

Tilburg University

Human resource development

Poell, R.F.

Published in:
Nederlands Tijdschrift voor Coaching

Publication date:
2007

Document Version
Peer reviewed version

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Poell, R. F. (2007). Human resource development: Coaching voor ontplooiing. *Nederlands Tijdschrift voor Coaching*, 3(3), 42-45.

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.

Human Resource Development: coaching voor ontplooiing¹

Prof.dr. Rob F. Poell
Universiteit van Tilburg

Organisaties vormen een belangrijke context voor mensen om zich te ontplooiën. Werk kan personeelsleden een veelheid aan ontwikkelingsmogelijkheden bieden, zowel van persoonlijke als professionele aard. Toch is de aandacht voor werk als leeromgeving van relatief recente datum.

Pas sinds de jaren '90 heeft het werkterrein van bedrijfsopleidingen zich ontwikkeld en verbreed naar een vakgebied Human Resource Development, waarin werkplekleren een kernthema is. De aandacht is daarmee verschoven van training, opleiding en scholing naar andere manieren waarop organisaties het leren kunnen vormgeven, zoals coaching, mentoring, zelfstudie, leerprojecten, afstandsleren, intervisie, kwaliteitscirkels, job aids, taakroulatie, et cetera. Er gaan inmiddels miljarden euro's per jaar om in de opleidings- en ontwikkelingsbranche, die daarmee een economische factor van formaat vormt.

Tevens is in het vakgebied grote belangstelling ontstaan voor het bestuderen van autonome leerprocessen in organisaties, die zich zonder specifieke interventie van wie dan ook kunnen voordoen. Daarbij wordt bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar incidenteel leren, leerklimaat, collectief leren, leerwerk gemeenschappen, werkpleksocialisatie, leerwegen van werknemers, et cetera. De analyses worden veelal op individueel niveau uitgevoerd, maar het leren van teams en organisaties is eveneens niet meer weg te denken uit de moderne HRD.

De verbreding is niet alleen merkbaar aan de thema's die in het werkterrein centraal staan, maar blijkt ook uit de veelheid aan disciplines die het vakgebied inmiddels voeden. Het veld van bedrijfsopleidingen werd zowel in Nederland als in de Verenigde Staten nog vooral vanuit de onderwijskundige traditie bestudeerd. Human Resource Development is echter een multidisciplinaire wetenschap, die zijn inzichten ontleent aan o.a. de leerpsychologie, arbeids- en organisatiesociologie en -psychologie, Human Resource Management, organisatiekunde, bedrijfskunde, arbeidskunde, organisatieantropologie, andragogie en strategisch management.

Deze rijkdom aan theoretische perspectieven die zich met het veld bemoeien heeft ook een keerzijde. Het studieobject, HRD derhalve, laat zich bijzonder moeilijk definiëren. Het is daarom onduidelijk waar Human Resource Development precies voor staat. Een van de weinige punten waarover binnen de HRD-gemeenschap consensus lijkt te bestaan is de onmogelijkheid om een sluitende en breed geaccepteerde definitie van Human Resource Development te formuleren². Sommige auteurs gaan nog verder en vinden dat laatste helemaal

¹ Dit artikel is voor een deel gebaseerd op de inaugurele rede "*Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development*," door de auteur in verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de Personeelwetenschappen, in het bijzonder Human Resource Development, aan de Universiteit van Tilburg op 15 december 2006. Het oratieboekje (88 pp.) is gepubliceerd door Uitgeverij Performa te Rotterdam.

² McLean & McLean, 2001

onwenselijk³. Mijn opvatting is dit niet, omdat een vakgebied zonder duidelijke identiteit weinig levensvatbaar zal blijven.

