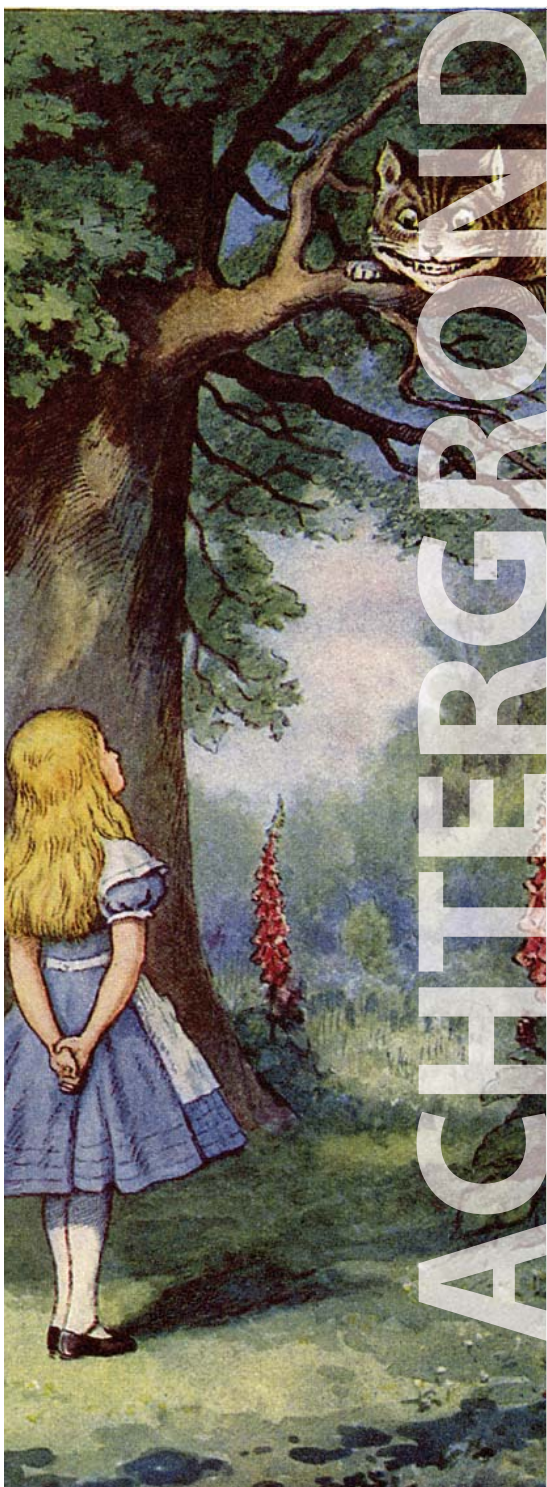


Coachen als trektocht

FUZZY GOALS



Coachen is vooral effectief met een vastgesteld einddoel. Maar wat als de doelen van klant of opdrachtgever nog niet zijn uitgekristalliseerd? Er is dan sprake van zogenoemde fuzzy goals. Coaching kan in dat geval het beste aangepakt worden als ware het een trektocht.

Coachen is doelgericht, zo heet het. Mischien verklaart dat doelgerichte karakter van coaching ook wel de snelle maatschappelijk opkomst ervan. Coaching loont om erin te investeren: het is geen eindeloos proces dat nergens toe leidt. Binnen afgesproken tijd levert het iets concreets op voor de klant, de opdrachtgever, en daarmee voor de organisatie.

Om die resultaten te behalen, formuleer je gewoonlijk bij aanvang van een traject doelen. Maar klanten hebben die doelen dan nog helemaal niet altijd zo helder. Ze lijken eerder op Alice, die in Wonderland de Cheshire Cat tegenkomt, en aan deze kat vraagt:

'Would you tell me, please, which way I ought to go from here?'

'That depends a good deal on where you want to get to,' said the Cat.

'I don't much care where--' said Alice.

'Then it doesn't matter which way you go,' said the Cat.

'--so long as I get somewhere,' Alice added as an explanation.

'Oh, you're sure to do that,' said the Cat, 'if you only walk long enough.'

