



# PERFECT 50+

## HET COACH HANDBOEK

**PERFECT 50+**

Past Experience Recognised for Future Excellence through  
Coaching and Training 50+

Financieel ondersteund door de Europese Commissie in het  
kader van het programma Een Levenlang Leren.  
Duur: November 2007 tot en met oktober 2009



GD Bildung und Kultur

Programm für lebenslanges Lernen

## Inhoudsopgave

<b>Handboek voor coaches</b> .....	<b>3</b>
DEEL 1 .....	<b>4</b>
<b>Definities</b> .....	<b>4</b>
Wat is coaching?.....	5
Gouden regels.....	6
Regels voor het geven van feedback .....	7
Tips voor Feedback .....	8
Regels voor het ontvangen van feedback.....	10
Leerstijlen.....	11
SMART Formuleren.....	12
Persoonlijk Ontwikkelingsplan .....	14
Waarom een POP? .....	16
Aan de slag met een POP .....	18
De POP-cyclus .....	18
POP-gesprek .....	20
Uitvoering .....	21
Invoering in een organisatie .....	22
Invoeringsstrategieën .....	24
Modellen .....	25
Tips voor het opstellen van een POP.....	27
<b>DEEL 2</b> .....	<b>28</b>
Figuur 1 Coaching Traject.....	28
Gedetailleerde beschrijving van het coachingtraject.....	30
Situatie-analyse.....	32
Persoonlijk Ontwikkelings Plan en Persoonlijk Actie Plan .....	34
Selecteer een opleiding / training .....	36
Coaching gedurende en na de training .....	38
Afronding van het coachingtraject .....	40
<b>DEEL 3</b> .....	<b>42</b>
Instrument 1: Opdrachtformulering Coaching.....	43
Instrument 2: Memo .....	44
Instrument 3: Checklists voor de Coach .....	45
Checklist POP / PAP .....	46
Checklist Coaching Traject .....	47
Instrument 4a: Persoonlijk Ontwikkelings Plan .....	49
Instrument 4b: Persoonlijk Ontwikkelingsplan .....	51
Instrument 5: Persoonlijk Actie Plan.....	52
Instrument 6: Vergelijking van opleidingsvoorstellen.....	53
Instrument 7: Management Besluit.....	55
Instrument 8: Evaluatie / Feedback.....	56

## Handboek voor coaches

Dit handboek is geschreven om coaches te ondersteunen bij hun werkzaamheden. Het beschrijft de activiteiten in het coachingproces in gedetailleerde stappen. Deze handleiding kan gebruikt worden als een naslagwerk voor specifieke onderwerpen of taken en als leidraad om de stappen van de coach in detail te kunnen volgen. Elke stap wordt uitgelegd en voorbeelden worden gebruikt om de diverse stappen in het coachingproces goed te begrijpen. Formulieren en andere gereedschappen zijn als bijlagen bijgevoegd en nader toegelicht.

Dit handboek bestaat uit drie hoofdstukken. Het eerste deel begint met een aantal definities van begrippen, concepten en methodieken welke in het coachingproces gehanteerd worden om misverstanden te voorkomen. In deel 2 wordt het werk van de coach beschreven en uitgelegd. Om een beter zicht op het coachingsproces en de rol van de coach te bewerkstelligen zijn op de linkerpagina enkele stroomdiagrammen en afbeeldingen opgenomen. Op de rechterpagina vindt u de hierbij behorende uitleg.

Het derde deel van het handboek bevat een aantal formulieren, welke ontwikkeld zijn om het dagelijkse werk van de coach te ondersteunen. Deze formulieren zijn bij de handleiding als Microsoft Word versie opgenomen. Zij kunnen als origineel worden gebruikt voor vermenigvuldiging zodat een ze handmatig verder ingevuld kunnen worden.

## DEEL 1

### Definities

#### Coaching

Coaching is een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een gelijkwaardige één-op-één-relatie.

#### Coachee

De coachee leert.

#### Coach

Een coach houdt zich op professionele basis bezig met het begeleiden van een persoon bij:

- het uitvoeren van complexe handelingen
- het vinden van antwoorden op vragen
- het vinden van oplossingen voor problemen
- het benutten van ongebruikte mogelijkheden
- het ontwikkelen van kennis en vaardigheden

Dit alles met het doel om een gecoachte in staat te stellen om tot optimale prestaties te komen. De coach ondersteunt dit leerproces.

#### Mogelijke rollen van de coach

Coaching in het bedrijfsleven kent verschillende stijlen en vormen:

**Executive coaching** (gericht op de ontwikkeling van leiderschap; het strategisch denken van bijvoorbeeld top-managers staat hierbij voorop)

**Business-coaching** (gericht op de ontwikkeling van ondernemerschap; deze vorm is afgeleid van executive coaching)

**Personal coaching** ofwel **life coaching** (gericht op persoonlijke zaken zoals balans tussen werk en privé)

**Preventieve coaching** (gericht op het voorkomen van uitval van waardevolle medewerkers)

Loopbaancoaching (gericht op outplacement, re-integratie of heroriëntatie qua werk en functie)

**Performance coaching** (gericht op de ontwikkeling van specifieke individuele competenties en vaardigheden)

**Team coaching** (gericht op teamontwikkeling)

## **Coachingstraject**

Binnen het coachingstraject worden de doelen vooraf bepaald. Doel van de coaching is het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de coachee. Coaching van groepen is echter ook mogelijk. De coach zoekt dan naar collectieve patronen in gedrag en denken in de groep. Kenmerkend van een coachingstraject is dat de coach door de coachee wordt uitgezocht. In het coachingstraject is de coach de leverancier en de klant wordt 'gecoacht'. De klant bepaalt het doel: de coach stelt vragen en geeft adviezen. De klant blijft zelf verantwoordelijk voor zijn of haar beslissingen.

## **Wat is coaching?**

Wat komt erbij kijken? Wat zijn de succesfactoren? Coaching is een manier om talenten aan te boren en te ontwikkelen. Niet door instructies of dwingende adviezen maar door op basis van gelijkwaardigheid en in onderlinge interactie, situaties te analyseren, oplossingen te verkennen en in de praktijk te brengen.

## **Coachend leidinggeven**

De moderne manager beschikt over coachingsvaardigheden: het talent om de prestaties en het leervermogen van de medewerkers te verbeteren. Niet door instructies of opdrachten maar door in tweegesprekken talenten en ideeën van de ander boven water te brengen.

## **Gouden regels**

Zeven gouden regels voor effectieve coaching.

## **Structuur**

Een beproefd model om structuur aan te brengen in een coachinggesprek omvat: Doel, Actuele situatie, Opties en Conclusie.

## Gouden regels

Zeven gouden regels voor effectieve coaching:

### 1. Duidelijke leerdoelen

De coach en gecoachte gebruiken de eerste bijeenkomst om samen het doel te bepalen. Ze maken een stappenplan met leerdoelen, leerresultaten en planning.

### 2. De juiste 'klik'

Het moet klikken tussen de gesprekspartners. Coach en gecoachte moeten elkaar respecteren en elkaars meerwaarde zien. Springt er geen enkel vonkje over? Dan is het beter te zoeken naar een betere match.

### 3. Regelmaat

Het rendement van coaching staat of valt met regelmaat: geregelde bijeenkomsten en tussentijds de gelegenheid om het geleerde in de praktijk te brengen. Tijdens de sessies vindt terugkoppeling plaats en worden vervolgacties uitgezet.

### 4. Veilig leerklimaat

Bij coaching komen vaak persoonlijke thema's aan de orde. Belangrijk is dat deze onderwerpen in een sfeer van veiligheid en vertrouwen kunnen worden besproken. Een veilig leerklimaat betekent ook dat de opdrachtgever (bijvoorbeeld de baas van de gecoachte) slechts over de hoofdlijnen van het coachingstraject wordt geïnformeerd.

### 5. Gestructureerde sessies

Een goed coachingsgesprek scheelt uren werk. Voorwaarde is wel dat in de coachingsessie via een duidelijke structuur wordt gewerkt. Het stappenplan voor coaching omvat vier fasen:

- doel
- actuele situatie
- opties
- conclusie

### 6. Vragen stellen

Een goede coach vraágt en vraagt dóór. Hij of zij geeft geen instructies, dwingende adviezen of richtinggevende suggesties maar stelt vragen om een maximaal effect te bereiken. De antwoorden leiden tot meer begrip, een hogere motivatie en een beter leerrendement.

### 7. Resultaten evalueren

Hebben de inzichten die worden opgedaan in de coachingsessies effect in de dagelijkse (werk)praktijk? Die vraag moet steeds centraal staan. Coaching is een middel, geen doel op zich. Coach en gecoachte moeten zich voortdurend rekenschap geven van bereikte en nog te behalen resultaten.

## Regels voor het geven van feedback

### 1. Beschrijf gedrag dat je hebt waargenomen

Voorbeeld:

Niet: "Jij luisterde niet naar de reactie van Peter"

Maar: "Toen Peter reageerde op jouw voorstel, zag ik dat jij een sms'je verstuurde en je agenda bladerde."

### 2. Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft

Laat je gevoel spreken.

Voorbeeld: Niet : "Dat vind ik belachelijk."

Maar : "Dat geeft mij het gevoel dat je Peter niet serieus neemt. Dat ontmoedigt mij om ook te reageren."

### 3. Maak de stap naar de ander

Geef de ander de gelegenheid te reageren.

Check of je boodschap is overgekomen en of de ander zich in jouw waarneming herkent.

Voorbeeld: " Herken je dat?" " Wat vind je daarvan?" " Klopt dit volgens jou?" "Begrijp je wat ik bedoel?"

### 4. Eventueel: Geef advies voor alternatief gedrag

Als coach is het je doelstelling het gedrag van de ander te verbeteren. In veel gevallen is het zinvol de feedback af te sluiten met suggesties of advies voor effectiever gedrag. Geef eerst de ander de ruimte om zelf op alternatieven te komen.

Voorbeeld: " Toen Peter reageerde op jouw voorstel, zag ik dat jij een sms'je verstuurde en in je agenda bladerde. Dat gaf mij het gevoel dat je Peter niet serieus nam en het ontmoedigde mij om ook te reageren. Begrijp je dat? Ik had het prettiger gevonden als je Peter had aangekeken, aantekeningen had gemaakt en zijn reactie had samengevat. Dan had ik me uitgenodigd gevoeld om ook te reageren."

## Tips voor Feedback

### Zorg voor een gezamenlijk belang

Voor beide gesprekspartners (coach en gecoachte) moet de feedback belang hebben. Als coach wil je de ander bijvoorbeeld bewust maken van zijn uitstraling en geef je aanknopingspunten om bij te sturen of aan te scherpen. De gecoachte persoon gebruikt de feedback om te leren over zichzelf, om te veranderen, om betere werkresultaten te bereiken of relaties op te bouwen.

### Creëer een sfeer van veiligheid

Voor effectieve feedback is het nodig dat de informatie wordt uitgewisseld in een sfeer van veiligheid, respect en vertrouwen. Ontbreekt dat gevoel, dan zal de terugkoppeling alleen maar leiden tot verkeerde interpretaties, misverstanden en weerstand. Alleen als de ander zich veilig voelt, zal hij durven doorvragen en repliek durven geven.

### Beschrijf waargenomen gedrag

Feedback gaat over gedrag dat je hebt waargenomen: gedrag dus dat objectief kan worden vastgelegd door een camera. Geen interpretaties maar gedragingen die je met de zintuigen hebt waargenomen.

Niet: "Jij was woedend." Maar: "Je zat aan je bureau. Je verhief je stem, je gezicht was rood aangelopen en je had zweetdruppeltjes op het voorhoofd. Je stond op en sloeg met de vuist op tafel."

### Zorg dat de feedback actueel is

Feedback werkt het beste als de tijd tussen het waargenomen gedrag en de feedback zo kort mogelijk is. Op deze manier kun je concrete voorbeelden noemen. De ander kan zich dan het gedrag herinneren.

### Geef ik-boodschappen

Wie effectieve feedback geeft, moet weten dat ik-boodschappen beter werken dan jij-boodschappen. Een jij-boodschap wijst naar de ander ("jij doet iets fout") en heeft als risico dat de ander ontkent of in de verdediging schiet. In beide gevallen leidt het de aandacht af van wat je wilt zeggen. Met een ik-boodschap houd je het bij jezelf. Als je jouw observatie beschrijft, kan de ander daar niets aan af doen.

