

Trefwoorden

Ontwikkeling medewerkers

Coachen

Loopbaanplanning

ROZEMARIJN DOLS



Rozemarijn Dols is psycholoog en heeft sinds 2007 haar eigen adviespraktijk Dols-Consult. Daarnaast is zij verbonden aan het adviesbureau De Galan Groep (Specialisten in Management) waar zij searchactiviteiten verricht voor eindverantwoordelijke posities. Zij houdt zich in brede zin bezig met leiderschap- en talentontwikkeling en verzorgt trainingen, (team)coaching en geeft advies.

E-MAIL: roosdols@hetnet.nl

WEBSITE: www.dols-consult.nl

HOE KLEURRIJK IS UW COACHINGSPALET?

Een beetje moderne manager coacht tegenwoordig zijn medewerkers. Althans, dat wordt in toenemende mate van hem verwacht. Een manager kan echter pas goed coachen als hij weet welke coachingsvraag zijn medewerker nou precies heeft. Zo niet, dan kan hij op een dwaalspoor raken en op de verkeerde knoppen drukken en veel tijd en energie verliezen.

In het algemeen wordt bij coaching van medewerkers vaak alleen aan competentiecoaching gedacht. Een medewerker moet zich op een aantal relevante competenties zoals resultaatgerichtheid, besluitvaardigheid en klantgerichtheid gaan verbeteren en de manager heeft de schone taak hem daarbij te helpen. Maar er kunnen ook andersoortige coachingsvragen spelen, waardoor de manager niet effectief bezig is als hij alleen maar coacht op de vereiste competenties. Een medewerker zit bijvoorbeeld op een dood spoor en weet niet goed meer wat hij wil, hij voelt sleur ('been there, done that'), een soort zinloosheid ('is that al there is?') of hij groeit ondanks veel potentieel onvoldoende door, omdat hem iets tegen lijkt te houden. Kortom, het coachingspalet van de moderne manager moet veel rijker zijn dan puur alleen het coachen op competenties. Hierna wordt uit de doeken gedaan wat competentiecoaching is en hoe deze vorm van coachen zich verhoudt tot andere vormen van coaching die minstens zo relevant zijn bij het ontwikkelen van medewerkers. Bij elke vorm van coaching

wordt aangegeven met welke vragen de medewerker kan komen, welke coachingsstijl hierbij hoort en wat de manager kan doen om goed op de vraag in te spelen.

Coachingsvragen

In de praktijk van de manager zijn grofweg de volgende coachingsvragen van medewerkers te onderscheiden:

- **Competentiecoaching:** een medewerker moet een aantal competenties verder ontwikkelen.
- **Coaching bij het maken van keuzen:** een medewerker weet niet goed meer wat hij wil.
- **Blokkadecoaching:** iets houdt de medewerker tegen om zich ten volle te ontplooien.

Competentiecoaching

De meeste functies van medewerkers hebben competentieprofielen. De manager coacht en beoordeelt zijn medewerker op deze competenties. Specifieke coachingsvragen hebben betrekking op de competenties die de medewerker moet ontwikkelen wil hij zijn functie goed kunnen blijven vervullen. Vragen die hij hierbij heeft zijn bijvoorbeeld:

'hoe kan ik mijn planningsvaardigheid, sensitiviteit, acquisitievermogen, stressbestendigheid of ondernemerschap vergroten?' Er zijn uitgebreide competentiegidsen te verkrijgen waarin wordt aangegeven welk zichtbaar gedrag (gedragsanker) bij deze competentie hoort, welke coachingsvragen je kunt stellen als manager en met welke tips deze competentie verder is te ontwikkelen bij de medewerker.

Welke stijl hoort bij competentiecoaching? Allereerst moet de manager weten waar hij het over heeft en moet hij het relevante gedrag in de praktijk hebben gezien en beoordeeld. Hij is in staat om eerlijke feedback te geven, zowel in positieve als in negatieve zin. Hij moet ook zicht hebben op welke competenties relatief gemakkelijk te ontwikkelen zijn en welke moeilijk. Doorgaans zijn denkcompetenties zoals analyseren, oordeelsvorming strategisch denken, lastig te ontwikkelen. De rol die de manager op zich neemt is die van expert, leermeester en feedbackgever en daardoor is zijn stijl sturend en resultaatgericht. Dat kan bijvoorbeeld gaan om een medewerker die last van stress heeft. De manager wil de medewerker coachen op zijn gebrek aan stressbestendigheid (zie *kader* Stressbestendigheid).

