

De invloed van coaching door de leidinggevende op de competentieontwikkeling van medewerkers

Batist, S.; Poell, R.F.; van Veldhoven, M.J.P.M.

Published in:
Opleiding & Ontwikkeling

Document version:
Peer reviewed version

Publication date:
2007

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Batist, S., Poell, R. F., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2007). De invloed van coaching door de leidinggevende op de competentieontwikkeling van medewerkers. *Opleiding & Ontwikkeling*, 20(9), 21-25.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

De invloed van coaching door de leidinggevende op de competentieontwikkeling van medewerkers

Sandra Batist, Rob Poell en Marc van Veldhoven

Door veranderende eisen aan organisaties neemt de behoefte aan competentieontwikkeling van medewerkers toe. Coaching is een van de manieren waarop de individuele ontwikkeling van medewerkers kan worden ondersteund, in de verwachting dat daarmee hun prestaties verbeteren. Het belang van coaching bij het ontwikkelen van competenties wordt in de literatuur veelvuldig aangegeven (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003). Toch is er maar weinig onderzoek verricht naar de relatie tussen coaching en competentieontwikkeling van medewerkers. Voor organisaties is het van belang om meer inzicht in deze relatie te krijgen, zodat zij gericht aan prestatieverbetering kunnen werken. De vraag die in dit artikel centraal staat is welke relatie er bestaat tussen coaching en het ontwikkelen van competenties door de medewerkers. Het gaat hierbij specifiek om de coaching die een medewerker van zijn leidinggevende ontvangt.

Competentieontwikkeling

In de literatuur worden veel verschillende definities gegeven van het begrip competentie, wat duidelijk maakt dat er weinig overeenstemming bestaat over wat met competenties bedoeld wordt (Van Merriënboer, Van der Klink, & Hendriks, 2002). Om een ordening aan te brengen in de vele definities van het begrip competentie hebben Van Sluijs en Kluytmans (1996) een indeling op drie niveaus gemaakt. Op het eerste niveau gaat het om een eigenschap van individuen, op het tweede niveau om de specifieke wijze waarop de kennis en kunde van medewerkers met andere resources gecombineerd worden en op het derde niveau om een eigenschap van een organisatie. In dit artikel beperken we ons tot competenties als kenmerk van individuen.

Een van de eerste auteurs die een omschrijving gaf van individuele competenties is McClelland (1976). Hij omschreef competenties als basale persoonlijke eigenschappen, die bepalend zijn voor succesvol handelen in een functie of situatie (Bergenhengouwen, Mooijman, & Tillema, 1998). Waaruit deze competenties zijn opgebouwd wordt echter door iedere auteur anders weergegeven. Vrijwel alle definities bevatten termen als kennis, vaardigheden en gedrag of attitude en daarnaast het effectief toepassen hiervan door een medewerker.

Bij competentie als persoonlijke bekwaamheid gaat het om fundamentele vermogens die ten grondslag liggen aan het handelen van een medewerker (Bergenhengouwen, Mooijman & Tillema, 1998). Ook in dit artikel zien we competenties als een vermogen. Zo definiëren Hoekstra en Van Sluijs (1999) competenties als het vermogen om effectief te presteren in een bepaald type taak- of probleemsituatie. Ook Onstenk

(2001) omschrijft individuele competenties als een vermogen, namelijk het vermogen van werknemers om een set kennis, houdingen en vaardigheden te benutten om concrete activiteiten op adequate wijze te verrichten en daarbij om te gaan met de opgaven, problemen, dilemma's en tegenstrijdigheden die zich tijdens het werk kunnen voordoen.

Leren kan gezien worden als een proces waarin mensen competenties verwerven en ontwikkelen om bepaalde taken, functies en rollen te kunnen vervullen (Onstenk, 1997; Tjepkema, 2002). De nadruk in dit artikel ligt op het leerresultaat, ofwel de ontwikkeling van competenties, waarbij sprake kan zijn van verbreding, verrijking of verdieping (Onstenk, 1997). In het onderzoek waarover we rapporteren is gekeken naar de ontwikkeling van competenties in algemene zin en naar de ontwikkeling van specifieke competenties. Een uitgebreid verslag van het gehele onderzoek is te vinden in Batist (2006).