### Wees specifiek en concreet

Door specifiek te zijn, voorkom je misverstanden en weerstand. Verzamel zoveel mogelijk informatie.

Een handig hulpmiddel is vooraf antwoord te geven op deze vragen:

- Wie (Wie doet iets? Wie waren erbij betrokken?)
- Wat (Wat gebeurde er?)
- Waar (Waar gebeurde het?)
- Wanneer (Wanneer vond de gebeurtenis plaats? Hoe lang duurde het?)
- Hoe (Hoe gebeurde het?)

### Geef advies

Uitgangspunt bij coaching is dat de gecoachte zélf met suggesties en ideeën komt om gedrag of houding te verbeteren. Soms is het gewenst dat de coach een advies geeft.

Voorbeeld "Ik zag dat je tijdens je presentatie uitsluitend op je papier keek. Dat geeft mij als toehoorder het gevoel dat je het publiek niet belangrijk vindt. Als je zo en nu dan opkijkt en rondkijkt, maak je contact."

## **Geef alleen feedback als gedrag te veranderen is**

Feedback heeft alleen zin als gedrag te veranderen is. Een stotteraar feedback geven op zijn verbale gedrag, heeft weinig zin als je weet dat hij vanaf zijn kindertijd stottert. Het wordt anders als je ziet dat het stotteren alleen optreedt in bepaalde situaties, dan zou de feedback zich kunnen richten op het managen van lastige situaties of omstandigheden.

## Regels voor het ontvangen van feedback

Het is lastig om goed om te gaan met commentaar, zo blijkt in de praktijk. We hebben de neiging ons af te sluiten voor negatieve kritiek. Positief commentaar wuiven we weg of bagatelliseren we. In coachinggesprekken is het ontvangen van feedback net zo belangrijk als het geven van feedback. Doorgaans zal de gecoachte persoon in de positie verkeren dat hij feedback ontvangt, maar ook de coach doet er goed aan open te staan voor feedback.

### 1. Luister en vraag zodanig om toelichting

Wie feedback ontvangt, is gebaat bij een actieve opstelling: luisteren, samenvatten, doorvragen (LSD).

Voorbeeld: "Ik begrijp dat het je stoorde dat ik met mijn mobieltje bezig was. Wanneer deed ik dat precies en hoe lang? "

### 2. Toon waardering

Een gouden regel in feedback is de ander te bedanken voor zijn informatie. Dat voelt misschien wat vreemd, maar als je feedback ziet als een leerinstrument is het zo gek nog niet: de ander geeft je immers informatie waarmee jij je voordeel kunt doen.

Voorbeeld: "Fijn dat je dit tegen me zegt. Ik was me niet bewust dat mijn gedrag dit effect had."

### 3. Beoordeel de feedback

Degene die de feedback ontvangt, beoordeelt zelf wat hij met de feedback gaat doen. Vind je de feedback terecht of onterecht? Herken je wat de ander zegt? Kun je er iets mee? Vind je de feedback een afgewogen oordeel of een losse flodder?

Schiet in geen geval in de verdediging. Beter is het om op zoek te gaan naar alternatieven of achterliggende redenen.

Voorbeeld: Niet: "Ja maar, wat Peter zei, was oude koek" Maar: "Je zegt dat je het gevoel had dat ik Peter niet serieus nam. Wat had ik volgens jou moeten doen?"

### 4. Doe iets met de feedback

Laat de feedbackgever weten wat je met zijn commentaar doet. Als je besluit er niets mee te doen, zeg je het ook.

Voorbeelden: "Ik heb gehoord wat je zei maar ik ben het niet met je eens." "Ik heb gehoord wat je zei en ik ben het niet met je eens. Volgende keer ga ik proberen actief te luisteren."

## Leerstijlen

### Voorkeurstijlen

Iedereen heeft een eigen persoonlijke stijl in het opnemen en verwerken van informatie. De één begraaft zich het liefst in vakliteratuur voordat hij een nieuwe vaardigheid in de praktijk beproeft, de ander kiest voor trial and error: gewoon doen en kijken wat er gebeurt. De coach die de voorkeurstijl van zijn gesprekspartner doorgrondt, kan er in de keuze van werkvormen op aansluiten.

### Leerstijlen van Kolb

Het model van Kolb voor leerstijlen gaat ervan uit dat een effectief leerproces vier fasen omvat:

- Doen/ervaren
- Reflectie
- Theorie
- Experimenteren

Belangrijke criteria in het onderscheiden van persoonlijke leerstijlen zijn:

- het onderscheid actief leren (doen) en passief leren (observeren)
- het onderscheid abstract leren (denken) en concreet leren (voelen, doen)

### Uitgangspunten

In de praktijk leidt het POP tot een voortdurend leerproces met als uitgangspunten:

- de lange-termijndoelen van de organisatie
- de huidige en toekomstige functie-eisen
- het functioneren van de werknemer
- de loopbaanwensen van de werknemer

### Geef per doel aan:

- welke concrete activiteit je gaat ondernemen.
- wat het gewenste resultaat is: wat zijn de zichtbare, waarneembare of zelfs meetbare kennis en vaardigheden die je wilt verwerven?
- wanneer je de ontwikkelingsactiviteiten gaat uitvoeren.
- welke ondersteuning en faciliteiten je nodig hebt. Denk aan:
- je eigen uren (met name: extern te besteden uren)
- uren van je leidinggevende, docent, begeleider of coach
- budget voor een opleiding of cursus
- leermiddelen zoals een boek of studiepakket

## SMART Formuleren

SMART-doelen zijn Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden  
Smart doelen stellen

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om succesvol leiding te geven moet je zoveel mogelijk SMART doelen stellen. SMART staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden

### SPECIFIEK

Een SMART-doelstelling is richtinggevend: het geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van je medewerkers en van jezelf. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.

Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet een waarneembare actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander kwantitatief gegeven verbonden is. Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

Een vage doelstelling ("we moeten klantvriendelijker worden") is vaak niet meer dan de wens om de huidige situatie te verlaten (veel klagende klanten). Een échte doelstelling moet dan nog worden bedacht.

- Wat willen we bereiken?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Waar gaan we het doen?
- Wanneer gebeurt het?
- Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- Waarom willen we dit doel bereiken?

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden.

Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

### MEETBAAR

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is.

Wat is er af als het af is? Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen.

Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen. Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

**ACCEPTABEL**

Is er draagvlak voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?

Als je een SMART-doel voor jezelf stelt, dan is het voldoende dat je het zelf accepteert. Maar wanneer je als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

Je kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Met name kortetermijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald. Soms wordt de 'A' in SMART ook wel uitgelegd als "Aanwijsbaar". Daarmee wordt bedoeld dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken.

En een andere uitleg voor de 'A' is "Activerend" of "Actiegericht": de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken. De doelstelling moet positief geformuleerd zijn. Er moet een actieplan zijn. Maar let erop dat een SMART-doel een bepaald resultaat voorschrijft, niet een inspanning.

**REALISTISCH**

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

Een droom wordt een doel wanneer actie wordt ondernomen om het te realiseren. Een te makkelijk doel is ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen bevrediging oplevert. Het beste is doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen en die ongeveer 50% kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra's moeten doen om het doel te realiseren dan voelen ze zich trots en dat geeft energie voor nieuwe doelen. Een SMART-doel moet gezien worden als een project, niet als een taak. Durf een uitdaging aan te gaan!

Een doelstelling kan onrealistisch zijn, als hij op een te laag niveau in de organisatie wordt opgelegd. Bijvoorbeeld: "de winst in 1 jaar met 20% verhogen" is geen goede doelstelling voor de verkoopafdeling. Winst is een integraal resultaat van het hele bedrijf.

Een realistische doelstelling moet rekening houden met de praktijk. In geen enkele organisatie kunnen mensen 100% aan één doel werken. Er zijn altijd andere activiteiten, onverwachte gebeurtenissen en afleidingen.

Moeilijk bereikbare doelstellingen kun je opsplitsen in kleinere haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie.

Soms wordt de 'R' in SMART ook wel uitgelegd als "Relevant". Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en maakt energie los.

**TIJDSGEBONDEN**

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

Met name korte-termijndoelen moeten SMART zijn. Bij lange-termijndoelen is dat niet altijd mogelijk.

## Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Als werknemer moet je blijven leren, anders kom je buiten spel te staan. Werkgevers willen graag medewerkers die zich verder ontwikkelen. Daarom zijn ze steeds meer bereid te investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers. Een Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP's) helpt om te blijven leren in het kader van het werk. Vaak worden er in CAO's afspraken gemaakt over het invoeren van POP's.

### **Wat is een POP?**

Een POP is een 'ontwikkelingscontract' tussen werkgever en werknemer. De bedoeling is, de werknemer de kans te bieden zich verder te ontwikkelen. Zo kun je de organisatiedoelen van de werkgever en de ambities van de werknemer zo goed mogelijk op elkaar afstemmen.

### **Waarom een POP?**

Persoonlijke ontwikkelingsplannen kosten tijd, moeite en geld. Waarom zou je er zoveel in investeren? Simpel: werken met POP's heeft veel voordelen, zowel voor de werknemer als voor de werkgever.

### **Aan de slag met een POP**

Het maken en uitvoeren van een persoonlijk ontwikkelingsplan verloopt volgens een vast stappenplan: de POP-cyclus. Na de voorbereiding gaan werknemer en leidinggevende met elkaar in gesprek. Dan komt het erop aan de afspraken uit te voeren. Daar ben je als medewerker zélf verantwoordelijk voor.

### **Invoering**

Persoonlijke ontwikkelingsplannen maken deel uit van het personeelsbeleid. Er zijn verschillende invoeringsstrategieën en modellen voor persoonlijke ontwikkelingsplannen mogelijk en je kunt kiezen voor een grotere of geringere intensiteit. Daarin moet je als werkgever je keuzes maken.

### **Uitgangspunten**

In de praktijk leidt het POP tot een voortdurend leerproces met als uitgangspunten:

- de lange-termijndoelen van de organisatie
- de huidige en toekomstige functie-eisen
- het functioneren van de werknemer
- de loopbaanwensen van de werknemer

## Wensen

In een POP wordt vastgelegd:

- wat de werknemer graag wil leren
- wat de werkgever vindt dat de werknemer moet kunnen of weten
- naar wat voor een functie de werknemer zou willen doorgroeien (intern of extern)
- (eventueel) welke carrièremogelijkheden de werkgever kan bieden

## Werkwijze

De werkgever (of namens hem de leidinggevende) en de werknemer denken goed na over al die wensen. Vervolgens bespreken ze die in samenhang met de uitgangspunten. Als ze het eens zijn geworden over de gewenste ontwikkelingsdoelen en de beste weg daarheen, volgt natuurlijk de uitvoering. Ze bewaken samen de voortgang, beoordelen het resultaat en stellen zo nodig het POP bij. Het is een cyclisch proces.

## Ontwikkelingsdoelen

De gewenste ontwikkeling heeft altijd een praktisch nut, bijvoorbeeld

- Leren je meer klantgericht op te stellen
- Leren met een nieuw computerprogramma te werken
- Je meer managementvaardigheden eigen maken
- In je werk de vaardigheden toepassen die je nu alleen in je hobby gebruikt

## Praktisch of theoretisch leren

De ontwikkelingsdoelen zijn op allerlei manieren te bereiken. Bijvoorbeeld

- een cursus, training of opleiding volgen
- een stage of detachering op een andere afdeling of bij een ander bedrijf
- een tijdje meelopen met een ervaren collega
- begeleiding, supervisie of coaching krijgen

## Waarom een POP?

Persoonlijke ontwikkelingsplannen kosten tijd, moeite en geld. Waarom zou je er zoveel in investeren? Simpel: werken met POP's heeft veel voordelen, zowel voor de werknemer als voor de werkgever.

