



de slimste route
naar effectieve coaching



Vitaliteit nader bekeken

Hoe signaleer je dat de vitaliteit van een medewerker vermindert, welke factoren spelen daarbij een rol en wat kun je daaraan doen om de vitaliteit weer te herstellen?

Inspiratie voor de HR-professional.

Een uitgave van CoachNetwerk B.V.

Inspiratie vitaliteit

'Ik heb er zin in.' 'Ik voel me hartstikke fit.' 'Leuk, laten we beginnen.' Dat zeg je als je je mentaal goed voelt. Als je fysiek sterk en gezond bent. Als je vrolijk bent en energie hebt en de hele wereld aankan. Kortom, als je vitaal bent. Vitaliteit heb je nodig om iedere dag naar je werk te gaan, voor je gezin te zorgen, je vrienden te ontmoeten en je familie te omarmen. Het is belangrijk om zin te hebben in het dagelijkse leven.

Maar vitaliteit is wel iets dat je moet onderhouden. Sleur, spanningen, stress, teleurstellingen, vermoeidheid, mentale of fysieke tegenslag zijn een aanslag op je vitaliteit. Je hebt nergens meer zin in, je gaat opzien tegen je werk, je kunt niet tegen kritiek, je vindt dat collega's of vrienden steeds wat te zeuren hebben,



je gezin vraagt voor je gevoel te veel aandacht. Je vitaliteit kan zelfs zo erg verminderen dat je ziek wordt. Hoe behoud je je vitaliteit? Je levenskracht?

Belangrijke vragen voor mensen privé, maar ook op de werkvloer waar te veel stress vaak de vitaliteit van werknemers ondermijnt. Hoe signaleer je als HR-professional dat de vitaliteit van een medewerker wordt bedreigd en wat kun je daaraan doen? Met dit e-book bieden we jou als HR-professional een aantal handvatten om de vitaliteit in jouw organisatie te verbeteren of te borgen.



Wat bepaalt iemands vitaliteit?

Vitaliteit en stress verhouden zich tot elkaar als twee kanten van een medaille. Wanneer je last hebt van stress, ervaar je weinig vitaliteit. En wanneer je overloopt van vitaliteit, ervaar je weinig stress. De ervaring van stress en vitaliteit is echter per persoon heel verschillend. Ook de oplossing voor een betere energiehuishouding is afhankelijk van persoonlijke factoren. Het heeft dan ook geen zin om iedereen met stress of verminderde vitaliteit naar dezelfde training te sturen. Krijg je vanuit de organisatie vragen over werkbelasting, werkstress en prioriteitenstress? Dan moet je weten waar de schoen echt wringt en wat de specifieke vragen zijn!

Wat bepaalt iemands vitaliteit? Er zijn diverse facetten van invloed op werkbelasting en werkstress:

- de leeftijd en levensfase;
- het sociale netwerk;
- de persoonlijke motivatie en het bewustzijn daarvan;
- het gevoel van zingeving;
- de waardering die iemand ontvangt.

Hier kun je lezen over de verschillen in stressbeleving per leeftijdsgroep en over de manier waarop je vanuit je HR-rol kunt sturen.

Hoe kun je verminderde vitaliteit bij medewerkers herkennen?

Mensen hebben vaak anderen nodig om te merken dat de stress oploopt. Zelf merk je het vaak pas als het te laat is. Signalen van oplopende stress zijn veranderend gedrag (stiller, cynischer,

sneller geïrriteerd, van de hak op de tak praten), andere uitstraling (onzeker, futloos), meerdere malen kort verzuim en veel - kleine - ongelukjes.

Als HR-professional is het van belang dat je goede afstemming hebt met de leidinggevendenden, die over het algemeen deze signalen eerder opmerken.

Vervolgens is het relevant goede afspraken te hebben met die leidinggevendenden over wie wat doet en een helder beleid te hebben om verder afglijden te voorkomen.

*Wil je meer weten over hoe stress werkt?
Minicollege van hoogleraar Erik Scherder.*



Elke leeftijdsgroep haar eigen vraagstuk

Omdat per leeftijdsgroep de ervaring van vitaliteit en stress zo anders kan zijn, bieden we je inzicht in de verschillen per leeftijdsgroep. Met daarbij per leeftijdsgroep een voorbeeld van hoe je als leidinggevende daar op kunt sturen.

