is de motivatie van je keuze?

De laatste open vraag van dit blok was voornamelijk gesteld in het belang van het beroepsproduct: "Welk advies geef je een integratieve counselor als hij zich wil profileren als aanvulling op het huidige CoachesNetwerk van ABN AMRO?"

5. Afronding – de geïnterviewde bedankt voor zijn of haar medewerking en de gelegenheid geboden om zelf iets toe te voegen of terug te komen op een vraag uit het interview.

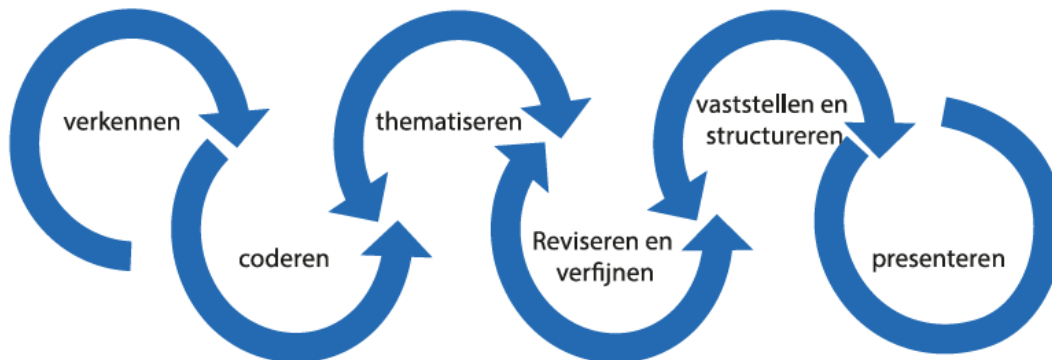
Bijlage D bevat alle gestelde vragen en gebruikte uitleg tijdens de interviews. Voor de bewaking van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zijn de vragen en uitleg voor elk interview gelijk gehouden.

2.3 Analyseplan

Voor het verwerken van de data uit de interviews is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van thematische analyse. Voor de kwalitatieve thematische analyse van de interviews zijn de 6 stappen gevolgd zoals beschreven in "Wat is onderzoek?" (N. Verhoeven, 2018, p.296-298):

1. Verkennen van de gegevens: uiteenrafelen in tekstfragmenten.
2. Coderen: benoemen van sleutelbegrippen.
3. Thematiseren: groeperen van de codes in thema's.
4. Reviseren en verfijnen: hiërarchie aanbrengen in de codes.
5. Vaststellen en structureren: zoeken naar verbanden tussen thema's.
6. Presenteren: het structureren van de gevonden gegevens en presenteren in tabellen en/of diagrammen.

Stappen 2 t/m 5 is een aantal maal doorlopen (iteratief proces), zoals schematisch is weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1: Thematische analyse in zes stappen - "Wat is onderzoek?" (N. Verhoeven, 2018, p.298)

3 Resultaten

3.1 Beschrijving van verloop veldwerk

Alle negen interviews zijn met toestemming van de geïnterviewden op audio opgenomen.

De interviews hebben drie te onderscheiden blokken met vragen (zie paragraaf 2.2). Het eerste blok met vragen zijn alleen gesloten vragen om de achtergrondkenmerken van de geïnterviewden te bepalen. Deze data behoeven geen verdere thematische analyse. De resultaten van de achtergrondkenmerken van de geïnterviewden zijn weergegeven in paragraaf 3.2.

Vragenblokken 2 en 3 zijn uitgewerkt volgens de thematische analyse. Het verloop van de thematische analyse van deze twee vragenblokken is in onderstaande paragraaf verder uitgewerkt.

3.1.1 Thematische analyse van vragenblokken 2 en 3

Het proces van vragenblokken 2 en 3 zijn identiek aangepakt, zoals hieronder in de zes stappen van de thematische analyse is uitgelegd.

Stap 1 - Verkennen:

Per interview is de tekst verdeeld in relevante tekstfragmenten. Hier is gekozen om de onderverdeling te maken op basis van elke hoofdvraag uit elk blok. Daarnaast zijn apart alle eventuele additionele uitspraken van de geïnterviewden verzameld. Dit resulteert in twee grote tabellen met in de rijen de hoofdvragen en een rij voor 'uitspraken' en in de kolommen de negen geïnterviewden. Deze tabellen zijn terug te vinden in Bijlage E – "Verzamelde data uit thematische analyse stap 1".

Stap 2 - Coderen

Nu alle data uit vragenblokken 2 en 3 in twee aparte tabellen is verzameld zijn in stap 2 de sleutelbegrippen (codes) bepaald die de essentie weergeven, zodat de data handzamer worden om verder te verwerken en conclusies uit te trekken.

Stap 3 - Thematiseren

In deze derde stap is voor beide vragenblokken gekeken naar welke codes gegroepeerd kunnen worden. Elke groep werd een thema. Dit resulteerde per vragenblok in twee nieuwe tabellen met coderingen en thema's.

Stap 4 – Reviseren en verfijnen

Het proces van coderen en thematiseren was een itererend proces dat ongeveer vijf keer herhaald is om tot de uiteindelijke verfijning te komen. Deze tabellen zijn terug te vinden in Bijlage F – "Verzamelde data uit thematische analyse stappen 2, 3 en 4".

Stap 5 – Vaststellen en structureren

Dit is de laatste stap in het maken van de uiteindelijke tabellen voor beide vragenblokken, waarbij gekeken is naar de verbanden tussen de verschillende thema's per tabel. Hieruit zijn voor beide vragenblokken gecondenseerde tabellen ontstaan die terug te vinden zijn in Bijlage G – “Verwerkte data uit thematische analyse stap 5”. Bij deze vijfde stap is regelmatig teruggeluisterd naar het audiomateriaal om de juistheid van verbanden te bepalen.

Stap 6 – Presenteren

- Uit de voorgaande vijf stappen en de uiteindelijk tabellen is een structuur gecreëerd met een hiërarchie op basis van het kunnen concluderen en het beantwoorde van de probleemstelling. Van deze hiërarchie is een boomdiagram (Figuur 2) gemaakt die in hoofdstuk 4 – “Conclusies” wordt gepresenteerd en uitgelegd.

3.2 Kenmerken van de onderzochte groep

In Tabel 2 zijn de achtergrondkenmerken van de negen geïnterviewden weergegeven. Deze gegevens zijn verkregen uit vragenblok 1. De vier coaches die aangesloten zijn bij een vakvereniging zijn allen ingeschreven bij NOBCO.

Kenmerk:	Totalen:
Geslacht	4 mannen en 5 vrouwen
Leeftijden (jaren)	45, 46, 50, 51, 55, 55, 57, 58 en 60
Coachingsjaren	$1 \leq \text{coachingsjaren} \leq 7$
Praktijk buiten ABN AMRO (ja / nee)	4x ja; 5x nee
Aantal coachees begeleid via CoachesNetwerk	$3 \leq \text{coachees} \leq 35$
Aangesloten bij vakvereniging (ja / nee)	4x ja; 5x nee

Tabel 2: achtergrondkenmerken van de geïnterviewden.

In de Tabel 3 is het kenmerk ‘Ervaring’ als ordinaal meetniveau (rangorde) aangeduid. De rangorde die hiervoor is gebruikt is als volgt:

- 1 - beginnend coach heeft minimaal vereiste opleiding (beroepscoach practitioner)
- 2 - coach heeft minimaal vereiste opleiding en meerdere ervaringsjaren
- 3 - coach-plus heeft meerdere jaren opleiding en meerdere jaren ervaring
- 4 - ervaren coach heeft verschillende opleidingen, meer coachees en jaren
- 5 - counselor heeft diverse opleidingen, coachees en jaren

Ervaring:	Aantal van de geïnterviewden:
1 - beginnend coach	1
2 - coach	2
3 - coach-plus	2
4 - ervaren coach	2
5 - counselor	2

Tabel 3: ervaringsniveaus van de geïnterviewden

Zoals in Tabel 2 is terug te vinden zijn vijf geïnterviewden vrouw en vier mannen in de leeftijd van 45 t/m 60 jaar. De gemiddelde leeftijd is 53 jaar. De ervaring van de coaches binnen het CoachesNetwerk van ABN AMRO lopen in aantal jaren (1 tot 7) en aantal begeleide coachees (3 tot 35) uiteen.