### Voordelen voor werknemers

Als werknemer bof je, als je met een POP aan de slag kan:

- Je krijgt de kans beter te worden in je vak
- Je krijgt de kans meer van je talenten te ontwikkelen
- Je kunt je binnen je vakgebied gaan specialiseren
- Je kunt gevarieerder werk gaan doen, doordat je breder inzetbaar wordt
- Je kunt je functie-inhoud verrijken
- Je kunt doorgroeien naar een hogere functie
- Je kunt switchen naar een andere functie die je beter ligt
- Je krijgt weinig kans vast te roesten in een baan die je niet meer boeit
- Als je ergens anders een baan wilt gaan zoeken, heb je goede papieren

### Voordelen voor werkgevers

Als werkgever haal je het beste uit je medewerkers:

- Je kunt zorgen dat hun kennis en vaardigheden blijven aansluiten op je bedrijfsdoelen
- Je medewerkers zijn gemotiveerd, omdat ze hun eigen ambities kunnen verwezenlijken
- Je kunt gebruik maken van hun onvermoede talenten
- Je medewerkers zijn breder inzetbaar, zodat je flexibeler kunt opereren
- Werving en selectie kosten minder als meer mensen doorgroeien naar andere functies
- Het verzuim en het verloop worden kleiner, de arbeidssatisfactie groter
- Je kunt fysieke of psychische overbelasting makkelijker voorkomen
- Je kunt opgebouwde expertise langer in huis houden

## Voor welke werknemers zijn POP's nuttig?

Wie lekker in z'n vel zit, blij is met z'n huidige baan en geen grote ambities heeft, heeft geen behoefte aan een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Maar neem nou werknemers

- die doelgericht aan hun ontwikkeling of hun loopbaan willen werken
- die iets anders willen dan ze nu doen, maar nog niet precies weten wat
- voor wie de huidige functie niet (meer) geschikt is, (te zwaar of juist niet uitdagend genoeg)
- die vaak ziek zijn, of fysieke klachten hebben

Zij kunnen met een POP uitzoeken wat ze verder willen en welke mogelijkheden hun werkgever daarbij kan bieden.

## Voor welke werkgevers zijn POP's nuttig?

De werkgever die geen groei of veranderingen verwacht, geen problemen heeft met ziekteverzuim, verloop of het vinden van gekwalificeerd personeel, heeft weinig belang bij POP's. Maar dat ligt anders voor werkgevers

- die leiding geven aan een snel veranderende of snel groeiende organisatie die het verzuim en verloop willen terugdringen
- die goede werknemers graag willen behouden
- die behoefte hebben aan breed inzetbare medewerkers

POP's kunnen hen helpen hun personeel te behouden en te laten meegroeien met de organisatie.

## Aan de slag met een POP

Wil je gaan werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen dan moet je als werkgever rekening houden met een invoeringstraject. Daarna wordt het POP een doorgaand proces dat aandacht en inzet vergt van werknemer en werkgever.

### De praktische inhoud van een POP

Aan de basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan ligt de ruilrelatie tussen werknemer en werkgever. Wat de gewenste ontwikkeling is, wordt bepaald door

- het functioneren van de medewerker
- wat de medewerker graag wil leren, of zelf vindt dat hij moet verbeteren
- de loopbaanwensen van de medewerker
- de competenties die de huidige functie vereist
- de competenties die nodig zijn voor de functie in de toekomst
- de lange-termijndoelen van de organisatie als geheel

Tip!: maak onderscheid tussen ontwikkelingsdoelen op de korte termijn (tot een jaar) en op de middellange termijn (tussen één en vijf jaar).

### Valkuilen

- De werkgever weet zijn lange-termijndoelen niet te vertalen naar de werkvloer
- De werkgever stimuleert alleen de ontwikkeling die nodig is voor de huidige functie
- Het voorbereidingstraject heeft te weinig om het lijf. Daardoor blijven de werkelijke ambities en capaciteiten van de werknemer onderbelicht.
- De ambities van de werknemer zijn te hoog gegrepen of juist te benepen
- De coachingsvaardigheden van de leidinggevende schieten tekort
- Het POP is een mooi document, maar de uitvoering verzandt

## De POP-cyclus

Het maken en uitvoeren van een persoonlijk ontwikkelingsplan verloopt volgens een vast stappenplan:

- Voorbereidingstraject
- Gesprek en vaststelling
- Uitvoering en evaluatie

Zijn alle ontwikkelingsdoelen bereikt, dan is het hoog tijd voor nieuwe plannen en begint de cyclus opnieuw.

## Vorbereidingstraject

Om het POP voor te bereiden doen zowel de werknemer als de werkgever 'huiswerk'. Ze bezinnen zich op het huidige en toekomstige functioneren van de werknemer. Welke ontwikkeling zou daarvoor wenselijk zijn? Het kan zinvol zijn hierbij hulpmiddelen te gebruiken of in- of externe hulp in te schakelen.

### Overwegingen van de werkgever

- Hoe ontwikkelt de organisatie zich in de komende jaren?
- Welke competenties heeft de medewerker nu?
- Welke competenties zijn nodig voor diens huidige functie?
- Hoe gaat die functie zich ontwikkelen?
- Welke competenties zijn nodig voor de toekomstige functie?
- Zijn er andere functies waarvoor ik deze medewerker geschikt acht?

### Overwegingen van de medewerker

- Waar ben ik goed in?
- Wat doe ik graag?
- Gebruik ik dat in mijn huidige functie?
- Wat kan ik doen om mijn functie beter te vervullen?
- In welke richting wil ik me verder ontwikkelen?
- Wat zijn mijn ambities (wat wil ik over vijf of tien jaar bereikt hebben)?
- Wat wil ik daarvoor leren?

## POP-gesprek

Na deze voorbereiding gaan werknemer en leidinggevende met elkaar in gesprek. Als medewerker heb je je persoonlijk ontwikkelingsplan in 'eigendom'. Je neemt er zelf de verantwoordelijkheid voor. De taak van de leidinggevende is de visie van de werkgever te verwoorden en de werknemer te coachen. In het gesprek moet aan de orde komen:

- Hoe functioneert de werknemer nu volgens de leidinggevende?
- Hoe vindt de werknemer zelf dat hij functioneert?
- Wat zou de werknemer moeten leren om de huidige functie goed te vervullen?
- Hoe ontwikkelt de organisatie als geheel zich en wat betekent dat voor de functie?
- Wat zou de werknemer moeten leren om de functie in de toekomst te blijven vervullen?
- Wat zou de werknemer willen leren in het kader van de huidige of toekomstige functie?
- Wat zou de werknemer willen leren met 't oog op z'n loopbaanwensen?

Werknemer en werkgever moeten het eens worden over de vertaling van deze leerwensen naar concrete ontwikkelingsdoelen en over de prioriteiten. Ook moet worden bepaald welke steun de organisatie kan bieden in de vorm van tijd, geld, leermogelijkheden en coaching.

Of dit allemaal lukt in één gesprek is afhankelijk van de reikwijdte van de wensen en hoe vlot werknemer en werkgever tot overeenstemming komen.

## Uitvoering

Een POP blijft een stuk papier als je niets dóet. Als medewerker ben je daar zelf verantwoordelijk voor. Uiteraard is daar de steun en medewerking van de werkgever voor nodig, bijvoorbeeld in de vorm van geld, studietijd of begeleiding.

Het is dan ook goed als beide partijen de voortgang bewaken. Het POP kan bijvoorbeeld een vast agendapunt zijn voor de werkbijeenkomsten tussen de werknemer en de leidinggevende.

Vragen die daarbij aan de orde komen, zijn bijvoorbeeld:

- Hoe staat het met de uitvoering van het POP?
- Als het stagneert, hoe is de uitvoering te bespoedigen?
- Voldoet de ontwikkelingsactiviteit aan de verwachtingen?
- Zo nee, hoe is dat bij te sturen?

## Evaluatie

Aangezien de ontwikkelingsdoelen SMART zijn geformuleerd, is er een tijdstip waarop de doelen bereikt moeten zijn. Dan is het dus tijd om te evalueren:

- Zijn de ontwikkelingsdoelen bereikt?
- Welk effect heeft dat op het functioneren van de werknemer?
- En welk effect heeft het op zijn loopbaanperspectieven?

Na de evaluatie is het logisch om te bekijken welke ontwikkelingsbehoeften er nog meer zijn. Dan begint dus de cyclus opnieuw. Dikwijls duurt de cyclus een of twee jaar, afhankelijk van de gestelde doelen.

## Kosten

Een organisatie met een opleidingsbudget kan tegelijk met het persoonlijk ontwikkelingsplan ook een persoonlijk ontwikkelingsbudget (POB) invoeren. Iedere medewerker heeft zijn eigen budget en weet dus hoeveel hij op kosten van de baas kan uitgeven aan zijn ontwikkeling. Is er geen opleidingsbudget, dan moet je wel voldoende geld reserveren voor de uitvoering van de POP's. Lukt dat niet, vraag je dan af of het wel verstandig is het POP in te voeren.

In de praktijk blijkt overigens dat de invoering van POP's geen stijging van de opleidingskosten met zich meebrengt. De gewenste ontwikkeling is vaak beter te bereiken door coaching, een korte stage of detachering, dan via dure cursussen en opleidingen.

## Invoering in een organisatie

Je kunt niet van de ene op de andere dag beginnen met persoonlijke ontwikkelingsplannen. Het werken met POP's moet aansluiten bij de **bedrijfscultuur** en het personeelsbeleid. Voor de invoering zijn er enkele **beleidskeuzes** nodig. En uiteraard moet het werken met POP's gedragen worden door management, leidinggevend en medewerkers. Dat pleit voor een min of meer intensief introductietraject.

### Aansluiting bij bedrijfscultuur

Als je werkt met persoonlijke ontwikkelingsplannen, spreek je mensen aan op hun eigen verantwoordelijkheid voor hun functioneren en hun loopbaan. Maar dat aanspreken gebeurt wel op een stimulerende, positieve manier. Je leert omdat je je graag verder wilt ontwikkelen, niet omdat je tekortschiet. Die insteek moet verankerd zijn in de hele organisatie:

- een open, stimulerende bedrijfscultuur
- een coachende stijl van leidinggeven
- aandacht voor loopbaanbeleid en -advisering

### Beleidskeuzes

Er zijn verschillende invoeringsstrategieën en modellen voor persoonlijke ontwikkelingsplannen mogelijk en je kunt kiezen voor een grotere of geringere intensiteit. Daarin moet je als werkgever je keuzes maken. Die keuzes hangen onderling samen, maar ze hebben onder meer ook te maken met

- de aard en grootte van de organisatie
- de kwaliteit van het personeelsbeleid
- het budget
- de bedrijfscultuur
- de strategische doelen van het werken met POP's

### Aansluiting bij personeelsbeleid

Persoonlijke ontwikkelingsplannen maken deel uit van het personeelsbeleid. Gunstig voor de invoering en het effect van POP's zijn de volgende elementen van dat beleid:

- Een goed functionerende cyclus van jaar- of functioneringsgesprekken
- Ervaring met competentie management
- Een goed functionerend opleidingsbeleid
- Een goed functionerend loopbaan- of mobiliteitsbeleid
- Ervaring en vaardigheid van de leidinggevend in coachend leidinggeven

Zijn deze elementen niet aanwezig of weinig ontwikkeld, dan kan het nog te vroeg zijn om te gaan werken met POP's.

### **Aparte gesprekscyclus**

Je kunt de bespreking van het POP invoegen in reeds bestaande jaar- of functioneringsgesprekken, of er een aparte gesprekscyclus van maken. De keus hangt onder meer samen met het aantal medewerkers waarmee een leidinggevende de gesprekken moet voeren. Het begeleiden van een POP-traject kost op jaarbasis al gauw vier à vijf uur aan voorbereiding, feedback geven, gesprekken en coaching van de voortgang. Een leidinggevende met twintig medewerkers, heeft dus honderd uur per jaar nodig om alle medewerkers te begeleiden. Dat kan een te grote investering zijn. In zo'n geval kan het zinvoller zijn het POP-gesprek te combineren met het jaar- of functioneringsgesprek.

### **Competentiemanagement**

Competentiemanagement houdt onder andere in dat bij elke functie een actuele functieomschrijving is en een lijst met de voor die functie benodigde competenties. Dat geeft concrete aanknopingspunten voor het POP.

