

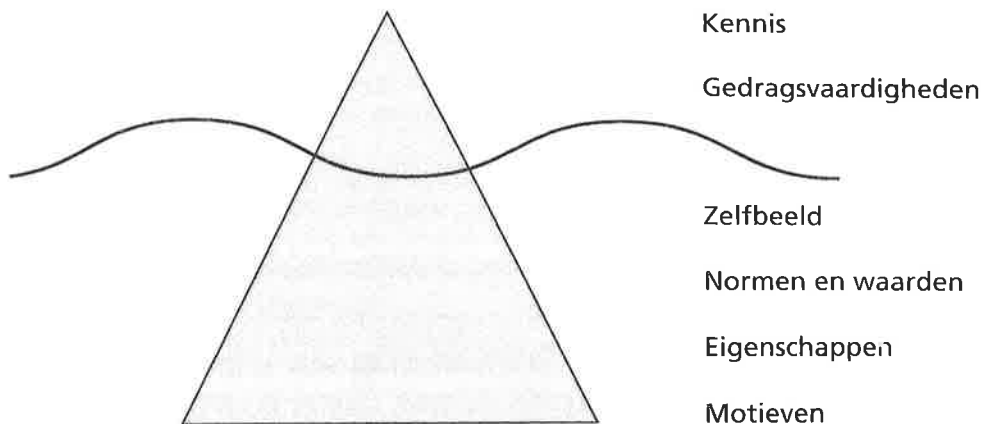
2.3 De ijsberg: boven en onder de waterlijn

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 competentie '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 worden', 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 moeten niet zeuren!', dan zal de competentie zichtbaar zijn op niveau 1 (passief) 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.



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

De ijsberg van McClelland

ONDER DE WATERLIJN

1 Opvattingen

Opvattingen kun je bijvoorbeeld 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 persoonlijke eigenschap 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 'Slaon 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.

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'.

2.4 Verdiepingsvragen voor boven en onder de waterlijn

Boven de waterlijn:	
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>
Onder de waterlijn:	
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/ overtuigingen	<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>



4/20

Casus 3 Competenties worden zichtbaar tijdens het gesprek

Hierna wordt een gesprek weergegeven met Toon, een medewerker van de buitendienst, die op houdingspunten laag scoort op de competentie 'klantgericht gedrag' en daar tot nu toe geen verantwoordelijkheid voor neemt.

In deze organisatie luidt de definitie van de competentie '*klantgerichtheid*' als volgt: 'gericht zijn op wensen en behoeften van (mogelijke) klanten'.

Meetbaar succesvol gedrag is vertaald als:

- weet wie de interne en externe klanten zijn en houdt rekening met hun wensen
- reageert adequaat op vragen en klachten van klanten
- voelt zich verantwoordelijk voor de mate waarin klanten tevreden zijn
- laat zich naar klanten en andere externe relaties positief uit over de eigen organisatie, ook als er zaken zijn die niet volledig naar wens verlopen.

Deze tekst staat op een A4'tje; zowel de coach als de gecoachte heeft dit bij zich.

Het is duidelijk dat het zichtbare gedrag beïnvloed wordt door hoe de medewerker denkt en door zijn houding. Maar hoe maak je dat je medewerker duidelijk?

Het is van belang dat een coach de competenties in het gesprek kan waarnemen en horen.

Aan de hand van dit voorbeeld wordt de hier-en-nu situatie, het gesprek tussen coach en gecoachte, verduidelijkt.

Vervolgens komt naar voren hoe een coach de gecoachte bewust kan maken van zijn gedrag tijdens het gesprek en het effect daarvan op de ander, de coach, tijdens het gesprek. Van daaruit kan dan een koppeling gemaakt worden naar de praktijksituatie.

Coach: 'Hallo Toon, goed dat je er bent. Je weet wat de bedoeling is van dit CoCo-gesprek?'

Toon: 'Ja, dat heb je ons toen duidelijk gemaakt. ...Nou, ik vind het wel een gedoe. Ik doe toch mijn best!'

Coach: 'Ik vind je onduidelijk. (*eigenlijk een 'brommer'*) Wat bedoel je?'

