

# Jaarrapport interne coaching 2016

## 1. Samenvatting

*Coaching helpt me om het beste uit eigen medewerkers en coachees te halen, maar laat me ook naar mezelf in de spiegel te kijken en te reflecteren over mijn eigen leiderschapstijl.*

*Annemie – coach*

*‘Dit coaching traject zorgde ervoor dat er tijd was om te reflecteren over mijn rol als leidinggevende. De coach stelde de juiste vragen, daagde me uit en hielp me om de puzzelstukjes in elkaar te laten vallen.’*

*coachee*

*Deel uitmaken van de pool en coachen binnen de Vlaamse overheid verbreedt mijn blik. Iets wat ik als verrijkend en noodzakelijk ervaar*

*Myriam – coach*

*‘Ik vind het zeer waardevol om af en toe met iemand van buiten de organisatie te kunnen praten over het eigen functioneren en over dingen waar je als leidinggevende mee zit. Omdat het iemand van buiten de organisatie is, kan je vrij praten, moet je jezelf niet verdedigen, gaat het niet over wie gelijk heeft, maar om hoe hiermee om te gaan.’*

*coachee*

Bovenstaande enthousiaste reacties horen we dagelijks, zowel van de coachees als de coaches.

146 trajecten heeft het netwerk van interne coaches in 2016 opgestart. Minder dan vorig jaar, maar wel met een **duidelijkere focus**: In 2016 zijn de coaching trajecten meer toegespitst op ervaren leidinggevendenden, worden ze vooral toegeleid door de organisatie en zijn ze meer en meer ingebed in een organisatieveranderingstraject. Naast structurele ingrepen die een organisatie opzet om een organisatieverandering door te voeren, ligt de meerwaarde van coaching in de individuele ondersteuning van leidinggevendenden om deze veranderingsprocessen ook daadwerkelijk vorm te geven in hun eigen dagelijkse werking en de werking van hun team of afdeling.

Hieronder vindt u een grondige analyse van de coaching trajecten. (punt 2)

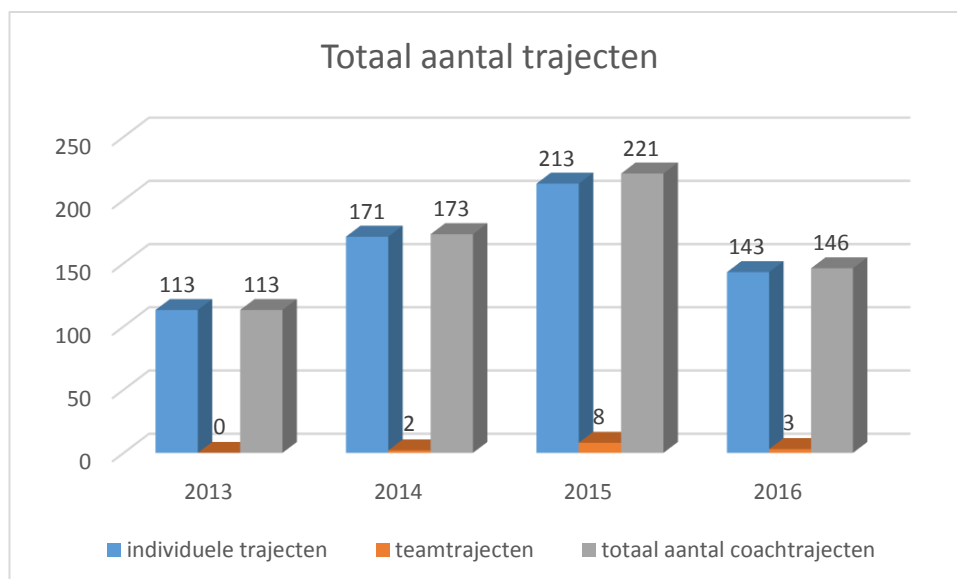
Nog opvallend dit jaar: de Vlaamse overheid gezien door de bril van de coaches. Ze hebben een duidelijke **boodschap** naar het management in alle organisaties:

Veranderingen en besparingen zorgen voor een grotere werkdruk en onduidelijkheid over de verwachtingen zowel van leidinggevendenden als medewerkers. De coaches geven meer en meer aan dat ze het moeilijk hebben om hier mee om te gaan. Coaches werken dan aan weerbaarheid en zelfstandigheid van de coachee. Daarnaast echter geven de coaches aan dat er ook meer structurele ingrepen nodig zijn, zodat er ook op organisatieniveau aanpassingen kunnen gebeuren. Meer hierover in punt 3 van deze nota.

