

## Voorwoord

Ooit zei iemand: " Stilstand is achteruitgang!"

In zekere zin heeft die persoon gelijk en de vraag is dan: In welke 'zin'.

Wat betekent die stelling in een organisatie?

Hoe vertaalt dat zich in gedrag binnen de organisatie?

Is er binnen dat kader een rol weggelegd voor coaching? En zo ja, welke?

Als coach/counselor stel ik me regelmatig vragen als:

- Wat kan het betekenen wanneer je zegt: 'Loslaten om houvast te krijgen!', of: 'Ontwikkelen door stil te staan.'
- Wanneer iemand zich de rust gunt voor reflectie teneinde de volgende fase van een ontwikkelingstraject goed te kunnen overwegen, kun je dan spreken van een 'dynamische, functionele stilstand'? Wat is de aanleiding daartoe?
- Kun je tot de conclusie komen dat het makkelijker is om oude gewoonten eerst los te laten om vervolgens meer grip te krijgen op de middelen voor vernieuwing, renovatie, reorganisatie of herstructurering. Wat is daarvoor nodig?
- Welke emoties horen daarbij? Wat is de relatie tussen emotie en motivatie, daar waar het gaat om doelen te bereiken of organisaties te veranderen? Is motivatie de kern van ontwikkeling?

In dit 1<sup>e</sup> essay kijk ik vanuit een kader van zelfreflectie als COACH/COUNSELOR naar mijn omgeving.

Uitgangspunten daarbij zijn:

- de leerstof zijnde het hoofdthema van de 1<sup>e</sup> module van de opleiding: 'De Organisatie – Ontwikkeling & Psychologie'
- mijn eigen werkstijl/methode met daarin NLP,RET en TA in het bijzonder
- mijn mensbeeld : "de Mens; als eenheid van lichaam en geest is een individueel wezen wat zichzelf noodzaakt tot sociaal gedrag."
- mijn visie dat iedereen recht heeft op interne en externe hulpbronnen teneinde op het moment van sterven terug te kunnen kijken op een gelukkig leven
- mijn missie om in dat kader 'coaching' als begeleiding daartoe te zien en te gebruiken
- mijn doel om onder coaching een wetenschappelijk draagvlak te plaatsen als hulpbron voor de ontwikkeling van de professie en professionaliteit.

Dit essay is het eerste van een reeks essays in het kader van de opleiding MCs aan ALBA University.

Een unieke opleiding omdat hiermee een definitieve aanzet wordt gegeven voor het ontwikkelen van een wetenschappelijk draagvlak onder het vak van 'coaching'.

Als begrip breed, abstract en vaag, terwijl de uitvoering, procesinhoudelijk vele, door het bedrijfsleven en organisaties, bekende zowel als erkende elementen bevat.

De invloed van coaching heeft binnen organisaties en instellingen de afgelopen decennia een vlucht genomen. Steeds meer bedrijven maken gebruik van externe en interne coachprocessen.

Die processen spelen zich af op verschillende niveaus t.w.;

- organisatieniveau
- teamniveau
- individueel niveau.

Procesinhoudelijk worden de programma's afgestemd op behoeften van de opdrachtgever en ingevuld onder nauwe samenwerking met de coachee(-s).

Coaching is daarmee een middel wat gebruikt wordt voor ontwikkeling.

Mijn stelling in deze context is dat ontwikkeling primair bijdraagt aan verbetering van kwaliteit.

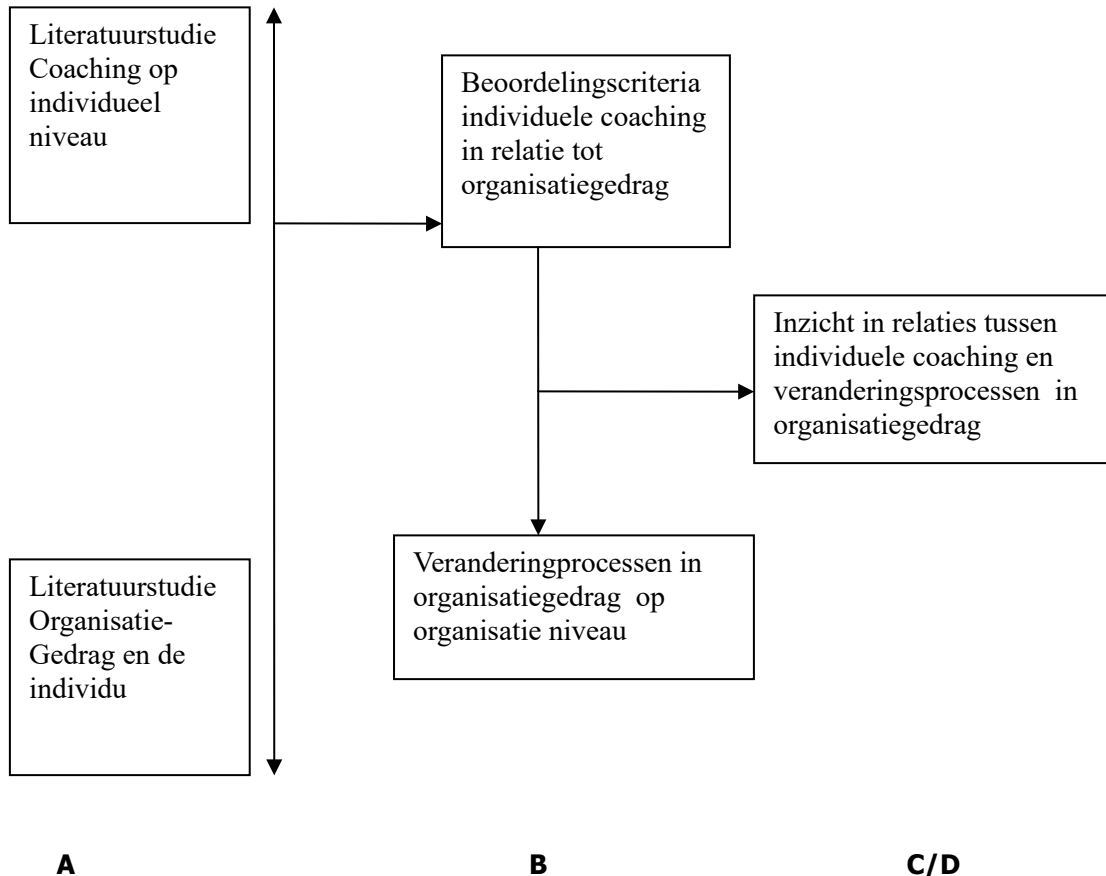
Daarbij rijzen vragen als:

- Wat voor invloed heeft ontwikkeling op individueel niveau op de ontwikkeling op organisatieniveau?
- Welke invloed kan coaching uitoefenen op deze processen en wat betekent dat voor organisatie en coach?

Vanuit mijn credo "De Mens als Mens vs de Mens als middel", staat de individu hierin, voor mij, centraal.

### Abstract

Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven t.a.v. literatuur inzake de relaties die bestaan binnen een organisatie tussen organisatiegedrag, de individu en coaching. Het middel hiervoor is theoriebeschrijvend literatuuronderzoek.



### Inleiding:

In dit essay onderzoek ik literatuur over coaching, veranderingsprocessen in organisatiegedrag op individueel niveau omdat ik wil weten hoe coaching van invloed kan zijn op veranderingsprocessen in organisatiegedrag.

Met het resultaat zou ik gericht advies kunnen geven binnen deze context naar management en coaches.

Het resultaat leidt tot een discussie over hypothesen omtrent de manieren waarop coaching op individueel niveau invloed heeft op veranderprocessen in organisatiegedrag.

De aanleiding voor dit onderwerp is, naast een studieopdracht, met name het feit dat ik werkzaam ben als coach in organisaties en ik bijzonder geboeid ben door kwaliteitsverbeteringstrajecten in het algemeen. Zoals gezegd ga ik hierbij uit van de stelling dat veranderprocessen leiden tot het verbeteren van kwaliteit op het moment dat zij succesvol zijn.

Mijn onderzoek richt zich vooral op de literatuur die ter tafel is gekomen tijdens de eerste module van deze opleiding tot MoC aan de ALBA University.