Toon: 'Nou, er (!) zijn klachten bij een klant van mij.' (*legt eigenaarschap en verantwoordelijkheid buiten zichzelf. Veel concreter is: 'De klant heeft klachten over mij'*)

Coach: 'O, dat wist ik niet. Waarom weet ik dat niet?' (*trekt het probleem*

naar zich toe en zet daarmee de managerspet op. Hij kan dit altijd nog vragen)

Toon: 'Volgens mij leggen ze daar op alle slakken zout. Hebben ze niks beters te doen? Soms denk ik: Gewoon doorgaan, gaat vanzelf over.'

Coach: (herstelt zich) 'En werkt dat, die gedachte?'

Toon: 'Ja, nee... even wel soms, maar het komt terug. Het is gewoon vervelend, het kost tijd.' *(tweede keer: neemt geen eigenaarschap op zich; 'het' is vaag; over wie gaat het, wie is verantwoordelijk voor die tijd?)*

Coach: *(maakt koppeling met de competentie 'klantgericht werken')* 'Je hebt het blaadje met de uitgewerkte competentie "klantgericht werken" voor je?'

Toon: 'Ja.'

Coach: 'Op welke gedragscriteria scoor je nu te laag?'

Toon: 'De eerste drie waarschijnlijk.' *(derde keer: verantwoordelijkheid voor het gebeuren buiten zichzelf leggen)*

Coach: 'Waarschijnlijk of zeker weten?' *(confronteert)*

Toon: 'Moet je aan hen vragen.' *(ontwijkt)*

Coach: 'Wie moet dat vragen?' *(fuikt)*

Toon: '...' *(vierde keer); geeft geen antwoord.*

Coach: 'Weet je wat me opvalt?' *(de coach is ongeduldig. Hij mag ook een stilte laten vallen en de vraag herhalen. Hij haalt de hier-en-nu situatie erbij)* 'Iedere keer als ik vraag naar jouw gedrag, je verantwoordelijkheid, ontwijk je: "Waarschijnlijk ...; moet je aan anderen vragen". Of je geeft zelfs helemaal geen antwoord. Dat komt over alsof jij niets te maken hebt met de mate van effectiviteit van je competenties en ik jou er dus niet op mag aanspreken. Sterker nog: als jij je er geen eigenaar van voelt, dan kun jij je daar ook niet op ontwikkelen. Kun je je voorstellen dat je met deze houding laag scoort op de competentie "klantgerichtheid"? *(twee goede opmerkingen achter elkaar; maar de gecoachte kan nu kiezen. Hij kiest voor de makkelijkste: de laatste)*

Toon: 'Nee!' *(vijfde keer)*

De coach is echt ongeduldig, hij gaat gewoon door. De coach had weer kunnen vragen: 'Nee, hoe kan dat?' Deze coach wérkt, hij moet zijn ei kwijt. Hij zegt en herhaalt de diverse uitspraken van deze medewerker.

Coach: 'Als iemand dat zegt, neemt die dan verantwoordelijkheid voor z'n gedrag?'

Toon: 'Ik neem wél verantwoordelijkheid.' *(ontwijkt de vraag)*

Coach: 'Geef eens antwoord. Probeer het je bewust te maken. Witte lap. (zwaait met hand alsof hij een vlaggetje in zijn hand heeft) Hallooo, ik wil je helpen, hoor. Je reageert zo defensief.' *(eigen gedachte van de coach)*

Toon: (grijnst) 'Nou ja, ik doe mijn best en dan scoor ik ook nog laag. Zou jij dat leuk vinden?'