En ook dit jaar zien we een **groeiend en bloeiend netwerk** van coaches: zes bijkomende topambtenaren als coach, diverse bijscholingsmogelijkheden, een samenwerking met externe bedrijven en andere overheidsorganisaties met als hoogtepunt een eerste internationaal congres over interne coaching in Londen, waar onze pool aan de kar getrokken heeft. Coaches worden stevig ondersteund en dat laat zich merken in hun inzet. Ook de algemene tevredenheidsscore van de coachtrajecten toont aan dat coachee's deze ontwikkelingskansen waarderen. 96% van de ingevulde evaluatieformulieren geven aan dat men van het coachingstraject tevreden tot zeer tevreden is.

**Verankeren, verbreden en verdiepen**, dit staat er ons te doen in 2017 zodat coaching nog verder in leiderschapsontwikkeling geïntegreerd wordt.

## 2. Analyse van de coachtrajecten

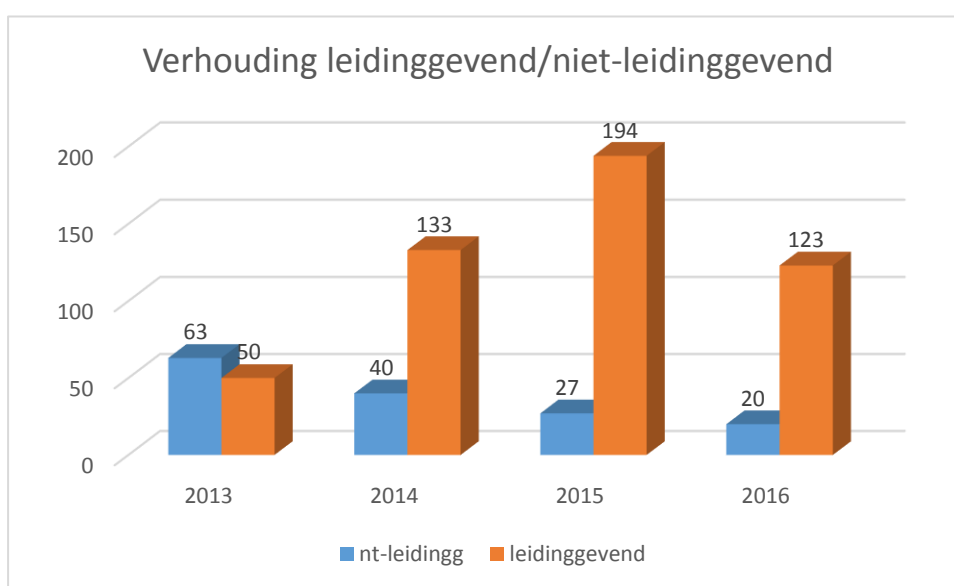


In 2016 vonden er in totaal **146** coachtrajecten plaats, minder dan voorgaand jaar (221 trajecten)

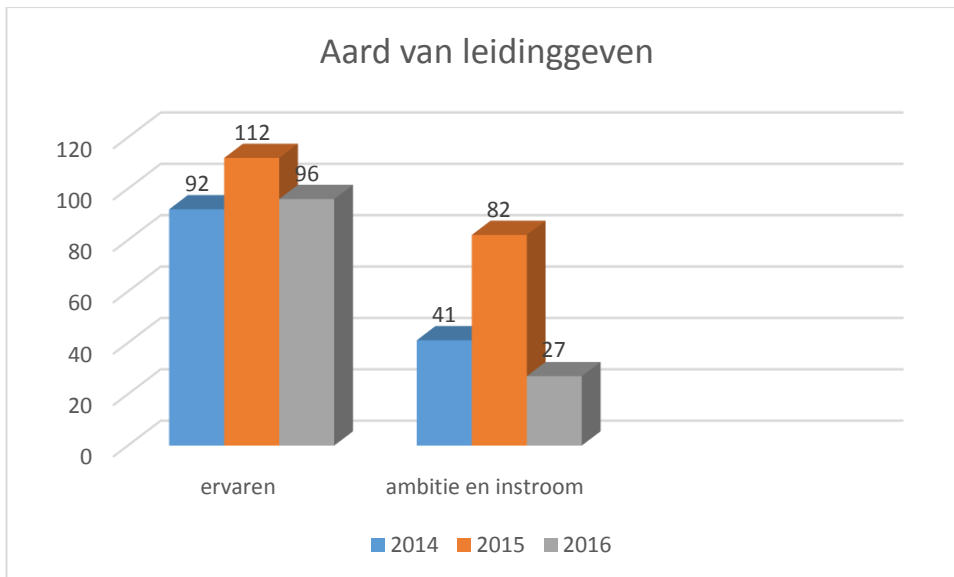
Dit heeft te maken met het feit dat er in 2015 twee initiatieven grote impact hadden op de coachingvragen:

Enerzijds de coachingtrajecten in het kader van het Aanlooptraject van het middenkader en anderzijds de trajecten in functie van het onderzoek van Ugent, waarbij er coaching aan startende leidinggevenden werd aangeboden, na het volgen van een managementopleiding.