Coaching

Organisaties besteden steeds meer aandacht aan leren, waardoor de onderlinge relaties tussen managers en medewerkers veranderen. De rol van leidinggevendenden verandert van een sturende, instructieve rol naar een coachende rol, die betrekking heeft op het aanmoedigen, begeleiden en faciliteren van het leren en ontwikkelen van medewerkers (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Lang & Wittig-Berman, 2000).

Er zijn in de literatuur veel verschillende definities voor het concept coaching en er is maar weinig overeenstemming in de wijze waarop het begrip gebruikt wordt. Een bekende definitie van coaching is die van Whitmore (2002). Volgens hem is de essentie van coaching het vrijmaken van iemands potentieel om zijn prestaties te maximaliseren. Het gaat om het helpen leren in plaats van het onderwijzen. Deze definitie is echter erg algemeen en geeft niet aan hoe dat helpen leren er dan uit ziet.

Bergenhengouwen, Mooijman en Tillema (1999) geven aan dat coaching veel verschillende begeleidingsmethoden omvat, maar dat iedere vorm tot doel heeft de beroepsvaardigheden en het beroepshandelen te verbeteren.

Om te komen tot een definitie van coaching wordt het concept in dit artikel eerst verder afgebakend. Coaching is wat ons betreft gericht op de werkgerelateerde ontwikkeling van de medewerker en er wordt gekeken naar één-op-één coaching, dus coaching op het individuele niveau. De coach is van binnen de organisatie (interne coach) en de coaching wordt gegeven vanuit een verticale coachingspositie, namelijk door de leidinggevende. Coaching wordt derhalve opgevat als de directe begeleiding door de leidinggevende van een medewerker met als doel het verbeteren van de bekwaamheid van de medewerker.

Er is weinig over coaching geschreven vanuit empirisch of theoretisch perspectief (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). Voor onze conceptualisering van coaching hebben we gebruik gemaakt van een combinatie van inzichten van verschillende auteurs. Er is een indeling gemaakt van de belangrijkste elementen van coaching die door verschillende auteurs

worden aangedragen. Deze zijn samengevat in vier dimensies; ondersteuning, feedback, stimuleren van reflectie en doelen stellen.

1. Ondersteuning

Karasek en Theorell (1990) omschrijven sociale ondersteuning als het algemene niveau van behulpzame sociale interactie die op het werk beschikbaar is. Met ondersteuning wordt hier bedoeld de ondersteuning, hulp en aanmoediging die de medewerker van zijn leidinggevende ontvangt. In veel definities van coaching wordt er gesproken over ondersteuning of hulp door de coach (Bergenhengouwen, Mooijman & Tillema, 1999; Whitmore, 2002) en het stimuleren en aanmoedigen van een medewerker om zich te ontwikkelen en zijn bekwaamheid te verbeteren (Van Beek & Tijmes, 2005).

2. Feedback

Met feedback wordt bedoeld de informatie over de resultaten van zijn handelen die de medewerker ontvangt van zijn leidinggevende (Hackman & Oldham, 1980; Onstenk; 2001). Het belang van feedback bij coaching wordt door verschillende auteurs aangegeven (Van Beek & Tijmes, 2005; Bergenhengouwen, Mooijman, & Tillema, 1999; Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Onstenk, 1997; Tjepkema, 2002).

3. Stimuleren van reflectie

Een coach kan de medewerker stimuleren tot zelfreflectie. Reflectie is het kritisch nadenken door de medewerker over zijn handelen en gedrag. Dit kan doordat de medewerker voor zichzelf nadenkt of tot nadenken komt door en in gesprekken met anderen (Bolhuis & Simons, 2001). Het belang van het stimuleren van reflectie bij coaching wordt door verschillende auteurs aangegeven (Van Beek & Tijmes, 2005; Tjepkema, 2002).