Organiseren van het leren

Daarmee is het nog niet eenvoudig geworden om een goede definitie van HRD te geven. Ik ben echter nog steeds tamelijk gecharmeerd van de vierwoordige ondertitel van het leerboek dat ik in 2001 met mijn collega Joseph Kessels mocht redigeren: "Human Resource Development – Organiseren van het leren"⁴. Voor mij geven die vier laatste woorden de essentie van HRD aan, met dien verstande dat zowel de term organiseren als het begrip leren breed dienen te worden opgevat. Leren zie ik als het ondernemen van zichtbare en/of mentale activiteiten die leiden tot een verandering in de persoonlijke actietheorie van werknemers⁵. Hun actietheorie stuurt het handelen op basis van de achterliggende waarden, normen en overtuigingen die zij erop nahouden⁶.

Organiseren is in mijn visie het aanbrengen van een zekere samenhang in de activiteiten die werknemers ondernemen⁷. Dat kunnen anderen (bv. leidinggevenden, staffunctionarissen, collega's) doen, echter de samenhang kan ook door werknemers zelf worden aangebracht⁸. Ik heb het bewust over 'een zekere mate' van samenhang, om aan te geven dat het wat mij betreft in veel gevallen niet nodig is om leeractiviteiten sterk te systematiseren of zelfs te formaliseren⁹. Wat vooral van belang is voor werknemers is dat zij zelf betekenis (en daarmee samenhang) kunnen geven aan hun werk, de ontwikkelingen daarin, en de activiteiten die relevant zijn voor hun eigen ontwikkeling¹⁰.

Uit de discussies die ik in de afgelopen jaren o.a. met mijn collega's van het departement Personeelwetenschappen heb gevoerd is mij duidelijk geworden dat velen zich afvragen wat er nu eigenlijk zo belangrijk is aan dat leren. Ik zal geen uiteenzetting gaan geven over de vele en steeds snellere veranderingen die ons in economisch, technologisch, demografisch en organisatorisch opzicht lijken te overspoelen. Het staat buiten kijf dat organisaties om daarop te kunnen inspelen (en anticiperen) voortdurend met leerprocessen op alle niveaus te maken krijgen.

Ontplooiing als HRD-doel

De waartoe-vraag is waarschijnlijk eerder ingegeven door het *corporate* organisatieperspectief waarmee men naar HRD (en HRM) kijkt. Overigens zijn er binnen de HRD-wereld vele auteurs die zich drukker maken over de prestatie van werknemers en hun bijdrage aan 'de organisatiedoelen' dan over hun ontplooiingsmogelijkheden¹¹. Zelfs wanneer naar individuele uitkomsten als tevredenheid, welzijn, stress of betrokkenheid wordt gekeken staat dit vaak in het teken van de bijdrage die dergelijke individuele opbrengsten leveren aan team- en organisatieprestaties. Op zichzelf is dit een legitieme bekommernis,

³ Lee, 2001

⁴ Kessels & Poell, 2001

⁵ Van der Krogt, 1995

⁶ Argyris & Schön, 1996

⁷ Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998

⁸ Raemdonck, 2006

⁹ Kwakman & Poell, 1999

¹⁰ Van der Krogt, 2007

¹¹ Swanson & Holton, 1999

tenslotte mag een organisatie iets terug verlangen voor de mogelijkheden die zij haar werknemers biedt. Men kan zich natuurlijk afvragen of mensen er zijn om organisaties gelukkig te maken of eerder andersom. Ik ben van mening dat de ontplooiing, zowel persoonlijk als professioneel, die mensen aan hun werk kunnen ontnemen voor velen een nastrevenswaardig doel op zich is. Daarom vind ik het legitiem en belangrijk om onderzoek te doen naar de manieren waarop werknemers zich kunnen ontwikkelen en hoe organisaties hen daartoe in staat kunnen stellen. Om die mogelijkheden vervolgens te optimaliseren is inzicht in autonome leerprocessen bij individuele werknemers, teams en organisaties als geheel cruciaal. Ondanks de nadruk op individuele ontplooiing is het functioneren van de organisatie eveneens een belangrijke overweging, al is het maar omdat een organisatie die beter gaat functioneren (ook als dat los staat van leerinterventies) voor individuele werknemers vaak een aangename werkomgeving oplevert.

