

# 1

## *Tien aandachtspunten voor loopbaanzaken*

Als loopbaancoach ga ik niet blanco het gesprek in. Ik heb opvattingen over wat goed is voor mijn cliënt, zelfs al voordat ik hem heb ontmoet. Samen vormen die opvattingen mijn praktijktheorie over verstandig omgaan met loopbaanzaken. Ik ben ervan overtuigd dat de meeste cliënten die zich houden aan de volgende tien punten, hun loopbaanzaken goed regelen:

- 1 De cliënt neemt de verantwoordelijkheid op zich voor de sturing van zijn loopbaan.
- 2 De cliënt is proactief.
- 3 De cliënt houdt rekening met zijn basisbehoeften als persoon.
- 4 De cliënt ontwikkelt zelfkennis.
- 5 De cliënt stelt zich open voor zijn dromen.
- 6 De cliënt maakt zich los van remmende gedachten.
- 7 De cliënt ervaart zijn loopbaan als een samenwerkingsproject van meerdere partijen.
- 8 De cliënt communiceert open met anderen over zichzelf en zijn loopbaan.
- 9 De cliënt formuleert doelen en voornemens als kleine stapjes op een lange weg.
- 10 De cliënt reflecteert en verwerkt iedere nieuwe ervaring of activiteit persoonlijk.

In ieder gesprek met mijn cliënt, richt ik mijn aandacht op bovengenoemde tien punten. Ik vraag me steeds af welk punt aan de orde is, en of de cliënt op dat punt iets kan onderzoeken of leren. In mijn reacties op de woorden van de cliënt stel ik deze punten direct aan de orde als ik dat nodig vind. Ze vormen voor mij een toetssteen. Ik laat me leiden door de vraag op welke van deze tien punten de cliënt zijn loopbaanmanagement kan versterken. In die zin zijn het metadoelen. Ik spreek hier bewust van metadoelen omdat het in eerste instantie niet de doelen van de cliënt zijn, maar omdat ze een soort werkagenda vormen voor mij als coach. Deze doelen vormen voor mij een kompas, zodat ik de cliënt kan helpen bij zelfsturing in zijn loopbaan.

## 1.1 Verantwoordelijkheid nemen

De uitkomst van loopbaanprocessen staat niet bij voorbaat vast. Tussen probleem en oplossing ligt altijd een keuze. De cliënt is nooit alleen maar slachtoffer. Hij blijft de uitvinder en eigenaar van de volgende stap in zijn leven en loopbaan. Hij is hier verantwoordelijk voor. Niet voor wat anderen doen en besluiten. Niet voor wat de situatie met zich meebrengt, maar volledig voor zijn antwoord op die situatie. Covey spreekt over het geschenk van de vrijheid om te kiezen.<sup>1</sup> De cliënt is niet volledig overgeleverd aan de situatie. Het resultaat van iedere loopbaanstap komt voort uit een keuze.

Dit maakt het de moeite waard om aandacht te schenken aan de manier waarop de cliënt zijn verantwoordelijkheid ziet, beleeft en invult. Is hij actief of passief, is hij geconcentreerd op wat hij zelf kan doen of gaat zijn aandacht uit naar factoren waar hij niks aan kan doen? Stelt hij vooral de schuldvraag of is hij bezig met de vraag hoe hij er zelf het beste van kan maken?

Ontwijkt hij een eigen stellingname of werkt hij naar een eigen standpunt toe? Stelt hij zich afhankelijk op of opereert hij zelfstandig? Volgt hij voor zichzelf al platgetreden paden of volgt hij het pad van het onbekende avontuur?