4. Doelen stellen

De coach kan in samenwerking met de medewerker bepaalde doelen stellen. Deze kunnen zowel betrekking hebben op iemands prestatie als op diens ontwikkeling. Een doel is effectief als het specifiek en relatief moeilijk is (Locke & Latham, 2002), door de medewerker geaccepteerd wordt (Dipboye, Smith, & Howell, 1994), er rekening wordt gehouden met de haalbaarheid en realiseerbaarheid van het doel, en als het doel meetbaar is (Van Beek & Tijmes, 2005; Lang & Wittig-Berman, 2000; Whitmore, 2002).

Coaching en het ontwikkelen van competenties

De literatuur geeft aan dat coaching gericht is op het verbeteren van de prestatie van een medewerker en het bevorderen van leren en ontwikkeling (Bergenhengouwen, Mooijman, & Tillema, 1998). Er wordt een relatie gesuggereerd tussen coaching door de leidinggevende en de ontwikkeling van competenties door de medewerker. Deze verwachtingen lijken ook door onderzoek te worden bevestigd. Uit het eerder genoemde

onderzoek van Ellinger, Ellinger en Keller (2003) blijkt dat er een relatie is tussen het coachingsgedrag van de leidinggevende en de prestaties van medewerkers. Uit het onderzoek van Tjepkema (2002) naar het ondersteunen van leren in zelfsturende teams komt naar voren dat de direct leidinggevende door middel van coaching een zeer belangrijke rol speelt bij het ondersteunen van leren op de werkplek. Op basis van deze resultaten kan verwacht worden dat er een positieve relatie bestaat tussen coaching door de leidinggevende en het ontwikkelen van competenties.

Naast de relatie tussen coaching en competentieontwikkeling in het algemeen wordt in de literatuur ook gerapporteerd over onderzoek naar de relaties tussen de vier dimensies van coaching en het ontwikkelen van competenties. Felstead *et al.* (2004) lieten zien dat medewerkers aangeven dat ondersteuning door hun leidinggevendens bijdraagt aan leren en ontwikkeling. Tevens werd een samenhang gevonden tussen ondersteuning door de leidinggevende enerzijds en het leren op de werkplek (Doornbos, 2006) en het ontwikkelen van competenties (Skule & Reichborn, 2002) anderzijds. Lang en Wittig-Berman (2000) bevestigden de verwachting dat feedback van de leidinggevende positief bijdraagt aan leren. Felstead *et al.* (2004) rapporteerden dat medewerkers aangeven dat het stimuleren van de reflectie op hun prestaties bijdraagt aan het verbeteren van hun werkprestatie. Locke en Latham (2002) toonden aan dat specifieke, uitdagende doelen stellen leidt tot hogere productiviteit en prestaties dan een algemeen doel (zoals mensen aanmoedigen "hun best te doen"). Wood en Locke (in Locke & Latham, 2002) concludeerden dat doelen indirect het handelen beïnvloeden door het prikkelen, ontdekken en gebruiken van taakrelevante kennis en strategieën. De ontwikkeling hiervan biedt op zijn beurt voordelen voor het leren van een taak (Dipboye, Smith, & Howell, 1994).

Naar aanleiding van het hiervoor besproken onderzoek verwachten we voor elk van de vier dimensies van coaching door de leidinggevende een positieve relatie met het ontwikkelen van competenties door medewerkers.

Resultaten van het empirisch onderzoek

Uit het door ons uitgevoerde empirisch onderzoek (zie kadertekst voor de gehanteerde methode) komt inderdaad naar voren dat coaching door de leidinggevende positief correleert met competentieontwikkeling. Bij medewerkers die meer coaching door de leidinggevende ervaren is de competentieontwikkeling gemiddeld hoger dan bij medewerkers die minder coaching door de leidinggevende ervaren. Ook de vier afzonderlijke dimensies van coaching door de leidinggevende hangen allen positief samen met competentieontwikkeling. Naarmate medewerkers meer ondersteuning of feedback ontvangen is de competentieontwikkeling gemiddeld hoger. Naarmate de leidinggevende de reflectie bij de medewerker meer stimuleert, is de competentieontwikkeling gemiddeld hoger. Tevens was dit het geval naarmate medewerkers duidelijker,

uitdagender, realistischer en meer geaccepteerde doelen hadden gesteld met hun leidinggevende. Deze conclusies komen overeen met de verwachtingen op basis van literatuur en onderzoek.