Een coach zal, net als de Cheshire Cat, vragen naar het doel van de klant. Bij die doelformulering komen we in de praktijk drie benaderingen tegen, die tegelijkertijd drie verschil-

lende opvattingen van het coachingsproces laten zien. Metaforisch omschrijven we die opvattingen als verschillende manieren van onderweg zijn; coaching opgevat als een reis, een pelgrimage of een trektocht.

Coaching als reis

Uiteraard zijn er klanten die, anders dan Alice, met een concreet doel binnenkomen. Ze willen een specifiek project tot een goed einde brengen. Of ze wil functioneringsgesprekken 'nieuwe stijl' leren voeren. Of ze zoeken meer balans in privé en werk. Coaching wordt dan een gerichte reis om die gewenste bestemming te bereiken.

De vraag van de klant is dan instrumenteel: hoe kom ik zo snel en zo voordelig mogelijk van A naar B? Zoals een toerist naar zijn vakantiebestemming reist met het vliegtuig. Het reizen op zich ziet hij als een noodzakelijk kwaad. De vakantie begint pas als hij het vliegtuig uitstapt (of misschien zelfs pas als hij op het strand ligt).

Hoe concreet geformuleerd ook, toch zijn dit soort doelen niet altijd echt helder. Wat betekent bijvoorbeeld meer balans in privé en werk eigenlijk? Om doelen te verhelderen, staat de coach het acroniem SMART ter beschikking, een houvast uit het managementjargon. Deze formule suggereert dat het wijs (of slim) is om doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden



te formuleren. Een dergelijke formulering klinkt aantrekkelijk. Want doelen zo SMART mogelijk formuleren, levert tegelijkertijd een richting en een meetlat op om te onderzoeken welke inspanningen van coach en klant nodig zijn. En de formule laat zien of die inspanningen de beoogde doelen inderdaad dichterbij brengen.

Toch valt het in de praktijk van het coachen niet mee om doelen SMART te formuleren. Sterker nog: veel coaches formuleren helemaal geen doelen. Het weekblad *Intermediar* PW hield in 2006 een enquête onder haar lezers die een aardig doorkijkje opleverde in de coachingspraktijk in Nederland. Opmerkelijke daarbij is dat maar liefst 41% met coaching gestart is zonder een doelstelling. Zouden die coaches coaching opvatten als pelgrimage?

Coaching als pelgrimage

Klanten die op Alice lijken, zijn wel op zoek naar iets, maar de vraag is waarnaar precies. In ieder geval zijn ze niet op zoek naar niets; anders kwamen ze immers niet bij een coach terecht. Misschien zijn ze wel op zoek naar zichzelf. Zijn zij op een zoektocht naar (voorlopige) antwoorden op vragen als: wie ben ik (eigenlijk)? Wat beweegt me (ten diepste)? Wat vind ik (werkelijk) van belang? Coaching wordt dan een ontdekkingsreis naar iemands innerlijk. De reis zelf is dan het doel. De reis is een pelgrimage die bijdraagt aan het verhelderen van de eigen zingeving.

De Cheshire Cat van Alice lijkt daar ook op te duiden: ergens kom je altijd wel uit. De uitkomst van die pelgrimage kan achteraf zelfs een antwoord zijn op de vraag waarnaar iemand bij de start op zoek was: "Ik heb mijn zelfvertrouwen weer terug. Dat was ik aan

het begin helemaal kwijt, al had ik dat toen niet zo kunnen formuleren." Of: "Nu ik weet wat mijn waarden zijn, kan ik onbelangrijke zaken makkelijker loslaten."

Hoe waardevol ook, het is de vraag of een organisatie bereid is om daar vooraf in te investeren. Wat wordt die organisatie wijzer van een pelgrimstocht van een medewerker? Kan die dat niet in zijn eigen tijd (en van zijn eigen geld) doen? En bovendien: hoe lang mag zo'n pelgrimage duren? De vraag is dan toch of coaching ook iets doelgerichter kan worden vormgegeven. Wellicht kan de metafoor van de trektocht hier uitkomst bieden.