*Jeroen is 43 jaar en coördinator van een kleine afdeling. Hij wordt door iedereen in de organisatie geraadpleegd en neemt zitting in elke commissie. Zijn medewerkers hebben veel aan hem. Hij geeft hun advies, wat ze nodig hebben om goed te werken. Als zijn mensen iets ingewikkelds moeten afwerken, blijft hij in de buurt om hen bij te staan en op te vangen.*

*Jeroen slaapt af en toe niet, omdat hij te veel klussen heeft liggen, die een deadline hebben. Omdat hij graag origineel wil zijn, neemt hij geen genoegen met snelle voor de hand liggende oplossingen. Dat kost veel tijd. Het mooiste vindt hij het om mee te praten over het centrale beleid in de organisatie en het organisatieplaatje dat hierbij hoort. Jeroen is voor de organisatie goud waard. De vraag is alleen hoe lang nog. Want hij is niet in staat om zijn werklust te begrenzen en het gevolg is dat hij zichzelf meer gaat uitputten. Soms vraagt hij zich af: Waar doe ik het eigenlijk voor? Het afgelopen jaar is Jeroen regelmatig ziek geweest. Een verwaarloosde griep kwam drie keer terug. De derde keer werd het longontsteking. Jeroen piekert daarover.*

Als ik met Jeroen in gesprek ga, neem ik met hem minutieus een werkdag door en sta stil bij alle beslissingen die hij op een dag neemt. Ik bespreek met hem zijn behoefte om onmisbaar te zijn voor iedereen in de organisatie. Samen beoordelen we zijn belastbaarheid van het moment en wat dat betekent voor een werklust die hij fysiek

---

<sup>1)</sup> Covey, S., *De achtste eigenschap: van effectiviteit naar inspiratie*, Business Contact, Amsterdam, 2005.

en mentaal aan. Samen onderzoeken we het conflict tussen zijn behoefte om origineel en uniek te zijn, en zijn behoefte om iedereen te helpen bij alles. We brainstormen over ideale scenario's die hem de kans geven ongestoord zijn talenten te ontwikkelen. Jeroen wordt zich, als het goed is, steeds meer bewust van zijn verantwoordelijkheid om keuzes te maken, die hem voor een burn-out kunnen behoeden.

## 1.2 Proactief zijn

Rust en stabiliteit komen weinig voor in de loopbanen van mensen in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Omdat bedrijfsprocessen sneller veranderen, arbeid vaker anders wordt georganiseerd en verdeeld, blijft het nodig voor de cliënt om actief te anticiperen op mogelijke nieuwe ontwikkelingen of veranderingen. Juist omdat anderen ook meebeslissen over het lot van de cliënt in zijn loopbaan, kan hij niet passief blijven. Proactiviteit is het omgekeerde van struisvogelpolitiek. De cliënt is alert, staat open voor ieder signaal dat op verandering wijst, neemt op tijd initiatief en wacht niet af totdat anderen initiatieven nemen.

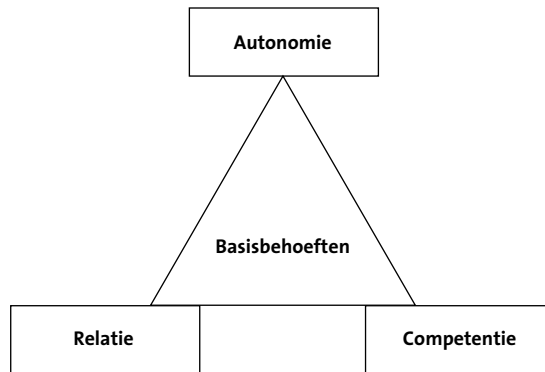
*Paula krijgt aan het eind van elk schooljaar negatieve evaluaties terug van haar studenten over haar lessen. De kritiek is ook altijd hetzelfde: ze luistert niet naar hen en ze praat teveel als intellectueel tegen hen. Niet alleen haar studenten, ook haar eigen collega's hebben deze kritiek naar haar toe. Het maakt haar angstig, ze is net vijftig en het duurt dus nog even voordat ze met pensioen gaat. Het lesgeven wordt met de dag zwaarder voor haar. Ze besluit om zelf een gesprek aan te vragen met haar coördinator om het probleem te bespreken. Ze wil precies weten wat deze voor beeld heeft opgebouwd over haar, en wat dat voor gevolgen voor haar kan hebben.*