Nu moet het gebeuren

Twintigers ervaren stress wanneer ze niet voldoende meedoen in de maatschappij: een baan, een partner, het uiterlijk, de vriendenkring ... nú moet het gebeuren voor de rest van hun leven. Wanneer het op die verschillende gebieden lekker loopt, voelen ze zich sterk en maken ze meters. Omdat deze groep

aan het begin staat van hun carrière, hebben ze bij verminderde vitaliteit behoefte aan korte, interactieve begeleiding, het liefst online.

Lees hier het verhaal van Mara, 28 jaar, leuke studie, fijne vrienden, eerste baan. Maar die baan is helemaal niet zo leuk. Ze is steeds vaker erg moe.

WAT SPEELT ER PER LEEFTIJDFASE?

TWINTIGER

'Weten wie ik ben'
Voor mezelf en t.o.v. anderen



DERTIGER

'Kunnen kiezen'



VEERTIGER

'Persoonlijke vaardigheden'
Effectieve inzet & energiemanagement



OUDERE WERKNEMER

'Ervaring'
Professionals met grote loyaliteit



De Twintiger

‘Maar stel dat deze baan niet lukt, wat ga ik dan doen?’ Mara vindt haar eerste baan helemaal niet leuk, maar ze durft ook niet op zoek te gaan naar iets



anders. Ze is 28 jaar, heeft een leuke studie gedaan en net haar eerste flat gehuurd. Ze heeft een fijne vrienden-groep en is vorige maand nog een lang weekend naar Lissabon geweest. Dat klinkt allemaal goed. Toch is ze vaak

moe en ziet ze steeds meer op tegen haar werk. Het valt haar vies tegen, ze had zich er iets heel anders van voorgesteld. Mara is ervan overtuigd dat haar baan leuker zou moeten zijn, minstens net zo leuk als de rest van haar leven. Ze durft geen nee te zeggen, want dan is ze niet gezellig en sociaal, en dus zit ze geregeld lang op kantoor. Ze heeft nog te weinig levenservaring en zelfkennis om te kunnen inschatten op welke plek ze goed gaat passen. Ze blokkeert!

Twintigers swingen door het leven: leuke studies, uitgaan, vrienden, sport. Nú moet het gebeuren voor de rest van hun leven. Wanneer ze op tijd de juiste keuzes maken en erbij horen, voelen ze zich vitaal en maken ze meters. Ze ervaren stress wanneer ze niet voldoende meedoen in de maatschappij, wanneer ze hobbels moeten nemen bij hun baan,

bij het vinden van een partner of bij het maken van belangrijke beslissingen ‘voor later’. Een korte, interactieve begeleiding (online) is dan heel effectief.

Mara werkt met een loopbaancoach die haar via online tests en Skype-sessies binnen de kortste tijd doet inzien waar haar kwaliteiten liggen, wat echt bij haar past. Ze ziet in dat het juist goed is voor haar carrière om op zoek te gaan naar iets anders.

Die nieuwe baan is zo gevonden en na een half jaar krijgt de coach een vrolijke app van Mara waarin ze vertelt over haar volgende leuke project.



Geen weg terug

Dertigers voelen vooral stress rondom de enorme keuzes waar ze voor staan: kinderen, baan voor de lange termijn, een eigen huis, meer afstand tot de ouders. Ze worden nu echt volwassen



en voelen dat ze straks niet meer terug kunnen. Wanneer ze deze keuzes op een evenwichtige manier invullen, zijn het harde werkers. De vitaliteit kan afnemen als dat niet lukt. Dan kun je ondersteunen bij de uitbouw van hun professionaliteit. Bijvoorbeeld via coaching, training en programma's rondom het maken van gezonde keuzes.

Lees het verhaal van Carlijn, eerste helft dertig, manager in een reorganiserende organisatie, moeder van drie kinderen en een broer met een levensbedreigende ziekte. 'Hoe blijf ik overeind in dit alles', is haar grote vraag.

De Dertiger

Met veel energie komt ze binnen. Carlijn: eerste helft dertig, manager in een reorganiserende organisatie, moeder van drie kinderen (waarvan een van



nog geen half jaar oud) en een broer met een levensbedreigende ziekte. De energie waar ze mee binnenkomt, blijkt uiterlijk vertoon. Al snel laat ze zien hoe uitgeput ze is. 'Hoe blijf ik overeind in dit alles', is haar grote vraag. 'Ik wil graag en veel, ik heb plezier in veel, maar dit is té veel.'