Daarmee tekenen zich de contouren af van een definitie van HRD die wat langer is dan vier woorden, maar ook beter aangeeft waarover we het hebben. Human Resource Development vat ik dan op als het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers alsmede het functioneren van de organisatie als geheel. Het onderliggende idee is dat werknemers die door hun organisatie gefaciliteerd worden om zich te ontplooien er vervolgens (en tegelijkertijd) ook belang bij hebben om bij te dragen aan het succes van die organisatie. Tenslotte kan een kwijnende organisatie haar werknemers over het algemeen weinig ontwikkelingsmogelijkheden bieden, waarmee haar aantrekkingskracht voor velen is verdwenen. Deze gedachtegang vindt ondersteuning in de literatuur over *high-commitment work practices*, waarin een belangrijke plaats is ingeruimd voor het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden¹². Veel empirische studies hebben inmiddels laten zien dat er een verband is tussen het aanbieden van dergelijke werkpraktijken en de prestatie van de organisatie, waarbij het voor onze discussie niet eens zo relevant is hoe de causaliteit precies verloopt¹³.

Coaching als HRD-interventie

Tot dusverre heb ik vooral laten zien waar Human Resource Development in mijn ogen voor staat. Ik heb daartoe de ontwikkeling van opleiden naar leren geschetst, van training naar HRD, en ik heb in mijn definitie het primaat gelegd bij de ontplooiing van werknemers. Coaching is, zoals gezegd, een van de manieren om werknemers te ondersteunen bij het leren. Dat leren kan zowel meer functioneel (dus gekoppeld aan functies) als meer op ontplooiing gericht (dus gekoppeld aan de persoon) zijn. In de HRD-literatuur lijkt de functionele opvatting de overhand te hebben. In toenemende mate wordt bijvoorbeeld van leidinggevendenden verwacht dat zij als 'coach' fungeren tegenover hun teamleden. Deze ontwikkeling past in het competentiedenken, waarin managers steeds meer verantwoordelijkheid toebedacht wordt voor de competentieontwikkeling van hun medewerkers. Toch is er weinig empirisch bewijs dat leidinggevendenden inmiddels massaal de rol van opleider, begeleider en coach op zich nemen. Dat is ook niet zo vreemd, want in veel organisaties worden zij op die rol helemaal niet afgerekend. De indruk bestaat dat veel managers de coachingsrol als extra ballast beschouwen binnen een toch al topzwaar takenpakket. Aan de andere

¹² Pfeffer, 1998

¹³ Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005

kant komen we ook bazen tegen die van nature geneigd zijn om de ontplooiing van hun medewerkers serieus te nemen en die te bevorderen. Zij deden dat alleen ook al voordat de retoriek over coachende managers losbarstte.

Een andersoortige verklaring voor het gebrek aan daadwerkelijk coachende managers zit hem wellicht in de vaagheid die het begrip coaching omkleedt: sommige auteurs zien coaching inderdaad vooral als een managementstijl¹⁴; andere auteurs zien coaching eerder als onderdeel van de werkomgeving¹⁵, waarin allerlei sociale relaties en interactiepartners een rol spelen. Ook is er weinig over coaching geschreven vanuit een empirisch of theoretisch perspectief¹⁶. Er bestaat dan ook geen eenduidige conceptualisering van het coachingbegrip. Temidden van de veelheid aan definities zou men de essentie van coaching kunnen zien als het vrijmaken van iemands potentieel om zijn prestaties te maximaliseren¹⁷. Maar hoe ziet dat vrijmaken er dan uit?