T.a.v. het begrip 'coaching' richt ik mij in het bijzonder op 2 vormen van coaching:

- 'performance coaching'
- 'executive coaching'

Ik kies voor deze 2 coachvormen omdat:

- zij sterk gericht kunnen worden op individuele trajecten binnen Organisatie Ontwikkeling
- zij beide een onderdeel vormen binnen deze module

## Onderwerpen binnen de literatuurstudie:

1. **Organisatiegedrag**
  - a. Begripsbepaling.
  - b. Organisatiegedrag en de individu.
  - c. Verandering OG op individueel niveau.
2. **Coaching**
  - a. Begripsbepaling.
  - b. Wat is individuele coaching?
  - c. Welke coachtypen zijn van toepassing binnen veranderingsprocessen op het individueel niveau van organisatiegedrag?

## Organisatiegedrag.

### Volgens Stephen P. Robbins; ' Gedrag in Organisaties' :

Organisatiegedrag is de tak van wetenschap die systematisch de handelingen en houdingen van mensen binnen organisaties bestudeert.

Daarbij zijn 3 soorten gedrag als determinanten te benoemen van prestaties van werknemers:

- a. Productiviteit
  - a. Kwaliteit en kwantiteit van elke werknemer
- b. Arbeidsverzuim
  - a. Geeft incl. personeelsverloop een negatief effect op de productie
- c. Personeelsverloop

Een 4<sup>e</sup> facet blijkt eveneens van belang te zijn: 'Organizational citizenship' ; gedrag dat niet binnen de taken valt en niet tot de formele functie-eisen, maar niettemin van belang is voor het goed functioneren van de organisatie.

De wetenschap omtrent OG heeft verschillende benaderwijzen:

- psychologisch
- sociologisch
- sociaal psychologisch
- politicologisch
- antropologisch

[zie figuur OG-1]

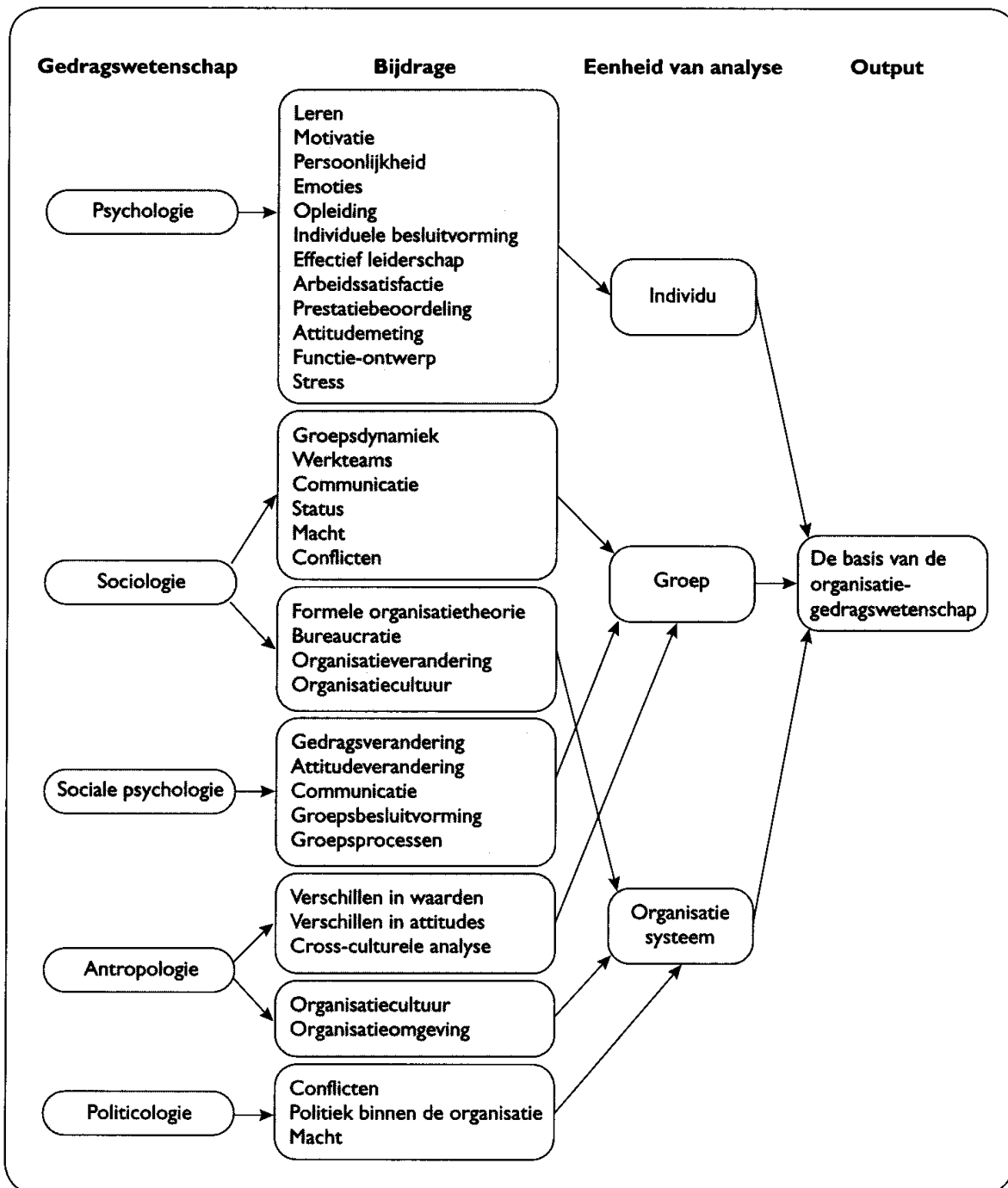
OG vindt plaats op 3 niveaus:

- organisatieniveau
- team/groepsniveau
- individueel niveau

Daarbij richt zich de bijdrage vanuit de psychologie met name op de individueel microniveau terwijl de overige disciplines zich vooral richten op het macroniveau van groepsprocessen en organisatie.

Zie fig. OG-1

Binnen dit essay, richt ik me in het bijzonder op de aspecten die te maken hebben met OG op individueel niveau.



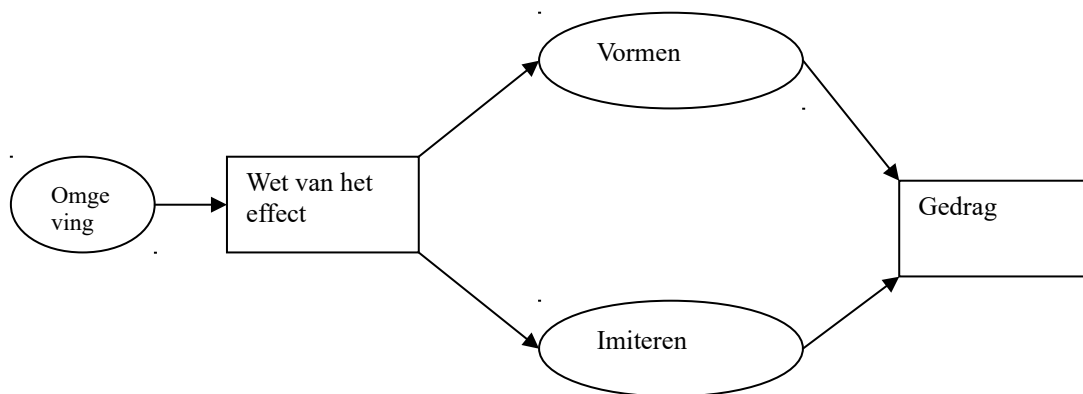
Figuur OG-1 De basis van Organisiatiewetenschap in relatie tot organisatiegedrag.