Dertigers voelen vooral veel keuze-stress. Ze willen veel, maar alle bordjes omhoog houden, put ze uit. Het bewust keuzes maken komt in de praktijk neer op actief nee zeggen en de aandacht focussen op de zaken die echt van belang zijn. Gaat Carlijn voor het leuke en uitdagende project waarvoor ze

twee dagen per week naar Brussel zou moeten? De opdracht past bij haar kwaliteiten, maar het betekent dat ze werkzaamheden voor de fusie niet kan coördineren. De dertiger heeft focus nodig. Wat wel, wat niet?

Een ander thema is in het moment zijn. Ofwel de aandacht bij het nu hebben en niet bezig zijn met wat gisteren gebeurd is en morgen gaat gebeuren. 'Ben ik met mijn aandacht bij dat waar ik mee bezig ben?' Dit is moeilijk voor mensen die vaker in de stand staan van 'gaan' dan in de stand van 'zijn'. Via coaching, training en programma's rondom het maken van gezonde keuzes wordt keuzes maken minder moeilijk en kan leven in het nu verankeren tot iets wat je als vanzelfsprekend doet. Het leven blijft druk, maar door er anders mee om te gaan, blijft de dertiger dynamisch en vitaal.

Goede en minder goede kanten

Veertigers willen echt presteren en worden gestresseerd wanneer ze niet de resultaten halen die ze voor ogen



hadden. Ze moeten beter leren omgaan met hun minder sterke kanten, met gevoelens van onmacht of teleurstelling en zichzelf leren managen binnen de professionele omgeving. Bewustwording en controle kunnen een groot verschil maken op weg naar echte vitaliteit en succes. Dit is een groep

waar individuele coaching veel succes heeft. Lees het verhaal van Arjan, een 44-jarige commerciële projectleider die steeds meer kritiek krijgt van zijn leidinggevende terwijl zijn klanten met hem weglopen.

De Veertiger

'Ik zou het nu toch wel moeten weten!' Arjan lijkt bijna verontwaardigd over zijn eigen onvermogen om goed te reageren in een spannend overleg. Hij is 44 jaar, commercieel projectleider bij een bouwonderneming, met een grote verantwoordelijkheid en een miljoenenbudget. Klanten lopen met hem weg, terwijl zijn leidinggevende hem steeds vaker laat weten wat hij niet goed doet. Hij geeft namelijk regelmatig te veel weg aan klanten omdat hij ze graag te vriend wil houden en hij hoopt op die

manier respect bij anderen te winnen. Wat hij zich niet realiseert, is dat hij respect verdient met zijn kennis van zaken en zijn inhoudelijke adviezen. Hij verliest respect door te veel met de klant mee te gaan en over de grenzen te stappen van wat zijn bedrijf kan en wil leveren.

Veertigers hebben vaak een goed beeld van hun eigen vaardigheden, ze hebben voldoende trainingen gedaan en kennis in de rugzak om zich zelfverzekerd te voelen bij de inhoudelijke kant van hun werk. Waar ze soms nog echt wat te leren hebben, is omgaan met hun minder sterke kanten en gevoelens van onmacht of teleurstelling. Ze moeten zichzelf leren managen binnen de professionele omgeving.

Via individuele coaching onderzoekt Arjan zijn behoefte tot bevestiging. Hij heeft de strategie van gepest kind onbewust gekopieerd naar zijn omgang met klanten. Via coaching leert hij een nieuwe strategie.



Intrinsieke motivatie

Vijftigplussers zijn bezig met het verzamelen van voldoende intrinsieke motivatie om de stap naar de volgende fase in hun leven te maken. Kinderen gaan de deur uit, de professionele kansen moeten worden verzilverd, de gezondheid begint een thema te worden. Bij vrouwen in deze leeftijdscategorie zie je de overgangsverschijnselen welke effect hebben op de stressbeleving.

Vijftigplussers kunnen er behoefte aan hebben om de balans op te maken in een persoonlijk biografisch coachtraject. Lees hier het verhaal van Ben, 57 jaar, financieel medewerker, loyaal, laat zich niet gek maken, maar ... hij moet nog tien jaar. Waar gaat hij in die tijd nog zijn tanden in zetten?

