



Aan-de-slag-fiche **coachend leidinggeven**

Wat is het?

Coachend leidinggeven is een manier van samenwerken waarbij je medewerker zich gesteund voelt. De nadruk ligt op het begeleiden en ondersteunen van je medewerker op een gelijkwaardige, spiegelende en waarderende manier, zodat hij of zij zelf tot een oplossing komt.

Het werk van leidinggevendenden bestaat meestal uit het behalen van heel wat doelen. Dat lukt alleen maar als je weloverwogen en op een goede manier taken en opdrachten doorgeeft. Coachend leidinggeven helpt hierbij en zorgt voor inzichten bij je medewerker die hem/haar laten groeien. Coachend leidinggeven heeft impact op werkstress, motivatie, leerkansen en werk-privé-balans bij medewerkers.

Hoe maak je er werk van?

1. Investeer in de relatie met medewerkers en geef vertrouwen

Coachende leidinggevendenden kennen hun medewerkers en staan kort bij hen. Door tijd te nemen om te praten met je medewerkers en door oprechte interesse te tonen, zorg je voor een vertrouwensband. Deze veilige ruimte heb je nodig om kwetsbaarheden, groeipunten, alsook successen bespreekbaar te maken.

Dat vertrouwen geef je ook bij het doorgeven van taken aan medewerkers. Je geeft het proces uit handen en houd je enkel nog bezig met de grote lijnen. Aanvaard ook dat je geen controle hebt op de uitkomst. Vertrouw op het proces, en in je medewerker voor de volgende stap. Wanneer je het werk controleert, focus je dan niet op details. Wees daarom kritisch, maar let er ook op dat je objectief en dankbaar bent. Spreek dat ook uit. Erkenning, respect en waardering zijn de grootste motivatiefactoren die er zijn.

Aanvaard dat een coachende aanpak meer tijd vraagt dan een directieve aanpak. Op de lange termijn win je echter tijd, want je medewerkers zijn zelfredzamer en hebben het vertrouwen opgebouwd om zelf knopen door te hakken of oplossingen te vinden.

2. Maak verwachtingen duidelijk

“Het zal niet gebeuren zoals ik het wil!”. Dit is vaak de gedachte die bij je zal opkomen om niet te moeten delegeren. Daarom is het van belang dat je jouw verwachtingen duidelijk overbrengt. Duidelijke en heldere communicatie vanuit jou als leidinggevende is de basis van een goed werkend team.

- Praat over de doelen die gesteld zijn en over de verwachtingen die je van elk teamlid hebt, zodat iedereen in het team weet wat zijn of haar rol is.
- Bespreek de op te leveren resultaten, de termijn waarop de taken moeten volbracht worden, wanneer je op de hoogte gebracht wilt worden van bepaalde deelprocessen, waar de beslissingsbevoegdheid ligt, enz.
- Wees je ervan bewust dat de verantwoordelijkheid voor het resultaat van het werk blijft bij degene die delegeert.

3. Bewaar de balans tussen taak- en mensgericht

Coachend leidinggeven combineert leidinggeven, managen en coachen. Je stelt doelen en streeft ernaar deze doelen te behalen. Daarnaast begeleid je medewerkers en zorg je ervoor dat ze zich kunnen ontwikkelen. Het is misschien verwarrend, maar een coachende leidinggevende is geen coach. Een coach probeert iemand ook op privégebied te helpen, terwijl een leidinggevende meer gericht is op inhoudelijk coachen. Je moet voor jezelf een goede balans bewaren tussen resultaatgericht zijn, maar ook relationeel de binding met je medewerkers behouden en hen te stimuleren in hun groei. Dit is een niet te onderschatten opdracht! Eentje waar je best veel tijd en energie insteekt. Dus hoe meer je je eigen taken op een goede manier delegeert, des te meer aandacht kan je aan jouw medewerkers geven.