3.3 Kwalitatieve resultaten

Uit de resultaattabellen na stap 5 van de thematische analyse (Bijlage G) worden hier de resultaten besproken voor vragenblokken 2 en 3 die nodig zijn voor het beantwoorden van de probleemstelling en het opmaken van een advies voor het beroepsproduct. Doordat de focus ligt op de beantwoording van de probleemstelling en het advies voor het beroepsproduct worden in deze paragraaf alleen de resultaten uitgelicht die hiervoor van belang zijn. Alle resultaten zijn terug te vinden in de tabellen in de bijlagen (Bijlage E t/m Bijlage G)

Vragenblok 2 – t.b.v. het bepalen van de behoefte van (integratieve) counseling vanuit de hulpvraag van de coachee, wat de coach zelf lastig vindt om in te begeleiden en wat de coach daar tot nu toe mee deed (zie paragraaf 2.2 voor de volledige uitleg van dit vragenblok).

Deze resultaten voor dit vragenblok kunnen worden samengevat in de drie onderstaande tabellen.

Soort hulpvraag:	Aantal keer genoemd:
Hulp bij loopbaan vragen	7
Probleem met samenwerking met collega en/of manager	4
Eigen gedrag aanpakken	3
Wat geeft mij passie en energie in huidige of ander werk	3
Burn-out klachten of terugkomen uit burn-out	2
Work-life Balance	1

Tabel 4: soorten hulpvragen aan CoachesNetwerk

Wat opvalt is dat zeven van de twintig (35%) van de genoemde hulpvragen loopbaanvragen zijn en vier van de twintig (20%) gaan over problemen met collega's. Een uitspraak van één van de

geïnterviewden die ook door nog een ander (min of meer) is gezegd: "loopbaanvraagstukken ga ik liever niet op in, daar heb ik mijn opleiding niet voor gedaan". Een ander zei: "Mijn coachee vanuit hun hoofd naar hun gevoel laten gaan dat is fantastisch".

Hulpvraag of situatie die lastig is voor coach:	Aantal keer genoemd:
Wel of niet bij mij (te jong / een bekende / loopbaanvraag)	3
Coachees die niet bij gevoel kunnen komen	2
Externe lotsbepaling ('externe locus of control')	2
Niet geschikt voor coaching maar voor therapie	1
Gedragsverandering	1

Tabel 5: lastige hulpvraag of situatie voor coach

Een hulpvraag of situatie die coaches zelf lastig vinden zijn coachees die niet bij hun gevoel komen (2x) en als een coachee een extern lotsbepaling heeft (2x). Een uitspraak van een coach was: "Ik heb een allergie voor coachees met slachtoffergedrag".

Hoe heeft coach lastige hulpvraag of situatie opgelost:	Aantal keer genoemd:
Doorgestuurd naar externe hulverlener	3
Coachee laten afstemmen met al lopende therapie	3
Coach heeft het zelf opgelost	2
Besproken in intervisiegroep	1

Tabel 6: oplossing van lastige hulpvraag of situatie

In Tabel 5 en Tabel 6 wordt gesproken over 'lastige hulpvraag of situatie'. Dit is gezien vanuit het perspectief van de betreffende coach, dus wat hij of zij lastig vindt om een coachee in te begeleiden.

Vragenblok 3 – waar gevraagd wordt naar uitleg, mening en advies van de geïnterviewde over integratieve counseling (zie paragraaf 2.2 voor de volledige uitleg van dit vragenblok).

Voordat uitleg gegeven werd waar de integratieve benadering voor staat, gaven alle negen geïnterviewden aan hiermee niet bekend te zijn.

Na uitleg over de integratieve benadering en wat vanuit dit onderzoek verstaan wordt onder counseling is de vraag gesteld: "Nu je deze uitleg heb gehoord, hoe kijk je tegen integratieve counseling aan?".

Vanuit de eerste reactie zijn op hoofdlijnen vier reacties te onderscheiden, waarbij meerdere reacties bij een geïnterviewde kan voorkomen. Wat tussen haakjes achter een uitspraak staat, geeft het aantal keer weer dat dit min of meer op die manier gezegd is:

1. Acht van de negen geïnterviewden zeggen als eerste reactie: mooi, zinvol of verrijkend
2. Herkenning vanuit hun eigen perspectief:
 - a. Lijkt gedeeltelijk op wat ik doe (3x)
 - b. Lijkt op lichaamsgerichte therapie (3x)
 - c. Lijkt op systeemtherapie (2x)
 - d. Ik doe eigenlijk ook counseling (geïnterviewde met coachopleiding)
3. Hoe werkt dat dan precies? Uitspraken:
 - a. Hoe werkt dat met imaginatie (1x)
 - b. Hoe kan je alleen op veranderproces begeleiden (1x)
4. Twijfel van toepasbaarheid vanwege de ABN AMRO bedrijfscultuur wordt aangegeven door 4 geïnterviewden. Uitspraken:
 - a. CoachesNetwerk is oppervlakkig, gaat niet op de diepere laag in
 - b. In hoeverre past het bij de bank (conservatieve omgeving, blauwe organisatie)
 - c. Bij de bank zitten veel mensen alleen in hun hoofd
 - d. Verwachting dat coaches visualisatie/imaginatie eng vinden (2x)

In Tabel 7 staat een overzicht wat volgens de geïnterviewden de meerwaarde is van integratieve counseling als aanvulling op het aanbod van het CoachesNetwerk.

Meerwaarde:
Het kunnen bieden wat een coachee echt nodig heeft (Holistisch)
Counseling daar blijven we vanaf dus dan doorsturen
Met andere ervaring kun je andere gesprekken hebben
Voorwaarde: dat we binnen het netwerk aan de coaches duidelijk maken wanneer doorsturen nodig is
Extra skills erbij is een meerwaarde / goed om meerdere methodes aan te bieden
Als coaches moeite hebben kunnen ze doorsturen

Tabel 7: meerwaarde van integratieve counseling als aanvulling op het CoachesNetwerk van ABN AMRO

In Tabel 8 staan de waarderingen en motivatie van elke geïnterviewde op de twee gestelde Likertschaalvragen:

1. Hoe belangrijk vind jij het dat er aanvullend integratieve counseling wordt aangeboden vanuit ABN AMRO, op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 geheel niet belangrijk is en 5 heel belangrijk?

De waardering per geïnterviewde voor deze vraag staat in Tabel 8 in de kolom

“Aanvullend?”. De gemiddelde waardering van deze Likertschaalvraag is 3,9.

- Hoe groot acht je de kans dat je een coachee doorstuurt naar een integratief counselor op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 nooit zal doorsturen is en 5 direct duursturen als van toepassing is?

De waardering per geïnterviewde voor deze vraag staat in Tabel 8 in de kolom “Doorsturen?”. De gemiddelde waardering van deze Likertschaalvraag is 3,9.

#:	Aanvullend?	Doorsturen?	Motivatie:
1	5	5	Het gaat om het belang van de coachee, daarom beiden heel belangrijk.
2	4	4	Mits ik zelf goed snap waarnaar ik doorverwijs.
3	4	5	Ik ben goed gekwalificeerd maar ik ben geen counselor en zal dus altijd doorsturen als dat van toepassing is.
4	4	5	Belangrijk dat het wordt aangeboden, maar kunnen we als ABN AMRO ook zonder integratieve counseling leven? Ja dat kan dus daarom een 4 en geen 5. Als van toepassing zal ik altijd doorsturen.
5	4	5	CoachesNetwerk wordt nog niet door iedereen gevonden, waarde wordt niet genoeg gezien. ABN AMRO heeft ook specialisten (counselors).
6	4	2	Kan dat ik doorstuur naar integratieve counseling is gering aangezien er in het netwerk ook counselors actief zijn, waarnaar doorverwezen kan worden.
7	3	2	De vragen die ik heb gekregen kom ik zelf uit, aangezien we nooit de mogelijkheid hebben gehad om door te sturen.
8	3	4	Zouden de coachees niet liever buiten de bank gaan? Ondanks dat het aan het veranderen is wordt coaching en zeker counseling als zwakkebod gezien.
9	4	3	Het is een zorgtaak van de werkgever en daarom belangrijk.

