De IJsberg

Een kenmerk van competenties is dat ze zichtbaar en meetbaar zijn. Het lijkt dan alsof we het alleen over gedrag, vaardigheden en kennis hebben. De houding, de mentaliteit, hoe iemand over iets denkt heeft een 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 gedeelte beïnvloedt wel de mogelijkheden van de ijsberg boven de waterlijn. Met coachen op competentieontwikkeling zijn er in de praktijk twee benaderingen mogelijk: alleen boven of zowel boven als onder de waterlijn coachen. Alleen boven de waterlijn coachen wordt instrumenteel genoemd. Wij geven de voorkeur aan boven en onder de waterlijn te coachen. Vaak is dit niet zichtbare denkproces ook niet bewust. Bewust of niet bewust, het onzichtbare denkproces wordt zichtbaar in gedrag en handelen als het uitgesproken, expliciet wordt gemaakt.
Het zichtbare gedrag, kennis en vaardigheden worden *boven* de waterlijn genoemd. *Onder* de waterlijn bevinden zich:

1. opvattingen
2. normen en waarden die iemand hanteert
3. eigenschappen/ overtuigingen zoals:
    - introvert versus extrovert
    - sociaal versus egocentrisch
    - verlegen, driftig
4. motieven, drijfveren

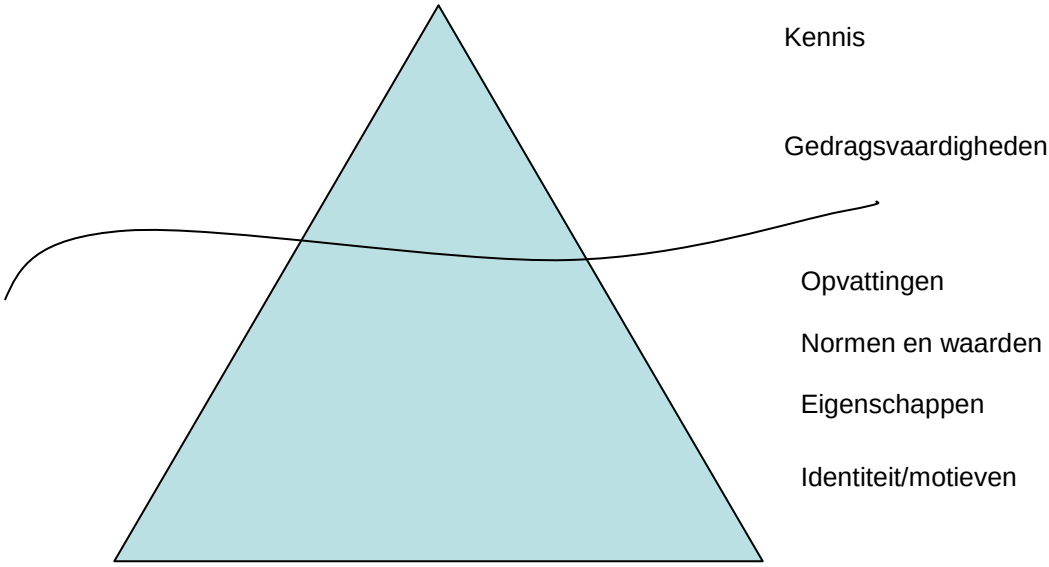
Vragen gericht op de verschillende niveaus van de ijsberg

Een competentie bestaat altijd uit een intentie, het gedrag en het effect van het gedrag.
Intenties zijn de basis van gedrag. Als je kijkt naar de ijsberg, zie je dat normen en waarden de intentie beïnvloeden. Deze zijn van invloed op het feitelijke gedrag, of iemand iets wel of niet wil.
Als coach kan je gerichte vragen stellen om er achter te komen op welk niveau van de competentie het knelpunt zich bevindt. Dit is noodzakelijk om te weten, omdat afhankelijk daarvan je op een bepaalde manier met je coachgesprek verder gaat.

Verdiepingsvragen in schema:

Boven de waterlijn	
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
Vaardigheden	• Kun je het • Wat ga je doen • Zijn je handelingen effectief • Heb je de mogelijkheden om het uit te voeren
Onder de waterlijn	
Opvattingen en beeld	• 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 • Past het bij je, zie je jezelf dit doen • 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
Normen en waarden	• 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 • Hoe wil jij zelf behandeld worden • Waarover kun jij je heel erg kwaad maken • Stel dat…, hoe reageer jij dan • Hoe ver kan een wederpartij gaan bij jou • Wat zoek jij in collega's • Wat blokkeert je
Eigenschappen	• Wat voor effect heeft deze eigenschap op je gedrag • Helpt dit je om verder te ontwikkelen • Hoe kan je deze inzetten
Motieven/ drijfveren	• Haal je er nu energie uit • Wat wil je nu eigenlijk • Waar geniet je van • Wat wil je het liefst doen • Waar ga je 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..?