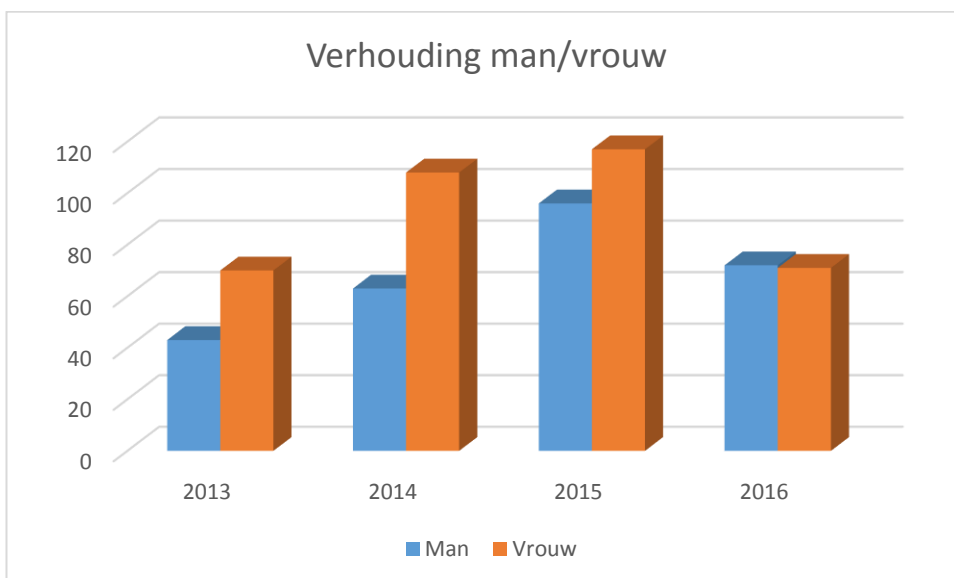
Deze beide initiatieven zorgden in 2015 voor een flinke boost in de coachtrajecten. Doorheen deze verdere cijfermatige analyse komt dit meermaals tot uiting.



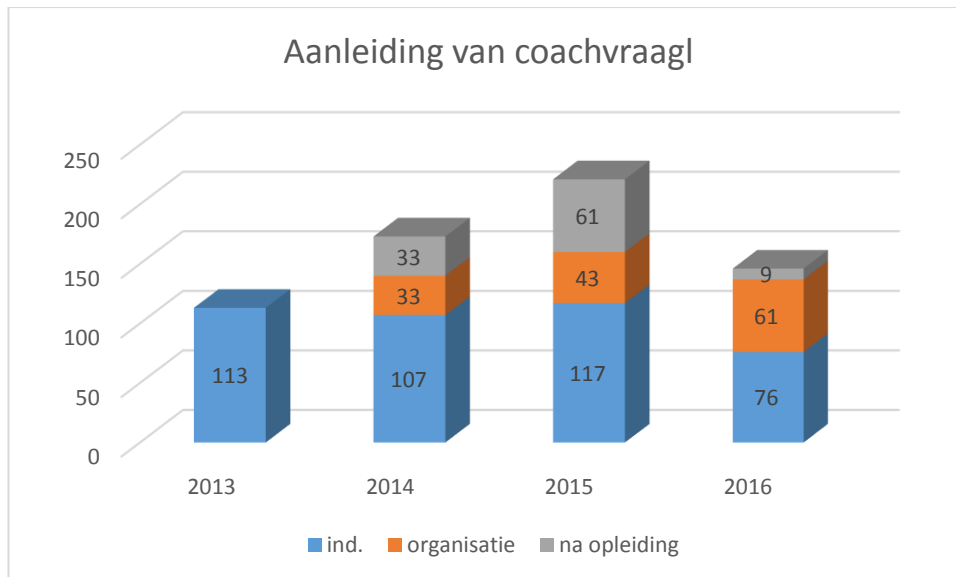
Op vlak van verhouding leidinggevend of niet-leidinggevend is er weinig verschil met voorgaand jaar. In 86 % van de trajecten werden er leidinggevenden gecoacht, 14 % betrof het coachen van personen in eerder strategische functies zoals HRBP's en sommige IT-functies. Verhoudingsgewijs is dit ongeveer hetzelfde.