Vier leerstijlen

Bij het coachen op competenties is het ook interessant om rekening te houden met hoe de medewerker het liefst leert. In het kort zijn er vier leerstijlen (Kolb) te onderscheiden: de 'observator', de 'denker', de 'toepasser' en de 'doener'. Een observator leert als hij de kunst van iemand mag afkijken. Een denker houdt van theoretische modellen die logisch en consistent zijn. Hij leest graag hoe hij zijn competentie kan verbeteren. Een toepasser leert alleen maar van zaken die hij direct in de praktijk kan gebruiken en houdt van checklists met do's en don'ts. Tot slot is de doener iemand die graag experimenteert en leert door vallen en opstaan. In hoeverre heeft coaching op competenties het gewenste effect? Zijn

Stressbestendigheid

Gedragsankers

- Blijft kalm onder druk en heeft een rustgevende werking op anderen.
- Accepteert kritiek zonder vijandig of defensief te reageren.
- Stelt zich bij weerstand zakelijk op.
- Kan goed omgaan met belangentegenstellingen.
- Wordt niet negatief beïnvloed door kleine frustraties.

Coachingsvragen op het gebied van stressbestendigheid

- Hoe beoordeel je jouw stressbestendigheid in vergelijking met die van anderen?
- Onder welke omstandigheden werk jij het best?
- Denk eens aan een stressvolle situatie in het verleden. Waarom reageerde je zoals je reageerde?
- Hoe ga je doorgaans met spanning om? Wat zou je beter kunnen doen?
- Wat heb je naar aanleiding van die situatie geleerd over jouw stressbestendigheid?
- Wat zul je in de toekomst anders of beter doen?
- In welke situatie heb je de afgelopen periode spanningen ervaren?
- Hoe gemakkelijk ontspant je wanneer de druk van de ketel is? Waar raak je echt ontspannen van?

Tips

- Probeer stressvolle situaties te hanteren door een goede voorbereiding of door beter te plannen en te organiseren.
- Doe een stap terug in situaties waarbij je stressgevoelens voelt opkomen en bedenk goed welke signalen hiertoe leiden en welke spanning je verwacht.
- Bedenk voorbeelden uit het verleden waarbij je je tevergeefs veel zorgen hebt gemaakt.
- Pas timemanagement toe. Bedenk bij taken steeds of ze noodzakelijk zijn, of ze urgent zijn, of dat ze kunnen wachten en of ze bij jou horen.
- Leer een aantal ontspanningsoefeningen aan die je ook op de werkplek een aantal keren per dag kunt doen.
- Ga na of jouw stressbestendigheid mogelijk wordt beïnvloed door factoren in jouw privéleven (te weinig slaap, onzekerheid, et cetera).
- Voel jezelf niet verplicht om altijd 'ja' te zeggen wanneer iemand jou benadert om iets te doen. Vraag bedenktijd en kijk voor jezelf wat de gevolgen zijn wanneer je 'ja' of 'nee' zegt

competenties ontwikkelbaar?

Zonder de werkelijkheid te kort te willen doen, zijn er wel enkele richtlijnen te geven over de ontwikkelbaarheid van verschillende competenties. Als voorbeeld nemen we het leren presenteren.

- Wanneer het louter gaat om gebrek aan 'ervaring met', zijn competenties goed te ontwikkelen. Presenteren kun je leren. Het opdoen van kennis over hoe een goede presentatie wordt gegeven en het oefenen van presentatievaardigheden, leveren zeker een bijdrage om een goede presentator te worden.

- Wanneer iemand (eigenlijk) niet wil, wordt het ontwikkelen van competenties moeilijker. Als 'expert zijn, invloed uitoefenen en gezien worden door anderen' helemaal niet voorkomt als motief of waarde die iemand in beweging zet, dan gaat het diegene veel energie kosten om voor een groep te gaan staan.
- Intelligentie kan ook een factor zijn bij het ontwikkelen van competenties. Intelligentie, en vooral het abstractievermogen, bepaalt de complexiteit van informatie die iemand kan verwerken en kan begrijpen. Bij

Loopbaanfasen en keuzevragen

■ Twintigers (18-26 jaar)

‘Nog geen arbeidsidentiteit’. Opvallende kenmerken van deze medewerkers zijn vragen rondom identiteit en zelfstandig raken ten opzichte van ouders. Een twintiger groeit door het ontwikkelen van zelfkennis, het leren accepteren van kritiek, het leren communiceren in een organisatie, zich assertief leren opstellen en grenzen leren stellen. Hij moet ook leren doorzettingsvermogen te tonen, verantwoordelijkheid te dragen, verplichtingen aan te gaan, initiatieven te nemen en samen te werken. Hij moet in feite leren te werken alvorens hij een inschatting kan maken of het werk bij hem past. Door het ontbreken van een referentiekader kan het voor een twintiger moeilijk zijn om een keuze te maken. Belangrijk is ook om de twintiger te laten zien dat hij recht heeft op een experimenteer- en exploratieperiode zodat hij zogenaamde ‘foute keuzen’ mag maken en keuzen zeker niet voor levenslang zijn.

