



## Coaching

## Assessments

m.b.v. archetypische beelden

### De kern van competentiemetingen en assessments:

Het vaststellen van schaduwkanten en kern- of aangepast gedrag competenties  
Bart van Baarsen

### 1 Kwaliteitsaspecten van competentie management

Competentiemanagement gaat er vanuit dat competenties altijd te leren zijn. Dat is denken in termen van buiten naar binnen. Als een competentie niet gebaseerd is op een authentieke innerlijke drive, dus van binnen naar buiten, wordt het leren van nieuwe competenties, het creëren van aangepast gedrag. En dat levert op den duur stress op en geen voldoening, met jobhoppen tot gevolg. Wat is dus wel en wat niet op natuurlijke wijze ontwikkelbaar?

### 2 Het onbewuste als drijfveer van onze schaduwkant en aangepast gedrag

Veel van onze beslissingen en gedrag wordt bepaald door het onbewuste. Met name onze schaduwkanten en aangepast gedrag. Onze schaduwkanten zijn onze karaktertrekken die we liever niet laten zien, meestal minder gewaardeerd worden en die zich onder stressomstandigheden manifesteren.

Aangepast gedrag is gedrag waarvoor geen aanleg is, maar door beschermingsmechanismen wordt veroorzaakt, die ooit in onze jeugd zijn opgebouwd ter voorkoming van spanning. Dit is voor een kind een goede overlevingsstrategie. Hier kunnen dan ook prima competenties uit voortkomen. Deze beschermingsconstructie en gedrag zijn echter zo routineus, dat zij later niet meer als zodanig worden herkend, tenzij het bewuste aandacht krijgt door bijvoorbeeld coaching. Maar het blijven risicocompetenties. Wanneer de druk een bepaald niveau overschrijdt of wanneer gedrag van anderen ons triggert, zullen we onbewust vanuit projecties reageren en laten we opeens heel ander gedrag, onze schaduwkant, zien dat in de regel onaangepast en vaak ineffectief is.

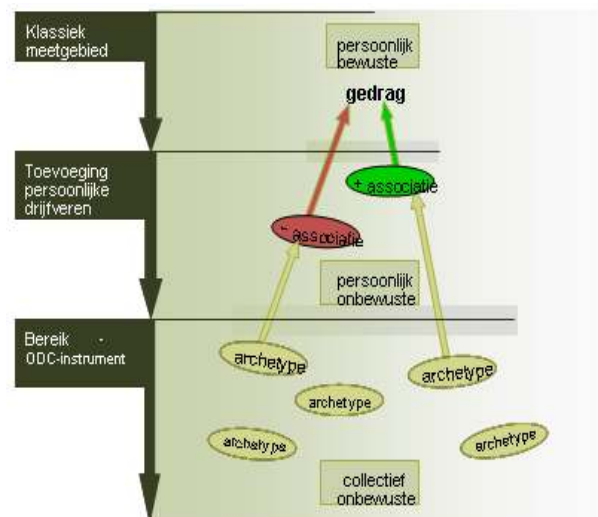
#### Case aangepast gedrag

*De secretaresse kan goed opschieten met haar baas en staat bekend om haar flexibiliteit en hulpvaardigheid. Thuis, in haar veilige omgeving, blijkt ze echter ook een kenau kant te hebben, die ze regelmatig toont aan haar man en kinderen. Op haar werk projecteert ze haar onbewuste en grote behoefte aan vaderlijke op haar baas, en is ze bereid alles te doen om bevestiging van haar baas te krijgen. Dit kan leiden tot het doen van werk wat niet bij haar past, maar ze durft dit niet openlijk te uiten, sterker nog, ze hoeft zich dit niet eens bewust te zijn. Als ze in uitvoeren van dergelijk werk door haar baas geprezen wordt, is het zeer wel mogelijk dat ze zich in dit werk zo bekwaamt dat ze hier ook objectief gezien goed in is. Dit werk zal echter nooit diepere voldoening geven.*

### 3 Het aantonen van aangepast gedrag en schaduwkanten

We kunnen authentiek talent, aangepast gedrag en schaduwkanten aantonen door gebruik te maken van archetypische beelden, de bouwstenen van ons onbewuste. Door onderzoek van Jung, Campbell en vele anderen is veel informatie over archetypes beelden en de betekenis voor de mens verkregen.

