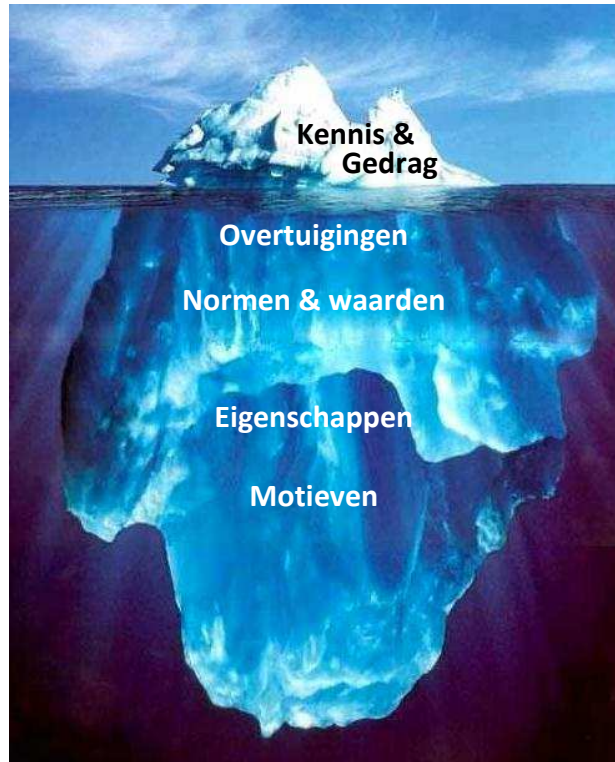


# Coachen onder de waterlijn

*Uit 'Coachen op competentieontwikkeling' van Lingsma en Scholten*

---



*De ijsberg naar het model van McClelland*

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). Het coachen om competentieontwikkeling is het coachen op ijsbergen. Het niet meenemen van het gedeelte onder de waterlijn maakt coachen niet-persoonsgericht.

## ONDER DE WATERLIJN

### 1. Overtuigingen

Opvattingen kun je bijvoorbeeld over jezelf hebben. 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, maar lijkt me wel heel erg lastig'. De achterliggende opvatting hier klinkt als: 'Dat heb ik niet in huis' en mogelijk als 'Daar begin ik dus niet aan'. Daarmee zet je jezelf klem als het over ontwikkeling gaat. Je kunt ook 'vaste' overtuigingen hebben over situaties of mensen. Vaak levert je het iets op om zo te denken. Alleen, het is niet altijd handig om aan bepaalde overtuigingen vast te houden, tenminste niet als je bepaalde doelen wilt realiseren. Je kunt natuurlijk ook overtuigingen hebben die je dichter bij je doel helpen te komen. Bijvoorbeeld: 'Ik heb dit in huid, ik kan me dit eigen maken'.

## 2. Normen en waarden

Voorbeelden:

- 'Ja, ik vraag een ander niet zo snel om hulp'. Achterliggende normen kunnen zijn: je mag iemand niet lastig vallen; 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. 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 (meer naar buiten gericht). De eerste zal meer moeite hebben het contact aan te houden, terwijl de tweede wel eens te opdringerig of te popiejopie kan zijn. Beiden hebben in hun persoonlijke eigenschap dominante trekken, die met coachgesprekken bespreekbaar gemaakt kunnen worden.
- *Sociaal versus egocentrisch*; bijvoorbeeld bij de competentie 'samenwerking' ben je je niet bewust van eigen taalgebruik en non-verbaal gedrag, waardoor je overkomt 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 mogelijk snel tekort voelen schieten. In beide gevallen mag men leren zichzelf te dwingen altijd door te vragen: 'Wat bedoel je?'

## 4. Motieven

Motieven vormen de basisdrijfveren waarom iemand iets *wil* doen. Het mooiste is als 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. 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	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?
Gedrag	Kun je het? Wat ga je doen? Zijn je handelingen effectief? Heb je de mogelijkheden om het uit te voeren?

<b>Onder de waterlijn:</b>	
Overtuigingen	<p>Wat maakt dat je zo denkt?          Wat levert het je op om zo te denken?          Wat maakt dat je die overtuiging niet los wil laten?          Wat zou het je kunnen opleveren om hier anders naar te gaan kijken?</p>
Normen en waarden	<p>Vind jij dat het hoort, vind jij dit gepast?          Pst 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 je in collega's          Wat blokkeert je?</p>
Eigenschappen	<p>Is dit een patroon bij jou?          Is dit een automatische reactie?          Waar sta je voor?          Hoe denk je 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 écht?          Waar geniet je van?          Wat wil je het liefst doen?          Wat drijft jou?          Waar ga je voor?          Wat motiveert jouw?          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>