

Het driegesprek

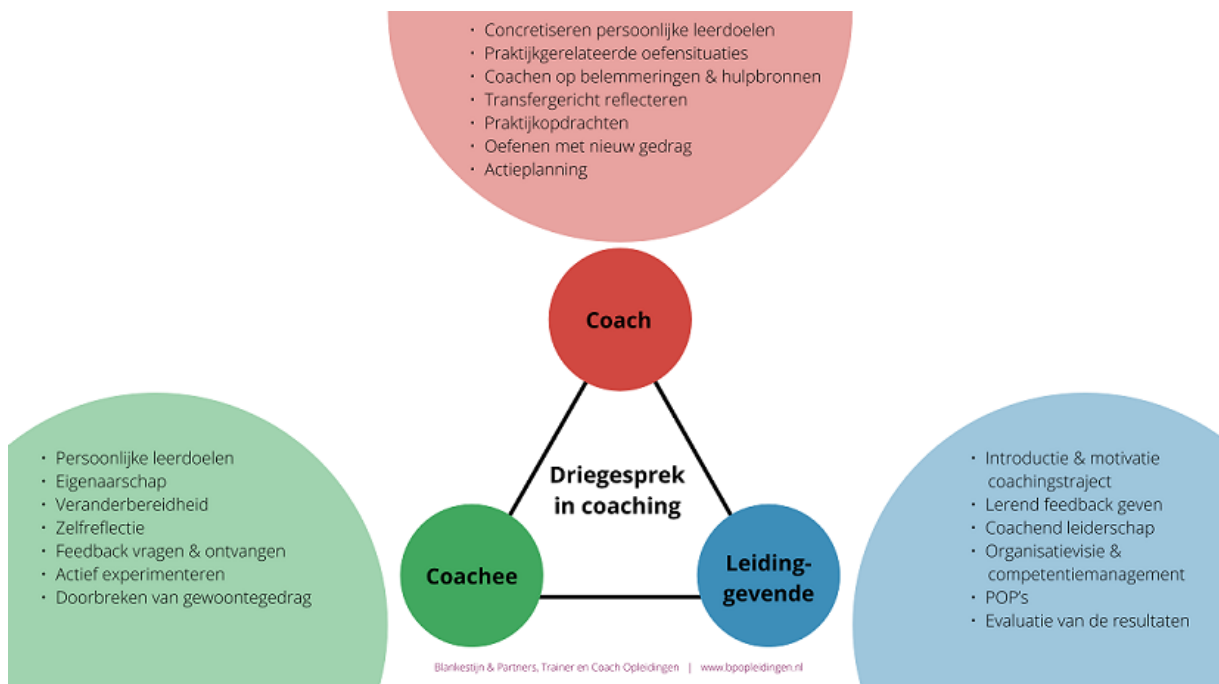
Vergroot de transfer tussen coachingsituatie en organisatiecontext door afspraken tussen coachee, leidinggevende en coach

Uit: Het coachingsinstrumentenboek

Redactie: Susan van Ass

Auteur: Silvia Blankestijn

Uitgeverij Boom/Nelissen



Contextbeschrijving

De coach ziet de coachee doorgaans niet in actie binnen de werkcontext. Hierdoor heeft de coach geen direct zicht op het huidige competentieniveau van de coachee, nog op de resultaten in de praktijk.

Het driegesprek tussen coachee, leidinggevende en coach heeft tot doel om de wisselwerking tussen de leeromgeving van de coaching en de praktijksituatie in de organisatie te optimaliseren, zodat na het coachingstraject daadwerkelijke gedragsverandering is gerealiseerd.

Theoretische beschrijving

In het kader van transfer kunnen drie hoofdelementen worden onderscheiden die de mate van succes bepalen: de motivatie van de coachee, de inbedding in de organisatie en de vakbekwaamheid van de coach. In het driegesprek tussen coachee, leidinggevende en coach worden de verschillende belangen en verantwoordelijkheden samengebracht en op elkaar afgestemd.

- *De coachee*

Het coachingstraject is uiteraard gericht op de groei en ontwikkeling van de coachee. In het kader van het driegesprek is het van belang

- Hoe de coachee zelf tegen zijn huidige functioneren aankijkt;
- Welke leerdoelen de coachee voor zichzelf benoemt;
- Of de coachee de volle verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen ontwikkelingsproces;
- Hoe groot de veranderbereidheid is van de coachee;
- Welke acties de coachee heeft ondernomen om zijn leerdoelen te realiseren en wat hiervan het resultaat is.

- *De leidinggevende*

De leidinggevende behartigt de belangen van de organisatie. Hij is enerzijds de (bege)leider van de coachee en anderzijds de opdrachtgever van de coach. In het driegesprek bestaat zijn inbreng uit:

- Zijn visie op het huidige functioneren van de coachee en de aanleiding van het coachingstraject;
- Zijn visie op de leerdoelen van de coachee in relatie tot de organisatiedoelstellingen en – ontwikkelingen;
- Ondersteuning voor de coachee in de organisatie, onder andere door de leidinggevende zelf;
- Evalueren van de resultaten in de praktijk.