De tijd van angstig afwachten wat haar overkomt, is voorbij voor Paula. Ze heeft zelf de eerste stap in de goede richting gezet door een gesprek aan te vragen met haar coördinator. Ook door met mij in gesprek te gaan, kiest zij voor proactiviteit. Ik stel de volgende vragen aan haar: 'Hoe komt het dat je zolang hebt gewacht met reageren op belangrijke signalen van anderen over je functioneren? Wat vind je van de boodschap van je studenten? Wat is de boodschap van je collega's aan jou? Hoe kun je van je studenten en je collega's bondgenoten maken bij het oplossen van je loopbaanprobleem?' We gaan aan de slag met feedback en onderzoeken haar keuze voor een loopbaan als docent. We verkennen haar vrees om deze baan los te laten. We bekijken hoe Paula de school een slag voor kan zijn, als het gaat over het behoud van haar baan. We verkennen haar mogelijkheden om haar functioneren als docent te

verbeteren. We formuleren samen een profiel van haar sterke kanten, als basis voor een zoekproces naar werk dat wel bij haar past.

## 1.3 Rekening houden met basisbehoeften

Het valt me op dat veel cliënten klagen over hun werk. Maar als je goed naar hen luistert, ontdek je dat de verhalen die ze vertellen om hun onvrede toe te lichten, slaan op heel basale behoeften. Iedere cliënt wil graag zelf beslissen over zijn loopbaan, en de invulling van zijn werk. Iedere cliënt verlangt naar een veilige omgeving, waarin hij wordt gesteund en gewaardeerd. Iedere cliënt wil in zijn werk succes behalen en zijn bekwaamheid tonen.<sup>2</sup>



In de motivatiepsychologie komt dit ook naar voren. Ieder mens heeft een drietal basisbehoeften: de behoefte aan competentie, relatie en autonomie.

Competentie als basisbehoefte houdt in dat mensen hun kwaliteiten willen tonen in wat ze doen. Ergens goed in zijn. Ze zoeken speciaal uitdagende situaties op. Moeilijkheden overwinnen vanuit bekwaamheid, geeft mensen een gevoel van trots en zelfvertrouwen.

Relatie als basisbehoefte houdt in dat wij mensen sociale wezens zijn. We willen niet alleen staan, en zoeken veiligheid en erkenning bij anderen. Het opbouwen en ontwikkelen van relaties biedt vertrouwen in elkaar en zorg voor elkaars veiligheid.<sup>3</sup>

Autonomie als basisbehoefte houdt in dat ieder mens de speelruimte wil hebben om zijn lot in eigen hand te nemen. Hij wil controle houden op zijn eigen leven, werk en loopbaan. Hij wil zelf aan het roer staan en zijn eigen route bepalen.

<sup>2)</sup> Stevens, L., *Zin in leren*, Garant, Apeldoorn, 2002.

<sup>3)</sup> Kok, J., *Talenten transformeren*, oratie lectoraat, Fontys Hogescholen, Eindhoven, 2003.

*De ouders van Rachel ken ik persoonlijk. Ze beklagen zich bij mij regelmatig over hun dochter van 23. Rachel heeft opnieuw haar studie laten versloffen. Haar ouders hadden haar nu de allerlaatste kans gegeven; ze mocht nog één keer studeren op kosten van haar ouders. Ze koos uiteindelijk voor een opleiding tot etaleur. Ze tekende wel eens wat, maar de kunstacademie zou te hoog gegrepen zijn. Haar ouders hoopten dat ze dit keer zelf het initiatief zou nemen om de folder aan te vragen voor de opleiding. Uiteindelijk heeft haar vader de folder via internet aangevraagd. Als ze eenmaal op school zit, wil ze toch liever thuisblijven, ook al willen haar ouders dat ze een studentenkamer huurt. Algauw blijkt dat ze vaak spijbelt en haar taken niet afwerkt. De mentor belt haar thuis op en haar moeder krijgt deze man aan de lijn. Het wordt weer niks, begrijpt ze uit het gesprek.*