Coach: 'Ik zou er de pest in hebben waarom ik mijn doel niet bereik, los van

- mijn best doen. Als iets makkelijk kan, zou ik het ook goed vinden.’
(*introduceert nieuwe intentiewaarde naast ‘mijn best doen’*)
- Toon: ‘Ja, wie niet?’
- Coach: ‘Nou, ik denk jij niet. Je doet niet alleen je best, maar je maakt het je zelf nog eens moeilijk door persoonlijke en functionele kritiek door elkaar te halen.’
- Toon: ‘Natuurlijk pak ik het persoonlijk op. Ik vind het ook heel vervelend dat ik de schuld krijg terwijl zij mopperen!’
- Coach: ‘Ja, dat is toch mooi. Je krijgt dus veel macht en mogelijkheden om te beïnvloeden. Je hebt alles in huis voor klantenbinding.’
- Toon: ‘Grappig, zo heb ik het nog niet bekeken.’
- Coach: ‘Helpt jouw opvatting “de schuld krijgen terwijl het niet jouw schuld is” je om klantgericht te werken?’ (*doorvragen naar onder de waterlijn*)
- Toon: ‘Nee, die blokkeert me. Ik krijg er de pest over in en ga met steeds meer tegenzin naar die klant.’
- Coach: ‘Welke norm hanteer je dus? ... (*te abstract hier*) Ik bedoel, wordt het je duidelijk welke stelregel je hanteert? (*gemakkelijker om bij de onuitgesproken regel c.q. norm te komen*)
Volgens mij is dat zoiets als: “ze moeten niet zeiken, want het is voldoende als je je best doet” of “ze hebben geen recht om te mopperen als je je best doet. Erger, het is oneerlijk”.’
- Toon: (grijnst) ‘Ik zeg niets wat tegen me gebruikt kan worden.’
- Coach: ‘En is die norm, die regel, ook vanzelfsprekend bij de klant?’
- Toon: ‘Nee, bij de klant telt “liever vandaag dan morgen”. Het resultaat telt en beter gaat vóór goed.’
- Coach: ‘Zo, die weet je goed. Dat is ook een onderdeel van de competentie “klantgerichtheid”.’
- Toon: ‘Ik doe mijn best.’
- Coach: ‘Wat mag er van jou verwacht worden in het kader van klantgerichtheid?’
- Toon: ‘Dat ik daar rekening mee hou.’
- Coach: ‘Dat klinkt zo slapjes. Zo van: “Ik heb er toch rekening mee gehouden, maar helaas pindakaas”. Zal de klant dit gedrag waarderen?’
- Toon: (zucht, maar reageert wel) ‘Dat ik met hun regels akkoord ga.’
- Coach: ‘Ben je het daar ook mee eens?’, Toon knikt.
- Coach: ‘Iets harder en het klinkt als commitment. En wat doe je dan?’ (*vraagt door naar gedrag*)
- Toon: ‘Informereren, doorvragen en meedenken.’
- Coach: ‘En kritiek als een negatieve uiting van een wens zien!’
- Toon: ‘Die ken ik niet.’
- Coach: ‘Maak van een niet een wel: “Dit wil ik niet. Wat wil je wel?” Als de klant met een klacht te kennen geeft wat ie niet wil, dan kun je weer zaken doen: wat wil hij wel. En zo heb je weer contact met de klant. “Dat weet ik nog niet; hoe kom ik er wel achter?”’ (*haakt in op zijn opmerking in de hier-en-nu situatie en introduceert het vermogen ‘nieuwsgierigheid’*)

Toon: 'Eigenlijk eenvoudig, hè?'

Coach: 'Mee eens, als je de klacht maar niet persoonlijk maakt. Dan gaat er een wereld van mogelijkheden open. Wat nog meer?'

Toon: 'Mijn moppertoontje.'

Coach: 'Compliment voor dat inzicht. Nog meer?' (*positief oppakken van gedragscriterium 'inzicht tonen'*)

Toon: 'Nee joh, weet je nog wel: als het makkelijk kan... Lijkt me te gek als het zo kan.'

Coach: 'Lijkt het je leuk ermee aan de gang te gaan?'

Toon: 'Ja, ik wil graag scoren. Dit lijkt me even wennen, maar uiteindelijk is het gemakkelijker.'

Coach: 'Succes! Hou jij een volgende afspraak voor een CoCo-gesprek in de gaten?' (*legt verantwoordelijkheid voor CoCo en ontwikkeling in eigen klantgerichtheid bij hemzelf neer*)

Toon: 'Ja baas.' (*speelt met het gedragscriterium 'inzicht tonen op relatieniveau'; klasse!*)

NABESCHOUWING

Toon scoort lager op de competentie 'klantgerichtheid' dan hij leuk vindt. Hij vindt het moeilijk om met kritiek om te gaan. Dit wordt ook tijdens het gesprek zichtbaar en merkbaar. Hij ontkent, moppert, reageert een beetje agressief. Omgaan met kritiek en feedback is cruciaal om zich te ontwikkelen op de competentie 'klantgerichtheid'. Door hier beweging in te krijgen, wordt beweging op gedragsniveau makkelijker. De hier-en-nu-situatie - het gesprek - is een directe mogelijkheid om dit blokkerende gedrag en de bijbehorende opvattingen bespreekbaar te maken.

In deze nabeschuwing komen aan de orde:

- 1 De hier-en-nu situatie
- 2 De Gouden Driehoek als hulpmiddel
- 3 Het stappenmodel van het competentiegesprek in schema