

# Dubbelcoaching – Een dialoog over het faciliteren van interacties

Kemp van Ginkel – Kessels & Smit *the learning company*

---

Zomaar op een donderdagmiddag, in de wandelgangen, lopen collega's Jens en Noor elkaar tegen het lijf. Zoals dat vaak gaat ontspint zich een gesprek tussen de twee...

Zeg Jens, heb jij wel eens gehoord van dubbelcoaching?

Nee...?

Ik heb net een sessie achter de rug en dat was echt zinvol om te doen!

Hoezo, wat is dat dan, dubbelcoaching?

Nou, je hebt wel eens een coachsessie meegemaakt hè?

Ja, verschillende, even goed stilstaan bij vragen die ik op dat moment had. En [grinnikt] hoe ik mezelf soms belemmer om effectief te zijn in mijn werk...

Precies, daar beginnen veel coachsessies mee, de 'bewustwording van het probleem'. In het beste geval krijg je daar meer zicht op en neem je je ook nog voor welke actie je weer terug op het werk gaat ondernemen. Herkenbaar?

Mmm mmm.

Nou dubbelcoaching is eigenlijk nog een stap verder, omdat je niet alléén met zo'n coach in gesprek gaat, maar samen!

Samen met wie dan?

Samen met degene die een rol speelt in de coachvraag die jij hebt.

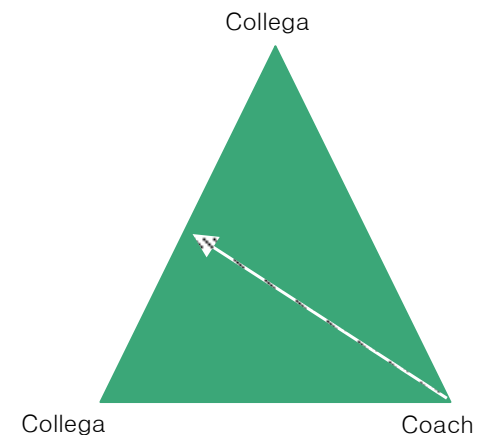
Dus als je moeilijk op kunt schieten met je collega, dan gaat die mee?

Ja.

Ha, ha, nou dat zie ik nog niet gebeuren!

Ik heb het gedaan, met Ruud...

Jens kijkt op. Dit is een antwoord dat hij niet had verwacht. Zijn nieuwsgierigheid wordt gewekt en hij besluit nog even te blijven hangen en eens door te vragen.



O ja? En hoe ging dat dan? Hoe heb je hem zo ver gekregen?

Nou dat was inderdaad niet eenvoudig, maar ik heb aan Ruud van Commerciële Zaken voorgelegd dat ik merkte dat doordat hij en ik niet goed door een deur kunnen, ons werk eronder lijdt. Klanten merken dat wij niet goed afstemmen en het gaat een keer goed mis als we dat niet veranderen.

Ah, je hebt dus vooral het effect van jullie, euh, 'miscommunicatie' gebruikt als reden?

Inderdaad! Als ik het persoonlijk zou hebben gemaakt, zo van 'jij zou wel wat coaching kunnen gebruiken', dan was ik pas echt ver van huis geweest. Nee, dit was voor hem ook een reden om mee te komen. Maar eigenlijk is het ook erg voor de hand liggend om dubbelcoaching te doen.

Vind je? Waarom dan?

Weet je, die coach vertelde dat veel vraagstukken die in coaching aan bod komen, op de ene of andere manier met werkrelaties tussen mensen te maken hebben. In de interactie met anderen wordt de coachvraag meestal pas ervaren als een probleem. Als je bijvoorbeeld nogal snel je mening klaar hebt, dan heb je daar pas last van als je in interactie met anderen merkt dat je de boel doodslaat. Nu kun je met een coach gaan werken aan je vaardigheid in het doseren van je mening, maar krachtiger is het om samen met je collega zo'n discussiesituatie nog eens mee te maken en te kijken hoe je het anders zou willen. Daar leer jij van én die collega ook. En je bent ook nog eens bezig om de situatie zoals je die zou willen, meteen te realiseren.