- *De coach*

De coach heeft in het driegesprek met name de rol van facilitator en intervieneert op vier niveaus:

- **Procedure**
Als voorzitter introduceert en bewaakt de coach het doel, de onderwerpen, de tijd en de spelregels.
- **Inhoud**
De coach zorgt dat de volgende onderwerpen aan de orde komen: het huidige functioneren van de coachee, de leerdoelen voor het coachingstraject, het gewenste resultaat en de bijdrage die de drie partijen gaan leveren aan het realiseren van dit resultaat.
- **Gevoelens**
Tijdens een driegesprek kunnen de emoties soms hoog oplopen. Maak de emoties bespreekbaar zodat de sfeer open blijft of open wordt.
- **Interactie**
De emoties in het hier-en-nu verraden vaak een interactiepatroon dat ook in de werksituatie speelt. Analyseer met elkaar het interactiepatroon.

Praktijkbeschrijving

De rol van facilitator in het driegesprek vraagt van de coach ander gedrag dan in de coachingsbijeenkomsten. De coach moet zich doorgaans veel directiever en sturender opstellen. Hij is gericht op een haarscherp praktisch en zakelijk resultaat, maar dit kan alleen tot stand komen op basis van een open, concrete en respectvolle discussie. Hierbij moet de coach voluit interveniëren op alle vier de hierboven beschreven interventieniveaus.

Als facilitator van het driegesprek zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Blijf onpartijdig en zonder oordeel;
- Geef de coachee en de leidinggevende evenveel aandacht;
- Meng je niet in de inhoudelijke discussie, maar begeleidt het discussieproces;
- Ondersteun de coachee en de leidinggevende om te communiceren volgens de regels van geweldloze communicatie;
- Vraag om concrete voorbeelden;
- Nodig uit tot het uitspreken van eigen gevoelens en het geven van gevoelsreflecties naar de ander;
- Gebruik de hier-en-nu situatie om patronen inzichtelijk te maken;
- Blijf doelgericht zonder je empathie voor beide gesprekspartners te verliezen;
- Zorg voor concrete afspraken waaraan alle partijen zich gecommitteerd hebben.

Vier praktijkdilemma's

Hieronder bespreek ik vier dilemma's waarmee de coach geconfronteerd kan worden:

- De leidinggevende is niet gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan het traject
=> Leg uit wat het belang voor de organisatie is en praat in termen van win-win.
- De coachee gedraagt zich in het driegesprek anders dan in het intakegesprek
=> Koppel je waarneming in het hier-en-nu aan de leerdoelen van de coachee, zonder privacy-informatie uit de intake te gebruiken.
- Er is een conflict tussen coachee en leidinggevende
=> Vraag empathie voor elkaars emoties en gebruik de analyse van het interactiepatroon om het leerpunt van beide te benoemen.
- De leidinggevende wil tussentijds door de coach geïnformeerd worden
=> Bewaar je integriteit en praat niet over de coachee als hij er niet bij is. Laat de leidinggevende door de coachee zelf informeren en/of in het driegesprek.

Toepassing

Driegesprekken kunnen op drie verschillende plekken van het coachingstraject worden ingezet: aan het begin, aan het eind en in het midden. In alle gevallen gaat het om het optimaliseren van de transfer tussen leeromgeving en werksituatie, de inhoud van de gesprekken verschilt. De driegesprekken worden opgenomen in de offerte en starten pas als het contract is ondertekend. Het is aan te raden om in de offerte de doelstelling en toegevoegde waarde van het driegesprek op te nemen en zo de kosten te verantwoorden.

- *Het startgesprek*

Het startgesprek vindt bij voorkeur plaats ná de intake, zodat coach en coachee al een leercontact hebben opgebouwd en een aanzet voor het leercontract hebben gemaakt. Het startgesprek is gericht op het krijgen van een reëel beeld van het huidige functioneren van de coachee, het bepalen van leerdoelen en van de bijdragen die de drie partijen leveren aan het gewenste resultaat.

- *Het evaluatiegesprek*

In dit driegesprek worden de afgesproken leerdoelen en bijdragen geëvalueerd, de succesfactoren en belemmeringen geanalyseerd en acties voor de toekomst uitgezet.

- *Het tussentijdse gesprek*

Bij een traject van meer dan tien bijeenkomsten kan het zinvol zijn om tussentijds een keer met zijn drieën een pas op de plaats te maken.

Coach

Silvia Blankestijn is directeur van Blankestijn & Partners, een CEDEO-erkend kwaliteitsbureau dat is gespecialiseerd in opleidingen op het gebied van trainen en coachen. Aspirant en ervaren coaches, managers, en trainers ontwikkelen competenties om anderen te begeleiden naar daadwerkelijke gedragsverandering in de praktijk, en doorleven zelf een intensief persoonlijk veranderingstraject. Breed pakket aan NOBCO/EMCC, NOBTRA en Post-HBO registeropleidingen. www.coachingsopleiding.nl.

Literatuur

- Blankestijn, S. (2008). *Trainen met hart en ziel, Ontwikkelen van effectieve trainingsprogramma's voor communicatie- en managementtrainers*. Soest, Uitgeverij Nelissen.
- Blankestijn, S. (2013). *Coachen in 90 minuten*. Amsterdam, Uitgeverij Boom/Nelissen.
- Bekking, R. en Mulken, T. van (2010). *Einstein en de kunst van Coaching, Een gezonde driehoeksrelatie*. Amsterdam, Uitgeverij SWP.
- Stewart, I. en Joines, V. (1994). *Transactionele Analyse, Het handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik*. Amsterdam, Uitgeverij SWP.
- Blankestijn, S. (2012). *Communiceren met ziel en zakelijkheid, Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie*. Amsterdam, Uitgeverij Boom/Nelissen.