Doordat mensen steeds later met pensioen gaan, groeit deze groep op

de werkvloer. Vanuit HR kun je deze mensen kansen bieden om kennis en expertise over te dragen aan anderen en ze niet langer af te rekenen op het maken van productie.

De Vijftigplusser

Ben is 57 jaar. Hij is financieel medewerker, maar is uitgeblust. Hij 'moet' nog tien jaar en vraagt zich af waar hij in die jaren zijn tanden nog in gaat zetten! Ben is op zich fit; hij weet namelijk prima waar zijn grenzen liggen, maar is wel duidelijk eerder moe. Hij voelt geregeld het appèl om 'nog even door trekken' om iets af te krijgen, terwijl hij weet dat hij dat niet meer moet doen. Zijn jongere collegae laten hem duidelijk merken hier niet blij mee te zijn. Daar heeft Ben last van. Verder merkt hij op dat er veel nieuwe technologieën



op de markt zijn, waar hij soms door overspoeld wordt; wat moet hij weten, wat kan hij links laten liggen?

De vijftigplusser is loyaal. Hij weet wat hij (aan)kan, geeft zijn grenzen goed aan en laat zich niet gek maken – hij heeft immers alles al een keer zien langskomen. Hoewel deze kenmerken niet voor alle vijftigplussers gelden, is het een doelgroep om te koesteren. Een andere reden daarvoor is dat binnen afzienbare tijd de meerderheid van de beroepsbevolking de vijftig is gepasseerd. Door de aantrekkende arbeidsmarkt vormen ze een relevante groep op de werkvloer. Het is dan ook belangrijk om goed stil te staan bij hun vitaliteit.

De eerste kwaaltjes dienen zich aan, dus de fysieke gezondheid moet op de agenda. En de vijftiger mag dan gepokt en gemazeld zijn, hij heeft nog steeds behoefte aan aandacht en waardering.

Ook hij heeft ambitie en verwachtingen. Vaak blijken deze ambities te liggen bij meedenken, adviseren en het inzetten en delen van ervaring, kennis en netwerk. Voor jou als HR-professional is het van belang dit serieus op te pakken en onderdeel te maken van je strategie. Dat kan door aan te sluiten bij de behoefte via een individueel traject, workshops of trainingen. Ben pakte via coaching opnieuw de regie van zijn leven, daarbij ondersteund door zijn leidinggevende.



Andere factoren die vitaliteit beïnvloeden

Naast leeftijd en levensfase, beïnvloeden ook andere factoren de ervaring van stress en vitaliteit. De volgende pagina's gaan over vier thema's die de vitaliteit van je medewerkers bepalen: **zinggeving, waardering, sociaal netwerk, motivatie.**

De zin van zinggeving

We gebruiken vaak de term zinggeving als we het hebben over vitaliteit. Veel mensen stellen vroeg of laat vragen over het nut of de zin van hun werk, hun leven of het bestaan in het algemeen. Het onderwerp komt in bijna elk ontwikkeltraject op een logische manier aan de orde. Vitaliteit is sterk verbonden met levenszin: zin hebben in het leven!

Zin hebben in het leven is anders voor een dertiger dan voor een tachtiger, anders voor iemand met een groot sociaal netwerk dan voor iemand die zich eenzaam voelt, anders voor iemand met grote persoonlijke uitdagingen zoals schulden of ziekte, dan iemand die zorgeloos is. Waar de een vanaf jonge leeftijd stevig verbonden is aan de eigen zinggeving, is het voor een ander abracadabra. Zinggeving lijkt voor de één begrijpelijker en bereikbaarder dan voor de ander. Werner Erhard zei: 'Het leven heeft geen zin, behalve de zin die wij er aan geven.'

Wat is de zin van ons bestaan? Hoe beter we dat weten, hoe meer zin we hebben om er voor te gaan met als direct resultaat energie, vitaliteit en weerbaarheid. Zinggeving zet een knopje om in het brein en in het lichaam. Zinge-

ving zorgt ervoor dat blokkades worden overwonnen en problemen worden opgelost.