Wacht even Noor, kijken of ik het goed snap. Je wordt dus eigenlijk niet alleen gecoacht op jouw eigen vaardigheid, maar je gaat samen met een ander na wat jullie werkrelatie effectief maakt? Is dat het, meer nadruk op jullie onderlinge interactie?

Ja, die komt in de buurt...

Pfff, in de buurt? Dat komt wel erg dichtbij hoor! Ik zie me nog niet dat soort gesprekken met mijn collega's voeren.

Hoezo niet?

Wel, veel werkrelaties zijn in de loop van de jaren zo gegroeid, je haalt misschien wel heel veel overhoop door daar in te gaan graven... en het vergt ook wel wat moed!

Ja, er is wel wat lef voor nodig, maar de opbrengst is ook groot. Weet je waarom? Het mes snijdt aan twee kanten. Ten eerste werk je oplossingsgericht, je koerst af op verbetering van de bestaande situatie. Een oplossing waar je beide in gelooft. En ten tweede, doordat je de mensen om wie het gaat betreft, krijg je een lerend tweetal, in plaats van een lerende eenling. Met z'n tweeën kun je veel meer bereiken.

Werkwijze Dubbelcoaching  
(1)  
voorbereiding en start

Voorbereiding: ieder bepaalt voor zichzelf waar zij op wil letten in het gesprek en bij de start spreekt je dit allebei uit:

1. Wat is voor jou het punt waarom het draait?
2. Wat maakt het belangrijk voor je, waarom houdt het je bezig? Wat is je intentie?

Dat snap ik. Oh, wacht Noor, ik wordt gebeld [...] Hé dat komt goed uit, mijn volgende afspraak valt uit en daarna zou ik vrij zijn. Kunnen we er mooi even over doorpraten, over die dubbelcoaching. Zullen we een rondje door het park lopen?

Goed idee, pakken we nog net de laatste zonnestralen mee!

De twee lopen naar buiten om het gesprek over dubbelcoaching verder te voeren. Noor merkt dat Jens écht geïnteresseerd is en vind het leuk om er meer over te vertellen. Haar enthousiasme is groot, net na haar positieve ervaring. Toch is ze ook wat terughoudend, Jens lijkt het allemaal wat ongewoon te vinden... Maar Jens begint weer, hij wil het helemaal snappen.

Je vertelde net over die oplossingsgerichte werkwijze. Maar wat ik me afvroeg: als je meteen naar een oplossing zoekt, kom je dan wel tot de kern? Bestaat dan niet het gevaar dat je snel naar een oppervlakkig resultaat streeft?

Ja, die kans bestaat. Vooral wanneer je de oplossing alleen maar formuleert in termen van gedrag: hoe ga ik het anders doen. Of in termen van een vaardigheid: ik moet beter leren samenvatten. Maar als je je samen ook verdiept in **waarom** dit vraagstuk voor jullie zo belangrijk is, dan ontstaat er aan beide kanten begrip op een ander niveau: de intentie waarmee je handelt. En dan komen er eerst vragen als: 'Welke overtuigingen liggen er achter die neiging om snel je mening klaar te hebben?' 'Wat wil je echt?' 'Wat maakt dat waardevol voor je?' Zo begin je het gedrag van de ander te begrijpen, door zicht op zijn intenties.

Dat is allemaal dan inderdaad verdiepend, maar ik vind het nog niet zo praktisch. Hoe breng je dat in het gesprek?

Nou, je bespreekt vervolgens vragen als: 'Welk effect heeft het op de ander als je dat doet?' 'Hoe zou die graag met jou in gesprek zijn?' 'Wat zou dus beter werken?' Je bent dan heel oplossingsgericht bezig, startend vanuit ieders intentie.