De overall-schaal voor coaching door de leidinggevende hangt sterker samen met competentieontwikkeling dan de afzonderlijke coachingsdimensies. Van deze afzonderlijke dimensies hangt het stimuleren van reflectie het sterkst samen met competentieontwikkeling, gevolgd door ondersteuning en doelen stellen met de leidinggevende. Feedback van de leidinggevende heeft de minst hoge samenhang met competentieontwikkeling. Dat het stimuleren van reflectie afzonderlijk de sterkste relatie heeft met competentieontwikkeling is een opvallende uitkomst, aangezien deze dimensie in verhouding tot de andere dimensies minder vaak besproken en onderzocht is.

Ten slotte blijken de vier afzonderlijke dimensies onderling sterk met elkaar samen te hangen. Met name de dimensies feedback en het stimuleren van reflectie hebben een hoge samenhang.

Implicaties voor onderzoek en praktijk

Onze empirische bevindingen laten zien dat coaching door de leidinggevende en competentieontwikkeling van medewerkers inderdaad positief samenhangen. We sluiten af met enige kanttekeningen, discussiepunten en praktische implicaties.

Ten eerste kan de precieze richting van de causaliteit tussen coaching en competentieontwikkeling niet eenduidig worden vastgesteld. Vanuit theoretisch oogpunt zijn we ervan uitgegaan dat coaching een positieve invloed heeft op competentieontwikkeling. Het is echter evenzeer mogelijk dat medewerkers die zich meer willen en kunnen ontwikkelen een groter beroep doen op coaching door de leidinggevende. Om dit te kunnen vaststellen is longitudinaal onderzoek noodzakelijk. Dat ons onderzoek de richting van het causale verband niet kon bepalen doet echter niets af aan de positieve relaties die we tussen de variabelen hebben gevonden.

Een tweede punt heeft te maken met de toegevoegde waarde van het concept coaching boven de afzonderlijke dimensies die de literatuur onderscheidt. In ons onderzoek bleken vrijwel alle items uit de vier coachingschalen terug te herleiden naar één en hetzelfde onderliggend construct: coaching (zie kadertekst). Bovendien bleek coaching als geheel sterker samen te hangen met competentieontwikkeling dan de vier afzonderlijke dimensies. Naar onze mening is het concept coaching dus van toegevoegde waarde, aangezien het de samenstellende onderdelen overstijgt.

Voor het meten van coaching zou dan ook één schaal geconstrueerd kunnen worden in plaats van vier. Dan kan het aantal items in het instrument worden teruggebracht en wordt het instrument gemakkelijker te gebruiken. Alvorens dit verantwoord te kunnen doen is aanvullende dataverzameling in andere organisaties noodzakelijk. Op basis van een meer uitgebalanceerd databestand kan de meest afgewogen inkorting

worden gemaakt, die vervolgens inzetbaar is in uiteenlopende onderzoekssettings.

Naar aanleiding van het onderzoek kunnen ook enkele praktische aanbevelingen worden gedaan. Als een organisatie de competentieontwikkeling van medewerkers wil bevorderen, dan kan deze zich actief richten op de coaching die leidinggevenden geven. De organisatie kan de ondersteuning en het geven van feedback door de leidinggevende aan de medewerkers trachten te verbeteren. Daarnaast kunnen leidinggevenden worden aangemoedigd om meer werk te maken van het stimuleren van zelfreflectie bij medewerkers. Ten slotte is het belangrijk dat medewerkers samen met de leidinggevende duidelijke, uitdagende, realistische en acceptabele doelen stellen. Elk van deze elementen kan bijdragen aan de competentieontwikkeling van werknemers; de combinatie ervan lijkt echter het meest aan te bevelen.