Om het begrip coaching beter te funderen hebben we onlangs een literatuuronderzoek uitgevoerd en tevens empirisch onderzocht in welke mate coaching van invloed is op de ontwikkeling van competenties bij (productie)medewerkers¹⁸. Op basis van de belangrijkste elementen die verschillende auteurs aandragen hebben we coaching door de leidinggevende uiteengelegd in vier dimensies: ondersteuning verzorgen, feedback geven, reflectie stimuleren en duidelijke, uitdagende, realistische en geaccepteerde doelen stellen. Uit onze empirische studie bleek dat coaching door de leidinggevende positief samenhangt met competentieontwikkeling van productiemedewerkers in de industrie. Medewerkers die meer coaching door de leidinggevende ervaarden, scoorden gemiddeld hoger op competentieontwikkeling dan medewerkers die dat minder ervaarden. Ook de vier afzonderlijke dimensies van coaching hadden elk een positieve samenhang met competentieontwikkeling.

Dat ons coachingsbegrip daadwerkelijk iets toevoegt aan bestaande concepten is aannemelijk, aangezien de totaalvariabele coaching sterker samenhangt met competentieontwikkeling dan elk van de vier afzonderlijke dimensies. Bij deze coachingsdimensies hing het stimuleren van reflectie het sterkst samen met competentieontwikkeling, gevolgd door ondersteuning en doelen stellen met de leidinggevende; feedback van de leidinggevende had de minst hoge correlatie met competentieontwikkeling van de werknemer. Een interessante bevinding, omdat de coachingsliteratuur over het algemeen minder aandacht besteedt aan reflectie dan aan feedback en doelen stellen.

Tot slot

In dit artikel heb ik het domein van HRD willen positioneren en de relatie daarvan met ontplooiing van werknemers en coaching door leidinggevendenden willen leggen. Naar mijn mening is werknemersontplooiing een groot goed, waaraan coaching een aanzienlijke bijdrage kan leveren. Een belangrijke uitdaging voor de nabije toekomst is echter hoe HRD'ers leidinggevendenden beter kunnen helpen om hun coachingsrol waar te maken. Daar zijn zij mee geholpen, maar vooral ook hun werknemers en de organisatie waarvan zij deel uitmaken.

¹⁴ Stoker, 2004

¹⁵ Doornbos, 2006

¹⁶ Ellinger, Ellinger & Keller, 2003

¹⁷ Whitmore, 2002

¹⁸ Batist, Poell & Van Veldhoven, 2007

Literatuur

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Batist, S., Poell, R. F., & Van Veldhoven, M. (2007). Coaching voor competentieontwikkeling in de industrie: Validering van een meetinstrument. In P. W. J. Schramade (red.), *Handboek Effectief Opleiden* (11-5.4, afl. 43, mei 2007). 's-Gravenhage: Reed.
- 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.
- Kessels, J. W. M., & Poell, R. F. (red.) (2001). *Human resource development: Organiseren van het leren*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Kwakman, C. H. E., & Poell, R. F. (1999). Organiseren van lastige leerprocessen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 12(7/8), 17-21.
- Lee, M. (2001). A refusal to define HRD. *Human Resource Development International*, 4(3), 327-341.
- McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313-326.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Raemdonck, I. (2006). *Self-directedness in learning and career processes: A study among low-qualified employees in Flanders*. Academisch proefschrift, Universiteit Gent.
- Stoker, J.I. (2004). *Coachend leiderschap in de praktijk*. Deventer: Kluwer.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (1999). *Results: How to assess performance, learning, and perceptions in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Van der Krogt, F. J. (1995). *Leren in netwerken: Veelzijdig organiseren van leernetwerken met het oog op humaniteit en arbeidsrelevantie*. Utrecht: Lemma.
- Van der Krogt, F. J. (2007). *Organiseren van leerwegen in dienstverlenende organisaties: Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs*. Rotterdam: Performa.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance* (3rd edition). London: Nicolas Brealey.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.