Coaching als trektocht

Coaching als trektocht opvatten, betekent de spanning accepteren van doelgerichtheid aan de ene en procesgerichtheid aan de andere kant. Zonder doel, hoe vaag geformuleerd ook, ga je immers niet op weg. Zoals in het heldenepos van Homerus: het gaat Odysseus wel degelijk om 'thuis' (Ithaka) te bereiken. Maar het verhaal gaat vooral over de weg er naartoe, over het onderweg zijn in de richting van die eindbestemming. Ithaka fungeert als een soort baken, een einddoel waar Odysseus naar streeft, maar waarvan ongewis is of hij het zal bereiken. De weg is immers lang en zwaar, maar biedt wel allerlei mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Kavafis formuleert het in een gedicht over Ithaka als volgt: "Als je de tocht aanvaardt naar Ithaka, wens dat de weg dan lang mag zijn, vol avonturen, vol ervaringen."

Bij een trektocht is het de taak van de coach om enerzijds te verhelderen waar 'Ithaka' voor staat, anderzijds om het proces gaande te houden *in de richting van* dat doel. De coach kan de klant stimuleren om de tocht te

aanvaarden met het einddoel voor ogen. En tegelijkertijd aandacht te houden voor het proces dat daarvoor nodig is. Beginnen bij het begin, en stappen blijven zetten in de beoogde richting (en niet verder willen zijn dan je bent). Dat kan ook betekenen dat het op een gegeven moment - gezien de omstandigheden - raadzam is om ergens een tijdje te verwijlen. Omdat het op die plek prima toeven is, of dat de kans op verbetering op dat moment gering is.

Coaching zien als trektocht betekent dus niet dat daarmee het doelgerichte karakter verdwijnt. Integendeel: doelgerichtheid wordt daarmee meer een *proceskenmerk*, iets wat voortdurend - in meerdere of mindere mate - in een traject meespeelt.

Fuzzy goals

De moeilijkheid is, is dat veel klanten, net als Alice, geen duidelijk beeld hebben van wat ze willen bereiken. Ze lopen met iets rond, weten niet goed wat ze willen, en hebben slechts een vage notie van waar ze naar op weg zijn. Een wens, hoe vaag geformuleerd ook, kan echter wel een impuls geven om in beweging te komen, om op weg te gaan. Coaching opvatten als een trektocht levert de mogelijkheid op om recht te doen aan waar de klant mee zit. Er is iets, in ieder geval niet 'niets'; anders kwam de klant niet bij de coach. Als een coach dan, net als Cheshire Cat, vraagt: wat wil je bereiken? hoeft dat niet aan te sluiten bij waar de ander op dat moment is. Misschien wil de klant allereerst iets zeggen over dat iets, wil hij eerst zijn onvrede uiten, gehoord worden, en erkend in dat het inderdaad niet niets is. Of er uit dat iets ook werkbaar coachingsdoelen zijn te formuleren, is vraag twee. Dat iets hoeft in



ieder geval niet meteen van tafel als het met het formuleren van doelen niet meteen lukt. In de praktijk van het coachen is meestal sprake van *fuzzy goals*. Hoe ga je daar als coach mee aan de slag, opdat coaching niet een vrijblijvende pelgrimage wordt? Een formule als SMART lijkt heel bruikbaar om de doelgerichtheid van coaching vorm te geven, zonder dat het als een rigide – soms zelfs verlamdende – resultaatverplichting gaat werken, zoals bij de reis. Tijdens coaching als trektocht kan een dergelijke formule gedurende het traject steeds een rol spelen. Daarmee bewaakt de coach steeds in zekere mate de doelgerichtheid, hoe ‘fuzzy’ ook. Tijdens de trektocht verandert de situatie steeds mee. Na elke stap is het de opgave opnieuw te kijken wat nu weer de eerstvolgende kleine stap zou kunnen zijn. Te vergelijken met als je een hoge berg in de verte wil beklimmen. Je beklimt de eerste top die er voor je ligt en ontdekt vanuit dat punt dat er nog twee heuvels en een rivier liggen tussen de hogere top die je eigenlijk wou bereiken. Nog niet de beoogde berg die je wil beklimmen, maar wel de eerstvolgende tussendoelen. En wie weet wat er achter die tussendoelen weer schuilgaat... Tijdens de leerweg kunnen steeds nieuwe doelen gesteld worden. Doelen hoeven dus niet “gehaald” te worden om toch relevant te zijn als richtlijnen bij het oefenen.