### Organisatiegedrag en de individu.

De belangrijkste bijdrage van de psychologie aan OG t.a.v. de invloed van en op individueel niveau is onderverdeeld in 4 categorieën:

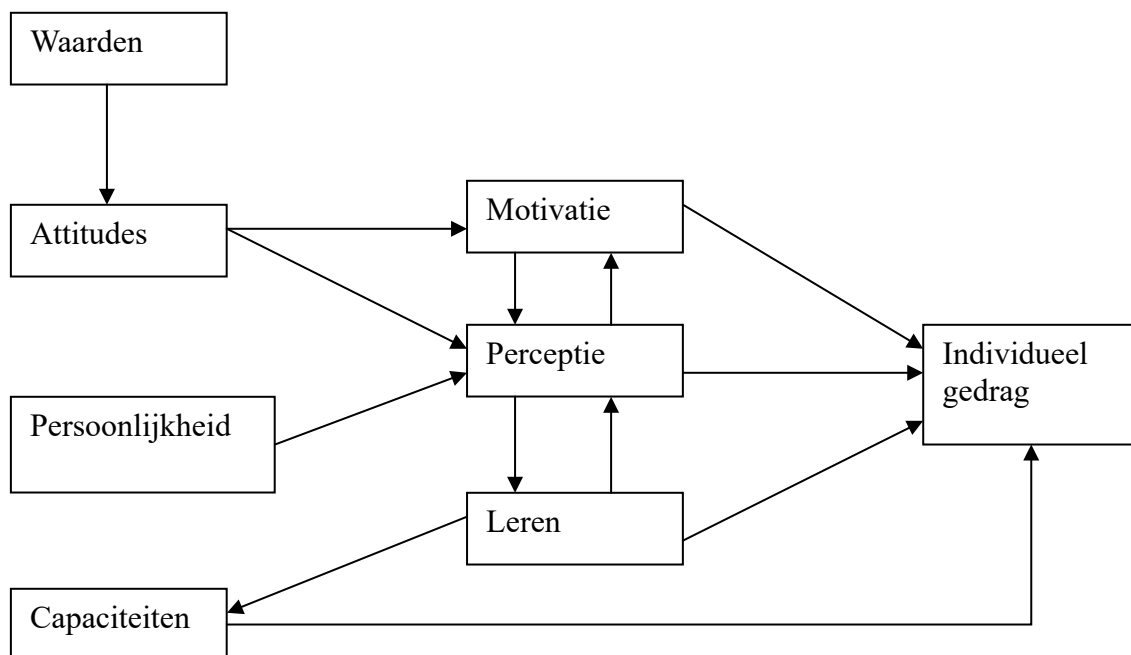
- waarden
  - o De basisovertuigingen dat 'specifiek gedrag of een bepaalde levenssituatie individueel of sociaal te verkiezen is boven het tegenovergestelde gedrag of levenssituatie'; gezien als waardesystemen die de prioriteiten vertegenwoordigen van individuele waarden, gebaseerd op het relatieve belang dat iemand toekent aan waarden als plezier, zelfrespect, eerlijkheid, gehoorzaamheid en gelijkheid.
  - o Deze waarden zijn te classificeren in eindwaarden en instrumentele waarden.

- Attitudes
  - o Een positieve of negatieve houding tegenover dingen, mensen of gebeurtenissen waaruit blijkt hoe iemand ergens over denkt.
  - o Arbeidssatisfactie in relatie tot productiviteit en 'organizational citizenship' vormen hierin zeer belangrijke stellingen.
  - o Attitude en gedrag hebben een direct verband met, en invloed op elkaar.
- Perceptie
  - o Het proces waarin mensen hun zintuiglijke indrukken ordenen en interpreteren om zin te geven aan hun omgeving onder invloed aan persoonlijke kenmerken zoals attitudes, persoonlijkheid, motieven, belangen, eerdere ervaringen en verwachtingen.
  - o De attributietheorie speelt hier een belangrijke rol en heeft direct te maken met het verband tussen het gedrag van mensen en de interpretatie daarvan door hun omgeving.
- Leerprocessen
  - o Ieder relatief blijvende gedragsverandering die het gevolg is van ervaring. Zie figuur OG-2



Figuur OG-2. Het leerproces

De belangrijkste variabelen binnen OG voor individueel gedrag is in onderstaande figuur [OG-3] samengevat.



### Figuur OG-3 Variabelen individueel gedrag in OG

Robbins behandelt in zijn boek 'persoonlijkheid', 'emoties' en 'motivatie' in aparte hoofdstukken. Hij noemt persoonlijkheid als een combinatie van psychologische trekken die we gebruiken om iemand te classificeren.

Daarbij kan gebruik gemaakt worden van indicatoren zoals bijvoorbeeld de 'Myers Briggs Type Indicator' of het model van de 'Big Five'.

Via het model van de '6 Persoonlijkheidstypen' wordt een verband gelegd tussen persoonlijkheid en banen die daarbij passen.

Voorbeeld:

Iemand van het type:

*'realistisch',*

heeft de kenmerken:

*verlegen, oprecht, volhardend, stabiel, zich conformerend, praktisch*

en is derhalve volgens het model geschikt om een beroep uit te oefenen als:

*monteur, machineoperator, lopende band medewerker of boer.*

De persoonlijke overtuiging bepaalt in hoeverre de individu zich identificeert met de rol/functie en/of positie.

Emoties worden in 3 termen verduidelijkt:

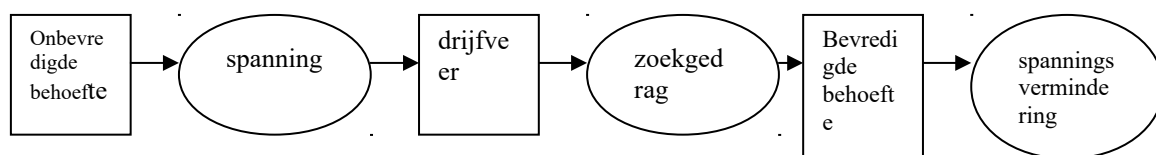
- Affect
  - o Het overkoepelende begrip van menselijke gevoelens
- Emoties
  - o Intense gevoelens voor iets of iemand
- Stemmingen
  - o Minder sterke gevoelens voor iets of iemand die geen prikkels uit de omgeving nodig hebben

De toepassing binnen organisatiegedrag wordt samengevat in de tekst rond EI (emotionele intelligentie).

EI bestaat uit 5 elementen:

- zelfbewustzijn
- zelfsturing
- zelfmotivatie
- empathie
- sociale vaardigheden

Motivatie speelt hierin een zeer belangrijke rol.



Figuur OG-4 Het basismotivatieproces

Omtrent motivatie zijn meerdere theorieën beschreven.

Uitgangspunt is dat gemotiveerde mensen zich meer inspannen dan ongemotiveerde mensen. (pag.59)

Motivatie is gebaseerd op een behoefte.

Maslov wordt genoemd met zijn theorie over de behoeftehiërarchie.

Zie fig. OG-5



Figuur OG-5

Verder worden nog genoemd:

- de 2 factorentheorie (motivatie – hygiene ) van Herzberg
- behoeftetheorie van McLelland (nAch, nPow en nAff)
- doelstellingtheorie
- bekrachtigingtheorie
- verwachtingstheorie
- taak karakteristiekenmodel
- MPS ; Motiverende Potentiële Score

In het kader van de toepassingen binnen dergelijke theorieën noemt Robbins o.a.:

- MBO ; management by Objectives
  - o Concrete doelen; participatieve besluitvorming; expliciete deadline; feedback over prestaties in het kader van de vertaling van algemene organisatiedoelinden naar concrete doelstellingen voor bedrijfsonderdelen en individuele werknemers.
- Gedragsmodificatie ; OG Mod.
  - o Probleemgedrag benoemen dat met prestaties verband houdt
  - o Het gedrag meten
  - o Gedragscontingenties opsporen
  - o Een interventiestrategie ontwikkelen en implementeren
  - o De prestatieverbetering evalueren

Daarnaast legt hij een verband tussen variabele beloning en motivatietheorieën.

Programma's voor erkenning van werknemers beschrijft de mogelijkheden binnen een organisatie om top-down de werknemer, individueel dan wel in groter verband erkenning te geven.

Het indirecte effect is meer betrokkenheid en binding vanuit de individu en/of groep binnen de organisatie.

De programma's worden gekoppeld aan de bekrachtigingstheorie die zegt dat wanneer gedrag onmiddellijk beloond wordt met erkenning, dit herhaald zal worden. (pag.83)

Ook zijn er programma's voor betrokkenheid van werknemers.

Dat is een participatief proces waarin de capaciteiten van werknemers ten volle benut worden en dat een grotere inzet voor het welslagen van de organisatie aanmoedigt.

De achterliggende gedachte is dat wanneer mensen betrokken worden bij besluiten die hen direct aangaan en meer autonomie en zeggenschap krijgen over hun werk, ze gemotiveerder en productiever zullen zijn, zich meer inzetten voor de organisatie en meer voldoening in hun werk vinden. (pag. 85)

Andere, aan motivatie gerelateerde programma's zijn:

- beloningssystemen op basis van vaardigheden
- variabel beloningen
- motiveren via pluriform personeelsbestand en flexibiliteit

## Verandering op individueel niveau.

Robbins noemt 6 krachten die aanzetten tot verandering;

- a. karakter personeelsbestand
- b. technologie
- c. economische crisis
- d. concurrentie
- e. maatschappelijke trends
- f. wereldpolitiek

In het kader van de begeleiding van veranderingsactiviteiten noemt Robbins 'change agents' als verantwoordelijken. (pag. 311)

Dit kunnen managers zijn maar ook externe consultants.