Als ik met Rachel in gesprek ga, stel ik me open voor haar verhaal. Ik bekijk met haar hoeveel grip ze heeft op wat ze uiteindelijk doet, en we bespreken de punten waar ze meer aandacht aan wil besteden. Onderwerp van gesprek is ook: de spanning die iedere dreigende mislukking met zich meebrengt. We gaan op zoek naar situaties waarin Rachel zich veilig en gewaardeerd voelt. We sporen activiteiten op die ze vol vertrouwen oppakt, omdat ze weet dat ze die aankan. We formuleren een aspiratieniveau dat losstaat van het ambitieniveau van haar ouders. We onderzoeken kleine actiemogelijkheden die op korte termijn iets van succesgevoelens kunnen opleveren.

## 1.4 Zelfkennis ontwikkelen

Cliënten begrijpen soms gevaarlijk weinig van hun eigen behoeften, hoezeer ze ook overtuigd kunnen zijn van de zin en onafhankelijkheid van hun denken. ‘Onze geest roept vaak om wijn als we in feite water nodig hebben’, zei Rousseau al.<sup>4</sup> Dit kom ik vaak tegen in mijn loopbaanpraktijk. Veel van mijn cliënten werken zichzelf in de nesten door keuzes te maken die wel aansluiten op hun ambities, maar niet op hun kernkwaliteit als persoon. Een aantal cliënten stapt in situaties omdat men dat van hen verwacht, en staat te weinig stil bij de vraag of dit spoort met eigen interesses en kwaliteiten. Sommige cliënten zoeken in werk vervulling van vaak onbewuste behoeften, die hen als persoon kwetsbaar maken: intimiteit, anderen overheersen.

Zelfkennis is geen computerbestand en bestaat niet uit een gigantische reeks vaste gegevens, opgeslagen in een bepaalde hoek van het geheugen. Zelfkennis is de oogst

---

<sup>4)</sup> Botton, A. de, *Statusangst*, Atlas, Amsterdam, 2004.

van een leerproces. Zelfkennis ontstaat door zelfkritiek, maar dat is niet eenvoudig. Het is menselijk, dat cliënten bij anderen en ook in eigen ogen positief over willen komen. In zekere zin koesteren cliënten vaak illusies over zichzelf en hebben zij moeite om in contact te komen met zichzelf zoals ze werkelijk functioneren. De cliënt kan pas bouwen aan zijn toekomstplannen, als hij de illusie loslaat en de werkelijkheid onder ogen ziet. Vreemd eigenlijk dat zelfkennis meestal voor het oprapen ligt. In de meeste situaties worden tal van signalen afgegeven, die door de betrokken cliënten niet waargenomen worden.

*Bert is verbitterd. De directeur heeft hem een andere functie gegeven, ver beneden zijn niveau. Een schande. Hij voelt zich afgaan in de ogen van zijn partner, zijn collega's en al zijn relaties. Toen hij de functie van accountmanager kreeg, was hij zo trots als een pauw geweest. Honderd procent ging hij voor die baan. Grote contracten sluiten met overheidsinstanties en tevens intern mensen vinden om de klus te klaren die hij had binnengehaald. Geweldig was het. Hij snapt nu nog niet waarom ze hem dit flikken. Als ze kritiek hebben, moeten ze bij hem zijn en niet achter zijn rug om naar de directie lopen. Ja, administratief ging er wel eens wat mis. Ja, inderdaad hij praat wel eens te veel. Oké, hij schept wel eens onnodig op over zijn projecten. Het team van consultants heeft hem erin geluisd. Die werden steeds lastiger. Op het laatst was hij zich alleen maar aan het verdedigen. Waarschijnlijk waren ze jaloers op zijn positie. Bert vindt van zichzelf dat hij flair heeft, goed kan praten en de ins en outs van de organisatie kent. Ze hebben me niet echt een kans gegeven, vindt Bert.*