Tabel 8: Waardering en motivatie per geïnterviewde bij de Likertschaalvragen

De laatste vraag die gesteld wordt is vooral bedoeld ter onderbouwing van het beroepsproduct. De vraag die gesteld is:

Welk advies geef je een integratieve counselor als hij zich wil profileren als aanvulling op het huidige CoachesNetwerk van ABN AMRO?

De adviezen die vanuit de geïnterviewden worden gegeven zijn:

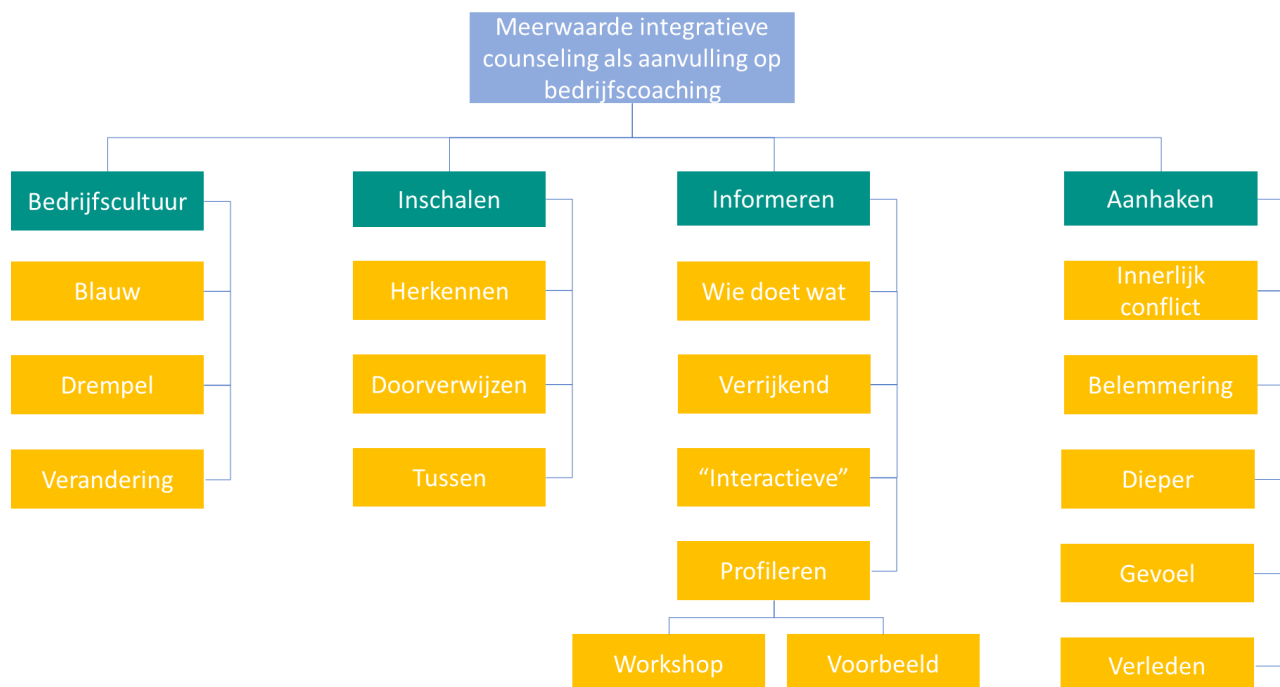
- Ga praten met het bestuur van het CoachesNetwerk en maak duidelijk wat integratieve counseling is, hoe het als aanvulling op coaching dient en benadruk de scheidslijnen tussen coaching, counseling en therapie.
- Vanuit de bedrijfscultuur gezien is er voor ABN AMRO-medewerkers een drempel om naar een coach te gaan. Deze drempel is voor counseling hoger. Laat daarom de coachees altijd eerst naar een coach gaan om vervolgens door verwezen te worden als nodig.

- Goed informeren van de coaches over integratieve counseling is belangrijk, aangezien zij zullen doorverwijzen. Dit kan d.m.v. online video uitleg op het intranet van de coaches. Uitleg en demo op een CoachesNetwerkbijeenkomst.
- De intakers van het ABN AMRO CoachesNetwerk goed informeren over integratieve counseling en wanneer toe te passen. De intakers doen de intake sessie met de coachees en kunnen een rol spelen of de coachee wordt doorgestuurd naar een coach of eventueel naar een integratieve counselor.

4 Conclusies

4.1 Inleiding tot conclusies en advies

De conclusies en adviezen die voortkomen uit de resultaten zijn weergegeven in een boomdiagram deze is in Figuur 2 afgebeeld. Hieronder wordt eerst een uitleg gegeven over de kolommen en termen die gebruikt worden in het boomdiagram, waarna in de volgende paragraaf aan de hand van het boomdiagram de conclusies en adviezen worden getrokken. De adviezen zijn voornamelijk bedoeld voor het beroepsproduct (hoofdstuk 5).



Figuur 2: Boomdiagram van de resultaten ter beantwoording van de probleemstelling en het beroepsproduct

In het boomdiagram staan onder de probleemstelling vier kolommen: Cultuur, Inschalen, Informeren en Aanhaken. Dit zijn de hoofdthema's die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Onder elk van de hoofdthema's staan de kernwoorden van de gemeenschappelijke beantwoording van de interviewvragen en adviezen van de respondenten ter beantwoording van de probleemstelling en het beroepsproduct:

Bedrijfscultuur:

De bedrijfscultuur speelt mee voor de meerwaarde en daarmee het succes van integratieve counseling als aanvulling op het CoachesNetwerk. Door drie geïnterviewden is aangegeven dat ABN AMRO medewerkers voornamelijk 'Blauw' zijn. Hiermee wordt gerefereerd naar de persoonlijkheidstest van de Zwitserse psychiater en psycholoog Carl Jung. Vrij vertaalt staat 'Blauw' voor een analytische persoonlijkheid, iemand die meer cognitief is en minder op gevoel werkt (Jung, 1917). Tevens wordt aangegeven dat de coaches een 'Verandering' zien die nog

gaande is in deze bedrijfscultuur, waarbij wordt aangegeven dat met deze verandering de 'Drempel' voor ABN AMRO medewerkers lager wordt om met een hulpvraag naar een coach van het CoachesNetwerk te stappen.

Inschalen:

Met 'Inschalen' wordt bedoeld in hoeverre coaches 'Herkennen' wat een coach nodig heeft. Daarbij bepalen om wel of niet 'Doorverwijzen' naar bijvoorbeeld een integratieve counselor en daarbij weten dat counseling zit 'Tussen' coaching en therapie in zit.

Informereren:

Er wordt aangegeven behoefte te hebben aan meer informatie. Enerzijds over integratieve counseling d.m.v. 'Workshop' over integratieve counseling en online 'Voorbeelden' (op ABN AMRO intranet) bij welke hulpvragen en problemen een integratieve counselor kan begeleiden, zodat integratieve counseling 'Verrijkend' is aan wat ze nu bieden. Anderzijds over de competenties die al in het CoachesNetwerk aanwezig zijn, oftewel 'Wie doet wat'

Aanhaken:

In deze kolom staan termen die herkend worden door de coaches van het CoachesNetwerk en waarmee als integratieve counselor kan aanhaken op de belevingswereld van de coach.

4.2 Kansen voor integratieve counseling

De probleemstelling die voor dit onderzoek beantwoord wordt, is:

Wat hebben bedrijfscoaches van het ABN AMRO CoachesNetwerk nodig, zodat zij willen en gaan doorverwijzen naar integratieve counselors?

Het doel is om inzicht te krijgen in de meerwaarde van integratieve counseling als aanvulling op de huidige bedrijfscoaching voor ABN AMRO in het bijzonder en daarmee het bedrijfsleven in het algemeen.