Oké, dat klinkt wel zinnig. Ik kan me wel voorstellen dat als je zo'n soort gesprek voert, je meer begrip voor elkaar krijgt. Maar vertel eens, hoe verloopt zo'n dubbelcoaching nou praktisch, hoe ziet het er uit?

Nou kijk, je zit met z'n drieën in een soort driehoeksopstelling. Dan benoemt ...

Heeft dat nog een bedoeling, die driehoek, een diepere betekenis?

Ah, jij bent op zoek naar de verborgen boodschappen, de symboliek! Ja, die driehoek heeft wel een theoretische achtergrond, daar vertel ik je zo nog wel even wat over, help me herinneren. Zal ik eerst vertellen hoe het gesprek verloopt?

Ja, graag!

## Werkwijze dubbelcoaching (2) Voeren van het gesprek en interventies

De twee gecoachten gaan met elkaar in gesprek over een werkvraag die op dat moment voorligt  
De coach én de gecoachten kunnen time-outs doen en opvallende zaken bespreekbaar maken  
Vanuit de intenties en successen zoeken ze samen naar een goed vervolg van het gesprek

De coach benoemt interactiepatronen, vraagt door op intenties en overtuigingen, nodigt uit om transparant en onderzoekend te zijn over achterliggende overtuigingen

Je begint met het uitspreken van het punt waarom het draait, allebei. En ook wat dat punt voor jou belangrijk maakt. Op die manier ben je zelf actief betrokken bij de start van de coaching en stuur je als het ware het verloop.

Dat voelt wel lekker, dan ben je tenminste niet helemaal afhankelijk van die coach!

Nee en sterker nog, die coach kan pas aan het werk als je allebei deze voorbereiding hebt gedaan. Anders valt er weinig te coachen. Nou, daarna volgt eigenlijk een gesprek tussen de beide gecoachten, alsof je je gewoon in de werksituatie bevindt. Bij mij was dat overigens ook zo, want de dubbelcoaching vond plaats op mijn werkplek. Als je met z'n tweeën in gesprek bent wordt al vrij snel duidelijk welke patronen in de onderlinge communicatie effectief zijn en welke niet. De coach kan dat afleiden uit lichaamshouding en gezichtsuitdrukking en ook uit de inhoud van wat je bespreekt en niet bespreekt. Als zo'n patroon duidelijk wordt legt de coach het gesprek even stil, doet een time-out en bespreekt met je wat er gebeurt.

Noor, doe mij ook even een time-out, ik wil wat vragen.

Ja?

Dit klinkt als een rollenspel met een acteur, met time-outs en interventies en oefeningen. Eigenlijk is dat het dus, maar dan zonder acteur?

Ja én nee. Het ziet er ongeveer zo uit, dat klopt. Maar het grote verschil is dat je 'live' in interactie bent. En het grote voordeel daarvan is dat er niet één iemand leert, maar twee! En verder dat het niet gesimuleerd wordt, maar dat dit de situatie is zoals 'ie is. Je kunt als het ware gewoon verder gaan nadat de coach vertrokken is. Dat maakt het veel krachtiger dan een rollenspel.

Hé, ik vind dit allemaal interessant, maar ik krijg ook dorst. Zullen we hier bij het paviljoen even wat drinken?

Prima!

Een jus en een kop thee, alsjeblieft...

Het gesprek over dubbelcoaching heeft Jens nu echt gepakt en hij vraagt zich af of hij dat zelf ook zou willen met z'n baas, het hoofd van Finance & Control. Dat zou wel eens kunnen helpen bij de irritaties die de laatste tijd zijn gerezen. Maar hij twijfelt nog wel en bedenkt dat hij ook even wil verkennen wat de nadelen van deze werkwijze zouden kunnen zijn.

Je zei dat de coach in zo'n interventie patronen benoemt. Kun je eens een voorbeeld geven?