Hetzelfde geldt voor een organisatie, een afdeling, een team. Vitale organisaties kenmerken zich door vitale medewerkers. Coaching kan individuen, maar ook organisaties helpen bij het zin geven. Is de reden tot zinggeving een cultuurverandering, dan richten de interventies zich op het vinden van gezamenlijke waarden en doelen. De leden van een organisatie zetten vanuit een dieper begrip en respect voor zichzelf belangrijke stappen naar een nieuwe toekomst.

Wil je meer weten over zinggeving in een organisatie?

Lees het artikel over organisatiecoaching:

[KLIK HIER](#)

Belangrijk: waardering uiten

Sinds een paar jaar is 1 maart in Nederland de Nationale Complimentendag. Eens per jaar besteden we als natie een hele dag aandacht aan het complimenteren van elkaar! De rest van het jaar gaan we weer over tot de orde van de dag: doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg.



Terwijl we allemaal weten dat waardering, erkenning en bevestiging belangrijke menselijke behoeften zijn. Nederlanders hebben een ambivalente verhouding tot complimenten, zowel met het geven als met het ontvangen ervan. Wel hebben we ze keihard nodig, want bij gebrek aan uitgesproken waardering gaan we allemaal klagen

dat we het niet krijgen. Medewerkers die zich niet gewaardeerd voelen, zijn minder geneigd om een extra klus te klaren en er een tandje bij te zetten. Ook is het een aangetoonde bron van stress en demotivatie wanneer waardering uitblijft. Tegelijkertijd willen we niet worden gepaaid en weten we waardering en manipulatie feilloos van elkaar te scheiden. Waardering moet echt en authentiek zijn. Ga er als HR maar aan staan!

Wat kun je doen om een cultuur van waardering en erkenning te faciliteren? Staat dit thema op je agenda en hoe bespreek je het met collega's en belanghebbenden? Is het jaarlijkse beoordelingsgesprek voldoende of is er meer nodig om het geven en ontvangen van gemeente complimenten tot een dagelijkse realiteit te maken?

Voorbeelden:

In een evaluatiegesprek met een coachee, zijn leidinggevende en de coach kwam naar voren dat de coachee significante stappen heeft gezet in zijn ontwikkeling en in de afgelopen periode daadwerkelijk ander (en zeer gewenst) gedrag heeft laten zien. Coachee én leidinggevende tevreden. De leidinggevende zegt in het gesprek dat hij echt had genoten van de voortgang die de coachee maakte. 'Heb jij hem dit ook laten weten?' vraagt de coach. De reactie: 'Uh nee, ik zag het, was er blij mee, maar heb hem dat nooit gezegd'.

Na een korte stilte vult de leidinggevende aan: 'Tja, dat is gewoon de cultuur niet hier.' De coach blijft hem nog even aankijken en hij begint zowaar enigszins schuldbewust naar de coachee te kijken: 'Ja gek eigenlijk, kleine moeite.' 'En een groot plezier!' vult de coachee aan.

Waardering uitspreken is inderdaad een kleine moeite en levert veel op. Het werkplezier wordt er direct groter van.

Een andere coachee had hard gewerkt en zijn targets gehaald, alleen ... halverwege het jaar had de directie enkele regels aangepast en de coachee kreeg een veel lagere bonus dan hij op basis van de eerdere afspraken had moeten krijgen. De vitaliteit vloede weg. Niet per se vanwege het geld, maar vanwege de afwezigheid van een blijk van waardering. Daardoor haakte hij zichtbaar af en pakte hij zijn werk veel minder vitaal aan.

Waardering: niet het eerste aspect waar je aan denkt bij het begrip vitaliteit, maar wel degelijk een belangrijk aspect.

Sociaal netwerk: 'No man is an island'

'No man is an island' en 'It takes a village' zijn twee bekende quotes die direct duidelijk maken dat niemand het leven alleen leeft en dat we elkaar echt nodig hebben om iets te bereiken. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat wanneer mensen voelen dat ze er alleen voor staan en ze geen verbinding ervaren met anderen, ze gevoeliger zijn voor stress en uitval.

Het is niet de taak van HR of van leidinggevenden in een organisatie om ervoor te zorgen dat het privéleven van de medewerkers op orde is. We kunnen wel compassie tonen en er rekening mee houden wanneer iemand het thuis moeilijk heeft of voor grote uitdagingen staat. We kunnen er ook voor zorgen dat de werksfeer goed is en de samenwerking met anderen is gewaarborgd. Zo houd je het spook van uitval buiten de deur.