■ Dertigers (27-35 jaar)

‘In de file van het leven’. Deze groep heeft om meerdere redenen behoefte aan coaching van de manager. De experimenteerfase is voorbij en het wordt allemaal wat serieuzer. Specialisering of leidinggeven gaan in deze fase een rol spelen. Een ander thema is overbelasting. In het boek *Dertigers in crisis* wordt deze groep als opvallend problematisch beschouwd omdat zij vrij vroeg midlife-crisisachtige verschijnselen vertonen. Vooral vrouwen krijgen het moeilijk in deze fase omdat zij enerzijds een carrière aan het opbouwen zijn en anderzijds vaak moeder worden in deze fase. Op beide fronten wordt veel van hen gevraagd. Belangrijke stressfactoren voor de dertigers zijn hoge werkdruk, onderlinge competitie, veel huishoudelijke en sociale verplichtingen, zwangerschap en dual-career stress. Coachingsvragen die zich bij deze doelgroep voordoen hebben meer te maken met ‘hoe red ik het allemaal?’ en minder met ‘wat wil ik werkelijk?’

■ Veertigers (36-45 jaar)

Midlife-problematiek. In de tweede helft van de doelgroep veertigers doen zich meer levensvragen voor. Veertigers worden geconfronteerd met afnemende fysieke vermogens en eindigheid. Sommige dromen zijn niet meer te vervullen, wat ook betekent dat zaken geaccepteerd moeten worden. Door hard te blijven werken kunnen het persoonlijke leven, sociale netwerken, sport en hobby's worden verwaarloosd. Waarschijnlijk kan de veertiger voor de laatste keer echt een keuze maken in zijn loopbaan. Dit kan aanleiding geven tot somberheid of tot een zekere vechtlust. Het moge duidelijk zijn dat de keuzevragen anders zijn dan bij twintigers.

■ Vijftigers en ouder (46-65 jaar)

‘Afbouwen of sterven in het harnas?’ Ambitie en drive maken plaats voor senioriteit en competenties zoals relativering, innemendheid, bedachtzaamheid en soms berusting. Kwaliteit wordt in deze fase meer benadrukt dan kwantiteit. Het leren leven met de afnemende invloed op het dagelijkse arbeidsproces is voor deze doelgroep een belangrijk gegeven. Het zoeken van mogelijkheden om de senioriteit op een goede wijze in te zetten voor de organisatie zijn relevante thema's waar de manager zijn bijdrage aan kan leveren.

presenteren moet de inhoud van de presentatie wat complexiteit betreft in evenwicht zijn met het abstractievermogen van de persoon en met zijn ervaring met het onderwerp.

- Persoonlijkheidseigenschappen die iemand in extreme mate bezit, vormen een duidelijke sti-

mulans of beperking bij het ontwikkelen van competenties.

Een sterk introvert en verlegen persoon zal waarschijnlijk nooit een ontspannen en enthousiaste presentator worden. Het presenteren zal hem te veel spanning opleveren en energie kosten.

Coaching bij het maken van keuzen

Medewerkers kunnen zich jarenlang in hun loopbaan hebben ontwikkeld zonder echt systematisch te hebben stilgestaan bij de vraag wat ze nou werkelijk (op termijn) willen. Een medewerker kan bijvoorbeeld telkens gevraagd zijn voor een functie, waardoor hij zelf niet actief keuzen heeft hoeven maken. In elke fase van de loopbaan van de medewerker kunnen zich momenten van heroriëntatie voordoen, waarbij elke loopbaanfase zijn eigen keuze-problematiek kent. Echter, in bijna alle gevallen is er behoefte aan bezinning op de vraag: ‘wat wil ik nou werkelijk?’ In het *kader* Loopbaanfasen en keuzevragen, worden verschillende levensfasen geschetst en gekoppeld aan thema's.