De kans voor integratieve counseling ligt in het feit dat de bedrijfscultuur van de bank aan het veranderen is. Van een blauwe cultuur met veelal mensen die vanuit het hoofd werken en leven is ook binnen de bank het besef aan het ontstaan dat het gevoel en het spirituele er mag zijn. De coaches zelf lopen hierin voorop. Termen als visualisaties, systemisch werk en lichaamsgerichte werkvormen zijn bij hen helemaal gemeengoed. Zij zien integratieve counseling dan ook als een interessante en aanvullende benadering met vele toepassingsgebieden.

Wat de coaches vooral lastig vinden is het werken met mensen die extern lotsbepaald zijn. Hierin ligt de meerwaarde van de integratieve counselor. Het aanspreken van het rationele van de mens, om van daaruit naar het gevoel te gaan, is bij uitstek de kracht van de integratieve benadering. Ook hulpvragen die te maken hebben met het verleden, met belemmeringen,

hulpvragen met een diepere laag, zijn geschikt voor doorverwijzing naar een integratieve counselor.

Maar er dient rekening gehouden te worden met de volgende condities:

Direct naar een counselor stappen lijkt een brug te ver binnen de huidige bedrijfscultuur. De drempel om naar een coach te stappen ligt al hoog. Daarom is doorverwezen worden van een coach naar de integratieve counselor een noodzakelijke stap.

Voor doorverwijzing is het nodig dat de coaches van het CoachesNetwerk goed geïnformeerd zijn. Als niet duidelijk is wat de andere coaches doen, of wat de integratieve counselor doet, dan zullen de coaches het zelf proberen op te lossen. Een workshop tijdens een CoachesNetwerkbijeenkomst zal bijdragen aan kennisverbreding aangaande de mogelijkheden van het CoachesNetwerk.

Door de grootte van ABN AMRO met 14.800 medewerkers in Nederland (ABN AMRO jaarverslag 2019, 2020) en de omvang van het CoachesNetwerk, waar het onder heeft plaatsgevonden, is het aannemelijk dat deze conclusies kunnen worden doorgetrokken naar het bedrijfsleven. Zie paragraaf 4.3 – “Discussie” waar een afbakening van deze laatst genoemde conclusie wordt geplaatst.

4.3 Discussie

Uit paragraaf 2.1 – “Onderzoekspopulatie” blijkt dat negen van de ongeveer 60 actieve coaches uit het CoachesNetwerk van ABN AMRO hebben meegedaan aan de interviews. Wat een dekking is van ongeveer 15%. Uit de kenmerken van de respondenten (geïnterviewden) zoals beschreven in paragraaf 3.2 – “Kenmerken van de onderzochte groep” is te zien dat de diversiteit van de respondenten groot is op de verhouding tussen vrouwen en mannen en op de verschillende ervaringsniveaus. Met een gemiddelde leeftijd van 53 jaar is dit conform de verwachting. Uit een benchmark van het NOBCO uit 2018 (www.nobco.nl/benchmark) onder 1.100 beroepscoaches blijkt namelijk dat de gemiddelde leeftijd van een beroepscoach 52 jaar is. Wat dus vrijwel overeenkomt met de groep respondenten uit dit onderzoek.

Kijkend naar de omvang, diversiteit en de aselecte steekproef die is uitgevoerd dan is te concluderen dat de validiteit hoog is voor dit onderzoek.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is gebruik gemaakt van audio-opnames, zodat precies nagegaan kon worden wat er exact gezegd is. Daarnaast is gebruik gemaakt van thematische analyse wat gebruik maakt van een iteratieproces waarbij wordt waargenomen, geanalyseerd, geïnterpreteerd en deze stappen worden herhaald totdat de probleemstelling beantwoord kon worden.

Door de hoge validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek is te concluderen dat de bruikbaarheid van de resultaten groot is.

In de vorige paragraaf is gesteld dat de conclusies, vanwege de omvang van ABN AMRO waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, aangenomen kan worden dat deze kunnen worden doorgetrokken naar het bedrijfsleven in het algemeen. Enige voorzichtigheid is hier op zijn plaats. Uit de conclusies blijkt dat de bedrijfscultuur (in dit geval een 'blauwe' bedrijfscultuur) van groot belang is voor de aanpak. Het breder trekken van de conclusies kunnen worden doorgetrokken naar bedrijven en sectoren waar eenzelfde bedrijfscultuur heerst, zoals bijvoorbeeld de gehele financiële sector (bijvoorbeeld: banken, financiële instellingen en verzekeraars).

4.4 Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft zich gericht op de mening van bedrijfscoaches in hoeverre zij integratieve counseling zouden aanbevelen bij een coachee. Deze mening is gebaseerd op de uitleg die in het interview is gegeven over integratieve counseling.

Hoewel er veel tijd is genomen om de integratieve benadering uit te leggen, blijkt uit de reacties dat het maar voor een zeer beperkt gedeelte wordt begrepen en dat de wijze waarop het wordt uitgelegd sterk te maken heeft met de achtergrond en bagage van de coach. Uit dit onderzoek blijkt dat het woord "integratief" niet voor iedereen duidelijk is en snel verward wordt met "interactief".

De aanbeveling is dan ook dat er goed nagedacht wordt over hoe de integratieve methode het beste kan worden uitgelegd. Hierbij is speciale aandacht nodig voor de uitleg van het woord integratief.

Er kan verder onderzoek gedaan worden naar verschillende manieren om de integratieve methode over te brengen bij bedrijfscoaches. Enkele suggesties zijn gesproken uitleg, een te lezen tekst vooraf, een filmpje van een sessie, een workshop of een onlinebron.

Als het woord integratief beter uitgelegd wordt, dan kan het interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre integratieve coaching past binnen het CoachesNetwerk.

Zoals in de paragraaf 4.3 – "Discussie" is uitgelegd kan verder onderzocht worden of de aanbevelingen ook van toepassing zijn voor bedrijven met een andere bedrijfscultuur.

Tijdens de interviews hebben de coaches van het CoachesNetwerk zich ook uitgesproken over zaken die buiten de reikwijdte vallen van dit onderzoek, maar wel interessant zijn voor het CoachesNetwerk. Om deze reden is Bijlage H toegevoegd met aanbevelingen voor het CoachesNetwerk van ABN AMRO.

5 Beroepsproduct

Hoe kan een integratief counselor zich profileren wil een coach vanuit het bedrijfsleven deze benaderen voor doorverwijzing?

Advies volgend uit dit onderzoek:

- Houd rekening met de bedrijfscultuur van het bedrijf. Bij ABN AMRO is bijvoorbeeld de bedrijfscultuur blauw. Blauw staat voor orde, structuur en zekerheid (Jung, 1917). Er werken veel “hoofd” mensen in de organisatie. Te zweverig of spiritueel insteken is dus niet wenselijk. Om rapport te maken met deze groep zal helder en concreet gecommuniceerd moeten komen.
- In deze bedrijfscultuur wordt coaching gezien als zwakgebod. Er is dus een hoge drempel om naar een coach te stappen, laat staan naar een counselor of therapeut. Om als integratief counselor iets te kunnen betekenen is de bedrijfscoach nodig als intermediair. De bedrijfscoach zal moeten doorverwijzen. Contact leggen met de bestaande bedrijfscoaches is hierin van groot belang.
- Wil een coach doorverwijzen, dan zal deze goed op de hoogte moeten zijn van het aanbod en de mogelijkheden van de counselor, de integratieve counselor in het bijzonder. Dit kan op verschillende manieren:
 - Via een informatief filmpje, zodat coaches kunnen zien hoe een sessie verloopt.
 - Via een workshop met (een deel van) de coaches van de bedrijfscoaching om uit te leggen wat integratieve coaching is en voor welke hulpvragen deze geschikt is.
 - Via een demonstratie van een sessie tijdens een bijeenkomst van bedrijfscoaches.
- De scheidslijn tussen loopbaanadvies, coaching en counseling is niet altijd duidelijk. Noch voor de werknemers, noch voor de bedrijfscoaches. Het is belangrijk dat de coachee bij de juiste hulpverlener terecht komt. Met deze wetenschap is het van belang dat bij het profileren de juiste informatie wordt meegenomen. Immers, hoe beter de hulpverlener aansluit bij het probleem, hoe beter en hoe sneller het probleem kan worden aangepakt.
- “Bespreek het met een bestuurslid (van het CoachesNetwerk) bij een kopje koffie.” Toegang tot een persoon die veel in de melk te brokkelen heeft, dan is een informeel gesprekje aangaan een goede ingang om te kunnen profileren.