Hij noemt 2 perspectieven voor verandering:

- a. Het scenario 'kalme zee'



Fig. OG-6 het verander proces volgens Lewin

- b. Het scenario 'stroomversnelling'

Ontwikkeling, gebaseerd op structurele ontwrichting van de status quo.

De manager wordt voortdurend geconfronteerd met verandering en aanpassing van de 'spelregels'.

Tegen verandering kan verzet gepleegd worden.

Individueel verzet is samen te vatten in 5 redenen:

- Gewoonte
  - o De neiging om op gebruikelijke manier te reageren en dat niet meer te kunnen bij de verandering
- Veiligheid
  - o Verandering is dan van invloed op het gevoel van veiligheid ; bijvoorbeeld om en baan te verliezen
- economische factoren
  - o de zorg die ontstaat ten gevolge van verandering dat deze leidt tot een lager inkomen dan wel hogere kosten
- angst voor het onbekende
  - o onbekend maakt onbemind
- selectieve informatieverwerking
  - o vertekening binnen de perceptie van de verandering; selectieve waarneming.

Ook hier spelen motivatie en overtuigingen de belangrijkste rollen.



## Volgens McKenna; 'Business Psychology and Organizational Behaviour': Wat is organisatiegedrag?

(overeenkomstige stellingen met die van Robbins worden in deze paragraaf niet tot nauwelijks behandeld)

McKenna omschrijft OB als: *'The study of human behaviour in organisations; it is concerned with the relationship between the individual and the Group, and how both interact with the organisation'*.

Pag.698

Hij komt echter tot eenduidige stellingen en voegt op bepaalde onderwerpen wat toe t.o.v. Robbins. Zo voegt hij aan het basismodel van organisatiewetenschap 3 onderdelen toe; Economics, Industrial Engineering en Medicine.

Het individuele aspect staat ook bij hem onder 'psychology' en wordt in hoofdstuk 2 uitgebreid behandeld.

### 6 BUSINESS PSYCHOLOGY AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR: A STUDENT'S HANDBOOK

Organisational behaviour disciplines	
Discipline	Focus
Psychology	Individual, group, organisational development, occupational psychology techniques
Sociology	Organisational analysis
Anthropology	People's relationship with their environment (e.g., culture)
Political science	Activity connected with the acquisition of power, engaging in political activity, existence of vested interests, conflict generation and resolution, coalition formation
Economics	Economic policy, firm as an economic entity, nature of labour markets, human resource planning
Industrial engineering	Time and motion study and work measurement
Medicine	Occupational stress and employee well-being

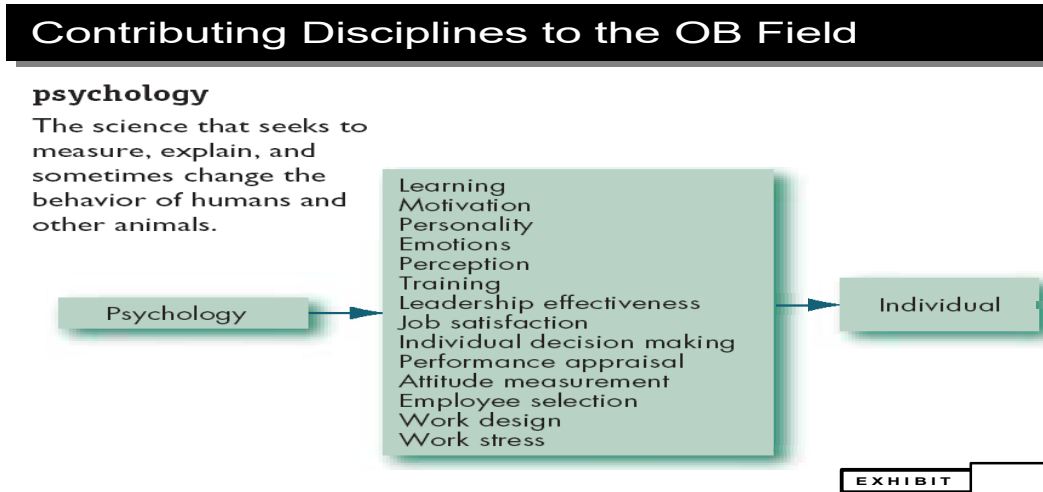
Figuur OG-7 samenvatting OG elementen volgens McKenna

Op internet werd aan de hand van een zoekterm 'Organizational Behaviour' en 'Eugene McKenna' het volgende schema gevonden.

Hierin worden de onderdelen 'medicine' en 'Industrial engineering' niet meegenomen.

In het vak 'Psychology' vinden we de term 'counseling psychologists'; een verwijzing naar een coachvorm; die van 'counseling'.





Figuur OG-9 Relatieschema tussen discipline Psychologie en de individu binnen OB  
Dit model afkomstig van een gepubliceerde studie over OB 'Organizational Behaviour' en sluit aan bij de tekst zoals omschreven in het boek van zowel McKenna als Cummings & Worley.  
Ik haal dit model aan omdat het een directe link visualiseert tussen de discipline en de individu.

**Marcus van Dam; 'Organisatie en management; een praktijkgerichte benadering.'**

Op pag. 281 zegt van Dam :

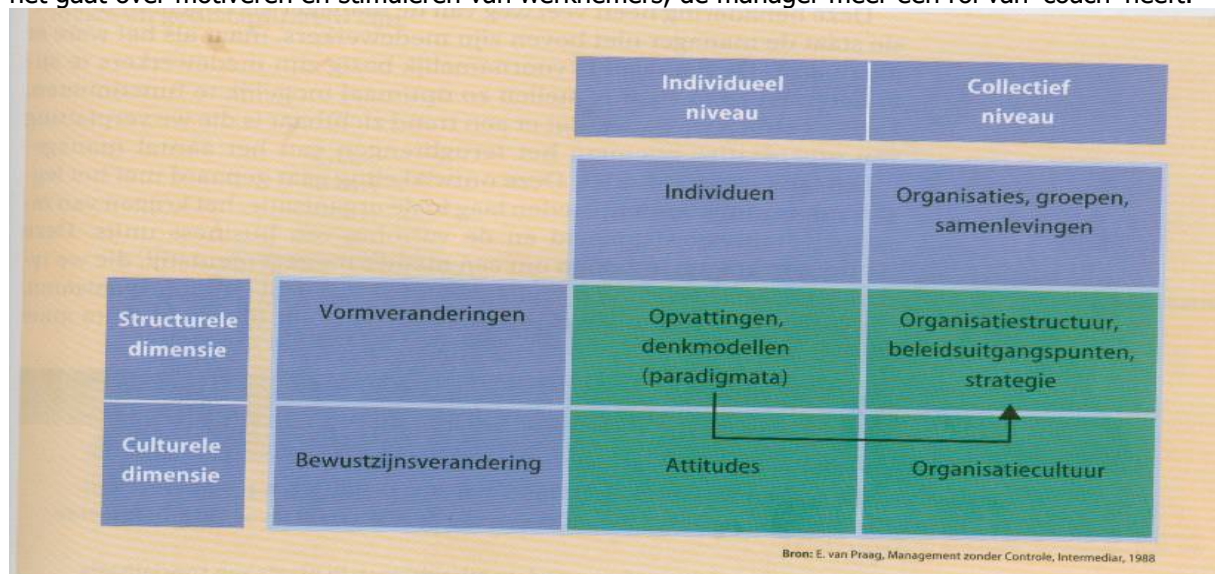
Transformaties binnen organisaties voltrekken zich op twee niveaus: het individuele en het collectieve niveau.

Verder hebben ze betrekking op een structurele en een culturele dimensie. Zoals blijkt uit figuur OG-10 begint het transformatieproces altijd bij het individu en eindigt met een verandering in de organisatiestructuur.

Indien je een organisatie wilt veranderen zul je dus altijd bij de mensen moeten beginnen.

Van Dam praat hier over 'transformatie' als vorm van verandering en benadrukt het belangrijke feit dat veranderingen beginnen bij de individu binnen een groter geheel van een organisatie.

In het hoofdstuk over structuur en organisatie haalt van Dam op pag. 380 nog eens aan dat, wanneer het gaat over motiveren en stimuleren van werknemers, de manager meer een rol van 'coach' heeft.



Figuur OG-10 Fasen in transformatie [van individu naar organisatie]

**Coaching.**

Wat is 'Coaching'; een containerbegrip, een werkwoord, een term ?