Aan de hand van een analyse van beleidsplannen (op organisatie- of afdelingsniveau) kun je vaststellen welke competenties in de toekomst nodig zullen zijn. Dat maakt het mogelijk te bepalen welke ontwikkeling wenselijk is om de functie goed te blijven vervullen.

Het POP wordt hiermee minder ad hoc en vrijblijvend. Het wordt beter toegesneden op de huidige en toekomstige functie. Het concreet benoemen van competenties biedt ook inzicht in mogelijke loopbaanperspectieven. Je maakt immers duidelijk waar iemand goed in is en welke ontwikkelingen wenselijk zijn.

### **Opleidingsbeleid**

Vanzelfsprekend hangt het werken met POP's nauw samen met het opleidingsbeleid van de organisatie. Je zou zelfs het opleidingsbeleid kunnen opsplitsen in de persoonlijke ontwikkelingsplannen van de medewerkers. Omgekeerd: de optelsom van alle POP's zou globaal overeen moeten komen met het opleidingsbeleid.

### **Mobiliteitsbeleid**

Tien jaar of langer hetzelfde werk blijft doen bij dezelfde baas, dat komt zelden meer voor. 'Jobhoppen' is eerder regel dan uitzondering. Een mobiliteitsbeleid bevordert dat goede medewerkers intern doorstromen - en eventueel ook dat werknemers die niet in het bedrijf passen, uitstromen naar een andere baan. Een POP kan een medewerker helpen ontdekken wat de volgende stap in z'n carrière moet zijn. Het kan er ook toe bijdragen dat iemand doorstroomt naar een functie waarin hij op z'n plaats is.

### **Coachend leidinggeven**

POP's komen niet tot hun recht in een autoritaire hiërarchische bedrijfsstructuur. De werknemer is immers 'eigenaar' van z'n ontwikkelingsplan. Alleen in een overlegcultuur en met een coachende stijl van leidinggeven kunnen POP's gedijen. Daarmee spreek je het probleemoplossend en zelfsturend vermogen van de medewerker aan. De leidinggevende moet dus over behoorlijke gespreks- en coachingsvaardigheden beschikken.

## Invoeringsstrategieën

Het is niet altijd haalbaar om het persoonlijk ontwikkelingsplan in een keer in de hele organisatie te introduceren. Het kan handig zijn klein te beginnen en het POP pas na verloop van tijd breder te gaan toepassen. Hier volgen drie strategieën:

- vrijwillig
- pilot
- organisatiebreed

### Vrijwillig

Werknemers die daar behoefte aan hebben, kunnen een POP maken. De organisatie heeft wensen geformuleerd op het gebied van kwaliteit en inzetbaarheid van personeel, arbeidstevredenheid en tevredenheid met doorgroeimogelijkheden. Op grond daarvan zullen leidinggevenden sommige medewerkers stimuleren een POP te maken. Zij kunnen daarbij gebruik maken van faciliteiten, bijvoorbeeld een loopbaanadviescentrum. Heeft deze toepassing succes, dan zal het POP aan populariteit winnen, zodat meer medewerkers op vrijwillige basis een POP gaan maken. Deze invoeringsstrategie past bij de modellen '**probleemsignalering**' en '**naar behoefte**'.

### Pilot

Door middel van een proefproject met een beperkt aantal deelnemers kun je ervaring opdoen met het werken met POP's. Je kunt dan de werkwijze nog bijstellen voor je overgaat tot invoering in de hele organisatie. Die bijstelling gebeurt op basis van een evaluatie onder de deelnemers: er is invloed van onderaf mogelijk. De aanvankelijke investering is in de hand te houden en blijft overzichtelijk. Een goede communicatie over het proefproject kan zorgen dat er al draagvlak is in de organisatie voordat de eigenlijke invoering begint. Deze invoeringsstrategie past vooral bij het model '**periodiek onderhoud**'.

### Organisatiebreed

Iedereen in de organisatie krijgt tegelijk een POP-traject aangeboden. De start is snel, maar de kwaliteit kan noodgedwongen nog niet perfect zijn: de inpassing in de organisatie en de inhoudelijke verdieping komen pas langzamerhand. Het duurt misschien wel enkele jaren voordat het werken met POP's de gewenste kwaliteit heeft. Maar neem je in het begin genoeg met beperkte resultaten, dan zijn die ook voor iedereen bereikbaar.

Deze invoeringsstrategie past vooral bij het model '**periodiek onderhoud**'.

## Modellen

Alle medewerkers een POP laten maken, is niet altijd een zinvolle doelstelling. Er zijn allerlei modellen denkbaar. Hier volgen drie voorbeelden:

- probleemsignalering
- periodiek onderhoud
- naar behoefte

### Probleemsignalering

Alle medewerkers hebben het recht om een POP te maken, maar het hoeft niet. Als de leidinggevende of de medewerker zelf een probleem ervaart of ziet aankomen, is dat een reden om met een POP te beginnen. Dat probleem kan samenhangen met het functioneren of met de loopbaanwensen van de medewerker. Of een POP zinvol is, kan in het jaar- of functioneringsgesprek aan het licht komen.

### Periodiek onderhoud

Alle medewerkers moeten om de zoveel jaar een POP maken. De bedoeling is eventuele verborgen onvrede, beginnend disfunctioneren e.d. tijdig op te sporen en het blijven leren op de agenda te houden. De organisatie investeert in de kwaliteit en inzetbaarheid van alle medewerkers en verwacht van hen hetzelfde. Deze aanpak gaat vastroesten of verzanden in een klaagcultuur tegen.

### Naar behoefte

Voor sommige werknemers is het belangrijker om een POP te maken dan voor anderen. Dat pleit voor een flexibel model met ruimte voor een 'meersporenbeleid'. Dat zou kunnen inhouden dat iedereen tenminste eens in de vijf jaar een POP maakt. Maar sommige medewerkers kunnen - afhankelijk van de functie-eisen en/of hun ambities - vaker een POP maken en dus een intensiever ontwikkelingstraject volgen.

### Intensiteit

Je kunt het werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen zwaar optuigen of er een beperkte toevoeging aan het bestaande personeelsbeleid van maken. Uiteraard heeft de tijd en energie die je erin investeert z'n weerslag op de resultaten.

Kies je voor een beperkte vorm, dan kun je het POP bespreken in een regulier jaar- of functioneringsgesprek. De medewerker bereidt zijn POP zelfstandig voor. Mogelijk kan het bedrijf wel zorgen voor een vragenformulier om het nadenken over de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Na de bespreking formuleert de medewerker de overeengekomen plannen. Ook hier kan een standaardformulier helpen. Na goedkeuring door de leidinggevende gaat de medewerker ermee aan de slag. De voortgang kan aan de orde komen in de reguliere werkbesprekingen.

Deze aanpak

- kost weinig extra tijd
- is ook haalbaar als een leidinggevende veel medewerkers moet begeleiden

Maar...

- het zelfstandig voorbereiden van een POP is voor veel mensen moeilijk
- door het POP te bespreken als onderdeel van een jaar- of functioneringsgesprek kan het gesprek te weinig diepgang krijgen.

De geringe investering kan dus leiden tot een geringe kwaliteit. Toch kan het zinvol zijn deze beperkte vorm toe te passen, bijvoorbeeld als opstapje naar een uitgebreidere invulling. Je kunt zo alle medewerkers de kans geven een POP te maken en gaandeweg meer faciliteiten ontwikkelen om het werken met POP's te ondersteunen.

Je kunt de beperkte vorm uitbreiden met ondersteunende faciliteiten en hulpmiddelen voor de medewerker en voor de leidinggevende.

De medewerker heeft bijvoorbeeld baat bij

- voorlichting over het nut van POP's en de werkwijze (individueel of groepsgewijs)
- een werkboek dat het zelfstandig opstellen van POP's ondersteunt
- duidelijkheid over de competenties die vereist zijn voor de huidige functie
- systematische feedback op het huidige functioneren
- een in- of extern te consulteren loopbaanadviseur
- een in- of extern te consulteren opleidingsadviseur

De taak van de leidinggevende wordt belangrijker in de meer uitgebreide vormen van het werken met POP's. Om beter op deze taak voorbereid te zijn, kan hij bijvoorbeeld gebruik maken van

- een training in het begeleiden van POP's
- een training coachend leidinggeven

Naarmate het POP-traject intensiever wordt, is het logischer er een aparte gesprekscyclus aan te wijden. De voorbereiding kost meer tijd, maar inhoudelijk kan het POP ook veel meer opleveren. In organisaties waar de ontwikkelingsambities hoog liggen, is het dus zinvol te mikken op een grotere intensiteit van het POP-traject.

## Tips voor het opstellen van een POP

Benoem afzonderlijke SMART ontwikkelingsdoelen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden).

Geef per doel aan:

- welke concrete **activiteit** je gaat ondernemen.
- wat het gewenste **resultaat** is: wat zijn de zichtbare, waarneembare of zelfs meetbare kennis en vaardigheden die je wilt verwerven?
- **wanneer** je de ontwikkelingsactiviteiten gaat uitvoeren.
- welke **ondersteuning en faciliteiten** je nodig hebt. Denk aan:
  - je eigen uren (met name: extern te besteden uren)
  - uren van je leidinggevende, docent, begeleider of coach
  - budget voor een opleiding of cursus
  - leermiddelen zoals een boek of studiepakket

Andere elementen die je in een POP kunt opnemen zijn:

- Je **startniveau** met betrekking tot een bepaald ontwikkelingsdoel (wat weet je al en kan je al).
- De **beloning** die je krijgt van je leidinggevende of van jezelf. Denk aan een salarisverhoging, een nieuwe verantwoordelijkheid, een huidige taak afstoten, vrije dagen of een vakantie, een cadeautje of gewoon een bos bloemen.

Tip!: maak onderscheid tussen ontwikkelingsdoelen op de korte termijn (tot een jaar) en op de middellange termijn (tussen één en vijf jaar).