6 Literatuurlijst

Boek

Frank, J.D. & Frank, J.B (1993). *Persuasion & Healing*, Third edition, Uitgever: Johns Hopkins University Press - ISBN: 9780801846366

Jung, C.G. (1917). *On the Psychology of the Unconscious*, Standard Edition, Princeton, NJ.

Verhoeven, N (2018). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: uitgeverij: Boom uitgevers - ISBN: 9789024406937

Artikel

Bozer, G. en Jones, R.J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>

Simonovich, T.H en Simonovich, D (2020). *Contemporary Theory and Practice of Organization - Part II: Leading and Changing the Organization*

Syllabi – Nederlandse Academie voor Psychotherapie

Rademaker, J (syllabus versie 1). *Kenschema, heelwording en individuatieproces.*

Rademaker, J (syllabus versie 1.4). *Knowhow to change, in Coaching, counseling en Psychotherapie.*

Intranet – niet publiekelijk toegankelijk

Intranet ABN AMRO (2020) – CoachesNetwerk.

Internet

ABN AMRO jaarverslag 2019 (2020).

www.abnamro.com/nl/over-abnamro/jaarverslag/downloadpagina/index.html

NOBCO (2018). *NOBCO Benchmark 2018: samenstelling Nederlandse coachmarkt.*

www.nobco.nl/benchmark

Bijlage A *Kenschema (J. Rademaker, syllabus versie 1)*

In het Kenschema worden de verschillende niveaus van bewustwording en ontwikkeling onderscheiden in 10 stappen:

1. Niet kennen of 2. Ontkennen

3. Verkennen

4. Herkennen

5. Erkennen

6. Bekennen

7. Aanvaarden

8. Bewerken

9. Utiliseren

10. Fusie & Zijn

Bijlage C Frank 1 t/m 4 (Frank en Frank, 1993 en J. Rademaker, Syllabus Know-how-to-change in coaching, counseling en psychotherapie, syllabus versie 1.4)

De 4 onderdelen van het sociale beïnvloedingsmodel van Frank	
Frank 1: erkende hulpverlener en context	Een deskundige, erkende coach, counselor of therapeut in een genezing bevorderende (dus professionele) setting.
Frank 2: de werkrelatie	Een relatie helper-cliënt, die intens, emotioneel geladen en vertrouwelijk is en waarin de cliënt een zekere afhankelijkheid ontwikkelt. (Frank spreekt over de <i>healer</i> en de <i>sufferer</i>)
Frank 3: de Mythe	Een rationale of conceptueel systeem waarmee de klachten van de cliënt verklaard kunnen worden en dat geloofwaardig is. NB-1: moet passen in het algemene wereldbeeld van de cliënt en de therapeut. NB-2: Het werkzame element hier is <i>geloofwaardigheid en het vermogen verwachtingen te wekken</i> . Niet de geldigheid van de rationale (dus niet of het waar is of zou moeten zijn)!
Frank 4: het Ritueel	Een praktische procedure (of <i>ceremonie</i>) die voortvloeit uit de rationale, waarbij een actieve deelname van cliënt en therapeut is vereist en waarbij de verwachting wordt gewekt dat deze activiteit tot herstel zal leiden. De therapeut dient dus een overtuigend behandelplan aan te bieden dat aansluit op het wereldmodel van de cliënt.

Frank spreekt in dit verband over mythe en ritueel om aan te geven dat de inhoud van de modellen die hij de cliënt aanbiedt cultureel en individueel bepaald zijn.

Bijlage D *Interview structuur*

Deel 1 – Doeluitleg (±2 minuten)

Robert Pellen, gesprek is vertrouwelijk. Ik wil dit gesprek met audio opnemen, zodat ik dit later kan uitwerken. Vind je dit goed?

Ik doe een opleiding tot integratieve counselor. Wat dat inhoud daar kom ik later op terug. Om de opleiding af te ronden dien ik een praktijkonderzoek en een beroepsproduct op te leveren. Met het beroepsproduct geef ik dan advies aan mede integratieve counselors naar aanleiding van de resultaten van mijn praktijkonderzoek. In het kort is het doel van dit praktijkonderzoek om binnen het CoachesNetwerk van ABN AMRO te onderzoeken welke hulpvragen de coachees hebben en of en op welke manier integratieve counseling een aanvulling kan zijn voor het CoachesNetwerk.

Wat is de mogelijke meerwaarde van integratieve counseling als aanvulling op de huidige bedrijfscoaching voor ABN AMRO?

Dit interview bestaat uit een aantal delen, waarbij ik na deze introductie begin met algemene vragen over jou als coach om de diversiteit te bepalen, zoals onder andere leeftijd en ervaring. Daarna zal ik je vragen stellen over de hulpvragen die jij als coach in de praktijk krijgt, waarna ik uitleg geef over integratieve counseling en vragen stel over jouw kijk op integratieve counseling.

Deel 2 - Algemene vragen (±5 minuten)

Naam:

Geslacht:

Leeftijd:

Wat is je Coach/counselor/Therapeut Cursus of Opleiding(en):

Duur van de studie:

Wanneer afgerond:

Hoe lang ben je actief als coach:

Doe je dit alleen voor het CoachesNetwerk van ABN AMRO of ook anderen:

Hoe vaak doe je coaching sessies:

Hoeveel coachees heb je ongeveer begeleid / Hoeveel hiervan zijn via het CoachesNetwerk

Ben je aangesloten bij een vakvereniging, zo ja welke

Deel 3 - Ervaringsvragen (±10 minuten)

Wat zijn de Hulpvragen/klachten waarmee werknemers bij jou als coach komen?

Bij welke van die hulpvragen vind jij dat je succes hebt in het begeleiden van je coachee?

Welke van de hulpvragen vind je lastig of kan je jouw coachee niet in begeleiden? Kan je deze benoemen?

Wat heb je daarmee gedaan? (Stuur je ze door?)

Hoe vaak kom je dit tegen?

Welke skills of tools mis je?

Deel 4 – Uitleg en beantwoording probleemstelling (±25 minuten)

Uitleg integratieve aanpak

Ik wil je nu uitleggen over integratieve counseling.

Ben je daarmee bekend? Zo ja, kan je mij vertellen wat je ervan weet?

Wat is de integratieve aanpak

Bij integratieve en counseling kijk je naar de zes aspecten van de mens: gedachten, gedrag, gevoel, lichaam, sociaal en existentieel. Deze wordt afgebakend naar trigger en context. Door de cliënt in te laten zien dat de mensen om zich heen niet kan veranderen maar wel hoe hij zichzelf daarbij voelt. Doordat het probleem hierdoor bij de cliënt ligt kan hij daardoor het ook zelf oplossen. Dit geeft grip voor de cliënt.

Een voorbeeld is als een cliënt boosheid voelt in bepaalde situatie bij een collega ook te vragen naar waar hij dat voelt in zijn lichaam, dan zegt hij bijvoorbeeld: “dat voel ik alsof mijn keel wordt dichtgeknepen”. Integratieve counselor: “Dus je hebt dat gevoel van boosheid en dat voelt bij jou alsof je keel wordt dichtgeknepen”. Nu ligt het probleem niet meer bij de ander maar bij de cliënt en als het bij hem ligt dan kan hij er ook wat aan doen aangezien het lastig of onmogelijk is om de ander te veranderen.

Integratieve counseling maakt gebruik van visualisaties om de hulpvraag of probleem verder op onbewust niveau aan te pakken en op te lossen.