Natuurlijk, ik zal iets vertellen over mijn eigen gesprek. Dat mocht overigens van mijn gesprekspartners, want zij waren ook verrast over de uitkomst en willen dubbelcoaching vaker gaan toepassen. Oké, Ruud,

### Werkwijze dubbelcoaching (3) Afronding

Het is klaar als het klaar is, als de gecoachten het idee hebben dat ze verder kunnen.

De terugblik gebeurt door de eerder benoemde intenties nog eens te bespreken en te zien hoe die tot hun recht zijn gekomen

- Wat heb je echt anders gedaan om een verbetering in de relatie te krijgen?
- Wat denk je nu anders dan je deed, welke overtuiging speelt nú op de achtergrond?
- Hoe ga je in de komende tijd de werkwijze van deze dubbelcoaching samen vasthouden?

- 1. Problemen onderkennen:** het probleem onder ogen zien zonder aandacht te besteden aan de oorzaak ervan. Wat is de kern van het probleem en hoe hindert dit ieder van jullie?
- 2. Succes beschrijven:** het gewenste resultaat benoemen. Wat wil ieder van jullie dat er in de plaats komt van het probleem? Wat voor succes zoek je (gedrag én intentie)? Hoe zul je merken dat dat succes er is? Wat zal er dan beter gaan? Hoe zullen jullie je dan anders gedragen?
- 3. Positieve voorbeelden vaststellen en analyseren:** Wanneer heeft dit succes al plaatsgevonden, al is het maar een beetje? Wat lukte er, wat was er nieuw? Wat veroorzaakte dit succes? Hoe deden jullie dat?
- 4. Kleine stap vooruit zetten:** Welke aspecten uit de positieve uitzonderingen zou je opnieuw kunnen gebruiken? Denk na over een kleine stap die je morgen zou kunnen zetten.

met wie ik het gesprek samen deed, heeft de neiging om altijd allerlei tegenwerpingen op tafel te leggen. Maar wat ik juist nodig heb, als ik een nieuw idee spui, is dat iemand even méédenkt. Ik stelde voor een nieuwe vestiging in Groningen te openen waarvan hij de trekker zou worden. Hij gaf aan waarom dat geen goed plan zou zijn. Ik kreeg vervolgens de neiging om hem te gaan overtuigen. En hij wil mij overtuigen, ... je voelt 'm al.

Hé, dat patroon herken ik ook wel van jullie...! En, eh... van mezelf ook.

Ha! Wat er dus in het gesprek gebeurde was dat de coach ons op dat patroon wees. En ons vervolgens vroeg het anders te doen, meer in lijn met onze intenties. Die pakten we er nog even bij en wat bleek: Ruud wilde mij helpen bij het verder uitwerken van het idee, door de zwakke plekken te belichten. En mijn intentie was om Ruud te benutten als sparring partner. We hadden dus eigenlijk dezelfde intentie: het idee verder brengen. Onze coach gaf ons de suggestie een meer onderzoekende bril op te zetten en vervolgens voerden we het gesprek weer verder. Het verliep al beter, we vroegen door op elkaars inbreng en waren ons meer bewust van ieders intentie. Dus eigenlijk waren we niet meteen echt vaardiger, maar hadden veel meer de neiging om de ander te begrijpen en echt te snappen wat die bedoelde. Dat gaf een heel andere sfeer in het gesprek.

Mmm, herkenbaar voorbeeld. Ik snap nu dat je meteen ook je werkverhouding verbetert. Want als je dit één keer kunt, dan kun je het vaker, eigenlijk altijd!

Inderdaad, dat was wat ik ook merkte. En weet je wat me verder bijbleef? Het was allemaal niet zo 'zwaar'. Veel coachsessies gaan terug naar oorzaken en je analyseert je suf zonder echt verder te komen. Hier gingen we gewoon aan de slag en probeerden de situatie te optimaliseren: lekker concreet en to-the-point.

En hoe rondde jullie coach het gesprek af?