DEEL 2

## Figuur 1 Coaching Traject

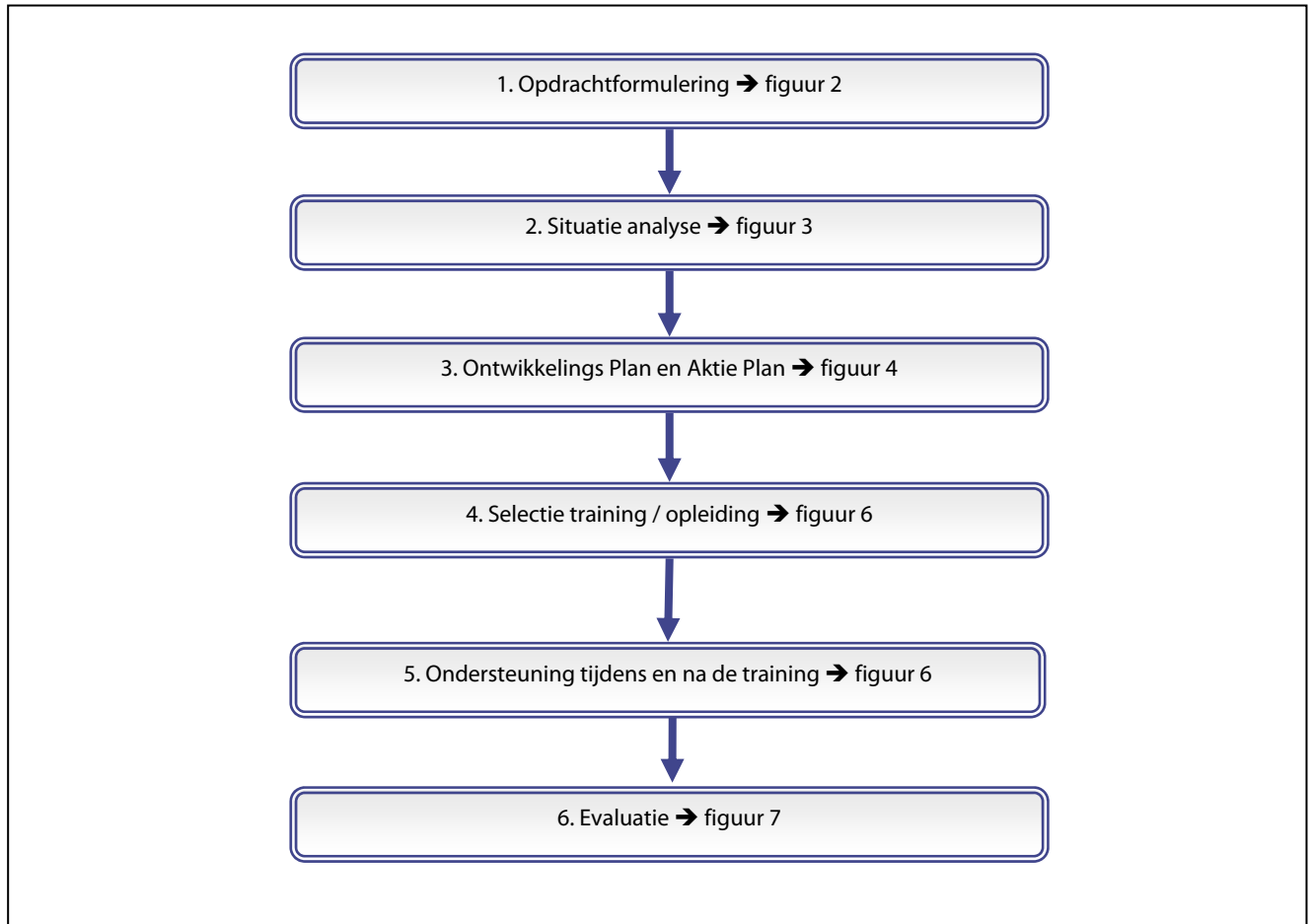


Fig. 1: Stroomdiagram: Activiteiten Coach

1. Het werk van de bedrijfscoach begint met een verzoek of opdracht van de ondernemer of het management.
2. De eerste activiteit bestaat uit een gesprek tussen de coach en de coachee (werknemer die moet profiteren van het coachingstraject). Het doel van het interview is om het werk, de werkomstandigheden en de werksatisfactie van de coachee te analyseren om een duidelijk beeld van de functie en functiebeleving te krijgen.
3. In deze stap werkt de coachee aan een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin de huidige situatie wordt beschreven, alsmede de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de ontwikkelingen binnen het bedrijf. Aan de hand van het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt een persoonlijk activiteitenplan gemaakt, waarin de concrete stappen worden beschreven om de genoemde doelstellingen te bereiken. De taak van de coach is om het proces van beschrijven te begeleiden en in samenspraak te toetsen of de verwachtingen van de coachee realiseerbaar zijn binnen de mogelijkheden van de betrokkene en het bedrijf.
4. Als in het persoonlijke activiteit en plan maatregelen worden genoemd op het gebied van opleiding, vorming en training en het management of de directeur stemt in met deze acties, is het de taak van de coach om samen met de coachee te zoeken naar opleidingen en opleidingsinstituten die kunnen voldoen aan de opleidingsvraag. Aan de hand van het gekozen aanbod wordt een voorstel gedaan aan de directeur / het management.
5. Als het management de scholingsmaatregel goedgekeurd heeft zal de coach de coachee blijven ondersteunen. Als het een lang opleidingstraject betreft zal de coaching niet ophouden maar parallel lopen met het opleidingstraject. Bij kortere trainingen zal de coaching beginnen aan het einde van de opleiding. Het doel van de training/opleidingsactiviteit is primair het verwerven of ontwikkelen van specifieke competenties voor het werk. Om de overdracht van de nieuw verworven kennis en / of mogelijkheden voldoende te kunnen integreren in de dagelijkse praktijk houdt de coaching niet op na de opleiding zelf, maar gaat door voor een nader overeen te komen periode.

Dit wordt gedaan om:

- Een efficiënte en effectieve toepassing van de verworven competenties mogelijk te maken. Vooral in het geval van soft skills, zoals omgaan met klanten of het omgaan met stress, worden verworven strategieën tijdens het werkproces snel vergeten. Hierdoor vermindert duidelijk het effect van de training.
  - Het resultaat van een opleiding: de veranderingen in het dagelijkse werk en / of het gedrag van de coachee, goed te kunnen meten. Met andere woorden: de resultaten in relatie tot de doelstellingen uit het persoonlijk actieplan te kunnen evalueren.
6. Aan het einde van het coachingstraject wordt geëvalueerd in hoeverre de doelstellingen van het persoonlijk ontwikkelingsplan (en, natuurlijk, die van het bedrijf) zijn bereikt. Het resultaat van de evaluatie wordt besproken met de betrokkene en met de ondernemer / het management en vormt tevens de basis van de groeiende ervaring van de coach zelf, zodat hij deskundigheid op het gebied van opleiding, vorming en training binnen de onderneming opbouwt.

Het coachingproces wordt op de volgende pagina's in detail beschreven. De instrumenten die worden benoemd en toegelicht zijn in de bijlagen opgenomen.

## Gedetailleerde beschrijving van het coachingstraject

### Oprichtingformulering

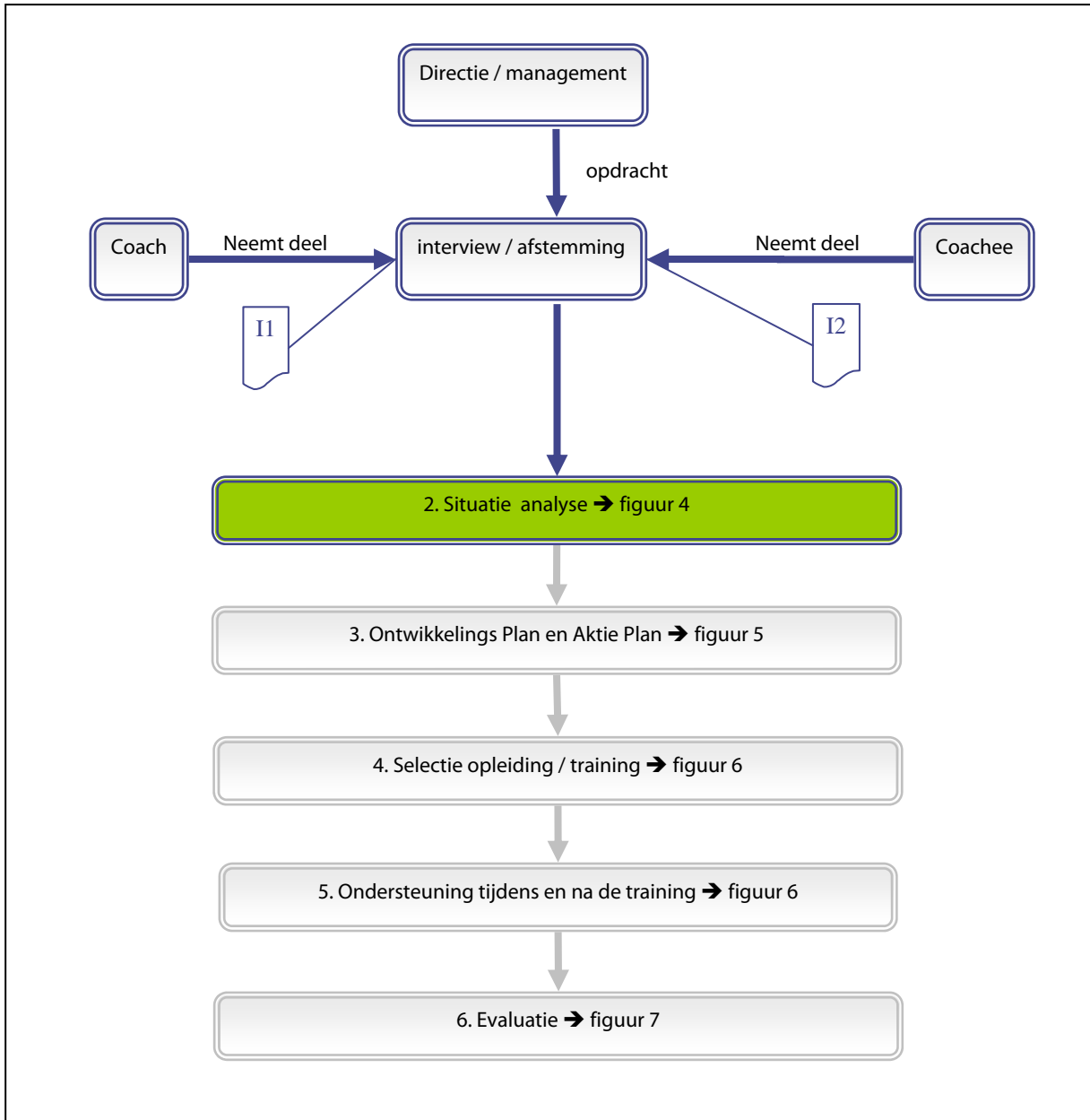


Fig. 2: Opdracht formulering

Zoals blijkt uit figuur 2 begint het proces met de opdracht van een ondernemer of managementteam. Deze opdracht zal soms heel concreet en specifiek zijn:

*De heer Pietersen heeft behoefte om Engels te leren om binnenkomende telefoontjes van Engelse klanten te kunnen beantwoorden.*

Het is echter ook mogelijk dat de opdracht vager is geformuleerd:

*De afdeling productie heeft een achterstand van 20% in de weekproductie. Met andere woorden: de heer Gerritsen (en zijn collega's) hebben minder productie geleverd in de afgelopen weken. Onderzoek waarom.*

Het is in het kader van de vertrouwensrelatie van belang dat de werknemer ook op de hoogte wordt gesteld door de ondernemer / management van de geformuleerde opdracht, en niet alleen door de coach. Dit zou kunnen gebeuren in een gezamenlijk gesprek tussen de drie betrokken partijen.

Instrument 1 kan worden gebruikt voor het vastleggen van de informatie over de door de ondernemer / management verstrekte opdracht.

Als de interne organisatie van de onderneming een ondertekend document verlangd kan instrument 1 ook voor dat doel worden gebruikt.

Instrument 2 kan gebruikt worden om aantekeningen te maken tijdens het gesprek met het management.