Integratieve counseling richt zich niet op inhoud, maar op het begeleiden van de cliënt in zijn veranderproces.

Counseling

Als de cliënt wel weet wat hij moet doen en hij wil dat ook doen, maar het lukt hem niet. Dan is er een innerlijk conflict dat de cliënt belemmert. Met integratieve counseling wordt het onderliggende probleem van dit conflict aangepakt en opgelost. Hierbij worden visualisatie technieken gebruikt om het conflict op zijn onbewuste aan te pakken en op te lossen.

Heb je hier vragen over?

Vragen ter beantwoording van de probleemstelling

Nu je deze uitleg heb gehoord, hoe kijk je tegen integratieve counseling aan?

Wat verwacht je van integratieve counseling bij ABN AMRO?

Waarom denk je dat? (Informatie, ervaringen e.d.)

Voor welke coachees met welke problematieken zou integratieve counseling werken?

Wat zie je voor integratieve counseling als meerwaarde op het CoachesNetwerk aanbod? Is het volgens jou een aanvulling? Waarom wel/niet?

Hoe belangrijk vind jij het dat er aanvullende integratieve counseling wordt aangeboden vanuit ABN AMRO, op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 geheel niet belangrijk is en 5 heel belangrijk?

Wat is de motivatie van je keuze?

Hoe groot acht je de kans dat je een coachee doorstuurt naar een integratief counselor op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 nooit zal doorsturen is en 5 direct doorsturen als van toepassing is?

Wat is de motivatie van je keuze?

Welk advies geef je een integratieve counselor als hij zich wil profileren als aanvulling op het huidige CoachesNetwerk van ABN AMRO?

Deel 5 – Afronding (±5 minuten)

Wil je nog iets toevoegen of terugkomen op één van de vragen uit dit interview?

Heb je iets gemist in het interview?

Wil je dat ik het eindresultaat met je deel?

Bijlage E Verzamelde data uit thematische analyse stap 1

Vragenblok 2:

	Geïnterviewde:								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
hulpvragen	plek	onzekerheid	energie	plek	loopbaan	anders	gedragsverandering		emotie
	baan	samenwerking	passie	onzekerheid	leidinggevende	bum out	emoties	plek	passie
	passie	mag ik er zijn	perfectionisme	regie			plek	niet gezien worden	plek
			balans	bum out					
achterliggende vraag	belemmering	zelf veranderen		mentor of coach	ben ik nog wel happy	mentor of coach		bewustwording gedrag	ja
coach is bewust	ja, uit het hoofd naar gevoel	begeleiden om zelf te veranderen		ja	ja	ja			
toegepaste technieken	VD, SO		eigen ervaring delen (perfectionisme, energie), NLP, stoelentechniek	eigen ervaring	verbinding, confronteren, tekeningen, letterlijk stenen afbikken	spiegelen	lichaamsgericht oefeningen, onderbuikgevoel		lichaamsgericht
succes	uit het hoofd, naar gevoel, 9 van de 10 keer want bankmensen	tips heb ik niet	loopbaan, aansporen om opleiding te gaan doen	regie pakken, bewust	waar liggen mijn kwaliteiten, van hoofd naar hart	persoonlijke ontwikkeling	verbinding maken met mensen	diepere laag, verleden	werkgerelateerd
uitspraken	"ik vind het prettig dat het mij lukt om..."		ik vind het leuk om mijn eigen ervaring te delen	ik geef niet snel op	trauma is een heftige ervaring	alles is bespreekbaar		ik laat de coachee zomaar los, rustig afbouwen	ging richting privé, wil ik dit eigenlijk wel
	"ik denk dat ik de waarheid in pacht heb."		ik zit hier om jou te helpen	ik vind dat je als coach zeker een intensiegroep moet hebben	psychologen of bedrijfsartsen willen niet met counselors in	training on the job			
	"zoals ik het doe, is vrij logisch"			ik moet me ervan bewust blijven dat ik niet alles kan	4 van de 10				
moelijk	suicide	loopbaanvraagstukken ga ik liever niet op in, geen opleiding	als mensen moeilijk bij hun gevoel kunnen komen, als het niet uit de mensen	allergie: slachtoffergedrag	ik loop al bij een psycholoog	niets	nu online	kennis	combinatie met privé
							jongeren onder de 30	niet makkelijk bij gevoel kunnen	
								eerst werken aan vertrouwensband	
hoe opgelost	besproken met begeleider, zelf opgelost	regelmatig doorgestuurd (10%)		nooit gehad, ik geef niet snel op, intensiegroep	bespreekbaar maken	financieel probleem		overleg	in de groep van lichaamsgericht therapie gegooid en naam gegeven
doorsturen	ja, te dichtbij, doorgestuurd naar opsteller	CT	ja	nee, wel als aanvulling			nee (iemand liep al bij psycholoog en andere coach, die zou ik doorsturen naar counselor)	ja, ik loop bij psycholoog, die moet zeggen of coaching door mag gaan. zij gaf fiat.	ja
		CC							
wat niet oppakken	vanuit het niet-weten komt er wel iets, als het niet goed voelt, dan laat ik het los	alert op verschil tussen coaching en psychologie, moet je gewoon niet doen,	kon niet bij gevoel komen		allergie: mensen die heel negatief zijn ingesteld				
		mag ik er zijn							
nog skills nodig?	nee	ik weet goed waar mijn grenzen liggen	overall tool kit van dingen die goed werken (bv archipel van superzone,	ik heb blinde vlekken, belangrijk om ermee bezig te blijven, vliegreuen maken	hoe meer vliegreuen, hoe meer vertrouwen in jezelf	bezig met ACT training, stress en bum out coaching	ik wil altijd bijleren, TA, poppetjes voor online, NLP ophalen	veel lezen, neurocoaching, TA	wat werkt er nou voor mij? veel doen!
advies aan AAB	opleiden van coaches om hun eigen grens van kunnen te herkennen - bewustwording		inventariseren: wie gebruikt wat -> communicatie binnen netwerk verbeteren!			verschil tussen mentor en coach duidelijk maken			

Vragenblok 3- deel 1:

	Geïnterviewde:								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
bekend	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
associatie	reiki	cursus counselor gedaan	NLP	lichaamsgerichte	vertrouwen en verbinding	tussen coach en therapie	herken visualisaties		kan zich niets voorstellen bij proces
	HSP		gevoel	herkenning		dat integratieve lijkt op wat ik vanuit mijn coaching ook doe	ga naar die plek in je lijf waar je dat voelt		
	spiritueel		diafragma	"interactieve"		EI is een hele brede opleiding	lichaamsgericht, je lijf zegt alles		
	meditatie			opstellingen					
	ISC								
	ik doe eigenlijk ook counseling								
kijk	geen idee hoe andere coaches dat doen (hoe diep)	mooi	zorgen dat je het goed uitlegt, waar kunnen ze waarvoor terecht	counseling en psychologen spreken veel over het verleden	mooi	ja, kan aanvulling zijn	spreekt me enorm aan	interne conflicten speelt denk ik vaak bij de mensen	verschillende invalshoeken is goed
	coachesnetwerk oppervlakkig, gaat niet op de diepere laag in	best wel meerwaarde	we worden nog steeds niet goed genoeg gevonden		binnenwereld leren ontdekken	counseling, die laag dieper kan zeker aanvulling zijn	nuttig en zinvol voor heel veel coaches		
	er moet afstemming zijn, de coachee moet de begrenzing aangeven	in hoeverre past het bij de bank= conservatieve omgeving, blauwe organisatie			hoe kom je tot het punt dat iemand dat wil leren?	lastig in te schatten, mijn mensen zijn goed geholpen			
		visualisatie = eng			bank: veel mensen zitten in hun hoofd (blauw)	er zijn al counselors	veel verschillende invalshoeken benaderen		
		buiten							
verwachting		markt is groot genoeg	verschillende vormen van coaching kunnen aanbieden	ik vraag me af of de coaches zich bewust zijn dat er vier counselors actief zijn	kan toegevoegde waarde zijn maar er is een weg te gaan vanwege de cultuur bij AAB (blauw)		zeker ook in netwerk, veel vragen die op gevoel en gedrag ingaan	zou meer bekend moeten zijn, als de coaches een intern conflict herkennen dan kunnen ze die	lijkt goed
		wereld is aan het veranderen		ik zie CP niet als echte coach				aantal workshops geven binnen het netwerk	onderliggende gevoel is soms nodig soms niet
		doen wat nodig is versus doen volgens protocollen		zitten we dan niet de company counselors in de weg					past het spirituele wel bij AAB
hulpvragen	coachee zelf laten nadenken over onderliggende vraag	betera vraag: welke coachee past erbij	belemmering	overspannenheid	op psychosociaal vlak, met relaties	voor mensen die hun problematiek buiten zichzelf leggen	gedrags- en gevoelsvragen	coachvragen zijn heel oppervlakkig	mensen die op het cognitieve zitten lijkt me lastig voor (blauw)
			dwangmatig zoals perfectionisme	terugkomen uit bum out			je komt meer bij de vraag achter de vraag	mensen voelen zich anders bij mensen die in de hiërarchie hoger	
			emotionele blokkades vanuit onverwerkt verleden	terugkomen uit kanker					
meerwaarde	kunnen bieden wat een coachee echt nodig heeft		ja	ja	idem	zeker	extra skills gewoon heel goed	moelijk	goed om meerdere methodes aan te bieden
	holistisch		coaching=ontwikkeling	met andere ervaring kun je andere gesprekken hebben		voorwaarde: dat we binnen het netwerk aan de coaches duidelijk maken wanneer doorsturen nodig		als coaches moeite hebben kunnen ze doorsturen	
	bv opstelling, dan doorverwijzen		counseling misschien wel therapie daar blijven we vanaf dus dan doorsturen					moelijk om kwaliteit van de andere coaches te beoordelen	