Als we de groep van leidinggevendena nader bekijken is het opvallend dat het aandeel van personen met ambitie tot leidinggevendena en instromende leidinggevendena **daalt van 42 % vorig jaar tot 22% in 2016**. Ook hier kunnen we verwijzen naar de specifieke initiatieven in 2015 hierboven vermeld. Deze richtten zich toen expliciet naar instromende leidinggevendena.



De stijgende trend van het aandeel van de mannen zet zich door. In 2016 is er **bijna een gelijk aantal** mannelijke en vrouwelijke coachee's.



Een opvallend nieuw gegeven in 2016 was de **stijging van het aantal 'organisatietrajecten'** dwz het aanbieden van coaching in het kader van een veranderingsproces van een organisatie.

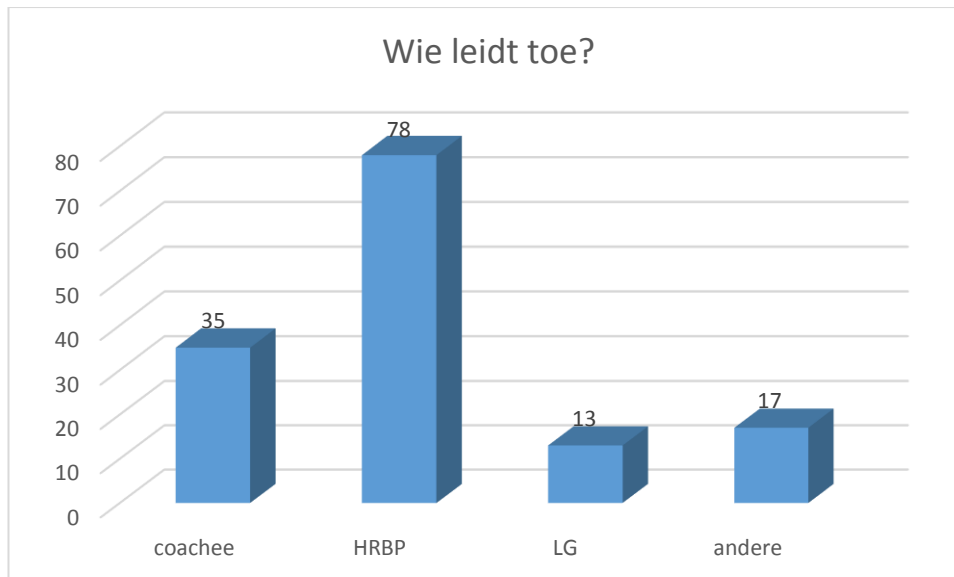
In 2015 liep er één traject (ANB), in 2016 waren dat er vier: Agentschap Integratie en Inburgering, Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap, Vlaanderen Connect en GO!.

Ter voorbereiding van een dergelijk aanbod zijn er meestal enkele gesprekken met de Leidend Ambtenaar en/of de HRBP waar de plaats en rol van coaching in het hele veranderingstraject wordt afgesproken. Daarna volgt een kick-off waar leidinggevendenden een duidelijk beeld krijgen van een coachtraject, wat hun inbreng en rol is en wat coaching hen kan bieden. Tijdens de coachgesprekken kunnen leidinggevendenden hun bezorgdheden, hun eigen weerstand of weerstand van het team bekijken. Ook andere verwachtingen ten aanzien van hun rol als leidinggevende, andere waarden, nieuwe visie op leidinggeven kunnen in dit coaching traject geëxpliciteerd worden en een vorm krijgen.

Ook deze coachgesprekken zijn vertrouwelijk. Er is geen rapportage over de inhoud van de gesprekken, tenzij op geaggregeerd niveau en mits een duidelijke communicatie vooraf.

Deze inbedding van coaching in de strategische visie van een organisatie is in 2016 goed voor 42 % van het aantal coaching trajecten, vorig jaar was dit nog 19 %.

De daling van het aantal coachtrajecten na een opleiding is opnieuw een illustratie van de impact van de twee vermelde initiatieven.



54% van de trajecten werden aangemeld door de HRBP's, samen met de 9% aanmeldingen door de leidinggevendens brengt dat ons tot de vaststelling dat de meerderheid van de aanmeldingen (63%) niet door de coachee zelf gebeurt.

**Conclusie:** In 2016 zijn de coachingstrajecten toegespitst op ervaren leidinggevendens, worden ze vooral toegeleid door de organisatie ( de leidinggevende of de HRBP) en zijn ze meer en meer ingebed in een organisatieveranderingstraject.