## Situatie-analyse

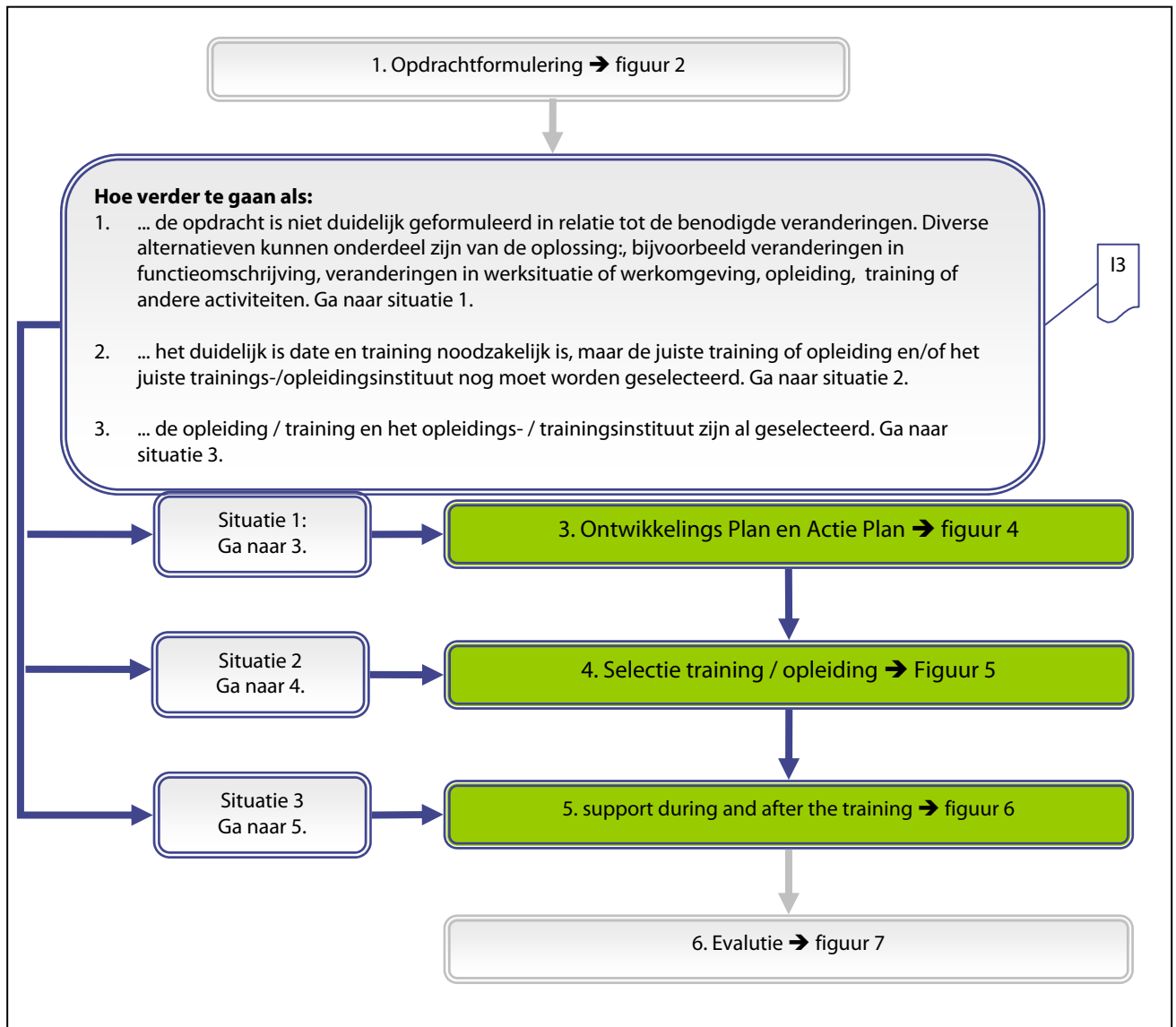


Fig. 3: Stroomdiagram Situatie-analyse

Zoals hierboven beschreven kan de opdracht – afhankelijk van de situatie - zeer verschillend zijn. Daarom kan een goede analyse helpen bij het bij het bepalen van het startpunt van het coachingsproces (zie figuur 3). De volgende situaties geven een idee op welke wijze bepaalde ontwikkelingen de te nemen acties bepalen.

**1. Het bedrijf heeft een nieuwe machine gekocht**

Het bedrijf koopt een nieuwe machine. De fabrikant is de enige aanbieder van een opleiding/training hoe de machine gebruikt en onderhouden moet worden. In dit geval is situatie 3 van toepassing: de fabrikant verzorgt de opleiding. De coaching begint met stap 5, omdat de stappen 3 en 4 niet relevant zijn.

**2. Een werknemer moet een vreemde taal leren**

Een werknemer krijgt steeds meer telefoontjes van Engelse klanten. Tot nu toe heeft ze deze doorgestuurd naar een andere werknemer. De ondernemer vindt dit niet langer wenselijk en besluit dat de werknemer een cursus Engels moeten volgen. Nu is situatie 2 van toepassing. Het is bekend, wat voor soort opleiding nodig is, maar het precieze traject en de opleider moet nog worden geselecteerd. Het proces begint met stap 4. Stap 3 is overgeslagen omdat het niet nodig is om het probleem op te lossen.

**3. Een werknemer heeft behoefte aan een training communicatieve vaardigheden**

Een werknemer die vaak te maken heeft met klanten voelt zich onzeker/bedreigd als hij in contact komt met moeilijke klanten. De ondernemer stelt voor dat hij een cursus in communicatie. Ook hier geeft situatie 2 de juiste weergave. De coaching kan beginnen met stap 4. Stap 3 wordt overgeslagen.

**4. Een voorbeeld van een vage / onduidelijke situatie**

Een werknemer produceert sinds kort meer gebrekkige producten dan gewoonlijk. De ondernemer vraagt de coach om te onderzoeken in samenspraak met de werknemer wat de oorzaken zijn en of er mogelijkheden zijn de oorzaken op te lossen en een passende en werkbare oplossing te vinden. In dit geval is het volledig open, wat de uitkomst zal zijn. Voor deze situatie kan opleiden een oplossing zijn, maar er kunnen ook andere oorzaken aan ten grondslag liggen. Dus hier is situatie 1 van toepassing zodat de coaching begint met stap 3.

**5. Een nieuwe werkplek**

Een werknemer krijgt een nieuwe werkplek met nieuwe taken. De coach krijgt de taak om de werknemer te ondersteunen bij het vinden van scholing en te kijken of er andere maatregelen nodig zijn voor een goede uitoefening van de nieuwe baan. Ook hier is situatie 1 van toepassing omdat mogelijk onvoldoende gekeken is naar de functie-eisen enerzijds en de mogelijkheden van de werknemer anderzijds. De coaching begint weer met stap 3.

Instrument 3 biedt de mogelijkheid de situatie te structureren. Vooral de checklist geeft een goede analyse van de benodigde vervolgstappen.

# Persoonlijk Ontwikkelings Plan en Persoonlijk Actie Plan

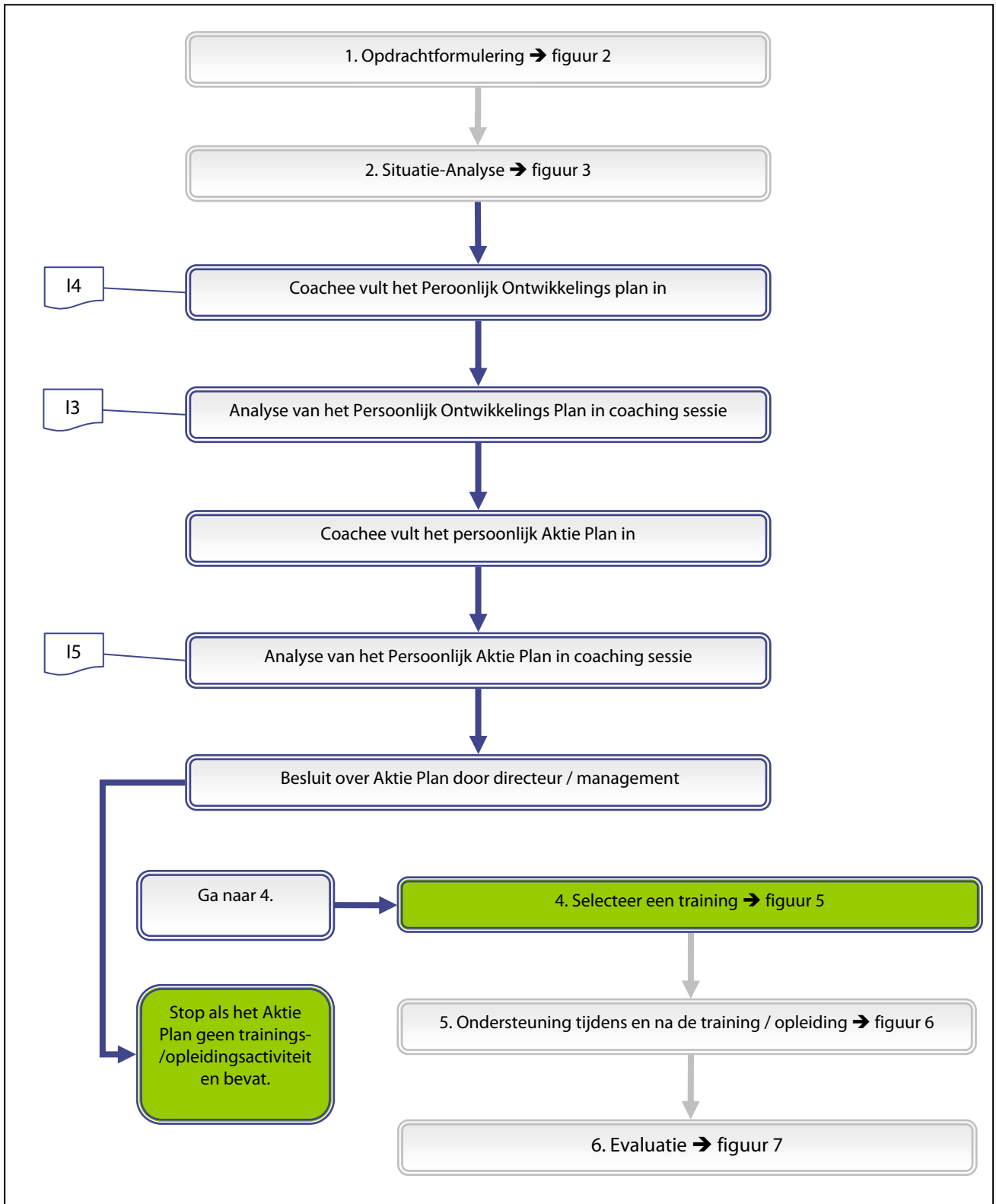


Fig. 4: Samenstelling Ontwikkeling en Actie Plan

Het Persoonlijk Ontwikkelings Plan en het Persoonlijk Actie Plan worden opgesteld door de coachee. Hij dient duidelijk zijn persoonlijke doelen en wensen te definiëren alvorens hierover in gesprek te gaan. Nadat hij de twee documenten opgesteld heeft worden deze besproken met de coach tijdens een coaching sessie. De coach ondersteunt de coachee en helpt hem met het verder specificeren, formuleren en invullen van beide plannen volgens de SMART methode. Afhankelijk van de behoeften van de coachee, kunnen beide documenten afzonderlijk of geïntegreerd worden opgesteld.

Als alle gegevens zijn vastgelegd zal het Persoonlijk Actie Plan vervolgens worden besproken met de ondernemer ten aanzien van de definitieve beslissing.

De instrumenten 4 en 5 kunnen worden gebruikt om het Persoonlijk Ontwikkelings Plan te maken en de Persoonlijke Acties te plannen. Instrument 3 dient ter ondersteuning van de coach.

## Selecteer een opleiding / training

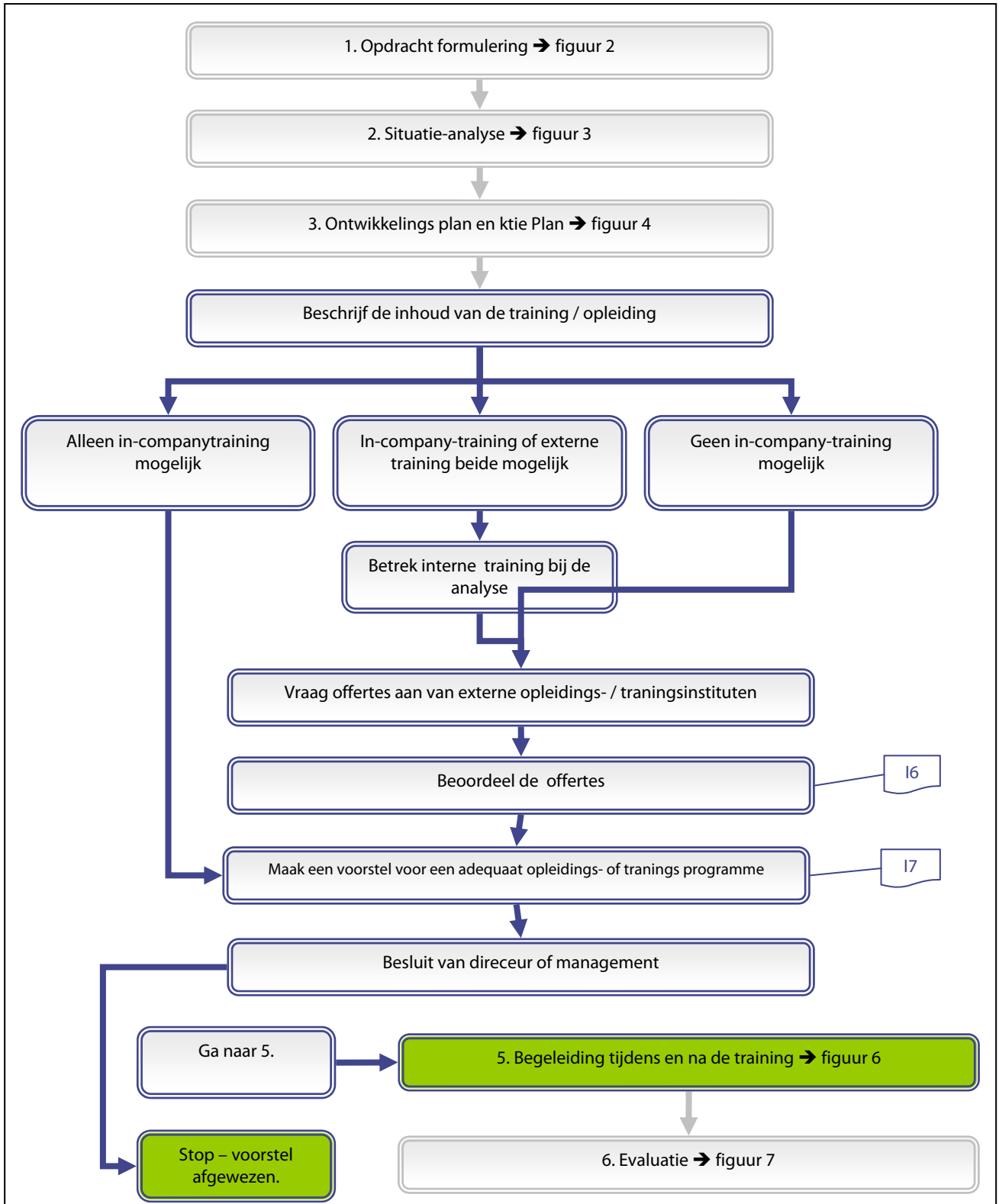


Fig. 5: Selecteer een opleiding / tranning

In deze fase moet een opleiding worden geselecteerd. De eerste vraag is: is het mogelijk een incompany training te verzorgen of is het noodzakelijk een externe opleiding in te kopen.

