

## DE IJSBERG: BOVEN EN ONDER DE WATERLIJN

Een kenmerk van competenties is dat ze *meetbaar* en *zichtbaar* zijn. Het lijkt dan alsof we het alleen hebben over gedrag, vaardigheden en kennis. Vroegere functieomschrijvingen waren daar ook op gericht. Dat bleek onvoldoende. De houding, de mentaliteit, hoe iemand over iets denkt, dat heeft allemaal grote invloed op hoe iemand zich vervolgens gedraagt. Dit denkproces is vaak niet zichtbaar, wel merkbaar. Dit kun je vergelijken met het beeld van een ijsberg. Een gedeelte is zichtbaar, een groot gedeelte echter niet. Dit niet-zichtbare gedeelte beïnvloedt wel de mogelijkheden in het gedrag ('boven de waterlijn'). Met coachen op competentieontwikkeling zijn er in de praktijk twee benaderingen mogelijk: alleen boven of zowel boven als onder in de ijsberg coachen. Alleen coachen boven de waterlijn wordt functiegericht, niet-persoonsgericht genoemd. Met coachen op competentieontwikkeling maak je een verbinding tussen bóven en ónder de waterlijn. Vaak is het niet zichtbare denkproces ook niet bewust. Maar bewust of niet bewust: het onzichtbare denkproces heeft effect op gedrag en handelen en wordt zo zichtbaar.

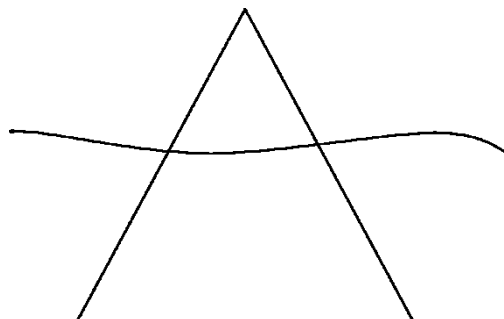
Een voorbeeld van coachen boven en onder de waterlijn met de competenties 'klantgerichtheid'. De niveaus zijn uitgewerkt en geconcretiseerd, zelfs in 'huisregels van de organisatie'. Als een huisregel luidt: 'De telefoon mag niet meer dan drie keer overgaan en de klant moet dezelfde dag geholpen', dan lukt dit alleen als je er ook achter staat, de opvatting deelt. Als je ook de onuitgesproken opvatting (regel) hanteert: 'Mijn werk is het belangrijkste' en 'Voor anderen geldt "morgen is er ook een dag", dus ze moet niet zeuren!', dan zal de competentie zichtbaar zijn op niveau 1 (passief 0 of niveau 2 (fragmentarisch zichtbaar/situaties waarin een expliciet beroep wordt gedaan op de competentie). Herhalend corrigeren (feedback op gedrag boven de waterlijn) zal weinig zin hebben, omdat de onuitgesproken opvatting (onder de waterlijn) intact blijft.

In het ijsbergmodel van McClelland zitten het zichtbare gedrag, de kennis en vaardigheden *boven* de waterlijn. Onder de waterlijn zit het vaak onuitgesprokene (dat vaak ook niet bewust is). Hierna volgt een overzicht met enkele voorbeelden erbij.

Het coachen op competentieontwikkeling is het coachen op ijsbergen.

Kennis  
Gedragsvaardigheden

Zelfbeeld  
Normen en waarden  
Eigenschappen  
Motieven



*De ijsberg van McClelland*

Het niet meenemen van het gedeelte onder waterlijn maakt coachen niet-persoonsgericht.

## ONDER DE WATERLIJN

### 1. Opvattingen

Je kunt opvattingen over jezelf hebben. Deze vormen je zelfbeeld. Dit komt bijvoorbeeld in uitdrukkingen naar voren als: "Dat lukt mij (toch) niet."; "Eitje, dat doe je (ik) toch even."; "Jahaa, heel belangrijk dat ik iets met die competentie doe, lijkt me wel erg lastig."

De achterliggende opvatting klinkt als: "Dat heb ik niet in huis" en mogelijk als "Daar begin ik dus niet aan."

### 2. Normen en waarden

Voorbeelden: "Ja, ik vraag een ander niet zo snel om hulp." Achterliggende normen kunnen zijn: "Je mag iemand niet lastigvallen; hulp vragen is voor zwakkelingen, watjes."; "Hoezo moet ik dat doen?" Achterliggende opvatting of norm: "Op het werk hoort de leidinggevende - jij toch - hier iets mee te doen."