Zelfs letterlijk vertaald vanuit het Engels als: 'repeteren', 'bijles' of 'speciale training' is het voor verschillende interpretaties vatbaar en weinig eenduidig. 'Meerijden' zou wellicht ook nog toepasselijk zijn.

Binnen de opleiding wordt zelfs gesproken over 'begeleidingskunde' en 'begeleidingswetenschap' wanneer we praten over 'Coaching-science'.

Wat verstaan we dan onder coaching? Op grond van wat voor verwachtingspatroon neemt een organisatie een coach in dienst? Wat kan 'coaching' betekenen binnen een organisatie?

**McKenna** omschrijft op pag. 630 van 'Business Psychology and Organisational Behaviour' coaching als volgt:

*<< Coaching is typically a short-term phenomenon that starts with a learning goal and is concerned primarily with performance and the development of definable skills (Clutterbuck, 2001a).*

*It entails occasionally giving employees feedback and advice about aspects of their job performance, and is normally provided by the immediate supervisor or close colleagues in addition to their normal responsibilities.*

.....  
*Coaching is essentially a way of enhancing the soft skills (e.g., self-awareness, flexibility, interpersonal understanding, conceptual thinking) of senior staff to complement the more technical ing (O'Reilly, 1998d).T] >>*

Typisch hierbij is dat hij een nadruk legt op de ontwikkeling van 'soft skills' terwijl andere auteurs 'coaching' vaak meer holistisch beschouwen.

Verdere kritiek wordt in de discussie besproken.

**Bergehenegouwen, Mooijman en Tillema** stellen in hun boek 'Strategisch opleiden en leren in organisaties' op pag. 247 in het hoofdstuk 'Coaching en begeleiding op de werkplek':

*<< De primaire functie van coaching is het ondersteunen van de cursist bij de uitoefening van competenties in de werkomgeving (Schreyoegg, 1997) >>*

Zij gaan daarbij uit van 3 belangrijke functies van coaching:

1. het bieden van partnership in leerprocessen
2. het leveren van feedback over bekwaamheden
3. het analyseren van taakuitvoering op de werkplek

Het continuüm wat daarbij getoond wordt:

Stijl	Acties	Continuüm
Accepterend	Luisteren Non directief verhelderen Bemoedigen	Steunend
Argumenterend	Presenteren Collaboratief interacteren Tegenspelen	
Instruerend	Modelleren Directief sturen Metten, operationaliseren gewenste doelen	Sturend

Figuur OG-11

**Cummings & Worley; Organisation Development & Change:**

Cumming e.a. schrijven over coaching onder het hoofdstuk 'Overview of Interventions':  
Human Proces interventions; pag. 149:

Coaching:

This intervention helps managers and executives to clarify their goals, deal with potential stumbling blocks, and improve their performance. It often involves a one-on-one relationship between the OD practitioner and the client and focuses on personal learning that gets transferred into organizational Results and more effective leadership skills.

Op pag. 216 wordt coaching als middel breder omschreven.

Hij breekt daar een lans voor coaching als professie.

Hij omschrijft in deze paragraaf coaching als;

.... Werken met leden uit de organisatie met management en executives in het bijzonder (?) op een regelmatige basis om hen te helpen, hun doelen te verduidelijken, blokkades te ruimen en performance te verbeteren.....

Coaching zelf is een vaardigheid die in principe iedere OD-practitioner leren kan wanneer die de vaardigheden heeft om actief te luisteren, kan herkaderen, en begeleidend kan onderzoeken om individuen te helpen om mogelijkheden te zien en hun moeite te dirigeren in zaken die voor hen belangrijk zijn...

Coaching kan gezien worden als een specialistische vorm van Organisatie-ontwikkeling; een die gefocused is op het gebruik van principes van toegepaste gedragswetenschappen teneinde de capaciteit en de effectiviteit van individuen dan wel groepen in organisaties te bevorderen.

De grenzen van coachvaardigheden moeten we erkennen wanneer de coach in zijn uitvoering te dicht bij of zelfs in het werkgebied van therapeuten zoals gedragswetenschappers komt waardoor fouten gemaakt worden omdat de coach het verschil tussen therapie en coaching niet kent. *Aldus Worley.*

### **Marcus van Dam; 'Organisatie en management; een praktijkgerichte benadering.':**

Beschrijft op pag. 259 een artikel uit de Volkskrant van Juni 1998 over coaching:

'De basis ervan is dat mensen door dynamische interactie worden geholpen, zichzelf te helpen.'

Socrates wordt hierin genoemd als de peetvader van het coachen vanuit de metafoor van het kind wat wordt geboren.

De verloskundige kan het kind een handje helpen maar kan het kind niet zelf ter wereld brengen.

Je kunt als coach mensen helpen om iets te begrijpen terwijl je niet voor het begrip zelf kunt zorgen.

Verder stellen zij dat de aanpak sterk afhangt van de deskundigheid van de coach en de motivatie van de coachee.

### **Robert Hargrove; 'Meesterlijk Coachen':**

Robert Hargrove legt op pag. 91 uit dat coaching in een organisatie, op grond van de ambitie, van de organisatie vereist dat deze transformeert van een 'weet-cultuur' naar een 'leer-cultuur'. (Senge 1990) .

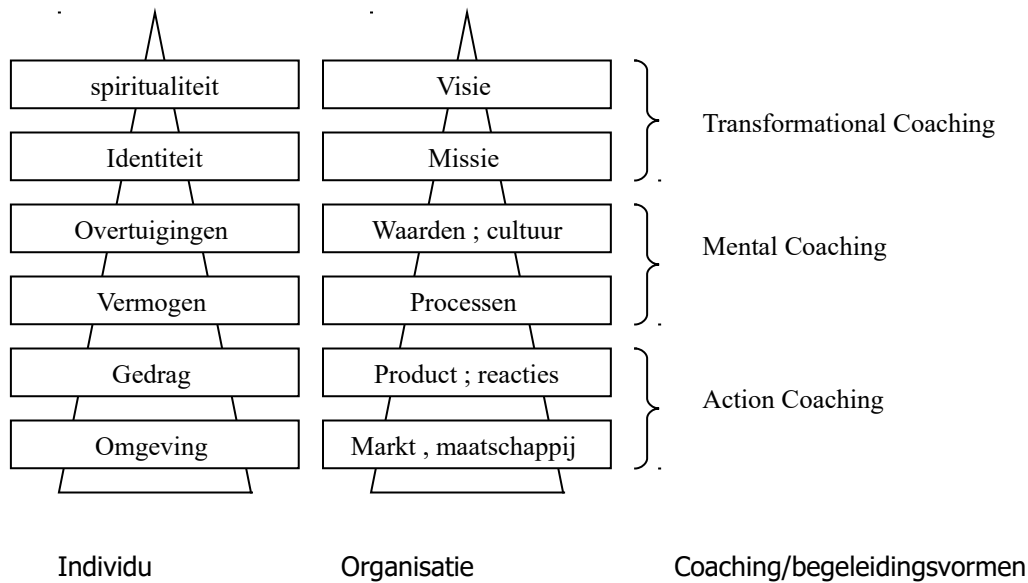
In een lerende organisatie nl. is men voortdurend bezig met het vergroten van zijn vermogen de gewenste toekomst te realiseren.

Op pag. 54 stelt hij:

Je moet je concentreren op het transformeren van mensen wanneer dat iemands wezen, zijn houding of zijn gedrag hem beletten te bereiken wat hij wil of wat hem voldoening schenkt, dan wel zijn relatie met anderen ernstig verstoren. Mensen coachen om resultaten te transformeren, is geboden wanneer het gaat iets dat onder tijdsdruk of in andere stressvolle situaties moet worden bereikt.

Hier is de aandacht nie geconcentreerd op het coachen van houdingen en gedrag, maar op het coachen van handelingen. Beide manieren van interveniëren houden echter sterk verband met elkaar. Transformeren van het referentiekader heeft een direct gevolg op het gedrag.

Niveaus waarop coachtrajecten kunnen worden afgestemd:



Figuur OG-12 Neurologische Niveaus

[bron: *Essenties van NLP*, Lucas Derks en Jaap Hollander , 7<sup>e</sup> druk 2003 ]

In bovenstaand schema wordt een overzicht gegeven van 'neurologische niveaus' van zowel de individu als de organisatie, in relatie tot de verschillende typen coaching die daarop van toepassing kunnen zijn.