Met coachen op competentieontwikkeling is het coachen onder de waterlijn belangrijk. Krijg je daar beweging in, dan volgt de beweging boven de waterlijn vanzelfsprekend.



Persoonlijke kernkwaliteiten en kernkwadranten

Het model kernkwadranten is ontwikkeld door Daniël Offman. Het is een leeg model dat door de mensen zelf kan worden ingevuld. Kernkwadranten zijn goed te gebruiken om individueel verheldering te krijgen over je gedrag maar ook over de interactie tussen mensen of in groepen.

Kernkwadrant

Kernkwaliteit Flexibel	**Valkuil** Wispelturig
Allergie Starheid	**Uitdaging** Afbakenen

Kernkwaliteit
Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon behoren; ze doordringen de hele mens en stellen zijn meer of minder in het oog springende eigenschappen in een bepaald licht. Een kernkwaliteit kleurt een mens; het is een specifieke sterkte waar we bij hem direct aan denken. Kernkwaliteiten zijn een individuele aangelegenheid. Het is heel divers per persoon, ieder mens heeft een unieke combinatie van kernkwaliteiten. Kernkwaliteiten zijn niet in de eerste plaats eigenschappen, maar eerder mogelijkheden waarop men zich kan richten. Je kunt een kernkwaliteit niet aanleren.
Kwaliteiten hebben een verleden, een vaak bevestigd verhaal, een historie.
Kernkwaliteiten zijn kwaliteiten die je in de kern raken en daardoor raakvlakken hebben met je karakter, je persoon, je zijn, in je element zijn, op z'n sterkst zijn.

Een kernkwaliteit is een speciale kracht die iemand heeft en ze worden als vanzelfsprekend ervaren. Kernkwaliteiten liggen op zijns-niveau.

Wat zie jij als jouw kernkwaliteit?
Wat beschouw je als jouw kracht?
Wat beschouwen anderen als jouw kracht?

Valkuil
Valkuilgedrag is het gedrag van jezelf waar een ander zich aan ergert. Wanneer iemand doorschiet in zijn kernkwaliteit dan komt hij terecht in zijn valkuil. Bijvoorbeeld iemand die daadkrachtig is kan doorschieten in drammerigheid of een flexibel iemand wordt wispelturig. Valkuilen vind je door te vragen naar de verwijten die iemand vaak hoort. De valkuil en de kwaliteit horen bij elkaar. Je kunt vanuit de kwaliteit de valkuil vinden, je kunt echter ook andersom kijken, eerst naar de valkuil en vervolgens naar de kwaliteit. Meestal is dit lastiger, mensen kunnen zich soms moeilijk voorstellen dat er achter een valkuil een kwaliteit schuilt.

Een valkuil is meestal een vervorming van een kwaliteit. Het is teveel van het goede, van je kwaliteit en de kwaliteit schiet als het ware door. Je kracht wordt je zwakte, de vervorming van je kwaliteit wordt je valkuil.

Welke verwijten krijg je wel eens naar je hoofd geslingerd? Bijv.: wees niet zo.....,

wat je van je eigen gedrag bij anderen goedpraat, wat je van je eigen gedrag relativeert en ook waarin je onder druk gezet vervalt. Bekijk je kwaliteit en zoek naar het teveel van het goede als je die kwaliteit overdrijft'.

Uitdaging
Naast de bijbehorende valkuil krijgt de persoon bij zijn kernkwaliteit ook zijn uitdaging cadeau. De uitdaging is de positief tegenovergestelde kwaliteit van zijn valkuil. Bij de valkuil 'drammerigheid' hoort zo wellicht de uitdaging 'geduld'.
De kwaliteit en de uitdaging zijn elkaars aanvullende kwaliteiten. Waar het om gaat is de balans te vinden tussen de kwaliteit 'daadkracht' en de uitdaging 'geduld'. Om te voorkomen dat je in je valkuil terechtkomt is het raadzaam de uitdaging te ontwikkelen, terwijl je je uitdaging ook vasthoudt. Het gaat om en-en en niet of-of.

Uitdagingen zijn te herkennen door jezelf de volgende vragen te stellen:
Wat mis ik in mezelf?
Wat bewonder ik in een ander?
Anderen wensen me toe dat ik.....
Ik ben wel eens jaloers op.....
Wat heb ik nodig om me een compleet mens te voelen?

Allergie
Vaak zijn mensen allergisch voor een teveel van hun uitdaging vooral als zij die in een ander verpersoonlijkt vinden. Hoe meer men in een ander met zijn eigen allergie wordt geconfronteerd, des te groter is de kans dat men in zijn eigen valkuil terechtkomt.
De persoon met de kwaliteit 'daadkracht' loopt dan het risico nog harder te gaan drammen, terwijl hij de ander verwijt passief te zijn. Dus wat iemand het meest kwetsbaar maakt is niet zijn valkuil, maar zijn allergie, want het is vooral de allergie die iemand in zijn valkuil drijft.