In een aantal situaties zijn de functies en de werkprocessen zo specialistisch dat er geen externe leverancier kan worden gevonden om deze trainingen te verzorgen. In deze situatie kunnen de verschillende stappen uit het schema worden overgeslagen, omdat er geen vergelijking tussen opleiders te maken zal zijn en zal een incompany-opleiding met een eigen trainer vormgegeven moeten worden.

Precies het tegenovergestelde doet zich voor bij een training die niet door eigen medewerkers/docenten kan worden uitgevoerd als in-company-training. Een typisch voorbeeld is een taal-cursus. In dit geval wordt gezocht naar externe opleiders. Overigens kan de opleiding wel intern worden uitgevoerd met gebruikmaking van de middelen van het bedrijf (kamers, machines enz.). De coach onderzoekt de diverse aanbiedingen, vergelijkt ze en doet een voorstel aan de ondernemer / het management.

Ten slotte komen er minder duidelijke situaties voor, waarin zowel een in-company-opleiding als een externe opleiding een optie kan zijn. Bijvoorbeeld, in het werken met een software programma waarin het bedrijf reeds enige medewerkers met expertise heeft of door een externe trainer. In dit geval moeten uiteraard beide opties met elkaar worden vergeleken.

De vergelijking van opleidingsaanbod is niet zo eenvoudig als het op het eerste gezicht lijkt. Er zijn een aantal factoren die gemakkelijk kunnen worden berekend:

- kosten docent
- lesmaterialen
- examenkosten
- reiskosten
- reistijd

Daarnaast zijn er enkele andere aandachtspunten, kwalitatief van aard:

- waarde van het certificaat / diploma
- de kwaliteit van de aanbieder
- de methodiek
- de doorlooptijd

Om deze aandachtspunten vergelijkbaar te maken wordt in dit concept een prestatie-analyse voorgesteld. De inspanning die deze analyse met zich meebrengt wordt gerechtvaardigd door de doorgaans hoge kosten van hoogwaardige en gespecialiseerde opleidingen.

Instrument 6 kan worden gebruikt voor de evaluatie van de opleiding. Instrument 7 biedt een format waarin alle relevante aspecten van de opleiding kunnen worden verzameld en kan als basis dienen voor de beslissing van de ondernemer.

## Coaching gedurende en na de training

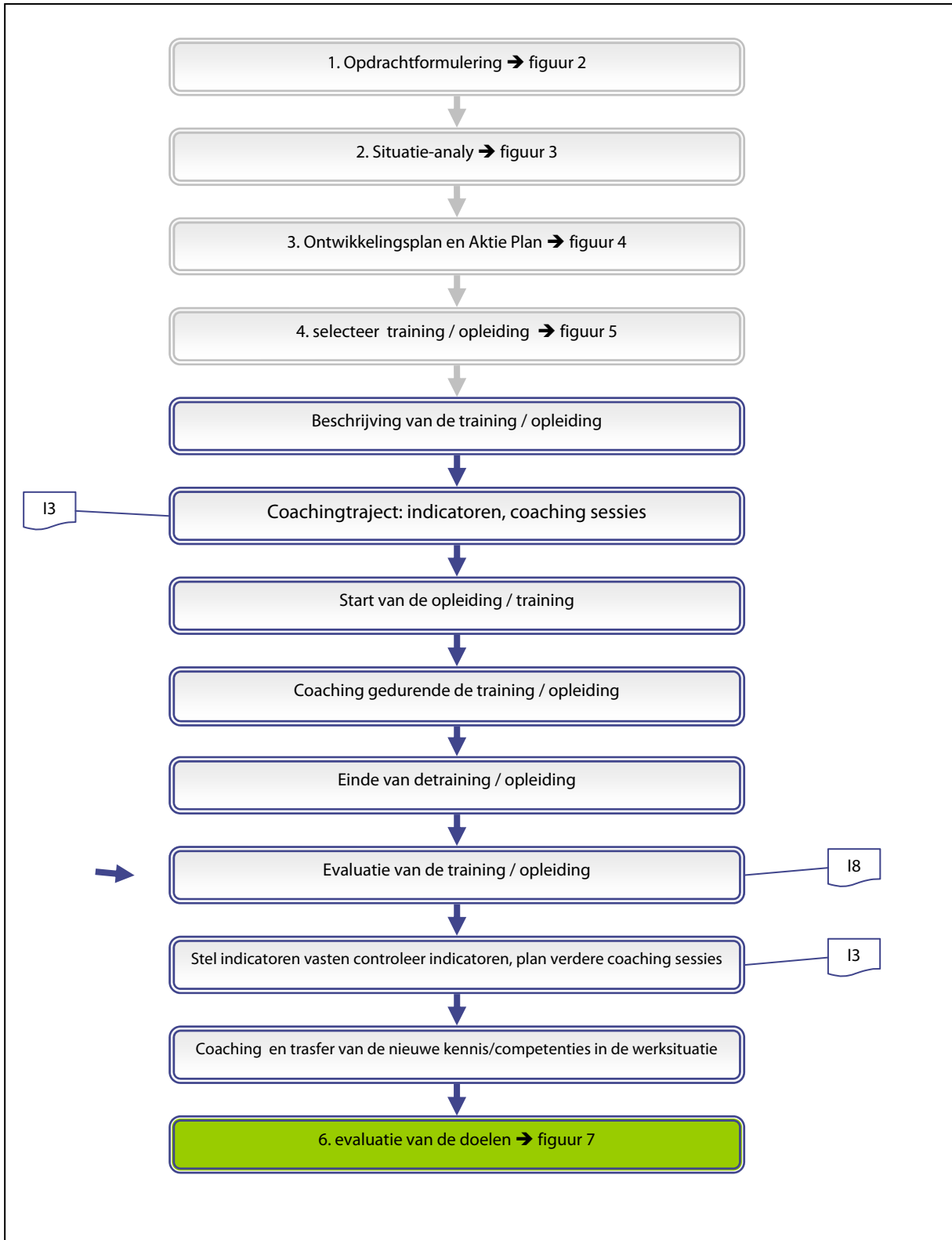


Fig. 6: Coaching gedurende en na de training / opleiding

Deze stap integreert twee functies van de coach: de coachee te ondersteunen tijdens en na de training en om hem te helpen reflecteren op het leerproces en op de overdracht van de verworven competenties in de dagelijkse praktijk.

Naast de planning en uitvoering van het coachingstraject zelf werkt de coach ook met de coachee samen om indicatoren voor het succes van de opleiding te formuleren en nadien te kunnen evalueren.

Door deze evaluatie kan de coach ook de verworven competenties in de dagelijkse werkwijze van de coachee systematisch beschrijven.

Instrument 3 kan worden gebruikt om de doelstellingen van de opleiding te formuleren en te controleren. Instrument 8 is gericht op het evalueren van de opleiding.

## Afronding van het coachingstraject

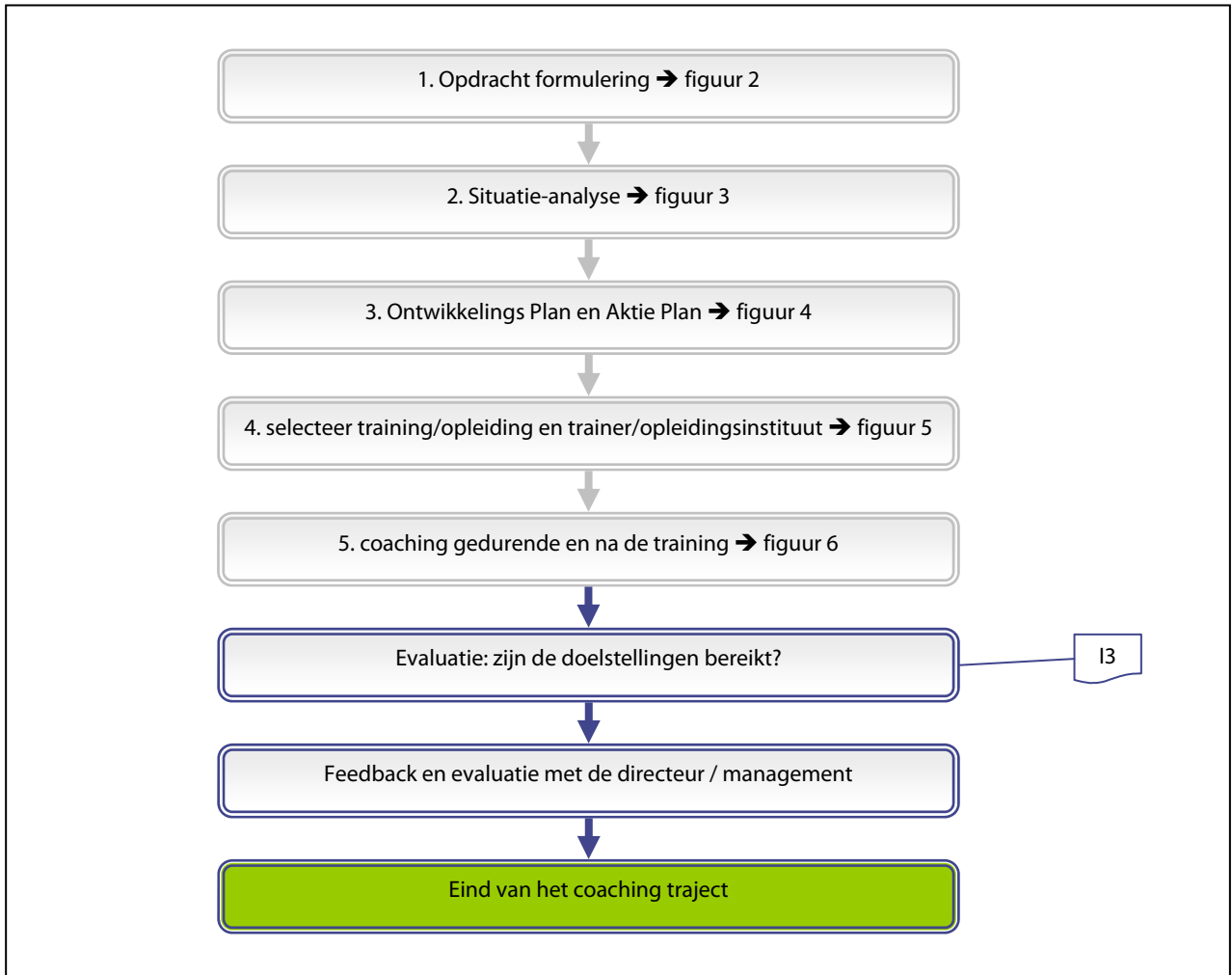


Fig. 7: Evaluatie en afsluiting van het coachingtraject

Afsluitend zullen de aan het begin van het coachingsproces geformuleerde doelen moeten worden vergeleken met de resultaten. Een samenvatting wordt als feedback aan de ondernemer / het management overhandigd.