Vragenblok 3- deel 2:

	Geïnterviewde:								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
aanvullend	5	4	4	4	4	4	3	3	4
kans	5	4	5	5	5	2	2	4	3
	gaat om het belang van de coachee	mits ik zelf goed snap waar ik naartoe verwijs	ik ben goed gekwalificeerd maar ik ben geen counselor		coachesnetwerk wordt nog niet door iedereen gevonden, waarde wordt niet gezien. wij hebben ook	vanuit het netwerk wordt niet duidelijk gemaakt aan de coachees dat de mogelijkheid voor counseling bestaat	de vragen die ik heb gekregen kom ik zelf uit	zouden mensen niet liever buiten de bank gaan?	het is zorgtaak van de werkgever
							wij hebben ook nooit de mogelijkheid gehad om door te sturen	coaching wordt gezien als zwaktebod, is wel aan het veranderen hoor	
advies	aanbod netwerk is afhankelijk van hoe de coachees het invullen	met bestuur over praten voor draagvlak en bewijslast	duidelijk hoe je dat incorporeert in het coachesnetwerk dat het niet tegen andere belangen aanloopt	via bestuur van het coachesnetwerk, koffiegesprek met Saskia	aanwilling op de zwaardere vraagstukken. mensen hoeven dan niet naar externe specialisten. bij netwerk is gratis voor medewerkers	benadrukken van die diepere laag, stapje verder dan praktische hulp van een coach	bijeenkomst met coachees: delen wat kan er allemaal binnen het netwerk	als het via de coach gaat beter (counseling, nou, dan is er echt wat met je aan de hand)	duidelijk maken wat het precies is, met voorbeelden zoals filmpjes
	voor coachees is de stap om naar het netwerk te gaan heel groot, drempel	communiceren zodat iedereen het beter gaat snappen	opstellingen vind ik heel waardevol, dat komt in de praktijk niet heel veel voor maar daar kun je heel veel mee	Saskia heeft ook nauw contact met HR		hoe promoot je dat binnen het netwerk? als twee verschillende trajecten? bij coachees of bij de coachees	intern netwerk waarop de skills van de coachees op te zien zijn (mee bezig?)	goed benadrukken dat je op scheidslijn zit tussen therapie en groei	duidelijkheid bij coachees wat het is en bij welke hulpvragen en wanneer je nou doorverwijst met voorbeelden
	coachees triggeren op welk niveau ben je aan het coachen,	als puntje bij paaltje komt schieten we in het blauw, iets om rekening mee te houden	voorbeelden geven uit de praktijk dat je vanuit verleden en gevoel iets kunt oplossen in het heden	hulpvragen gericht op teams		stap naar coach is al een grote: ik zie in veel intakes enorme terughoudendheid, jullie zullen mijn vraag gek vinden, dus naar counseling is dan enorm	als bekend bij intakers dan kunnen coachees direct verwezen worden naar de juiste persoon	lichaamsgericht krijg je in de masteropleiding ook steeds meer dus daar ligt denk ik niet het onderscheid	dat je als coach kunt sparren met een coördinator (supervisor) of wel of niet doorsturen
	coachees moeten zich bewust worden van hun grens van kunnen			kunnen we niet naar een verdienmodel voor een ander bedrag dan extern		wil de coach dan de client loslaten?			
	opleiden van de coachees mag meer gebeuren - op welke laag zit			ik zou eigenlijk heel graag teamcoach willen zijn					
terugkomen	ik weet eigenlijk weinig af van de andere coachees			nee			nee	nee, leuk gesprek, ik leer er weer van alles van	nee
gemist	nee	nee	nee	nee	ik zou met jou wel eens een traject willen, als je er meer van weet dan kun je beter doorverwijzen	nee	nee	hoe succesvol is het netwerk: kwa professionaliteit zou het goed zijn als er ook counselors in	nee
delen	ja	ja	ja	zeker	nieuwsgierig	benieuwd	zeker	heel leuk	
	ik zie veel overeenkomsten met IC en wat ik doe	erg geïnteresseerd in dat je dit doet	benieuwd naar eindresultaten, hoop dat we binnen coachesnetwerk iets mee kunnen						
			hoe kunnen wij ons als coachesnetwerk beter profileren						
onbekendheid			leidinggevende hebben het idee dat ze het zelf moeten doen	kunnen wij als bank zonder counseling leven = ja	ik vind het niet passend dat het vrijwilligerswerk is	bij deze intake is niet bekend dat er coachees zijn die ook counselor zijn			
			vraag: hoe kunnen wij het coachesnetwerk beter onder de aandacht brengen						

Bijlage F Verzamelde data uit thematische analyse stappen 2, 3 en 4

Vragenblok 2:

code	betekenis	thema
baan	zit niet op mijn plek (plek)	loopbaan
	baan dreigt te veranderen (baan)	
energie	wat is mijn passie (passie)	PO (Persoonlijk Ontwikkeling)
	ben ik nog wel happy (happy)	
	waar krijg ik energie van (energie)	
balans	balans tussen werk en privé (balans)	PO
gevoel	uit het hoofd, dichterbij gevoel komen	PO
	diepere laag	
gedrag	inzicht krijgen in eigen gedrag	PO
	perfectionisme	
	ik wil anders in het leven staan	
	ik wil eigen gedrag veranderen	
	ik wil de regie weer over mijn eigen leven	
samen	ik wil de samenwerking verbeteren, ik wil beter passen in het team	relatie
	ik voel mij onzeker in relatie tot mijn collega of leidinggevende (onzeker)	
mentor	mentor of coach nodig?	aanbod
therapie	loopt al bij een psycholoog, coaching erbij oke?	inschalen
bekende	als het een bekende is	doelgroep
uren	meer uren maken	actie
bank	bankmensen zitten veelal in hun hoofd	doelgroep
jong	jongeren onder de 30 jaar	doelgroep
suicide		doelgroep
burn out	terugkomen uit een burn out	doelgroep
niet zelf	als het niet uit de mensen zelf komt	doelgroep