Welke stijl en rol hoort hierbij? De medewerker moet zich nog meer bewust worden van wie hij is en wat hij wil. De manager zet vooral zijn onderzoekende en creatieve talenten in. De manager dient voorbarige conclusies zoveel mogelijk te voorkomen en zich los te maken van het afdelingsbelang. De verbeeldingskracht van de medewerker dient gestimuleerd te worden. De manager heeft hierbij de rol van onderzoeker, kenner van loopbaanfasen en stimulator. Zijn stijl is analyserend en explorerend.

Vragen die betrekking hebben op het maken van keuzen zijn complex en vaak omgeven met waarden en normen: ‘wat mag ik willen van mijzelf?’ of ‘hoe ambitieus moet/mag ik zijn?’ Sommige medewerkers kunnen uitstekend aangeven wat ze niet willen, maar komen niet ver in het benoemen wat ze wel willen. De manager moet ook met tegenstrijdigheden en dubbele gevoelens kunnen omgaan. Het coachen van keuzevragen betekent soms ook dat de manager allerlei vooringenomenheden, aannamen en vertroebelende ideeën ter discussie durft te stellen. Ook moet de manager in staat zijn om een goed functionerende medewerker te helpen bij het maken van keuzen, al druist dat in tegen het directe belang van de afdeling. Het

inzetten van de eenvoudige vragenlijst 'Loopbaanankers' kan behulpzaam zijn bij het aangaan van een gesprek over wat de medewerker wil (zie *Management Tools* nr. 1-2002 voor een praktisch gespreksmodel). Naar aanleiding van een aantal coachingsgesprekken kan de medewerker zeer uiteenlopende stappen maken waar de manager in kan faciliteren als hij zijn medewerker gemotiveerd wenst te houden. Door deze mogelijkheden goed voor ogen te houden kan de manager de medewerker op gerichte wijze coachen naar het maken van een zinvolle vervolgstap.

Concrete (loopbaan)stappen **Binnen de organisatie**

- Continuering van de huidige functie. De medewerker gaat met andere ogen, met andere verwachtingen naar de huidige functie kijken. Coaching is gericht op het managen van de verwachtingen van de medewerker.
- Andere functie in dezelfde organisatie. De organisatie past uitstekend bij de medewerker maar hij heeft behoefte aan een functiewisseling. Dit verschijnsel ziet men vooral in grote organisaties waarbij de (doorgroei)mogelijkheden en arbeidsvoorwaarden in termen van scholingsmogelijkheden zeer gunstig zijn.
- Bijscholing of omscholing. De medewerker wil weer gevoed en opgeleid worden om vitaal te blijven of om in de markt te blijven na lange tijd stil te hebben gestaan.
- Meer of minder gaan werken. Werk krijgt een andere betekenis in het leven van de medewerker.
- Samengestelde loopbaan. Twee parttime functies naast elkaar ofwel naast de huidige baan ook nog een andere baan. De cliënt heeft veel verschillende kanten en wil deze kanten benutten door twee verschillende functies naast elkaar uit te oefenen.
- Hobby's of nevenactiviteiten uitbreiden. Bepaalde behoeften blijven niet meer professioneel vervuld te kunnen worden en de medewerker kiest er bijvoor-

beeld voor om zijn creativiteit meer buiten het werk vorm te geven of een bestuursfunctie aan te nemen.

- Vrijwilligerswerk of een stageplek. De medewerker wil snuffelen en experimenteren zonder al te grote risico's te lopen.

Buiten de organisatie

- Freelancen. Vrijheid, autonomie, flexibiliteit en meer zelfstandig ondernemerschap kunnen daarbij belangrijke drijfveren zijn. Het kan ook zijn dat iemand zijn privéleven beter wil combineren met thuiswerken en flexibiliteit. Soms zijn medewerkers het strikte kantoorritme beu. De medewerker kan nog wel op losse basis voor de huidige organisatie blijven werken.
- Zelfde functie in een andere branche. Een pr-medewerker wil bijvoorbeeld van een puur commerciële setting naar de gezondheidszorg waar de mens meer centraal staat.
- Zelfde functie in een andere organisatie. De functie die de medewerker heeft is op zich interessant, maar hij is erop uitgekeken of past niet meer bij huidige organisatie door koerswisselingen, fusies, reorganisaties en culturomslagen.
- Andere functie in een andere organisatie. De medewerker is echt toe aan iets totaal anders. Hij heeft bijvoorbeeld jarenlang gefunctioneerd als managementadviseur en wil nu zelf leidinggeven of is altijd accountmanager geweest en wil nu aan de andere kant van de tafel zitten door de rol van inkoper te vervullen. Kennis maar ook frustratie van de andere kant van de tafel kunnen zeer nuttig zijn voor een dergelijke overstap.
- Totale ommezwaai of 'het roer om'. Naar het buitenland gaan en excursies verzorgen of taallessen geven. Of stoppen met werken, meegaan met de partner zijn mogelijkheden.