Instrument 3 is een hulpmiddel bij de evaluatie als de doelstellingen zijn gehaald.

## DEEL 3

## Instrument 1: Opdrachtformulering Coaching

<b>Coachingtraject-nummer</b>	
<b>Coach</b>	
<b>Werknemer</b>	
<b>Uitgangssituatie</b>	
<b>Doelstelling van coachingstraject (directeur/management)</b>	
<b>Training/ opleidingsbehoefte (indien reeds bekend)</b>	
<b>Trainings/ Opleidingsinstituut (indien reeds bekend)</b>	
<b>Soort training (indien reeds bekend)</b>	
<b>Tijdspad / planning (indien reeds bekend)</b>	
<b>Budget</b>	

\_\_\_\_\_  
(Datum, handtekening directie)

\_\_\_\_\_  
(Datum, handtekening coach)

## Instrument 2: Memo

**Datum:** \_\_\_\_\_

**Betrokken personen:** \_\_\_\_\_

**Aantekeningen gemaakt door:** \_\_\_\_\_

**Onderwerp van het interview:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Memo

## Instrument 3: Checklists voor de Coach

Checklist Opdrachtformulering

Checklist POP / PAP

Checklist Coachingtraject

### Checklist Opdrachtformulering

<b>Coaching-Traject nummer</b>		
<b>Coach</b>		
<b>Werknemer</b>		
<b>Zijn de doelstellingen van het bedrijf beschreven?</b>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee	
	Indien ja, in welk document	
<b>Zijn de doelstellingen van de werknemer beschreven?</b>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee	
	Indien ja, in welk document	
<b>Zijn de opleidingsbehoeften van de werknemer beschreven?</b>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee	
	Indien ja, in welk document	
<b>Welke trainer / opleidingsinstituut zal de training / opleiding uitvoeren</b>		
<b>Naam en sort trainings- / opleidingsactiviteit</b>		
<b>kosten van de training / opleiding</b>		
<b>Begin – Einde van de training / opleiding</b>	Begin: einde:	
<b>Voorgestelde trainings-activiteiten goedgekeurd door de directeur / het management</b>		
<b>Is de werknemer al ingeschreven voor de training / opleiding</b>		

## Checklist POP / PAP

Bij de beschrijving van de uitgangssituatie van de werknemer en de onderliggende factoren dient rekening te worden gehouden met de volgende aspecten:

	Uitgevoerd?	Opmerkingen
⇒ formele / organisatorische beperkingen	<input type="checkbox"/> ja	_____
⇒ Professionele competenties van de werknemer	<input type="checkbox"/> ja	_____
⇒ Soft skills van de werknemer	<input type="checkbox"/> ja	_____
⇒ Gezondheid van de werknemer	<input type="checkbox"/> ja	_____
⇒ Persoonlijke interesses van de werknemer	<input type="checkbox"/> ja	_____
⇒ Werk situatie (Team, Werkbelasting etc.)	<input type="checkbox"/> ja	_____
⇒ Persoonlijke levenssituatie van de werknemer (burn out, crisis, scheiding, etc.)	<input type="checkbox"/> ja	_____
⇒ Totaal overzicht van competenties, condities en hulpmiddelen	<input type="checkbox"/> ja	_____

## Checklist Coaching Traject

<b>Coaching-traject Nummer</b>	
<b>Coach</b>	
<b>Werknemer</b>	

*Coaching voor en tijdens de training / opleiding*

<b>Welke doelstellingen wil de werknemer bereiken met de training?</b>	
--	--

<b>Welke resultaten geven aan dat de gestelde doelen bereikt zijn? (indicatoren)</b>	
--	--

<b>Coaching sessies gedurende de training / opleidingsperiode.</b>		Datum	Tijd		Datum	Tijd	

*Coaching na de training / opleiding maar voor de transfer naar de werksituatie*

<b>Zijn de doelstellingen van de werknemer beschreven?</b>	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
	Indien ja, hoe? yes, how?
	Over welke nieuwe doelstellingen is overeenstemming bereikt?

<b>Coaching sessies gedurende de transfer fase</b>		Datum	Tijd		Datum	Tijd	

*Coaching na de transfer in de werksituatie*

<b>Welke doelen heeft de werknemer bereikt?</b>	
<b>Welke indicatoren geven aan dat de werknemer zijn doelen heeft bereikt?</b>	
<b>Beschrijving van het coachingstraject: Evalueer de eerder genoemde punten!</b>	Planning voor de training / opleiding
	Uitvoering van de training / opleiding
	Coaching
Transfer in de dagelijkse werksituatie	

## Instrument 4a: Persoonlijk Ontwikkelings Plan

### Huidige situatie

<p>De coaching vindt plaats om veranderingen aan te brengen waardoor mijn werksituatie verbeterd. Hier beschrijf ik mijn huidige werksituatie.</p>	
<p>Wat zijn de oorzaken die tot deze situatie geleid hebben?</p>	

### Doel(-en)

<p>Welke doelen wil ik bereiken in mijn huidige werksituatie.</p>	
---	--

### Effecten op de persoonlijke situatie

<p>Wat zijn de positieve effecten op mijn situatie als ik mijn doelen bereik?</p>	
<p>Wat zijn de negatieve effecten op mijn situatie als ik mijn doelen bereik?</p>	
<p>Wat zal er gebeuren als de huidige situatie onveranderd blijft?</p>	

### Effecten op andere mensen

<p>Wat zijn de positieve effecten op andere mensen die voor mij belangrijk zijn als ik mijn doelen bereik?</p>	
<p>Als mijn huidige situatie onveranderd blijft welke effecten heft dat op andere mensen die voor mij belangrijk zijn?</p>	

## Effecten op werkzaamheden

<p><b>Wat zullen de positieve effecten zijn op mijn werkzaamheden als ik mijn doelen bereik?</b></p>	
<p><b>Wat zullen de negatieve effecten zijn voor mijn werkzaamheden als de doelen zijn bereikt?</b></p>	
<p><b>Als de situatie onveranderd blijft, welke consequenties heeft dit voor mijn werkzaamheden?</b></p>	

## Obstakels

<p><b>Obstakels voorkomend uit mijn persoonlijkheid (gedachten, houdingen, normen en waarden, geloof etc.)</b></p>	
<p><b>Obstakels liggend bij andere personen (verwachtingen, verantwoordelijkheden, toezeggingen)</b></p>	
<p><b>Obstakels in de organisatiestructuur, werkwijze en faciliteiten (tijd, rollen, taken etc.)</b></p>	

## Uitgevoerde activiteiten om het doel te bereiken

<p><b>Wat heb ik tot nu toe gedaan om mijn doelen te bereiken? Wat waren de resultaten?</b></p>	
---	--

## Tijdspad

<p><b>Is er een tijdsplanning en een deadline, waarna mijn activiteiten om mijn doelen te bereiken zinloos worden?</b></p>	
--	--

## Instrument 4b: Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Ontwikkelingsdoel	Ontwikkelingsactiviteit	Gewenst resultaat	Planning	Benodigde ondersteuning en faciliteiten
1. <u>Klantgericht werken</u>	Zes keer een donderdagmiddag meewerken op de servicebalie onder supervisie van Corrie de Jong.	Inzicht: welke benadering levert tevreden klanten op? Ervaring: hoe doe je dat?	15 maart tot 1 mei	24 werkuren supervisie van Corrie de Jong
2. Excel	Cursus volgen om het programma excel onder de knie te krijgen.	Voldoende beheersing van het programma om de voorkomende werkzaamheden <u>zelfstandig</u> te verrichten.	Voor 31 december afgerond	Externe cursus van 10 lessen, onder werktijd te volgen.
3. Leidinggeven als teamleider	Zelfstudiepakket Praktisch Management doorlopen.	Basiskennis en elementaire vaardigheden op het gebied van leidinggeven. In staat om operationeel leiding te geven aan een team van 5 medewerkers op MBO-niveau.	Dit jaar zelfstudie. Volgend jaar een stage-opdracht en praktijkervaring.	Zelfstudiepakket Praktisch Management. Stage-opdracht met tweewekelijks een uur begeleiding van Harrie Koning.
Ondertekening medewerker:		Leidinggevende:		Datum:

<p><b>Wat te doen?</b></p> <p>Wat ga ik doen om mijn doelen te bereiken?</p>	
<p><b>Wat te vermijden?</b></p> <p>Wat moet ik vermijden om mijn doel te bereiken?</p>	
<p><b>Tijdspad</b></p> <p>Wanneer en hoe vaak zal ik de genoemde activiteiten uitvoeren</p>	

## Instrument 6:

### Vergelijking van opleidingsvoorstellen

Criterium	Gewicht (Punten)	Voorstel 1:		Voorstel 2:		Voorstel 3:	
		Waarde	Waarde criterium	Waarde	Waarde criterium	Waarde	Waarde criterium
		<b>Resultaat 1:</b>		<b>Resultaat 2:</b>		<b>Resultaat 3:</b>	

**Onderbouwing van een enkel criterium**

Naam van het criterium \_\_\_\_\_

Punten	Beschrijving
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## Instrument 7: Management Besluit

<b>Coachingtraject-Identificer</b>	
<b>Coach</b>	
<b>Werknemer</b>	
<b>Training / opleidingsbehoefte</b>	
<b>Voorgestelde trainings- / opleidingsmaatregel(-en)</b>	
<b>Vaste kosten van de trainings- / opleidings-maatregel(-)</b>	
<b>Additionele kosten (reiskosten, accommodatiekosten etc.)</b>	
<b>Alternatieve aanbiedingen (incl. informatie over de totale kosten)</b>	
<b>Uitgebreide toelichting op het voorstel.</b>	
<b>Voorstel gepresenteerd op:</b>	
<b>Besluit:</b>	

\_\_\_\_\_  
(Datum, handekening directeur / manager)

## Instrument 8: Evaluatie / Feedback

### Organisatie de training / opleiding

	++	+	-	--
Ontvangst en welkom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ondersteuning door de trainer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aantal deelnemers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatie (pauses etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tijdsplanning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Opzet van de training

	++	+	-	--
Structuur van de training / onderwerpen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toepasbaarheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktische relevantie (Zijn de nieuw geleerde vaardigheden/competenties relevant voor het werk?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methodiek (Hoe werd de inhoud gepresenteerd?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lesmaterialen voor de deelnemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentatie van de inhoud door de trainer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competentie/kennis van de trainer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibiliteit van de trainer / improvisatievermogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zijn werkgever-specifieke aspecten meegenomen door de trainer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oefeningen, casussen en voorbeelden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Speelde de trainer in op de behoeften van de deelnemers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Conclusie

<b>Van belang voor het werk van de werknemer: heeft de training ertoe bijgedragen dat de werknemer zijn taken beter of gemakkelijker kan uitvoeren?</b>				
<input type="checkbox"/> zeer goed	<input type="checkbox"/> redelijk goed	<input type="checkbox"/> min of meer	<input type="checkbox"/> beperkt	<input type="checkbox"/> helemaal niet
<b>Zijn je verwachtingen ingevuld?</b>				
<input type="checkbox"/> zeer goed	<input type="checkbox"/> redelijk goed	<input type="checkbox"/> min of meer	<input type="checkbox"/> beperkt	<input type="checkbox"/> helemaal niet
<b>Duur van de cursus</b>				
<input type="checkbox"/> te lang	<input type="checkbox"/> precies goed	<input type="checkbox"/> te kort		
<b>De onderwerpen waren ....</b>				
<input type="checkbox"/> te moeilijk	<input type="checkbox"/> precies goed	<input type="checkbox"/> te eenvoudig		

<b>Wat vond je het beste in de training?(Je eigen mening)</b>		
<b>Wat had beter gekund in de training? (je eigen mening)?</b>		
<b>Welke onderwerpen van de training hadden meer diepgang mogen hebben?</b>		
<b>Welke onderwerpen van de training kunnen korter?</b>		
<b>Ben je geïnteresseerd in gespecialiseerde seminars over de behandelde onderwerpen?</b>	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<b>Indien ja, welke onderwerpen hebben dan uw interesse?</b>		
<b>Eventuele opmerkingen?</b>		