Tijdens mijn gesprek met Bert nodig ik hem uit om zelfonderzoek te doen, en we bespreken wat zijn eigen aandeel in dit debacle is geweest. We onderzoeken hoe hij erin slaagt om belangrijke signalen die bedreigend zijn, weg te filteren uit zijn bewustzijn. We kijken samen door de ogen van de teamleden naar zijn functioneren. Wat hebben zij gezien, dat Bert zelf niet gezien heeft? We onderzoeken op welke punten hij tekortgeschoten is in zijn functioneren. We vragen ons af waar dat uit voortkomt. Wat is eigenlijk zijn kracht en wat is zijn valkuil in dit werk? Hoe kan hij in de toekomst voorkomen, dat hij weer problemen krijgt in werkrelaties? We staan stil bij de ijdelheid en statusbehoefte van Bert, en het gevaar dat dit voor hem oplevert in het samenwerken met anderen.

## 1.5 Durven dromen

Zonder droom waar je achter kunt staan, blijft het ingaan op alle mogelijkheden die zich voordoen toch iets willekeurigs houden. Veel cliënten nemen hun fantasie onvoldoende serieus. Alleen met zijn verbeelding kan de cliënt op ideeën komen waar hij

volledig achter kan staan. Zijn manier om om te gaan met plannen maken is soms te rationeel. Het kan zijn dat de cliënt aan het tunnelsyndroom lijdt. In dat geval zoekt hij naar oplossingen voor zijn situatie die gebaseerd zijn op argumenten die gelden, zolang de huidige situatie blijft bestaan. Het kan zijn dat hij wel vol dromen zit, maar dat hij ze niet bewust kan oproepen. Soms speelt ook de schrik voor de consequenties een grote rol, waardoor iedere vorm van fantaseren snel wordt onderdrukt.

*Dharma is een Afghaanse jongen die al vanaf zijn elfde jaar met zijn ouders in Nederland woont. Hij heeft er alles aan gedaan om snel de Nederlandse taal te leren. Dat hij erin slaagde om zich te handhaven op de havo mag een wonder heten, maar dan wel een wonder van zelfdiscipline. Heel veel extra uren besteedde hij aan zijn studie om daardoor de taalbarrière te overbruggen. Toen hij met uitstekende cijfers overging naar vier havo, gaf hij er toch de brui aan. Je kon ook via een ICT-opleiding op het ROC gemakkelijk goede banen krijgen. Hoewel Dharma deze opleiding zonder enige moeite behaalde, was hij niet erg enthousiast. Na verloop van tijd kreeg hij nek- en oogklachten van het werken met beeldschermen. Maar Dharma wil vooruitkomen, hoe dan ook. Hij heeft er nu spijt van dat hij de havo niet heeft afgemaakt. Hij leest veel informatie over opleidingen, maar vindt er niks bij dat hem voldoende trekt.*

Samen met Dharma zoek ik naar kansen, om hem los te weken uit zijn patroon van rationaliteit. Ik laat hem wensdromen uitspreken. Ik vraag naar ervaringen/activiteiten waarin hij zich sterk en gelukkig voelde. We verkennen samen wensen die hij nu te snel overboord gooit, omdat ze niet uitvoerbaar zijn. Ik stel hem de vraag wat hem werkelijk interesseert. Dat wordt de basis voor haalbare plannen.

## 1.6 Je losmaken van remmende gedachten

Cliënten ontwikkelen opvattingen over zichzelf en de wereld om hen heen. Ze hebben ideeën over de manier waarop ze te werk moeten gaan bij het plannen van hun toekomst. Deze opvattingen en ideeën zijn soms een blok aan het been voor die cliënt. Juist door deze opvattingen is de cliënt vaak niet gemotiveerd om zijn loopbaanzaken goed te regelen. Juist door die opinies over hoe te handelen doet hij precies het verkeerde.

