



## **Interventie: Coachende rol van leiderschap innemen**

**De interventie coachende rol van leiderschap innemen kan op veel verschillende manieren worden uitgevoerd. Hierdoor kan de interventie heel groots worden opgezet, maar ook klein om op korte termijn effect te bereiken. In dit stappenplan wordt het voorbeeld van de feedbacktraining gebruikt. Deze interventie is getest in het RAAK MKB onderzoek.**

### **Wat wordt bedoeld met een coachende rol van leiderschap innemen?**

Bij deze interventie *waarbij de leidinggevende een coachende rol aanneemt*, staat de ontwikkeling van de leidinggevende tot coachend leider centraal. Coachend leiderschap betekent dat de leidinggevende zijn medewerkers stimuleert en ondersteunt in hun leerproces. Dit doet de leidinggevende door krachtige vragen te stellen, te laten zien waar medewerkers goed in zijn en mee te denken over de mogelijkheden die er zijn voor medewerkers om zich verder te kunnen ontwikkelen.

### **Waarom is coachende rol van leiderschap innemen belangrijk?**

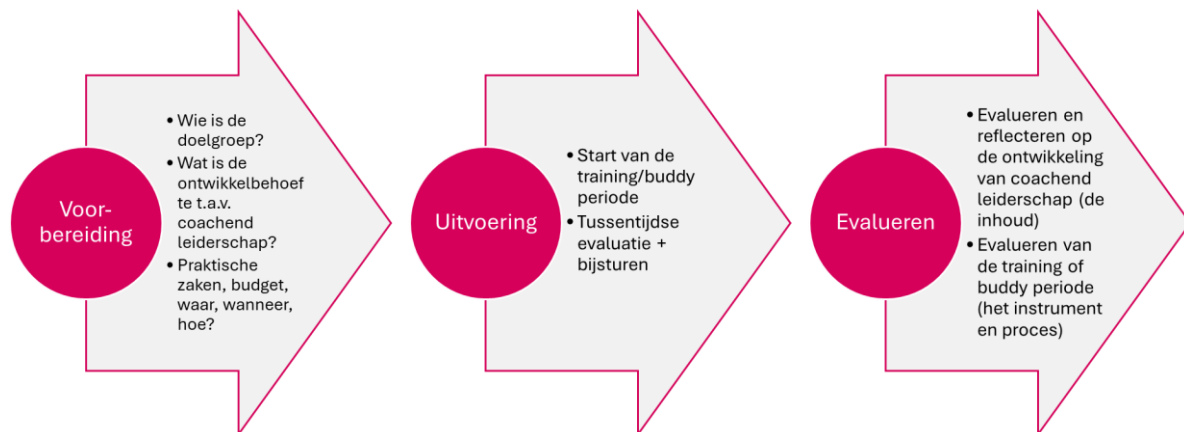
Met een coachende leiderschapsrol kan een leidinggevende medewerkers helpen om in beweging te komen en zelf de regie te nemen in het omgaan met veranderingen in de werkomgeving. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de energietransitie, wat betekent de overstap naar duurzame energie voor het dagelijkse werk van een medewerker?

### **Welke voorwaarden zijn nodig om coachende rol van leiderschap te laten slagen?**

- **De sfeer op de werkplek moet veilig en open zijn**
  - In een open en veilig werkklimaat voelt iedereen in de organisatie zich op zijn gemak om ideeën te delen en/of vragen te stellen. Fouten maken mag, omdat fouten maken ook een onderdeel is van het leerproces. In een veilige(werk)omgeving kan iedereen vrijuit praten en samenwerken.
- **Teams die hieraan meedoen moeten al goed kunnen samenwerken**
  - Teamcohesie is het goed kunnen samenwerken en het hebben van een sterke onderlinge band. Dit sluit ook aan bij de veilige en open sfeer op de werkplek. De teamleden vertrouwen en helpen elkaar en werken samen aan gemeenschappelijke doelen. Ze steunen elkaar ook bij het leren.