Oh ja, dat was ook zo typisch, dat deden we zelf. We wisten op een goed moment dat we wel even klaar waren. Er komt wel een vervolg, maar dit is voldoende om de komende tijd mee verder te kunnen. Je kent dat beeld wel van een raderwerk: als je aan één radertje draait komt de hele zaak in beweging. Dat idee heb ik hier ook bij. We hebben aan het einde wel echt terug gekeken op het gesprek en benoemd wat we eruit hebben geleerd en welke intenties we hebben voor onze samenwerking. Dus dat gaan we ook gewoon doen!

Je bent echt positief hè?

Ja ... JA!

Even de zwarte hoed opzetten, mag dat? Zijn er ook nadelen van deze vorm van coachen met je collega?

Even denken, ... ik moest er aan wennen dat niet ikzelf in het middelpunt stond, maar dat de aandacht van de coach over twee mensen verdeeld wordt. Ik moet ook nog eens aan Ruud vragen of hij zich niet in een nadelige positie bevond; ik was tenslotte degene die het initiatief heeft genomen. Misschien dat hij zich

wat achtergesteld zou kunnen voelen... Maar hij heeft mijn uitnodiging wel aangenomen en dat zal wellicht niet iedereen zo makkelijk doen.

Ja, precies, wat ik ook al eerder zei, niet iedereen voelt ervoor om zo direct in gesprek te gaan over gevoeligheden in de werkrelatie.

Ja, dat kan een belemmering zijn... maar misschien moet je dan de voordelen er even tegenover zetten: een oplossingsgerichte aanpak, je bepaalt zelf waarover het gaat en wat je anders wilt doen én het is direct gelinkt aan het werk.

Dat laatste is zeker belangrijk, dat is bij veel coachgesprekken en opleidingen nog maar de vraag. En je vergeet nog een belangrijk voordeel, Noor.

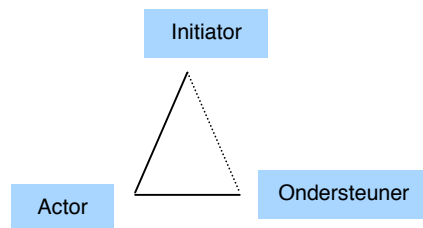
Wat bedoel je?

Denk eens even aan tijd en kosten. Deze werkwijze kost de coach minder tijd waardoor de kosten voor het bedrijf ook lager zijn: twee voor de prijs van één!

Haha, waar werkte jij ook weer, Jens? Finance & Control?

You bet! Hé ik moet zo weg, maar ik ben toch nog even benieuwd naar de achtergronden van waaruit die dubbelcoach werkt. Want als deze werkwijze zo effectief is, waarom gebeurt dit dan niet vaker?

Ja, was ik ook nieuwsgierig naar. Hij vertelde me na afloop dat hij geïnspireerd is door Oplossingsgericht werken en de Interactieve Benadering. In de Interactieve Benadering wordt gesteld dat effectieve werksituaties ontstaan in een systeem waarin de vooral de relaties tussen drie rollen belangrijk zijn. Die rollen zijn: de initiator, de actor en de ondersteuner. Samen vormen ze, daar heb je 'm, een driehoek. Ik zal het voor je tekenen.



Als je als Initiator een idee of plan wilt realiseren is het nodig om anderen daarin mee te nemen, want in je eentje krijg je feitelijk niet zo veel voor elkaar. Je hebt dus een 'actor' nodig. Maar die persoon wil natuurlijk zelf ook invloed op het plan en de uitvoering, voor hij het kan gaan doen. Daar is dus interactie voor nodig. En ook de Actor levert een beter resultaat als hij dat samen met een derde doet: een Ondersteuner. Als je echt effectief wilt zijn, moet je dus zorgen dat deze rollen op een

wezenlijk niveau met elkaar in interactie zijn, dat ze een werkrelatie opbouwen die gebaseerd is op wederzijdse aantrekkelijkheid. Onze coach is erop uit om dit soort werkrelaties te versterken.