Blokkadecoaching

Deze vorm van coaching houdt zich

niet bezig met wat de medewerker wil, maar wat hem weerhoudt om prettig en goed te functioneren. Een medewerker heeft talent, heeft potentieel, maar om de een of andere reden komt dit er niet of onvoldoende uit. Alvorens de manager zich achter zijn hoofd krabt en vreest dat hij een selectie- of beoordelingsfout heeft gemaakt, kan hij onderzoeken of de medewerker misschien last heeft van blokkades. Vragen van medewerkers die hierop duiden zijn bijvoorbeeld:

- Ik blijf vasthouden aan routine en ik durf niet echt nieuwe dingen aan te pakken.
- Ik ga altijd als laatste naar huis, kan geen afstand nemen van mijn werk. Ondanks mijn goede voornemens lukt het mij niet om zaken los te laten.
- Telkens raak ik verzeild in een concurrentiestrijd met collega's waardoor er een hoop tijd en energie verloren gaat en collega's niet met mij willen samenwerken.
- Ik durf nooit snel beslissingen te nemen waardoor ik niet gauw uit de positie van tweede man dreig te komen en ik wil wel doorgroeien.

Welke stijl en rol hoort bij blokkadecoaching? De manager probeert zoveel mogelijk de belemmerende gedachten bloot te leggen en tracht deze uit te dagen of te provoceren. De medewerker wordt geprikkeld tot relativering. Belemmerende overtuigingen zijn namelijk vaak nogal absoluut gesteld. Daarna volgt de fase dat de manager een overtuiging als 'ik mag geen fouten maken' ombuigt naar 'als ik wil leren dan moet ik fouten kunnen maken'. Vanzelfsprekend moet de manager zich ook bewust zijn van zijn eigen belemmerende overtuigingen en deze durven los te laten in zijn rol als coach. Bijvoorbeeld de overtuiging 'ik moet alles onder controle houden' kan haaks staan op het stimuleren van medewerkers om verder te kijken. De passende stijl van coaching is prikkelend en uitdagend.

	Competentiecoaching	Keuzebegeleiding	Blokkadecoaching
Centrale vraag van de medewerker	Wat kan ik beter doen? Welke competentie moet ik ontwikkelen?	Ik weet niet meer wat ik wil? Hoe ga ik verder? Wat moet ik doen?	Ik kom onvoldoende uit de verf Iets houdt mij tegen om goed te presteren
Coachstijl en rol van de manager	Expert, feedbackgever, leermeester	Onderzoeker, stimulator, kenner van loopbaanfasen	Onderzoeker, provocateur
Aandachtspunten voor de manager	Welke competentie is bij deze medewerker wel voor ontwikkeling vatbaar en welke niet?	Hoezeer kan ik het belang van de medewerker scheiden van het directe eigen belang?	Welke belemmerende overtuiging van de medewerker is in beweging te brengen en welke moet ik loslaten?

Tabel 1. Overzicht soorten coaching gekoppeld aan coachvraag, coachstijl en aandachtspunten

Casus: de man die geen uitdaging meer voelde.

Een man van ongeveer 42 jaar vertelde zijn manager dat hij echt was uitgekeken op zijn werk. Hij miste uitdaging en vond van zichzelf dat hij veel meer kon en niet meer groeide. Hij was in een ziekenhuis als hrm-adviseur werkzaam. Hij vond de functie echter veel te uitvoerend en merkte dat hij zich ingeklemd ging voelen. Hij wilde ook wel eens weten waarom hij te lang bleef hangen op een en dezelfde plek. In een gesprek met zijn manager kwam naar voren dat hij nogal belemmerd werd door de norm dat hij bescheiden moest zijn. Bescheidenheid was voor hem een heel belangrijk doch ook beladen familiewapen. Ambitieuze zijn, veel bereiken werd geassocieerd met de verkeerde dingen omdat een familielid die veel had bereikt in zijn professionele leven, 'fout' was in de Tweede Wereldoorlog. Ambities hebben was verdacht en bescheidenheid was het meest voor de hand liggende antwoord. Dit belemmerde deze man echter in het ontwikkelen van zijn talenten en dat ging hem frustreren. De manager verwees hem door naar een coach om dit verder uit te diepen. Na enkele gesprekken was het mogelijk naast negatieve ook positieve associaties te hebben bij het woord ambitie. Zo kon hij meer in vrijheid (zonder belem-

meringen) naar zijn eigen loopbaanwensen kijken en doorgroeien.