#### Evaluatie van coaching trajecten

96 % van de coachees zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over het coachingstraject dat ze volgden.<sup>1</sup> Of het nu om een individueel traject ging, een traject na een opleiding of vanuit een organisatieverandering, de trend is zowat dezelfde.

Niet alleen de praktische organisatie loopt goed. De coachée voelt zich vooral ondersteund door de coach, zowel op vlak van het helder krijgen van de coaching vraag, als in het krijgen van inzicht en het ondernemen van acties. Het klikt dan ook vaak goed tussen de coachee en de coach, wat een belangrijke voorwaarde is voor een goed coaching traject.

Een aanzienlijk deel van de coachees (70%) haalde dan ook de vooropgestelde doelstellingen van het traject. Heel wat van hen pakt de zaken nu op een andere manier aan (90%), gebruikt andere invalshoeken (76%) en geeft aan dat coaching daartoe heeft bijgedragen.

<sup>1</sup> Van de evaluatieformulieren

### 3. Indrukken van de coaches

Tijdens gesprekken met coaches hebben we gepeild naar hun algemene indruk over de Vlaamse overheid, die ze doorheen al hun gesprekken hebben kunnen opbouwen. Op de vraag *‘welke boodschap wil je aan de Vlaamse overheid meegeven’* kwamen volgende bemerkingsen:

- ❖ Coaches geven aan dat de veranderingsprocessen een grote impact hebben op het functioneren van een leidinggevende. Veel coachvragen gaan over het omgaan met

*‘De coaching heeft ervoor gezorgd dat ik goed mijn valkuilen heb leren kennen en er mee heb leren omgaan. Ik kan nu op een veel rustigere manier leiding geven en mijn stress is veel afgenomen.’*

onduidelijke situaties, gebrek aan communicatie, onduidelijk mandaat. De coaches hebben te maken met een veranderende context maar men heeft het

gevoel te weinig ondersteuning te krijgen om deze veranderingen door te vertalen naar de werkvloer.

- ❖ Men merkt dat jonge talentvolle mensen (te) veel verantwoordelijkheden krijgen en dat ze hierbij onvoldoende afstand kunnen of mogen nemen. Ze raken voortijdig opgebrand en hun talenten kunnen ze niet meer inzetten of verder ontwikkelen.

*‘Zeker voor iemand die zo jong en onervaren is als ik, was het een geruststelling om ergens terecht te kunnen met betrekking tot leidinggeven. Het was fijn om een klankbord te hebben om reële situaties mee af te toetsen. Ik vind het heel belangrijk om te kunnen groeien in mijn functie en deze coaching heeft ervoor gezorgd dat ik de juiste bouwstenen heb om verder te groeien in het leiding geven.’*

- ❖ Een aantal organisaties is bezig met de overgang naar zelfsturende teams. Er heerst

*Ik denk dat ik nu actiever luister. Ik probeer niet zelf oplossingen te poneren maar om het team te laten meedenken. Ik heb vooral geleerd om opdrachten gestructureerd en systematisch op te volgen samen met mijn team.*

*Coachee*

dan soms onduidelijkheid over hun mandaat en het is niet duidelijk waar beslissingen genomen worden. Teamverantwoordelijken weten het dan ook even niet meer en ze kunnen

onvoldoende terecht bij hun leidinggevende om hier mee om te gaan.

- ❖ Het is belangrijk dat bij een veranderingstraject de organisatie zich voldoende bewust is van de impact hiervan op alle medewerkers. Soms hebben coaches het gevoel dat er te licht wordt overgegaan en dat een coachee binnen een organisatie niet terecht kan met zijn bezorgdheden.

*Toen ik leidinggevende werd van vijf teamleiders met in totaal een 80-tal medewerkers, besloot ik om een coach aan te vragen. Ik had nood aan een spiegel voor mezelf.....de gesprekken gingen soms diep en waren confronterend.....we vertrokken vaak vanuit een case waar ik wat over struikelde....samen zochten we dan naar alternatieven.*

**Conclusie:** Veranderingen en besparingen zorgen voor een grotere werkdruk en onduidelijkheid over de verwachtingen zowel van leidinggevendenden als medewerkers. De coachees geven meer en meer aan dat ze het moeilijk hebben om hier mee om te gaan. Sommigen verwachten dan ook dat de coach deze duidelijkheid kan verschaffen, wat uiteraard niet haalbaar is. Deze coachtrajecten werken dan vooral op het versterken, het weerbaarder worden van de coachee.