Om coaching te stimuleren is het noodzakelijk dat leidinggevenden het nut ervan inzien en dat ze weten hoe ze medewerkers op een goede manier kunnen coachen. Organisaties kunnen coaching verbeteren door het ontwikkelen van gerichte programma's waarin leidinggevenden beter leren coachen en het belang van coaching wordt benadrukt. Ook kan een (externe) coach aangesteld worden om leidinggevenden te begeleiden in hun rol als coach van de medewerkers en om leidinggevenden te helpen hun coachingsvaardigheden te vergroten. Onze schaal voor het meten van coaching kan gebruikt worden als instrument om de ontwikkeling van de coachingsvaardigheden van de leidinggevende te volgen, om te bepalen wat het effect van een training in coachingsvaardigheden is geweest, of om persoonlijke doelen te stellen voor een dergelijk programma.

Idealiter wordt het coachen van medewerkers een vast onderdeel in het dagelijks werk van leidinggevenden. Door resultaatafspraken te koppelen aan de coaching door leidinggevenden van medewerkers wordt het belang ervan benadrukt. De organisatie kan de toegevoegde waarde van coaching ondersteunen door er expliciet aandacht aan te besteden in het HRD-beleid. Daarnaast kan coaching opgenomen worden in het beoordelings- en beloningssysteem. Ten slotte is het belangrijk dat coaching wordt ingebed in de cultuur van de organisatie door voortdurend te werken aan voorbeeldwerking en draagvlak onder leidinggevenden op alle niveaus.

<Kadertekst>

Onderzoeksopzet en instrument

Het onderzoek naar coaching bij het ontwikkelen van competenties is uitgevoerd in het kader van de doctoraalopleiding Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg (Batist, 2006). Het empirisch deel van dit onderzoek is uitgevoerd onder 149 productiemedewerkers van vier verschillende productieafdelingen van een grote multinational in de industriële sector (responspercentage 36 %).

Er is een gesloten vragenlijst opgesteld die gebruik maakt van Likert schalen. Deze schalen bestaan uit verschillende categorieën van instemming met een stelling, weergegeven met de antwoordcategorieën 'helemaal mee oneens', 'deels mee oneens', 'niet oneens, maar ook niet eens', 'deels mee eens' en 'helemaal mee eens'.

Competentieontwikkeling is gemeten aan de hand van één schaal, bestaande uit achttien items. De schaal bleek constructvalide en heeft een hoge betrouwbaarheid. Coaching door de leidinggevende is geoperationaliseerd aan de hand van vier dimensies (ondersteuning, feedback, stimuleren van reflectie en doelen stellen) die ieder een schaal vormen in de vragenlijst. In totaal bestaat de schaal voor coaching door de leidinggevende uit 27 items. Naar aanleiding van factor- en betrouwbaarheidsanalyses is besloten één item te verwijderen.

De resultaten van de factoranalyse komen, op één onderdeel na, overeen met de verdeling in vier dimensies. De items van de schalen feedback en stimuleren van reflectie bleken door elkaar heen op twee factoren te laden. Ondanks het conceptuele onderscheid tussen de vier dimensies blijken alle items van coaching door de leidinggevende samen één onderliggend construct te vormen. De betrouwbaarheid van de resulterende schalen is hoog (zowel voor de onderscheiden dimensies als voor de overall-schaal).

Genoemde instrumenten en meer informatie over de herkomst van de items zijn te vinden in Batist (2006) en in Batist, Poell, & Van Veldhoven (in druk).

<Einde kadertekst>

Literatuur

- Batist, S. M. (2006). *Coaching bij het ontwikkelen van competenties*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Batist, S. M., Poell, R. F., & Veldhoven, M. J. P. M. van (in druk). *De bijdrage van coaching door de leidinggevende aan de competentieontwikkeling van medewerkers in de industrie*. In P. W. J. Schramade (red.), *Handboek Effectief Opleiden*. Den Haag: Reed Business.
- Beek, M. van, & Tijmes, I. (2005). *Leren coachen: Basisboek theorie en methode*. Soest: Nelissen.
- Bergenhengouwen, G. J., Mooijman, E. A. M., & Tillema, H. H. (1998). *Strategisch opleiden en leren*. Deventer: Kluwer.
- Bolhuis, S. M., & Simons, P. R. J. (2001). Naar een breder begrip van leren. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human Resource Development: Organiseren van het leren* (pp. 37-51). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.