We zien dat hier een onderscheid wordt gemaakt in 3 typeringen:

- action coaching
- mental coaching
- transformational coaching

Vraag: Wat houden deze termen in? Waar komen ze vandaan? Hoe onderscheiden zij zich inhoudelijk binnen de context van begeleidingsprocessen in verandering/verbeteringstrajecten/

### Coaching in/van veranderingsprocessen.

Binnen de context van dit essay hanteer ik het begrip 'coaching' als dat van een professionele coach, m.a.w. iemand die 'coaching' als een professie uitvoert.

Professionele coaching kan men verdelen in typeringen die gerelateerd zijn aan de context waarbinnen een hulpvraag kan ontstaan.

De benadering vanuit de branche overkoepelende organisatie NOBCO is gericht op verschillende typeringen van coaching.

Zij onderscheiden o.a.:

Coachvraag	Executive coaching	Performance coaching	Personal of life coaching	Loopbaancoaching
Gebruikte termen	Executive coaching Business coaching Corporate coaching	Action coaching Competentie coaching Teamcoaching Corporate coaching	Personal coaching Lifes coaching Transformational coaching	Loopbaan coaching Employability coaching outplacement

Figuur OG-13

[bron: *Ontwikkeling van mens en organisatie met inzet van professionele coaching*. Door Alex Engel 2003]

Elk type coaching richt zich op een specifiek aspect van begeleidingbehoevende elementen. De naam is gerelateerd aan de vorm dan wel herkomst of aanleiding van en/of voor de hulpvraag. Daarnaast is er een onderscheid te maken tussen particuliere hulpvragen en die vanuit het bedrijfsleven.

Derhalve is er ook een andere verdeling te maken zoals te zien in fig. OG-8.

Particuliere coaching en bedrijfscoaching en de verdeling tussen individueel en groepscoaching

	Particulier	Bedrijfsmatig
Individueel	Mental coaching Life coaching Personal coaching	Executive coaching Mental coaching Business coaching Corporate coaching Performance coaching
Groepsgericht	Team coaching Groeps coaching	Mental coaching Team coaching Business coaching Corporate coaching Performance coaching

Figuur OG-14

### Ten slotte.

Een andere benaderingshoek van waaruit coaching kan worden beschouwd is de techniek waarmee gewerkt wordt.

Zo geeft de werkwijze vaak aan op welke manier, met welke techniek of methodiek coaching praktisch inhoudelijk wordt uitgevoerd.

Voorbeelden daarvan zijn o.a.:

- NLP; Neuro Linqvistisch Programmeren
- RET; Rationeel Emotieve Training
- TA; Transactionel Analyse
- Socratisch coachen
- Ericksoniaans coachen
- Rogeriaans coachen e.d.

Ten aanzien de verschillende disciplines zijn diverse publicaties en boeken verschenen, echter, slechts weinige beschrijvingen zijn aan te merken als wetenschappelijk terwijl de technieken/methoden ook vaak door elkaar worden gebruikt onder de noemer van een enkele discipline.

Zo kan men binnen 'Socratisch' coachen, technieken gebruiken als NLP en/of RET ; sterker nog; RET is in feite een vast onderdeel van Socratisch coaching.

Gezien het feit dat bovenstaand niet ondersteund wordt door literatuur, kom ik hier in de discussie nog even op terug.

## Discussie:

Wat is nu de link tussen OB, individuele verandering en coaching?

Zoals in het voorwoord aangegeven richt ik me in het bijzonder op een vorm van individuele coaching nl. : 'performance coaching' . en dan op individueel niveau.

Dat betekent dat wordt gekeken naar de invloed die coaching kan hebben op de performance van de individu.

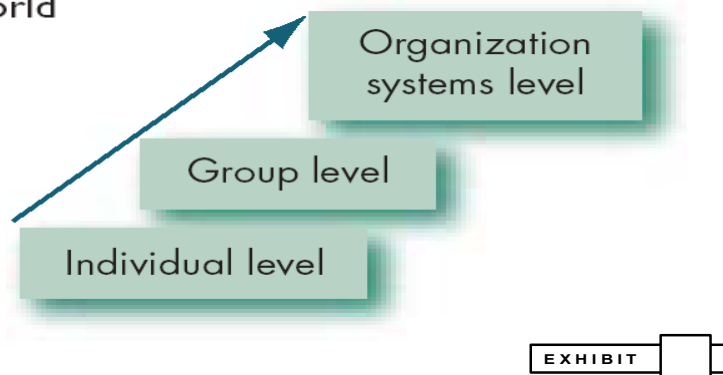
Zowel McKenna als Cummings & Worley en Robbins geven duidelijk het belang aan van de individu binnen de organisatie en organisatiegedrag.

Bij veranderingsprocessen gaan zij er vanuit dat, wanneer gedrag op individueel niveau veranderd, dit een direct procesmatig effect heeft op team en vervolgens op de organisatie.

### Basic OB Model, Stage I

#### model

An abstraction of reality.  
A simplified representation  
of some real-world  
phenomenon.



Figuur OG-15 De invloed van individueel gedrag in de context van verandering in OB

Top down kunnen veranderingen geïnitieerd worden vanuit reorganisatie, herstructurering of andere ontwikkeltrajecten op hoger niveau; het feit blijft dat wanneer de individu niet meegaat, dit het hele traject stagneert.

Robbins brengt 5 factoren van individueel verzet tegen verandering in kaart:

- gewoonte
- veiligheid
- economische factoren
- angst voor het onbekende
- selectieve informatieverstrekking

Alle 5 factoren hebben te maken met overtuigingen van de persoon die het verzet pleegt.

En wanneer we de stukken zoals bovenstaand beschreven, toetsen op een gemeenschappelijke deler die uiterst relevant is voor de coach als werkterrein, dan zien we dat de individuele overtuiging in elke situatie terug te vinden is.

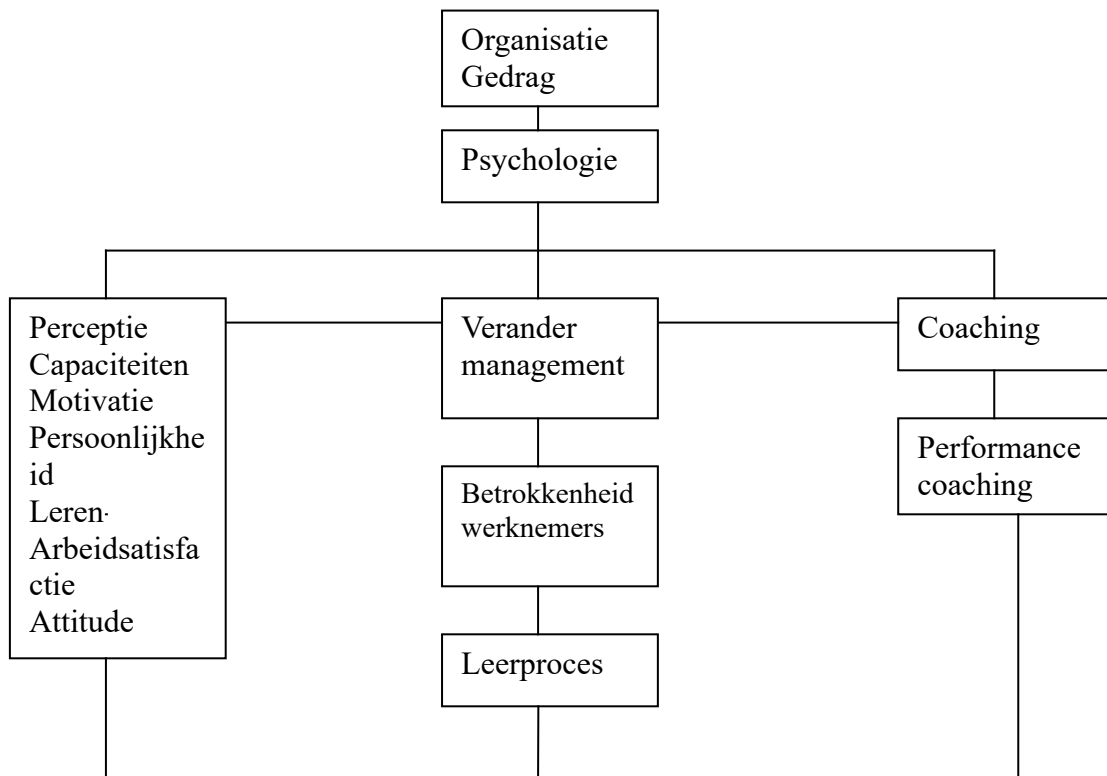
Terugkomend op de vraag;

- Welke invloed kan coaching uitoefenen op deze processen en wat betekent dat voor organisatie en coach?

durf ik te stellen dat de coach generaliserend kan en mag werken op grond van coachtrajecten die invloed hebben op de overtuigingen van de individu wanneer die sturend dan wel bepalend zijn voor



de attitude, perceptie, motivatie, waarden en capaciteiten, leerprocessen en arbeidsatisfactie; de elementen van individueel organisatiegedrag.  
 Deze elementen komen bij alle auteurs terug als vaste onderdelen die bepalend zijn voor OB.  
 Dit kan worden verduidelijkt in onderstaand schema.