Je hebt als HR veel programma's tot je beschikking om te werken aan goede samenwerking binnen een organisatie.

Via het aanbieden van games, team-dagen en bijvoorbeeld intervisiebijeenkomsten werk je aan een structuur van samenwerking en collegialiteit.

Met een goed bedrijfsrestaurant dat gezonde keuzes biedt, een toegankelijke binnentuin en het faciliteren van regelmatige check-ups bied je een gezonde werkplek.

Door deze programma's goed af te stemmen op de behoeften van afdelingen en teams ontstaat een sociaal vangnet binnen organisaties, met als gevolg minder uitval, meer begrip en een cultuur die is gestoeld op samen resultaten behalen.



*Lees meer over coaching bij
samenwerking:*

KLIK HIER

*Lees meer over samen een organisatie
ombuigen naar een nieuwe cultuur:*

KLIK HIER

Motivatie

Van een appelboom kun je geen kastanjes verwachten

De kernachtige quote 'Van een appelboom kun je geen kastanjes verwachten' komt uit een artikel van Annemieke Rozemond, die als coach is aangesloten bij CoachNetwerk.

Motivatie is een belangrijk goed. Wanneer je als professional gemotiveerd bent om iets te doen, wil je je er graag voor inzetten. Motivare betekent



beweegreden: de reden om in actie te komen. En de reden waarom je iets afmaakt. Doe je werk dat je van nature met plezier doet, dan behaal je gemakkelijk goede resultaten. Doe je je werk met weinig plezier en voel je de energie wegstromen, dan kan het zijn dat je werk doet dat niet bij je motivatie past.

Ieder werkelijk succesvol persoon die je over motivatie spreekt, zal aangeven dat hij zich als vanzelfsprekend gemotiveerd voelde om steeds dat te doen wat hij deed, zodat hij er steeds beter in is geworden.

Ben je aan het zoeken naar waar jouw motivatie ligt, dan is het goed om te realiseren dat ervaringen uit het verleden een goede voorspeller voor de toekomst vormen.

Voor een HR-professional is het van belang om je te realiseren dat een medewerker kan overkomen als onwillig, lui of onkundig wanneer hij of zij niet gemotiveerd is voor een opdracht.

Wanneer je gemotiveerd bent	Wanneer je niet gemotiveerd bent
- werk je doelgericht - ben je creatief en oplossingsgericht - ben je productief - ben je ontspannen en energiek - ben je een plezierige collega en inspireer je anderen	- is je concentratie laag - ben je kritisch en zie je gauw obstakels - is het moeilijk je werk op tijd af te hebben - ben je gespannen en maak je een uitgebluste indruk - mopper je veel

De HR-professional zal dus gericht vragen moeten stellen over de redenen waarom de medewerker bepaald gedrag vertoont (gedrag zoals omschreven in de tabel).

Het is voor iedereen van belang om – geregeld – te werken aan zaken die bij zijn motivatie past. Als dat het geval is, kan eenieder ook de minder leuke aspecten makkelijker oppakken.

Lees ons artikel over de motivatieanalyse.

[KLIK HIER](#)

Wil je meer weten over vitaliteit? Lees de artikelen over vitaliteit op onze website.

[KLIK HIER](#)

Of klik op de Infografic hiernaast en maak een afspraak met ons.





de slimste route naar effectieve coaching

*Met ruim 40 zeer ervaren coaches,
geschoold en geaccrediteerd in vrijwel alle
coachdisciplines én beschikbaar over heel
Nederland, zijn wij je graag behulpzaam.*

Contact

CoachNetwork B.V.

+31 (0)85 - 060 3636



Bij de start van elk coachtraject kun je
kennismaken met twee coaches.

Wij stellen je graag voor aan precies die
coaches in ons netwerk die over de juiste
kennis en ervaring beschikken.



Wil je weten wat CoachNetwork voor jou
en jouw organisatie kan betekenen?
Heb je een vraag over de ontwikkeling
van jezelf of jouw medewerkers? Dan
spreek ik je graag.

Via mail of telefonisch:

085 - 060 3636. [JOSÉ MARK](#)

www.coachnetwork.nl - contact@coachnetwork.nl - 085 - 060 3636