In feite hebben we bij dit voorbeeld te maken met een negatieve overtuiging, namelijk 'ambitieuze zijn, is verdacht'. Dit is een hele specifieke particuliere overtuiging, maar er zijn in de praktijk ook belemmerende overtuigingen die te koppelen zijn aan bekende valkuilen. Te denken valt aan:

- Ik kan andere mensen niet vertrouwen – valkuil van achterdocht.
- Ik mag mijn gevoelens niet tonen – valkuil van afstandelijkheid.
- Ik moet het iedereen naar de zin maken – valkuil van extreme aanpassing.
- Ik moet voldoen aan de verwachtingen van anderen – valkuil van extreme aanpassing.
- Ik moet perfect zijn – valkuil van extreem hoge eisen.
- Ik mag geen fouten maken – valkuil van extreem hoge eisen.
- Ik durf geen risico's te lopen – valkuil van vermijding.
- Ik moet alles onder controle houden – valkuil van oververantwoordelijkheid.
- Ik mag het niet kalm aandoen – valkuil van oververantwoordelijkheid.

In te zetten instrumenten

Als bij competentiecoaching een medewerker een overtrokken (te

positief, te negatief) of verkeerd zelfbeeld heeft, dan is het zinvol om een 360°-feedbackmethode of een ontwikkelingsassessment in te zetten. Dit laatste vooral als de medewerker en de manager er samen niet uitkomen. Deze instrumenten geven vaak veel aanknopingspunten voor het ontwikkelen en versterken van competenties.

Bij het maken van keuzen kan het probleem zijn dat de medewerker echt niet goed meer weet wat hij wil en dan doet de manager er verstandig aan om een professionele loopbaancoach in te schakelen die geheel objectief en belangeloos de medewerker kan begeleiden. Tot slot, als een medewerker echt last heeft van hardnekkige negatieve overtuigingen die ook nog onderling samenhangen, dan is het verstandig dat de manager de medewerker doorverwijst naar een professionele coach. Het is altijd belangrijk om de positieve kanten van een belemmerende overtuiging te noemen. Bijvoorbeeld 'ik mag geen fouten maken' heeft overduidelijke nadelen voor het ontwikkelingsproces van een medewerker, maar heeft als voordeel dat hij zorgvuldig werkt en vaak kwalitatief goed werk aflevert. De kunst bij een vastzittende belemmerende overtuiging is te onderzoeken hoe de medewerker zoveel mogelijk profijt kan hebben van de voordelen van deze over-

tuiging en zo min mogelijk last heeft van de nadelen (zie tabel 1).

Literatuur

- Pi-Media, *Coachen op gedrag en resultaat*, Pi-Media 2002.
- Kolb, D.A. en M.S. Plovnick, *The experiential learning theory of career development. Organisational careers: some new perspectives*, New York, 1977.
- Aggelen, R. van en E. van de Stolpe, *Dertigers in crises: werken en leven uit balans, herkennen en aanpakken*.
- Dols, R., 'Loopbaanankers', *Management Tools*, 1-2002.
- Dols-Consult, *De complete competentiegids. Ontwikkeltips voor elke competentie*, 2008.
- Dols, R., *Professionele loopbaan-coaching. Praktijkboek voor het begeleiden van loopbaanvragen*, Van Duuren Media, 2008.

Samenvatting

In toenemende mate wordt van een manager verlangd dat hij actief bezig is met de ontwikkeling van zijn medewerkers. Mooi, maar welke ontwikkelingsvragen of coachingsvragen zijn er in de praktijk? Elke soort ontwikkelingsvraag vergt een specifieke aanpak en coachstijl. Er zijn drie vormen van coachen op ontwikkeling te onderscheiden. Gebruikelijk is het coachen op competenties. Ook in het opheffen van blokkades bij de groei van talentvolle medewerkers speelt de manager een rol. Van belang is wel dat hij weet waar zijn coachingsrol ophoudt en waar die van een professionele coach begint. Als de manager dit onderscheid weet te maken dan kan hij met recht zeggen dat zijn coachingspalet rijk is en hij effectief is in het coachen van zijn medewerkers in brede zin.