- *Als ze je hebben afgewezen, heeft het geen zin om te vragen naar de reden.*
- *Ze verzinnen gewoon een argument om van je af te zijn.*
- *Een sollicitatiebrief beschouw ik als een formaliteit.*
- *Ik weet zeker dat ze allochtonen geen kans geven.*
- *De ideale baan, ik ga alleen voor de ideale baan.*

- *Ik moet eerst honderd procent zeker zijn van mijn keuze.*
- *Ik kan het mijn familie niet aandoen dat ik minder ga verdienen.*
- *Niemand kan mijn werk overnemen.*
- *Als je geen ervaring hebt, ben je kansloos.*
- *Bij het vinden van een baan moet je gewoon geluk hebben.*
- *Ik kan me niet permitteren weer een foute keuze te maken.*



Als ik in gesprek ben met mijn cliënten, en merk hoe ze nadenken over hun loopbaan, dan houd ik ze een spiegel voor en probeer ik ze te laten onderzoeken of hun ideeën wellicht oplossingen in de weg staan.

## 1.7 De loopbaan als samenwerkingsproject

Welzijn in loopbaanland heeft veel te maken met de rol die anderen – instanties en organisaties als scholen en bedrijven – spelen in het loopbaanspel van de cliënt. Scholen en bedrijven kunnen de samenwerking eenzijdig opzeggen of afhouden. Zij geven kansen, scheppen verwachtingen, stellen grenzen en leveren commentaar. Zij financieren, ondersteunen en blokkeren nieuwe mogelijkheden. Zij hebben er belang bij hoe het met de cliënt verdergaat in zijn loopbaan. Zij volgen zijn volgende stap met argusogen en proberen deze voorzover dit in hun macht ligt te beïnvloeden in de richting die zij wenselijk achten. De loopbaan van de cliënt is een project dat door samenwerking met anderen kan slagen of mislukken.<sup>5</sup> Zelfvertrouwen en faalangst, verzet en onbevangenheid zijn te begrijpen als een



reactie op de omgeving waarin de cliënt verkeert. Profileren, onderhandelen, netwerken, feedback vragen en kritiek verwerken kunnen ertoe bijdragen dat de samenwerking goed verloopt en dat het project loopbaan zich voorspoedig ontwikkelt. Er zijn tenslotte ook grenzen aan de macht van de cliënt over zijn loopbaansituatie. Scholen, overheidsinstanties en bedrijven kunnen de samenwerking eenzijdig opzeggen of blokkeren.

*Bas Konings is op 58-jarige leeftijd ontslagen. Het industrieel opbouwwerk is door de vakbond opgeheven. De personeelsmedewerker heeft de opdracht gekregen om hem in de provincie te herplaatsen. Bas is al drie keer op gesprek geweest. Hij is drie keer afgewezen. De argumenten betreffen een verschil in visie over de aangeboden functies. Bas gaat onbevangen het gesprek in, en komt dan teleurgesteld weer thuis. Zijn interpretatie van de vacatures blijkt niet overeen te komen met die van de selectiecommissies. Het gevolg is een zich ophopende rancune, die hij deponert bij de personeelsmedewerker. Bas vindt dat ze hem hoe dan ook een kans moeten geven en eist een baan. Hij is bepaald niet gemotiveerd om zich bezig te houden met de belangen van zijn werkgever en hoe hij daarop in zou kunnen spelen. Zijn vrouw jammert de hele dag over het onheil dat hen nu weer getroffen heeft, en voorziet dat ze hun huis zullen moeten verkopen. Ze verwijt hem toch al dat hij nooit carrière heeft gemaakt. De druk op Bas is enorm en dat zorgt ervoor dat hij erg gespannen het sollicitatiegesprek ingaat.*

Als ik met Bas in gesprek ga, krijgt de samenwerking met anderen rond zijn loopbaan alle aandacht. Daar kan hij veel in verbeteren. Een aandachtspunt kan zijn dat hij werkt aan zijn defensieve gedrag tijdens het gesprek met anderen over zijn werk en loopbaan.