4. Hou rekening met draagkracht en draaglast

Hou rekening met de draaglast en -kracht van je medewerker. Je medewerker heeft zijn eigen sterktes en capaciteiten en daar horen ook de nodige grenzen bij. Zorg ervoor dat wat je medewerkers vraagt, werkbaar is. Probeer een goede balans te vinden tussen wat hij kan en wil. Stel jezelf de vraag: kan mijn medewerker dit zelfstandig uitvoeren? Daarnaast is het van belang je de vraag te stellen of hij bereid is om dit uit te voeren: wil hij of zij deze taken op zich nemen? De verantwoordelijkheden en de bevoegdheden die bij de opdracht horen, moeten ook in balans zijn.

5. Delegeer doordacht

Niet alle taken zijn geschikt om te delegeren. Vertrouwelijke taken, zoals een functioneringsgesprek of slecht nieuws moet je natuurlijk zelf doen. Zeer urgente en belangrijke zaken die de hele organisatie aanbelangen, moet je vaak ook zelf doen. Daar maak je tijd voor door andere taken te delegeren. Durf werk uit handen te geven op een doordachte manier en maak jezelf overbodig.

6. Combineer constructieve feedback met feedforward

Geef feedback vanuit jezelf (ik-boodschap) en maak het onderscheid tussen wat feitelijk gebeurde en wat dat met jou deed (je interpretatie, je gevoel) of met de situatie (het gevolg). Check altijd of de andere je begrijpt en sta zelf ook open om feedback te ontvangen. Denk eraan ook je waardering uit te spreken en een schouderklopje uit te delen.

Pas vooral ook feedforward toe. Deze techniek gaat over de toekomst in plaats van over het verleden. Feedforward maakt duidelijk wat je van de medewerker verwacht om de vooropgestelde doelen te bereiken. Soms lopen de zaken toch niet zoals je het wilde, geef dan opnieuw feedback.

7. Gebruik coachende gesprekstechnieken

- Connecteer met je gesprekspartner. Geef hem of haar je volle aandacht.
- Gebruik het LSD-principe: luisteren, samenvatten en doorvragen
 - Luister actief: luister om te begrijpen, niet om te bedenken wat je zal zeggen.
 - Samenvatten: vat regelmatig samen, dit brengt structuur in het gesprek.
 - Doorvragen: stel vragen, geef geen oplossingen of leg niet uit wat jij ervan vindt. Vraag 'wat maakt dat je' in plaats van 'waarom'. Dit laatste geeft het gevoel dat er verantwoording moet afgelegd worden, dit is niet verbindend.
- Verdraag stiltes in het gesprek. Weersta aan de drang om ze op te vullen.
- Laat emoties toe, zowel bij jezelf als bij de ander. Bedek of minimaliseer ze niet. Parafrazeer. Herhaal wat je je gesprekspartner hoort zeggen (om te verzekeren dat je het goed begrepen hebt).

8. Geef zelf het goede voorbeeld

Wees je bewust van je eigen gedrag, en het effect hiervan op je medewerkers. Je kan je eigen gedrag pas aanpassen als je weet wat je 'standaard' gedrag is. Een (interne of externe) coach kan je hierbij helpen. Mag je dan helemaal geen fouten maken als leidinggevende of ondernemer? Tuurlijk wel. Je toont dat fouten maken menselijk is en dat je uit je eigen fouten kan leren. En ook dat is het goede voorbeeld geven.

Nog langer stilstaan **bij werkbaar werk?**

Ook binnen je eigen sector is er veel expertise rond werkbaar werk. Ontdek hoe jouw sectorfonds je kan ondersteunen bij werkbaar werk.

werkbaarwint.be



Met deze campagne wil de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) in samenwerking met de sectoren werkgevers ondersteunen in het aanbieden van werkbare, duurzame loopbanen, met als doel zoveel mogelijk werknemers actief te houden en ziekteverzuim te verlagen.