Je vindt je allergie door te vragen:
Waar kun je bij een ander niet tegen?
In welk gedrag zou je jezelf minachten, verafschuwen, walgen?
Van welk gedrag van een ander wordt je moedeloos?

Een kernkwadrant is vanuit alle vier de hoeken op te bouwen en op allerlei manieren te checken op juistheid. Vaak is de eenvoudigste ingang om een kernkwadrant op te bouwen vanuit de allergie. De meeste mensen hebben geen moeite om aan te geven waar zij (bij een ander) niet tegen kunnen.

Kernkwaliteiten gebruiken als superrvisor
Een supervisor kan kernkwadranten (=gedragskwadranten) gebruiken om met de anderen aan de praat te komen over hun kwaliteiten en hun valkuilen. Kernkwadranten kunnen worden gebruikt voor verschillende vragen en problemen. Voorbeelden:
- Persoonlijke ontwikkeling
- Veranderde werkomstandigheden
- Samenwerking
- Processen in een team

Wanneer iemand vragen heeft over zijn persoonlijke ontwikkeling of zijn plek binnen de organisatie is het mogelijk om samen kernkwadranten op te stellen. Ook kan men iemand zelf kernkwadranten op laten stellen en als coach een gedragskwadrant maken van de gecoachte. Deze kunnen dan naast elkaar worden gelegd om hier een gesprek over aan te gaan. Het inzicht in zijn kernkwadranten kan iemand informatie verschaffen over zijn persoonlijke ontwikkeling en zijn positie op de werkplek.
Kernkwadranten lenen zich bij uitstek voor zelfonderzoek. Daarnaast kunnen ze ook heel goed door een manager worden gebruikt om (functionerings) gesprekken met hun medewerkers voor te bereiden.

Wanneer vragen van een opleideling de samenwerking betreffen is het mogelijk om met de mensen wie het betreft dubbelkwadranten (ook wel allergie- of tegenkwadranten genoemd) te maken. Een dubbelkwadrant is een combinatie van twee kernkwadranten, waarbij de allergie van de één en de vervorming van de ander hetzelfde zijn of de uitdaging van de één en de kwaliteit van de ander overeenkomen.

Een dubbelkwadrant is een gedragskwadrant (een gedragskwadrant is een kwadrant die een ander voor jou maakt. Je kunt alleen van jezelf een kernkwadrant maken omdat je alleen zelf precies weet wat jouw kwaliteiten zijn).

De allergie van iemand naar een ander heeft betrekking op zijn eigen uitdaging. De kennis hierover kan mensen milder en verdraagzamer maken: het vergroot de zelfkennis. De allergie van een persoon brengt je op het spoor van de kwaliteit van een ander door middel van een dubbelkwadrant.
Ook is het mogelijk om een kernkwadrant van de organisatie of de afdeling te maken. Dit is een goede manier om sterke en zwakke kanten van een organisatie of afdeling zichtbaar en bespreekbaar te maken. Het kan een hulpmiddel zijn om de cultuur van een organisatie te leren begrijpen en/of te veranderen.

Tegenkwadrant: de ander zit op jouw allergie
Wanneer de vragen van de gesuperviseerde botsingen in de samenwerking betreffen is het mogelijk om dubbelkwadranten (ook wel allergie- of tegenkwadrant genoemd) te maken. Een dubbelkwadrant is een combinatie van twee kernkwadranten, waarbij de allergie van de één de valkuil van de ander is. Een uitgewerkt voorbeeld staat op de volgende pagina.

Voorbeeld. Je hebt een hekel aan ‘slakken’, superlangzame mensen. In het vakje van jouw allergie schrijf je het negatieve gedrag van de ander waar je nauwelijks respect voor op kunt brengen. Dit gedrag is zijn valkuil. De ander zal het waarschijnlijk minder zwaar beleven. Zijn valkuilgedrag wordt door hem waarschijnlijk neutraler beschreven dan in jouw allergiekwadrant. Hij noemt zijn gedrag passief. Ook voor hem geldt dat achter zijn valkuil een kwaliteit ligt. Zo kun je het onderste kernkwadrant afmaken. Daarna kun je, als je dat nog niet hebt gedaan, het bovenste kernkwadrant van jezelf afmaken. Wat blijkt dan? De uitdaging van jou, is de kwaliteit van de ander! Je kunt dus van de ander leren.
Op allergisch gedrag reageer je vanuit je valkuilgedrag. De ander trouwens ook. Dit is negatieve communicatie en je versterkt elkaar daarin. Door afspraken te maken over elkaars uitdagingen en feedback te geven op valkuilgedrag, verbetert de communicatie. De kennis hierover kan mensen milder en verdraagzamer maken; het vergroot je zelfkennis. Door middel van een dubbelkwadrant brengt de allergie op een persoon je, middels zijn valkuilgedrag, op het spoor van zijn kwaliteit (bedachtzaamheid). Op zijn kwaliteit is iemand beter aanspreekbaar dan op zijn valkuilgedrag.