SMART slim vertalen

Omdat bij coaching de doelen niet altijd goed meetbaar zijn, kan het handig zijn om de M (van Meetbaar uit de SMART-formulering) te vertalen naar Merkbaar. Wat is aan het einde van een traject merkbaar anders dan nu (en voor wie is dat merkbaar)? Een

dergelijke vraag kan de klant stimuleren om na te denken over hoe het er uiteindelijk voor hem uitziet. En dat helpt om de eigen richting te bepalen.

Zo kan SMART ook bijdragen aan het aantrekkelijk maken van doelen. Bijvoorbeeld door de A van Acceptabel te vervangen door de A van Attractief. Klanten kunnen bij aanvang wellicht niet zo goed formuleren waar ze naartoe willen, maar weten wel wat ze niet, of niet meer, willen. Ze willen niet zo’n last hebben van hun baas. Of ze willen zichzelf niet meer zo uitputten in hun werk. Maar met dit soort formuleringen is het lastige dat ze wat ongewenst is juist oproepen. Het is net als wanneer je je voorneemt om niet aan roze olifantjes te denken, dat je dan juist denkt aan roze olifantjes. Een positieve herformulering kan echter een doel al veel attractiever maken. Je kunt bijvoorbeeld aan de klant vragen: “Je zegt dat je niet zo’n last wilt hebben van je baas. Stel je eens voor dat je geen last meer van hem hebt, wat gaat er dan beter?” Daarmee komt ook een wens naar voren. En die wens prikkelt de motivatie om een traject in te gaan en de nodige inspanningen te verrichten. Bij leren hoort immers ook het verlangen om op weg te gaan.

De T van Tijdgebonden geldt, behalve voor het proces, ook voor het formuleren van de doelen zelf: het kost tijd om doelen SMART te formuleren. Als ze aan het begin van een traject niet helder zijn, kunnen ze gaandeweg een traject scherper worden. Iemand kan na de eerste paar bijeenkomsten beter weten wat hij nog te leren heeft, en zich daar in het vervolg op richten. Doelen kunnen zelfs een ingrijpende wijziging ondergaan. Iemand kan door na te denken over zijn functioneren er achterkomen dat hij helemaal niet meer

voor het betreffende bedrijf wil werken. In coaching kan hij uitzoeken waar hij beter op zijn plaats is. Wellicht noopt de herformulering van doelen tot een nieuw contract met de opdrachtgever. Want was dit ook wat de opdrachtgever voor ogen had, bij aanvang van het traject?

Fuzzy goals leveren niet per definitie fuzzy outcomes op. Om *fuzzy outcomes* te voorkomen, vraagt dat van de coach het streven naar doelgerichtheid, op losse wijze, steeds in het vizier houden. Dus wel de klant stimuleren om ermee bezig te gaan, maar hem ook ruimte geven om in een later stadium doelen te verhelderen of de geformuleerde doelen bij te stellen als dat nodig en passend is.

Fer van den Boomen is coach en opleider vanuit een zelfstandige praktijk, www.fervandenboomen.nl
Marcel Hoonhout is onder andere verbonden aan Pro Education en verzorgt daarvoor diverse opleidingen op het gebied van Professioneel Begeleiden, www.proeducation.nl

Rinus Merkies is onderzoeker en opleider op het gebied van begeleidingskunde.

Literatuur

Boomen, F. van den & R. Merkies (2002) Resultaatgericht; mogelijke betekenissen. In: L. van Haarst en D. Molhuizen. Resultaten van coaching Coachingswijzer de Baak. p. 17-22
Carrol, L. (1865). Alice in Wonderland.
Dorren, G. (2006). 'Coachen is geen therapie. Vergroten persoonlijke effectiviteit hoofddoel.' In: Intermediair PW 10 juni 2006. p. 22-23.
Kavafis, K.P. 'Ithaka.' In: H. Warren en M. Molengraaf (1991). Gedichten. p. 25. Amsterdam.
Wierdsma, A. en J. Swieringa (2002) Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet werkt [2e herziene druk]. Stenfert Kroese. Groningen.