Vragenblok 3:

code	betekenis	thema
stelsysteem gericht	intuïtief systemisch werk, (familie)opstellingen	herkenning
lichaamsgericht	lichaamsgericht	herkenning
spiritueel	spiritueel	herkenning
interactieve	integratief wordt verstaan en geïnterpreteerd in de betekenis van interactief	herkenning
lijkt	IC lijkt op wat ik ook aanbied	herkenning
dieper	die laag dieper	herkenning
verleden	emotionele blokkades, onverwerkt gedrag uit het verleden	herkenning
intern conflict	intern conflict komt vaak voor bij mensen	herkenning
counselor	er zitten coaches in het coachesnetwerk die ook counselor zijn	informer
wiewat	wie doet wat? wat doen de andere coaches? wat is hun opleiding?	informer
bestuur	het bestuur van ABN AMRO informeren	informer
niet gevonden	het coachesnetwerk wordt niet goed gevonden door de medewerkers van ABN AMRO	informer
niet weten	coaches binnen het coachesnetwerk weten niet wat de andere coaches doen en weten niet dat er ook counselors in zitten	informer
workshop	door middel van workshops of bijeenkomsten binnen het netwerk de coaches beter opleiden en informeren: wat is wat, wat is counseling, waar liggen je grenzen	informer
voorbeeld	voorbeelden geven van hoe een client is geholpen in de praktijk (met bv IC)	informer
duidelijk	duidelijk maken hoe je IC wil incorporeren in het coachesnetwerk zodat het niet tegen andere belangen aan loopt	informer
aandacht	hoe kunnen we het coachesnetwerk beter onder de aandacht brengen bij de medewerkers van ABN AMRO	informer
profilieren	hoe kunnen we ons als coachesnetwerk beter profileren?	informer
grens	coachee moet zelf grens aangeven	inschalen
ertussen	counseling zit tussen coaching en therapie in	inschalen
herkennen	een probleem herkennen als iets dat beter begeleid kan worden door een ander, eigen grens herkennen	inschalen
verrijking	veel verschillende vormen van coaching en counseling kunnen aanbieden	aanbod
zelf	ik kan de vragen die ik krijg zelf tot tevredenheid oplossen	inschalen
drempel	de drempel om naar coach te gaan is hoog, laat staan naar een counselor	cultuur
zwaktebod	coaching wordt gezien als zwaktebod; ik moet het zelf oplossen.	cultuur
blauw	de blauwe cultuur bij ABN AMRO kan een probleem zijn	cultuur
cultuurverandering	ABN AMRO is aan het veranderen: van protocollen naar de mens	cultuur
koffie	koffiegesprek met het bestuur van het coachesnetwerk	cultuur
supervisor	kunnen sparren met iemand over wel of niet doorsturen	actie
verdienmodel	nu is het vrijwillig, externen kosten veel geld, kunnen wij niet naar een verdienmodel lager dan externen	geld
gratis	er zit nu geen vergoeding op de coaching via het coachesnetwerk	geld
binnenwereld	goed om binnenwereld te leren ontdekken	gevoel
hoe	hoe kom je tot dat punt dat iemand dat (zijn binnenwereld) wil onderzoeken?	vraag

Bijlage G Verwerkte data uit thematische analyse stap 5

Vragenblok 2:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	hulpvragen
hulpvragen	baan	baan	energie	baan	baan	gedrag	baan	baan	baan	baan=7 samen=4 gedrag=3 energie=3 burnout=2 balans=1
	energie	samen	gedrag	samen	samen	burn out	gedrag	samen	energie	
succes/leuk	gevoel	gedrag	baan	gedrag	gevoel	gedrag	samen	gedrag	baan	
bewust van			balans	burn out			samen			
moeilijk	suicide	baan	niet gevoel	niet zelf	therapie	niets	jong	bekende	gedrag	
			niet zelf					niet gevoel		
hoe opgelost	bespreken	doorsturen	doorsturen	intervisiegroep	bespreken	zelf	zelf	bespreken	doorsturen	
doorsturen	j	j	j	n	j	n	n	j	j	
naar	extern	intern			extern				extern	
wat niet oppakken		therapie	niet gevoel		niet zelf					
nog skills nodig?	n	n	j	uren	uren	j	j	j	uren	
										succes
										gedrag=4 baan=3 gevoel=2 samen=1

Vragenblok 3:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	bekend
bekend	n	n	n	n	n	n	n	n	n	j=0 n=9
herkenbare aspecten IC	lijkt	counselor	lijkt	LG	vertrouwen	lijkt	LG	LG	spiritueel	herkenbare aspecten
	SY		NLP	SY	binnenwereld	dieper	visualisatie	intern conflict		lijkt=3 LG=3 SY=2
	spiritueel		visualisatie	verleden						visualisatie=2 spiritueel=2 "interactieve"=3
gevoel		+			+ ?		++		?	
kanttekening	grens	blauw	workshop	CC		counselor		herkennen		
		eng	zwaktebod		bank					
kijk op AAB		CV			blauw			CV	spiritueel?	gevoel
hulpvragen			belemmering	burn out	sociaal	niet zelf	gedrag	samen	diepergevoel	+ =mooi, zinvol, verrijkend ? =hoe werkt dat dan precies
			gedrag				gevoel	gedrag		
			verleden				dieper			
meerwaarde IC?	j	j	j	j	j	j	j	twijfel	j	j=8 twijfel=1
aanvullend	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5=1 4=6 3=2 2=0 1=0
kans	5	4	5	5	5	2	2	4	3	5=4 4=2 3=1 2=2 1=0
advies IC		bestuur	duidelijk	koffie	gratis	dieper	verrijking	doorsturen = drempel-	verrijking	
		informereren	voorbeeld			duidelijk		tussen	voorbeeld	advies netwerk
								LG-		workshop=4 herkennen=3 informereren=2 profileren=1
rekening houden met	drempel	blauw!			niet gevonden	drempel ++		zwaktebod!		
advies netwerk	herkennen	informereren	profileren			herkennen	workshop	workshop	workshop	
	workshop	workshop	herkennen				informereren			behoefte
eigen behoefte	wiewat			wiewat	verdienmodel	wiewat	herkennen	wiewat	supervisor	wiewat=3

Bijlage H *Aanbevelingen voor het CoachesNetwerk van ABN AMRO*

De huidige bedrijfscoaching bij ABNAMRO is uitgebreid en bezit veel ervaring en kennis. Echter, de zestig actieve coaches van het CoachesNetwerk behandelen jaarlijks zo'n honderd coachees. Dat is een gemiddelde van ongeveer anderhalve coachee per coach per jaar. Het aantal mensen dat extern een hulpverlener zoekt is minstens viermaal zo hoog en waarschijnlijk nog hoger. Er ligt dus een taak voor het CoachesNetwerk om zich wellicht meer te profileren binnen ABNAMRO om meer bekendheid te krijgen. Een concreet advies is om bij het welkomstpakket van een nieuwe medewerker informatie over het CoachesNetwerk aan te bieden.

Waar veel coaches die meewerkte aan het onderzoek om hebben gevraagd is het uitwisselen van informatie. De coaches hebben meestal geen idee van wat hun collega-coaches doen of kunnen. Sommige coaches weten niet dat er ook counselors zijn. Als niet bekend is wat andere coaches in huis hebben, dan zal er dus niet worden doorverwezen. Om de kwaliteit van het CoachesNetwerk te verbeteren is het essentieel dat er kennis wordt uitgewisseld over wie wat doet binnen het CoachesNetwerk. Dit zou tijdens een netwerkbijeenkomst besproken kunnen worden.

Het inschalen van de hulpvraag is een cruciale eerste stap om iemand efficiënt en effectief te kunnen helpen. Heeft deze persoon een loopbaanadviseur nodig? Heeft deze persoon een coach nodig? Heeft deze persoon een counselor nodig? Als deze persoon direct bij de juiste hulpverlener terecht komt, zal het traject het meest efficiënt zijn. Het is dus essentieel dat de intake van het CoachesNetwerk, diegenen die het eerste gesprek met de coachee voert en vervolgens doorstuurt naar een hulpverlener, goed geïnformeerd en op de hoogte zijn van de kwaliteiten en mogelijkheden van de verschillende coaches. Iedereen is gebaat bij een kort en efficiënt traject.