Lijkt een simpel model, maar er zit dus meer achter... En eigenlijk is die dubbelcoaching ook mooi te beschrijven met deze driehoek! Jullie coach is de ondersteuner van de werkrelatie die jij en Ruud hebben.

Hoe bedoel je dat?

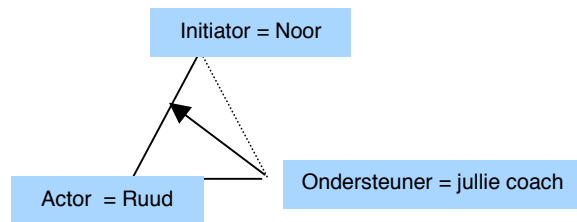
Wacht, ik teken het ook even:

## Interactieve benadering

Voor het creëren van effectieve werkrelaties zijn altijd drie rollen nodig die met elkaar in interactie zijn. Zo vormen ze een driehoek. Samen geven ze invulling aan verantwoordelijke relaties, waardoor initiatieven écht van de grond komen. Elke rol is onmisbaar:

- **Wie ziet wat er nodig is?** Wie neemt initiatief? → Initiator
- **Wie gaat de verantwoordelijkheid aan om de activiteit te ondernemen?** ... wie gaat er wat doen? → Actor
- **Wie gaat helpen het probleem te tackelen?** Wie kan hem of haar ondersteunen? → Ondersteuner

Deze rollen gaan elkaar werkelijk vinden en steunen wanneer de onderlinge interactie transparant is en aansluit op persoonlijke motieven en bekwaamheden.



Jullie coach helpt jullie een effectieve werkrelatie te creëren door communicatiepatronen en inhoudelijke overeenkomsten en verschillen expliciet te maken. En daarmee maakt hij gebruik van de intenties die jullie beide hebben, je zou kunnen zeggen de reden waarom je een werkrelatie wilt onderhouden.

Ja, je hebt gelijk, zo had ik het nog niet eens bekeken... en het laat ook mooi zien wat die coach of Ondersteuner eigenlijk voor kwaliteiten moet hebben: hij heeft zelf geen sturende rol, maar creëert de gelegenheid voor ons om er samen uit te komen. Hij faciliteert met zijn vingertoppen. Hij zei ook dat hij vooral zijn intuïtie gebruikt om het patroon duidelijk te krijgen: hij voelt als het ware aan waar de mogelijkheid tot verbetering zit.

Zou dat moeilijk te leren zijn? Zo'n rol zie ik ook wel zitten, misschien hebben we daar die coach helemaal niet voor nodig...

Nou, dat is grappig, want dat vroeg ik ook aan hem. En hij zei ook dat zijn werkwijze erop gericht is om de gecoachten tijdens de coaching te leren wat hij zelf doet. Zo leert hij z'n bekwaamheid door, waardoor je ook zelf in staat bent om op deze manier te werken.

Eerlijk gezegd, spreekt me dat wel aan, ik ga die dubbelcoaching ook eens uitproberen! En ik weet ook al met wie ... Bedankt dat je me zo uitvoerig hebt bijgepraat!

*Kemp van Ginkel @ Kessels & Smit the learning company werkt als (dubbel)coach, adviseur en facilitator op plekken waar mensen lerend werken.*

*Dank aan Katrien Massa (ondersteuner) en Christiaan de Vries (initiator) voor de inspirerende gesprekken!*

#### Bronnen

- Ginkel, K. van, P.J. van Wijngaarden & Chr. De Vries (2005) Toolkit Interactieve benadering. Onderwijs & Gezondheidszorg, (29) 6, p. I tm IV.
- Visser, C. & G.L. Schlundt (2005) Oplossingsgericht werken: Doen wat werkt, Oplossingsgericht werken in organisaties. Plaats: Uitgever