Figuur OG-16

Vraag:

Kunnen we de verschillende typen coaching vertalen in parameters t.a.v. een typespecifiek resultaat ?  
 Hoe verhoudt zich het resultaat van 'mental coaching' tot het resultaat van 'lifecoaching'?

In de literatuur is hierover nog niets tastbaars vermeld.

Desondanks wil ik een poging doen om een operationeel kader te plaatsen binnen de context van coaching in relatie tot individuele verbeteringstrajecten binnen organisatiegedrag aan de hand van literatuur die de relaties beschrijft.

We hebben gezien wat organisatiegedrag is en wat kwaliteitsverbeteringstrajecten betekenen.

Welk type coaching is daarin van toepassing?

Waarom is dat type daarvoor van toepassing?

Hoe kenmerkt zich resultaat binnen die toepassing?

Hoe meten we dat?

In het antwoord op die vragen huist een paradox.

Terwijl elk type coaching zijn eigen inhoudelijk (verbale) proces heeft, is er een generalisatie te zien in de methodiek en de aanpak van het proces.

De bekendste overeenkomst is die van Conner 1993:

Figuur OG-17



Deze volgorde komt in elk type coaching voor.

De strategie binnen het segment 'veranderingsproces' is vervolgens gerelateerd aan de typekarakteristiek van het coachproces.

Zo zal de strategie van een ondernemer die 'ondernemer' wil worden anders zijn dan van een onderneming die meer omzet wil draaien.

Een ander parameter die te generaliseren is in empirie is de tijd.

Per sessie en/of per traject is tijd direct aantoonbaar en te relateren aan een resultaat.

Willen we 'coaching' verder operationaliseren dan zullen we moeten kijken naar het resultaat in relatie tot de doelstelling van het coachtraject.

Deze resultaten hebben een eigen karakteristiek die evenredig is aan de hulpvraag op grond waarvan een keuze wordt gemaakt in type coaching.

Zo zal een coachvraag voor corporatecoaching een andere 'gewenste situatie' hebben dan een hulpvraag voor mental coaching.

Één ding hebben zij gemeen.

Alle coachtrajecten hebben te maken met een verandering van de huidige situatie in een doelsituatie.

We kunnen dus stellen dat coaching, 'begeleiding in verandering is'.

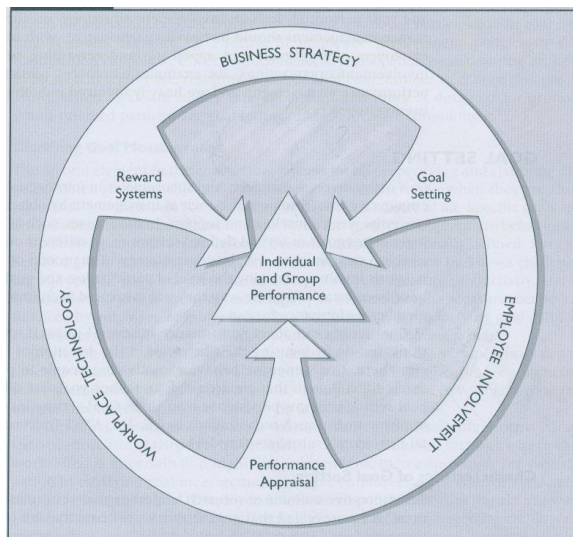
In dit essay beperk ik mijn betoog over coaching als begeleiding in verandering tot de context van de 1<sup>e</sup> module van de opleiding met daarin als centraal onderwerp 'organisatiegedrag'.

De link die hiervoor wordt gelegd is die tussen organisatiegedrag, de verandering op individueel niveau en coaching.

Dat betekent dat ik me kan richten op het type coaching wat gericht is op veranderingsprocessen binnen organisatiegedrag op individueel niveau.

Het type coaching waartoe ik me beperk in beschouwing voor dit essay is 'performance coaching' om reden van het feit dat in de behandelde leerstof 'performance management' voorkomt binnen de opdracht om kritiek te geven op het 'performance managementmodel op pag. 367 van Cummings and Worley *Organisation Development & Change*.

Dit model kan worden toegepast in veranderprocessen op individueel niveau.



Figuur OG-18

Figuur OG-18a

Bron: internet; 'Kennisdelen.com'

Alle auteurs schrijven over 'coaching' zowel als over 'coachend management'.

Hieruit mag ik uitgaan van een aantal gemeenschappelijke delers tussen het procesinhoudelijke van coachend management en dat van coaching.

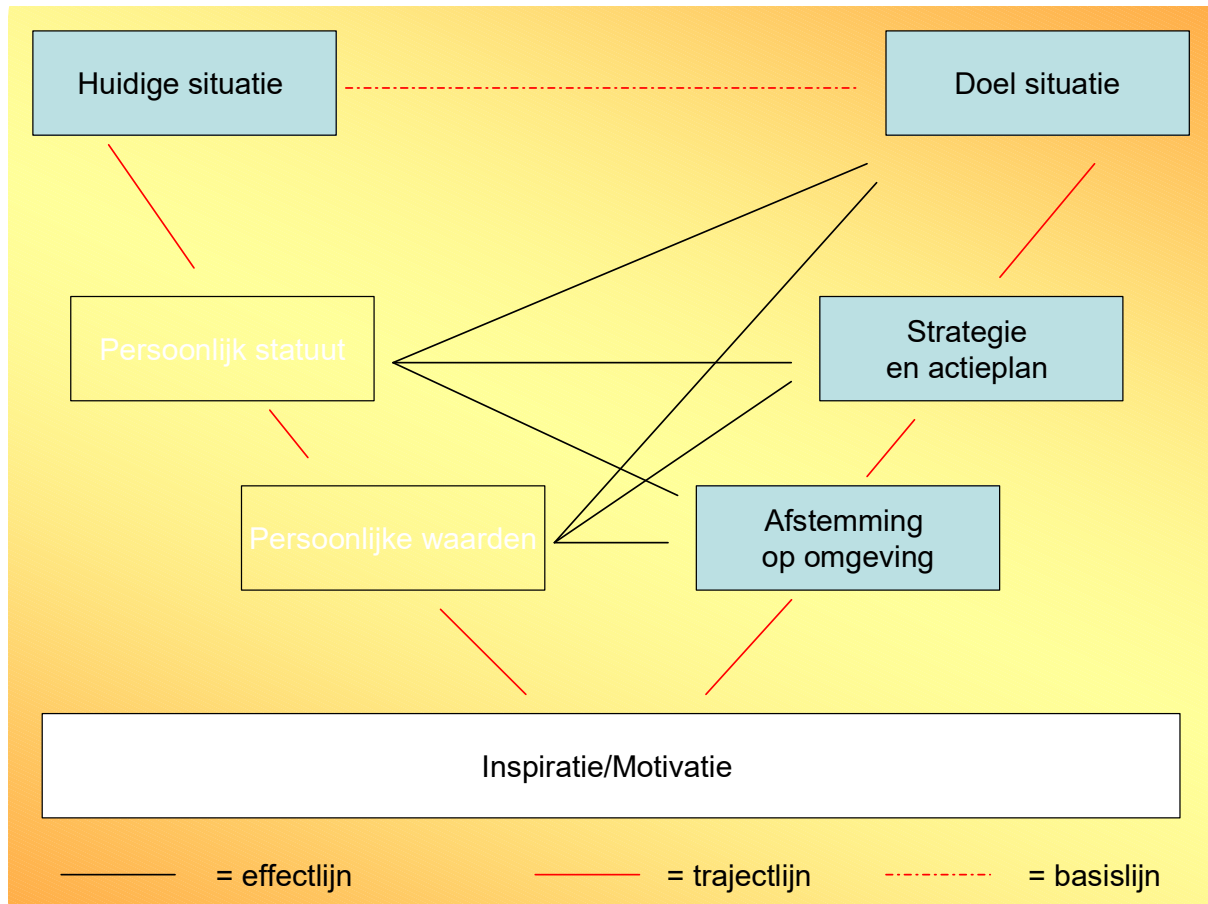
Ik ben van mening dat tussen beide werkvormen een onderscheid te maken is door de benadering te bekijken van waaruit beide werken.