Bas moet zich in de toekomst ook beter voorbereiden op het sollicitatiegesprek. Hij kan bijvoorbeeld de feedbackmogelijkheden die de sollicitatiegesprekken hem bieden beter benutten. Zijn vrouw kan hem ook helpen door niet alleen kritiek te uiten, maar hem te begeleiden in het verwerven van een baan. De relatie met de personeelsmedewerker kan hij verbeteren en versterken. Hij kan zijn presentatie in het sollicitatiegesprek verbeteren. Hij kan kortetermijnplannen en langetermijnplannen voorleggen aan zijn werkgever. Misschien besluit hij dat hij kiest voor onbetaald werk, omdat men hem geen kansen meer wil geven gezien zijn leeftijd.

---

<sup>5)</sup> Spijkerman, R. en T. Admiraal, *Loopbaancompetentie*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2000.

## 1.8 Open communiceren over jezelf en de loopbaan

Contact is het middel bij uitstek voor de cliënt om zijn visie op zichzelf en zijn loopbaansituatie aan te scherpen. Zonder communicatie blijft hij steken in bekende patronen. De waarheid is een diamant met vele facetten. De cliënt ziet er zelf een paar, maar anderen zien vanuit hun gezichtspunt andere facetten van dezelfde diamant. Open communicatie betekent dat hij het contact niet gebruikt om zijn zelfbeeld te beschermen, maar iedere vorm van kritiek ontzenuwt. Het is van belang dat de cliënt niet meegaat in machtsspelletjes. Zodra hij de ander kleinmaakt en zichzelf groot, verspeelt hij de kans op een open niet-defensieve relatie en zal de ander niet het achterste van zijn tong laten zien.

*Eric (49) aarzelde geen moment toen er een vacature was in het managementteam. Die functie was voor hem. Met zijn jarenlange ervaring als regiomanager, achtte hij zichzelf een uitstekende kandidaat. Niemand binnen de organisatie verdiende deze baan meer dan hij, vond Eric. Toen hij zijn collega-regiomanager aan de lijn had en hem vertelde dat hij overwoog om te solliciteren en dat hij graag zijn mening wilde weten, kreeg hij te horen dat die collega hem hiervoor ongeschikt vond. Eric is het inderdaad niet geworden, maar tussen hem en zijn collega komt het nooit meer goed. Eric is nog steeds boos over zijn reactie.*

Als ik met Eric in gesprek ga, ga ik met hem na hoe het toch mogelijk is dat hij geen signalen heeft opgepikt over zijn kansen om die positie te krijgen. Ik onderzoek met hem zijn reactie op de boodschap van zijn collega. Samen proberen we ons een voorstelling te maken, van hoe het toch mogelijk is dat hij die informatie niet heeft opgemerkt. We bedenken een inhaalstrategie om de feedback die hij steeds heeft ontweken alsnog binnen te halen. ‘Don’t shoot the messenger’ luidt het motto van deze activiteit. We spreken af dat we het gesprek voortzetten als hij deze inhaalslag heeft gemaakt.

## 1.9 Doelen en voornemens formuleren

De toekomst is vaak een langetermijnproject. De cliënt kan niet overzien waar hij uiteindelijk uit zal komen. ‘Begin bij het begin’<sup>6</sup> is een belangrijke boodschap voor de cliënt. De neiging om stappen over te slaan is groot. Hij denkt liever aan de finale, aan het einde van het traject, dan aan de concrete oefeningen en acties die hem uitein-

---

<sup>6</sup> Covey, S., *Prioriteiten: effectieve keuzes in leven en werk*, Business Contact, Amsterdam, 2002.