*Wat me ook raakt en opvalt is, hoeveel engagement, betrokkenheid en gedreven mensen er binnen de Vlaamse overheid werken!*

*Coach*

*Binnen de muren van mijn werksetting is coaching ongetwijfeld een meerwaarde in de benadering van onze klanten. In de dagelijkse jobcoaching van mijn klanten benader ik de klant nog méér klantgericht.*

*Coach*

Coaches staan hier graag voor in. Meestal kan men inderdaad in een individueel traject aan een grotere zelfstandigheid en weerbaarheid werken. Daarnaast echter geven de coaches aan dat er ook meer structurele ingrepen nodig zijn, zodat er ook op organisatieniveau aanpassingen kunnen gebeuren.

## 4. De pool van interne coaches

### 4.1 Uitbreiding van de pool

In juni 2016 kregen zes Vlaamse en zes Nederlandse topambtenaren hun certificaat als coach, na een opleiding in samenwerking met Intercoach<sup>2</sup>.

Behoren nu dus ook tot de pool van interne coaches van de Vlaamse overheid: Ann Verhaegen, Luc Lathouwers, Marleen Evenepoel, Toon Denys, Stefaan Van Mulders en Karine Moykens.

<sup>2</sup> Intercoach: Pool van coaches in de Nederlandse Rijksoverheid



Samen met de vier topambtenaren-coach en een veertigtal coaches op leidinggevend of

*Als mens en als coach groei ik zélf ook van het coachen. Want coaching vindt plaats in gesprek en in relatie. Ook het groeiproces is dus 'tweerichtingsverkeer'.*

*Coach*

seniorHR niveau, beschikt de Vlaamse overheid nu over **vijftig coaches**. Deze coaches besteden 10 tot 20% van hun tijd

aan coachingsopdrachten buiten hun eigen beleidsdomein – inclusief bijscholingen.

Coaches geven aan dat het niet altijd evident is om een goede combinatie te maken. Toch willen ze dit niet missen, omdat het coachen ook verrijkend en grensverleggend is. Ze geven aan dat ze er energie en zuurstof van krijgen, ze kijken over de muren heen en krijgen inspiratie voor hun eigen functie. Door anderen te coachen, leren ze ook op een andere manier om te gaan met hun eigen team of afdeling.

## 4.2 Professionele ondersteuning

### De deskundigheidsdagen

Op 21 maart gaf **Erik de Haan** in het kader van de deskundigheidsdag een presentatie over het thema '**The impact of executive coaching**' aan een dertigtal enthousiaste interne coaches.

Erik is Professor of Organisation Development aan de VU Amsterdam en werkt eveneens als Director van het Ashridge Centre for Coaching.

Uit onderzoek blijkt duidelijk dat coaching een positief effect heeft. De stijl van coachen daarentegen blijkt minder verschil uit te maken voor het resultaat. Er zijn zes verschillende stijlen, namelijk prescribing, informing, supporting, exploring, releasing en confronting. Deze variëren allen naargelang de mate waarin ze cliëntgericht of coachgericht zijn en op een schaal van heel ondersteunend tot meer uitdagend. Alle aanwezigen hadden op voorhand een vragenlijst ingevuld, waarvan de resultaten nu bekend werden gemaakt. Verder werden enkele verschillende stromingen in studies naar coaching kort besproken en gaf Erik aan dat uit zijn onderzoek naar de effectiviteit van coaching blijkt dat reeds de verwachting dat men een coach zal ontmoeten, effect heeft. Uit recent onderzoek komt naar voren dat vooral de fase van contracting, de afspraak over het doel en de aanpak van de coaching, een belangrijk element is in een positief resultaat van een coaching traject.

Het werd een boeiende lezing, inspirerend voor alle coaches.

In samenwerking met de cel Integriteit werd **Karianne Kalshoven** uitgenodigd om op 8 november een workshop te geven over **het coachen van conflicterende waarden**. Karianne, coach van leidinggevend vanuit ethisch perspectief, gaf aan hoe je als coach kunt omgaan met waarden, met overtuigingen van leidinggevend en hoe je als leidinggevende vertrouwen kunt opbouwen. Tot slot gaf Karianne aan dat moed hebben nodig is om juiste

keuzes te maken, om met andere mee te voelen en actie te ondernemen, niet uit eigen belang maar voor het algemeen belang.

De workshop werd door twintig coaches gevolgd, drie van hen konden daarna nog gebruik maken van een coachingsgesprek over een eigen case.

### Supervisie

Geen coaching zonder supervisie, dit is het motto waar we nog steeds achter staan.