### 3. Persoonlijke eigenschappen, zoals:

- *Introvert versus extrovert.* Bij de competentie 'klantgerichtheid' bijvoorbeeld is de uitwerking heel anders bij iemand die introvert is (meer naar binnen gericht) dan bij iemand die extrovert is (naar buiten gericht). De eerste zal meer moeite hebben het contact aan te houden, terwijl de tweede wel eens te opdringerig of te popie jopie kan zijn. Beiden hebben in hun persoonlijk eigenschappen dominante trekken, die met CoCo-gesprekken bespreekbaar gemaakt kunnen worden.
- *Sociaal versus egocentristisch.* Bijvoorbeeld bij de competentie 'samenwerking' hoef je je niet bewust te zijn dat anderen je, door je eigen taalgebruik en je non-verbale gedrag, zien als iemand die zichzelf graag in het middelpunt ziet. Mogelijk wordt de irritatie van anderen niet begrepen.
- *Verlegen versus driftig.* Bij onverwachte situaties rond kritiek krijgen mag een driftig iemand leren tot tien te tellen in plaats van "Sloan pao!" Een verlegen iemand zal zichzelf dwingen altijd door te vragen: "Wat bedoel je?"

### 4. Motieven

Motieven vormen de basisdrijfveren waarom iemand iets *wil* doen. Het mooiste is wanneer een competentie aansluit bij eigen motieven. Zo kan het 'meer met klanten contact willen hebben in een volgende functie' aansluiten bij de competentie 'klantgerichtheid'. 'Meer voor de organisatie willen betekenen' kan stimulerend werken op de competentie 'ondernemerschap' (onderzoekt businessmogelijkheden).

Deze vier onzichtbare lagen kunnen versterkend en ook blokkerend doorwerken op het zichtbare gedrag van de competentie.

Voorbeeld:

De verkoopmanager bespreekt het scoreverschil op de competentie 'initiatief nemen' met de medewerker (boven de waterlijn). Deze laat het dominante gedrag fragmentarisch zien en niet vanzelfsprekend. In het CoCo-gesprek komt naar voren dat de medewerker denkt (overtuiging) dat hij dan te autoritair en arrogant zal overkomen, wat de anderen zal afschrikken. Dit is een onzichtbare overtuiging (onder de waterlijn), die belemmerend werkt op het zichtbare gedrag. De vraagstelling wordt: 'Hoe kan ik meer vanzelfsprekend initiatief nemen zonder te autoritair en arrogant over te komen?'

Met coachen op competentieontwikkeling richt een coach zich met name op het coachen onder de waterlijn. Krijg je daar beweging, dan volgt de beweging boven in de ijsberg wat je noemt 'vanzelfsprekend en gratis'.

## VERDIEPINGSVRAGEN VOOR BOVEN EN ONDER DE WATERLIJN

<b>Boven de waterlijn:</b>	
Kennis	<p>Weet je genoeg?          Weet je genoeg om te kunnen handelen?          Weet je wat je moet doen?          Heb je genoeg informatie?          Waar kun je eventueel meer kennis vandaan halen?</p>
Vaardigheden	<p>Kun je het?          Wat ga je doen?          Zijn je handelingen effectief?          Heb je de mogelijkheden om het uit te voeren?</p>
<b>Onder de waterlijn:</b>	
Zelfbeeld	<p>Past het bij je, zie je jezelf dit doen?          Vind je het belangrijk?          Hoe zie jij jezelf in de groep, hoe zie jij je rol?          Hoe denk je dat anderen jou zien?          Waar zie jij jezelf over twee jaar?          Wat belemmert je?</p>
Normen en waarden	<p>Vind jij dat het hoort, vind jij dit gepast?          Past dit bij jouw rol?          Wanneer ben je teleurgesteld?          Welke rol vind jij dat je moet spelen?          Wat vind jij erg belangrijk in de samenwerking met elkaar?          Hoe wil jij zelf behandeld worden?          Waarover kun jij je heel erg kwaad maken?          Stel dat..., hoe reageer je dan?          Hoe ver kan een wederpartij gaan bij jou?          Wat zoek jij in collega's          Wat blokkeert je?</p>
Eigenschappen/over-tuigingen	<p>Is dit een patroon van jou?          Is dit een automatische reactie?          Waar sta jij voor?          Hoe denk jij over...; hoe zie jij...; hoe kijk jij naar...?          Wat is jouw mening over?</p>
Motieven	<p>Haal je er nu energie uit?          Wat wil je nu eigenlijk?          Waar geniet je van?          Wat wil je het liefst doen?          Wat drijft jou?          Waar ga jij voor?          Wat motiveert jou?          Wat vind je belangrijk in je werk, in je leven?          Waar zie je jezelf over vijf of tien jaar?          Wat geeft je plezier en voldoening in je werk?          Hoe is het voor jou om...?</p>