- Doornbos, A. J. (2006). *Work-related learning at the Dutch police force*. Academisch proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Felstead, A., Fuller, A., Unwin, L., Ashton, D., Butler, P., Lee, T., & Walters, S. (2004). *Exposing learning at work: Results from a recent survey*. Paper presented at the Work, Employment and Society Conference, held at the University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), September 2004.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hoekstra, H. A., & Sluijs, E. van (1999). *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Lang, D., & Wittig-Berman, U. (2000). Managing work-related learning for employee and organizational growth. *SAM Advanced Management Journal*, 65(4), 37-43.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *The American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- McClelland, D. C. (1976). *A guide to job competency assessment*. Boston: McBer.
- Merriënboer, J. J. G. van, Klink, M. R. van der, & Hendriks, M. (2002). *Competenties: Van complicaties tot compromis: Over schuifjes en begrenzers*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onstenk, J. H. A. M. (1997). *Lerend leren werken: brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Academisch proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Onstenk, J. H. A. M. (2001). Ontwikkelen van bekwaamheden tijdens het werk. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human Resource Development: Organiseren van het leren* (pp. 285-300). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Skule, S., & Reichborn, A. N. (2002). *Learning-conducive work: A survey of learning conditions in Norwegian workplaces*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Sluijs, E. van, & Kluytmans, F. (1996). Management van competenties. *M & O: Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 50(3) 200-220.
- Tjepkema, S. (2002). *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance* (3rd edition). London: Nicolas Brealey.

Personalialia:

Drs. S.M. Batist is onlangs afgestudeerd bij het departement Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Prof.dr. R.F. Poell is hoogleraar Human Resource Development en dr. M.J.P.M. van Veldhoven is universitair hoofddocent aan hetzelfde departement. E-mail: R.Poell@uvt.nl.

Trefwoorden:

Coaching, competentieontwikkeling, meetinstrument

Streamers:

- Coaching en competentieontwikkeling kennen beide vele definities
- Coachingsgedrag van leidinggevenden beïnvloedt prestaties van medewerkers
- Coaching omvat steun, feedback, reflectie bevorderen en doelen stellen

Lead:

De invloed van coaching door de leidinggevende op de competentieontwikkeling van medewerkers

Door Sandra Batist, Rob Poell en Marc van Veldhoven

Leidt coaching door de leidinggevende tot meer competentieontwikkeling bij medewerkers? Coaching wordt uiteengelegd in vier dimensies en blijkt in een empirische studie inderdaad samen te hangen met de ontwikkeling van competenties.

Samenvatting

Coaching door leidinggevenden kan de individuele ontwikkeling van medewerkers ondersteunen en hun prestaties verbeteren. Toch is er maar weinig empirisch onderzoek verricht naar de relatie tussen coaching en competentieontwikkeling. Competentie als een persoonlijke bekwaamheid omvat de fundamentele vermogens die ten grondslag liggen aan het handelen van een medewerker. Coaching wordt opgevat als de directe begeleiding door de leidinggevende van een medewerker met als doel het verbeteren van deze bekwaamheid. Coaching kan men uiteenleggen in vier dimensies; ondersteuning, feedback, stimuleren van reflectie en doelen stellen. Op basis van eerder onderzoek werd voor elke coachingsdimensie een positieve relatie verwacht met competentieontwikkeling. Voor het onderzoek werd een nieuw

meetinstrument ontwikkeld waarmee coachingsgedrag van leidinggevenden kan worden vastgesteld. Door 149 productiemedewerkers van vier verschillende productieafdelingen van een grote multinational in de industriële sector (36 % respons) werd een gesloten vragenlijst ingevuld. Coaching blijkt inderdaad positief te correleren met competentieontwikkeling, zelfs meer dan de afzonderlijke vier dimensies. Coaching kan dus worden gemeten en heeft als construct toegevoegde waarde boven ondersteuning, feedback, stimuleren van reflectie en doelen stellen. Implicaties voor verder onderzoek en praktijk worden besproken.