*“Coaches blijken supervisie te gebruiken voor geruststelling, bouwen van zelfvertrouwen en toetsen van hun praktijk aan die van een andere coach. Supervisie maakt hen ook meer bewust door nieuwe perspectieven te genereren, meer zelfbewust, bewust van hun eigen context en bewust van hun eigen proces.”<sup>3</sup>*

Daarom vonden ook in 2016 drie supervisedagen plaats waar supervisors van Intercoach in kleine groepjes met de Vlaamse coaches aan de slag gingen.

Omdat we vaststelden dat het voor veel coaches niet evident is om zich op net die dagen vrij te maken, zal de supervisie in 2017 op een meer flexibelere basis georganiseerd worden.

### Intervisie

Begin december nam Els Abts (interne coach VLM) het initiatief om een intervisie op te zetten. Met een zestal coaches gaven we aan rond welke thema's we zelf input konden geven en met welke vragen we zelf mee zaten. Er ontstond een interessante uitwisseling van ervaringen, nieuwe methodieken, leestips zodat elke deelnemer met een minimumtijdsbesteding toch weer een maximum output meekreeg.

---

<sup>3</sup> Uit: *Relationele coaching. Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken.* (Erik De Haan)

## 5. Werken aan een coachend klimaat in de Vlaamse overheid

De pool van interne coaches zet zich ook verder in om een coachend klimaat in de organisatie te installeren.

### 5.1 Opleidingen coachende vaardigheden en hun evaluatie

Tussen september en november vond een aantal opleidingen coachende vaardigheden plaats, dit voor verschillende doelgroepen: twee maal voor de HRBP's

*'Zeer interessant, leerrijk, veel kapstokken en handvaten, ook leren van collega's HRBP. Goed evenwicht tussen theoretische kadering, praktijkoefening en ruimte voor reflectie op de eigen werking.'*

*Deelnemer*

en telkens één sessie voor HR professionals, personeelsleden van niveau A en B, personeelsleden van niveau C en D, leidinggevenden en tenslotte ook een zomerklas voor topambtenaren.

In het algemeen gesteld waren de deelnemers zeer tevreden over deze opleiding, met een gemiddelde waardering van 4.5 op 5. Het lestempo was net goed: niet te snel, niet te traag, een goede aanpak van

de lesgever en een mooie balans tussen een theoretische onderbouw, praktische oefeningen en concrete voorbeelden. De opleiding werd gesmaakt en de deelnemers vroegen naar meer. Ze nemen een nieuw pakket aan kennis en ervaring mee naar hun werkplek, de

coachende cultuur heeft een voedingsbodemp bij de Vlaamse overheid.

Alle opleidingen coachende

vaardigheden worden door Quintessence gegeven, soms met assistentie van een interne coach.

*'De lesgever kan zeer snel inspelen op de vragen uit de groep, zowel met theoretische modellen als met praktische voorbeelden, speelde in op de noden van de groep, durfde kritische vragen te stellen.'*

*Deelnemer*

### 5.2 Zin? Ja! en Ovam

Op de Zin?Ja! netwerkbijeenkomsten van april en november gaf een interne coach een workshop rond **Feedback geven voor leidinggevenden**. We werkten met enkele modellen om op een constructieve wijze feedback te kunnen geven. Met vele oefenmogelijkheden zodat de koudwatervrees om feedback te geven kon overwonnen worden.

Eenzelfde workshop werd ook aan alle teams van OVAM gegeven. Dit kaderde in een groter veranderingstraject waar ook de structuur van de organisatie werd aangepast. Er vonden bij OVAM in totaal 13 workshops rond Feedback geven plaats waarbij er vijf interne coaches werden ingeschakeld.

### 5.3 Eigen coaching pools

Sommige organisaties beschikken over een eigen pool van interne coaches. Zo bestaat binnen de **VDAB** al jaren een ploeg van 37 coaches die in 2016 189 interne personeelsleden gecoacht hebben, waarvan ongeveer de helft leidinggevenden.

De **VLM** heeft in 2016 een eigen pool van coaches opgebouwd die ook zal instaan voor het coachen van alle eigen personeelsleden.

## 6. Deelname aan nationale en internationale netwerken

Het Belgisch netwerk van interne coaches (GFK, Euroclear, Proximus, de Europese Commissie én de Vlaamse overheid) kwam een viertal maal bijeen in 2016. Er werd niet alleen informatie uitgewisseld, ook de eerste samenwerking kwam tot stand: deelname van een Vlaamse coach aan een evenement bij Proximus, een gemeenschappelijke opleidingsdag over e-coaching en niet in het minst een **eerste internationaal congres in Londen**.