## Coachende rol van leiderschap, hoe doe je dat?

Hieronder vind je een globaal stappenplan om de interventie coachende rol van leiderschap innemen uit te voeren in jouw organisatie. Als voorbeeld wordt de feedbacktraining voor leidinggevendenden uitgewerkt, deze is afkomstig uit het RAAK MKB onderzoek. Dit is een formele training, er kan ook gekozen worden voor een informele aanpak door bijvoorbeeld het inzetten van buddy's. Een leidinggevende met goede coachende vaardigheden begeleidt een leidinggevende die zijn coachende vaardigheden nog verder wil ontwikkelen.



### Voorbereiding

- Bepaal wie de doelgroep is. Welke leidinggevendenden gaan aan de slag met het ontwikkelen van de coachende rol van leiderschap? Gaat het om de directie, het managementteam, teamleiders, teamcoördinatoren of misschien iedereen? De behoefte aan het ontwikkelen van coachende vaardigheden kan per leidinggevende rol verschillen.
- Bepaal voor de deelnemers die in de vorige stap zijn geselecteerd welke coachende vaardigheden aanwezig zijn, welke nog ontwikkeld moeten worden en waar de ontwikkelbehoefte van de deelnemers zelf ligt.
- Wanneer is vastgesteld welke vaardigheid of vaardigheden nog ontwikkeld moeten worden, kan worden geïnventariseerd welke training of coaching daarvoor passend is.
  - o Je kan hier de keuze maken voor lange termijntrajecten van 3 tot 12 maanden of kortere trajecten van bijvoorbeeld één of twee bijeenkomsten.
    - Een voorbeeld van een korte termijn traject is het organiseren van twee feedbacktrainingen voor teamcoördinatoren.
    - Een voorbeeld van een lange termijn traject is één op één coaching van de directie gedurende drie maanden.
  - o Een andere afweging is of je de coaching/training intern kan aanbieden of extern moet inhuren. Het bovenstaande voorbeeld van de feedbacktrainingen gaat over een training die ook georganiseerd en ondersteund kan worden door bijvoorbeeld iemand van HR of een andere medewerker die hierin interesse heeft of ervaring mee heeft.
- Op basis van eerdere keuzes in de voorbereidingsfase is het van belang om te bepalen wat het gewenste eindresultaat is en hoeveel tijd en middelen (o.a. budget,

coaches/trainers, software, informatiebronnen) er beschikbaar zijn om dit realiseren. Drie maanden intensieve coaching voor het directieteam vereist een andere investering in tijd en middelen dan twee keer een intern georganiseerde feedback training voor teamcoördinatoren.

**Uitvoering:** Het doorlopen van het coachingstraject

Het is sterk afhankelijk van het gekozen coachingstraject hoe deze fase eruit gaat zien. Als voorbeeld is de praktijkervaring van de interne feedback training beschreven

- Er is besloten dat alle nieuwe teamcoördinatoren gaan deelnemen aan de feedbacktraining. Deze wordt georganiseerd door een HR-adviseur die ervaring heeft met het geven van trainingen en bekend is met het geven van feedback.
- Tijdens de eerste bijeenkomst (1,5 uur) wordt uitgelegd hoe je het best feedback kan geven om de teamleden te helpen ontwikkelen, en daarna wordt er in kleine groepjes geoefend. Aan het einde van de bijeenkomst krijgen de teamcoördinatoren een oefenopdracht mee voor de komende drie weken.
- Tijdens de 2<sup>e</sup> bijeenkomst (1 uur), drie weken later, wordt er teruggekeken op de oefenopdracht. Hoe is het geven van feedback in de praktijk verlopen? Waar liepen de teamcoördinatoren tegenaan of wat ging al vanzelf?

**Evalueren**

- Ongeacht, het gekozen coachingstraject is het belangrijk om terug te kijken op de coachings- en/of trainingstrajecten. Niet alleen om te horen hoe de trainingen zelf zijn ervaren, maar ook om na te gaan wat het resultaat en de effecten zijn geweest. Bij langere trajecten is het verstandig om hier tussentijds al aandacht aan te besteden.