De coachend manager zal vanuit de organisatie kijken naar de individu en zijn coachprocessen meer 'targetgericht' uitvoeren terwijl de coach vanuit de individu naar de organisatie kijkt en derhalve meer 'mensgericht' het proces begeleidt.

Het contextuele kader van de coach zal meer gericht zijn op het onderdeel 'employee involvement' terwijl de coachend manager het hele kader mee zal nemen.

Voor de externe coach betekent dit een vorm van performance coaching wat sterk is gericht op de individuele aspecten van waaruit extern gedrag het gevolg is. Dit zijn naar mijn mening met name de overtuigingen t.a.v. identiteit en waarden en van daaruit de inspiratie en motivatie.

Coachinterventiemodel vanderGouw Development:

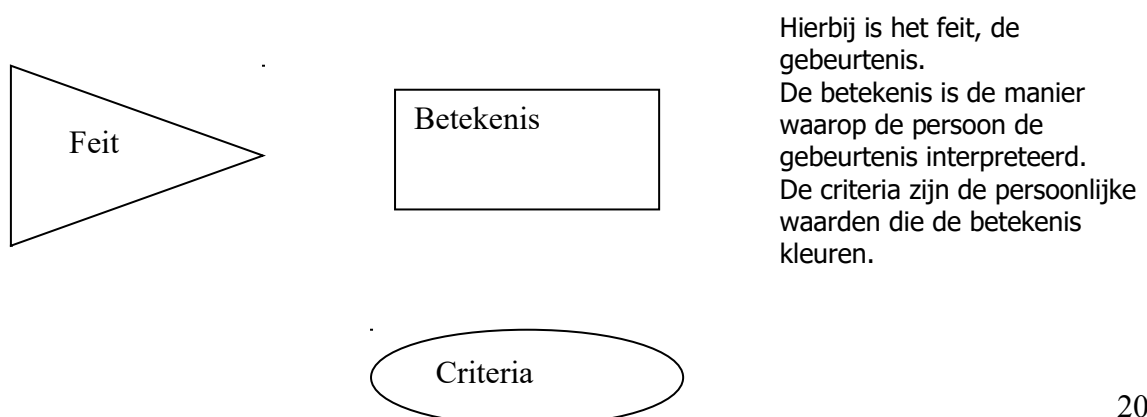


Figuur OG-19

Zelf werk ik ook met technieken die invloed hebben op de overtuigingen en belevingen van de individu.

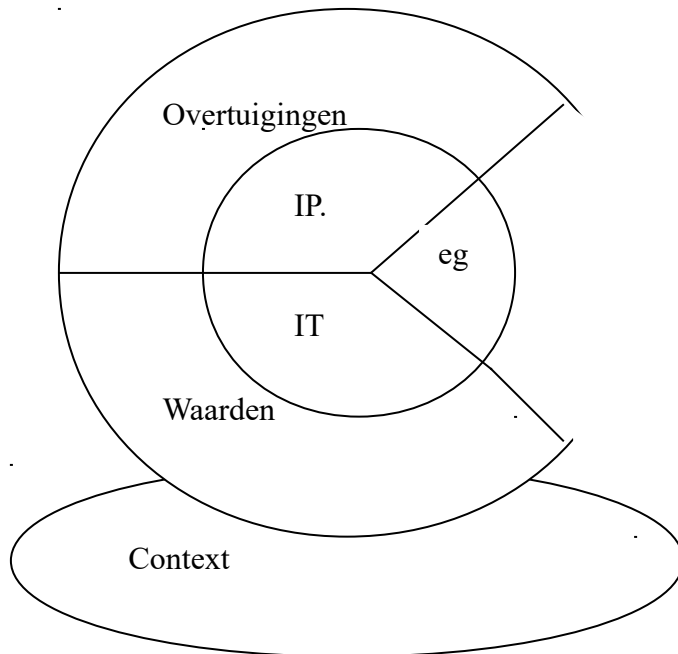
De indicatie daarvoor is het feit dat blijkt dat de coachee belemmerende overtuigingen heeft en die wil veranderen in bevorderende.

Ik ga daarbij uit van de volgende structuur van persoonlijke overtuiging:



Figuur OG-20 Structuur van de overtuiging.  
[Bron: Essenties van NLP; Derks & Hollander (2003)]

De persoonlijke ervaring heeft eveneens een structuur.



Hierbij is de context bijv. de situatie op het werk of thuis en/of een contextueel kader van waaruit beschouwd wordt. De waarden zijn de persoonlijke waarden die de persoon ontleent aan referentie, opvoeding e.d. De overtuigingen zijn eveneens een legaat van het verleden. Interne processen zijn de modaliteiten van waarneming in combinatie met de interne toestand verantwoordelijk voor de manier waarop waarnemingen worden beleefd. De interne toestand zijn o.a. de emoties. Het extern gedag is het gevolg van de processen die binnen de structuur daarvoor aanleiding geven.

Figuur OG-21 Structuur van de persoonlijke ervaring.  
[Bron: Essenties van NLP; Derks & Hollander (2003)]

Het effect van individuele coaching op organisatiegedrag kan naar mijn mening op grond van de behandelde literatuur op een veilige manier worden verklaard als een invloed op overtuigingsniveau waarbij, vanuit de resultaten die daarin worden geboekt, verder ontwikkeld kan worden naar hogere levels als identiteit of spiritualiteit en als geheel leidend tot inspiratie en/of motivatie om gedag te veranderen.

## Literatuur

### 1. Geraadpleegde literatuur.

Robbins Stephen P. (2005); Gedrag in Organisaties. 8<sup>e</sup> editie. Pierson Education

McKenna, Eugene; Business Psychology and Organizational Behaviour, A students handbook, 4<sup>th</sup> edition, Hove and New York: Psychology Press

Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G.; Organisation Development & Change, 8<sup>th</sup> edition, USA: Thomson, South Western

Derks, Lucas & Hollander, Jaap (1996); Essenties van NLP , Utrecht/Antwerpen: Kosmos Z&K Uitgevers.

Bernehenegouwen G.J. & Mooijman E.A.M. & Tillema H.H. (2<sup>e</sup> druk, 3<sup>e</sup> oplage 2000); Strategisch opleiden en leren in organisaties, Deventer: Kluwer

Veraart – Maas, Hilde; Socratisch Coachen, 1<sup>e</sup> druk 2006, Soest: Nelissen

Van Dam, Marcus; Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, 3<sup>e</sup> druk 2000, Houten: Educatieve Partners Nederland bv.

Hargrove, Robert; Meesterlijk Coachen, 2<sup>e</sup> oplage (2001), Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

## 2. Internetbronnen

- a. [www.nlpu.com](http://www.nlpu.com)
- b. [www.kennisdelen.com](http://www.kennisdelen.com)
- c. <http://wpslive.pearsoncmg.com/wps/media/objects/93/96057/sample1.pdf>
- d. <http://didactiek.edm.uhasselt.be/itp/lesmateriaal/Les%20IT%20deel%201.pdf>
- e. <http://users.telenet.be/yannickdemeyer/images/Hoofdstuk%206.doc>
- f. <http://books.google.com/books?id=7Ih-fmjIMtIC&pg=PA85&lpg=PA85&dq=individueel+organisatiegedrag&source=web&ots=ycE-6fQCst&sig=AqfUgijCqoyyp1uLfuBKryOu1KNM#PPA85,M1>
- g. <http://books.google.com/books?id=7Ih-fmjIMtIC&pg=PA85&lpg=PA85&dq=individueel+organisatiegedrag&source=web&ots=ycE-6fQCst&sig=AqfUgijCqoyyp1uLfuBKryOu1KNM#PPA85,M1>
- h. [www.iepdoc.nl](http://www.iepdoc.nl)
- i. <http://gseacademic.harvard.edu/~willetjo/pdf%20files/Willett%201997.pdf>
- j. <http://www.entarga.com/orgchange/InfluencingIndividualChange.pdf>

## 3. Diverse

- a. Syllabus 'Counseling' ; Heyen, Hein (2005); Opleiding tot Counsellor
- b. Syllabus IEP Masterpractitioner NLP (2005); Hollander, Derks, Durlinger, Meyer, Hustinkx, ; Opleiding tot Master NLP Practitioner