Op 20 september vond in Londen voor de eerste maal, op initiatief van ons netwerk van de coaches van de Vlaamse Overheid en GSK, een congres plaats specifiek over het thema interne coaching. De stuurgroep, waar Brunhilde Borms stevig aan de kar getrokken heeft, is er in geslaagd om boeiende sprekers aan te trekken. Er werd gediscussieerd over thema's zoals de rol van de top als interne coach, succesfactoren en valkuilen, groepscoaching, hoe een coachende cultuur creëren e.d.

Dit congres werd gevolgd door een honderdtal deelnemers van Franse, Britse, Nederlandse en Belgische bedrijven en overheden, waaronder een twintigtal coaches van het netwerk van de Vlaamse overheid.

## 7. Wetenschappelijk Onderzoek

In 2015 werd i.s.m. professor Anseel van UGent een onderzoek naar de effecten van coaching opgezet. Half september 2016 werden de resultaten bekend. Uit een eerste analyse blijkt dat er **te weinig steekproef aantallen** zijn om significante effecten te kunnen identificeren. Jammer, want zowel de coaches als de coachees hebben toch heel wat tijd aan het onderzoek besteed. De lage respons heeft vooral te maken met een te lange vragenlijst en de moeilijkheid om respondenten ook uit de controlegroep te motiveren.

Dit toont aan dat het uitvoeren van dergelijk wetenschappelijk onderbouwd onderzoek in een organisatie (ipv een laboratorium) geen evidentie is. De onderzoeksresultaten zullen in 2017 nog verder kwalitatief beschrijvend geanalyseerd worden.

## 8. Coördinatie van de pool

Brunhilde Borms, voortrekker van het eerste uur, nam in de loop van 2016 een rol op in het opzetten van de managementgroep en het uitwerken van een netwerkorganisatie. Chris Gadeyne nam daarom de coördinerende rol van de pool over.

De netwerking van de coaches maakt ook **tijdelijke samenwerkingsverbanden** mogelijk: in de loop van het jaar werd de pool bijgestaan door coaches die tijdelijk een extra opdracht rond coaching hebben opgenomen. Els Abts werkte rond groepcoaching, Leen Vinck organiseerde deskundigheidsdagen en Vicky Van den Berghe werkte rond beleidsinformatie.

Vanaf december loopt Tinneke Albrecht, ambtenaar bij de FOD Justitie, stage bij de coachpool om te onderzoeken hoe ook deze federale overheidsdienst een eigen coachpool kan opzetten.

En tenslotte is Candy De Brabander begin 2017 gestart als secretariaatsmedewerker van de pool in een deeltijds Radarcontract.

## 9. Toekomst

In 2017 werken we rond een drietal pijlers:

**Verankering** van de coachpool: het netwerk van coaches verbindt zich met het HR beleidskader dat momenteel in opmaak is. Samen met een rol in de uitbouw van de netwerkorganisatie, eveneens in voorbereiding, zal het coachnetwerk een stevige structurele verankering krijgen in het beleid van de Vlaamse overheid.

**Verdieping** in methodiek: groepscoaching<sup>4</sup> krijgt vorm door het opleiden van een aantal coaches in deze methodiek waarna vanaf het najaar ook groepen zullen gecoacht worden.

Dit vinden we een belangrijke stap omdat groepscoaching verbinding en netwerking tussen de deelnemers stimuleert, weer een mogelijkheid dus om over de muren heen te kijken en samenwerking in leiderschap te bevorderen.

---

<sup>4</sup> Groepscoaching is het coachen van mensen die niet samenwerken maar wel eenzelfde leervraag hebben

Ook wordt er ingezet op e-coaching meer bepaald het coachen per mail, wat een eigen aanpak vergt. Deze methodiek zal ook een invloed hebben op leiderschapsontwikkeling. Meer en meer leidinggevendenden geven leiding op afstand waar mailverkeer een grote rol speelt. Door bewust te leren omgaan met communicatie in mails doorheen het coachingstraject, zal de leidinggevende zijn competenties op vlak van leidinggeven op afstand verder kunnen ontwikkelen.

Verder zal er ook ingezet worden op het integreren van wetenschappelijk onderzoek.

**Verbreding:** Om coaching nog meer structureel in te bedden in de organisatie, stellen we verder de aanpak coachtrajecten i.h.k.v. een veranderingstraject op punt. Door coachingstrajecten te kaderen in veranderingstrajecten leggen we een verbinding tussen veranderingen op organisatieniveau en individueel niveau.

Het is de bedoeling dat coaching op termijn een integraal onderdeel wordt van personen die leiderschap opnemen. We hopen dat we in 2017 hierin weer een stap verder kunnen zetten.

Chris Gadeyne

Coördinator coach