Archetypen zijn de oerbeelden die van alle tijden en van alle culturen zijn, zoals de held, de dwaas, de moeder, etc. Iedereen draagt dergelijke archetypische beelden in zich, maar wel op een persoonlijke wijze. Elk individu



geeft namelijk een eigen kleuring aan het beeld van de leider, de held, etc. Een archetypisch beeld is dus individueel, zetelt in het onbewuste en vormt de diepere drijfveer voor ons gedrag en beslissingen. Een andere belangrijke eigenschap van een archetypisch beeld is dat het individu, als drager van een zo'n beeld in zijn onbewuste, geprikkeld kan worden door beelden in de buitenwereld. Deze verbindt hij onbewust met zijn innerlijk beeld. Dit proces laat zich niet sturen door het bewustzijn. Dus als mensen archetypische beelden zien, zal dit onbewust een voorkeur of afkeer geven. En met kennis van dergelijke archetypes zegt dat veel over de psychologische drijfveren en talenten van het betreffende individu. In een gesprek wordt dit verder uitgediept, waardoor uiteindelijk de schaduwkanten en authentieke en aangepast gedrag competenties vastgesteld kunnen worden.

**De praktijk: Meten van aangepast gedrag en kerncompetenties**

*In een recent ontwikkeld meetinstrument<sup>1</sup> kiest een individu uit een set van archetypische beeldkaarten enkele beelden die hem aanspreken en andere die een afkeer oproepen. Daarnaast kiest het individu een aantal competenties uit een set met competentiekaarten. Elke competentie behoort bij een archetype. De archetypische beelden worden eerst gekozen, daarna de competenties, terwijl de deelnemer niet het verband weet tussen de keuze van archetype en competentie. De essentie is dat de archetypische beeldkaart de weerspiegeling is van een innerlijke drive voor de bijbehorende competentie. Indien bij een gekozen archetypisch beeld de bijbehorende competentie wordt gekozen is dat een kerncompetentie, zo niet dan is dat natuurlijk ontwikkelpotentieel.*

*Indien een archetype door het individu niet is gekozen en de bijbehorende competentie wel, is dit een indicatie voor gedragsaanpassing. De competentie is namelijk niet ontstaan uit een innerlijke drive behorende bij een archetype, dus is zij ontwikkeld op basis van een impuls van buitenaf.*

*Daar de combinatie van archetypische beelden ook informatie bevat, worden indicaties zichtbaar zoals hoe iemand zich gedraagt in relatie tot de ander, de verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke eigenschappen en de schaduwmechanismes. Door middel van een gesprek kunnen deze indicaties*

*geverifieerd en meer specifiek worden. De overeenkomst tussen wat het instrument als aangepast gedrag aangeeft en bevestiging vanuit het gesprek is zeer hoog (> 90%). De resultaten worden in een database vastgelegd en de werking van het meetinstrument wordt verder empirisch onderzocht in samenwerking met de Vrije Universiteit van Amsterdam.*

ODC <sup>®</sup>		Onbewuste drijfveren	
		Natuurlijke voorkeur	Natuurlijke afkeer
Competenties	A aanwezig	Kern competenties	Gedrags aanpassing
	Niet aanwezig	Ontwikkel potentieel	Niet van nature ontwikkelbaar

**4 Consequenties voor HRD en verandermanagement**

Archetypische beelden zijn een goed instrument om kerncompetenties en competenties gebaseerd op aangepast gedrag vast te stellen. Zij leveren daardoor relevante informatie voor training, selectie, en het ontwikkelbeleid van de organisatie. Daarnaast kan het relevant informatie opleveren voor het analyseren van een team- of organisatie-eenheid. Welke competenties ontbreken in het team en welke schaduwkanten of projecties spelen er onbewust? Bij veranderingstrajecten kunnen hierdoor de interventies gericht plaatsvinden.

*Over Bart van Baarsen*

Bart van Baarsen was directeur bij verschillende ICT-opleidingsbedrijven. In 1997 richtte hij Arjuna Telecom Training op. Hij raakte echter gefascineerd door wat een mens drijft en dat bracht hem tot de wereld van archetypische beelden. Hij volgde diverse meerjarige opleidingen en startte een coachingpraktijk. Hij is Nobco Registercoach en werkt in zijn coaching met imaginaties en tekeningen. Tevens is hij 'associate' bij het Odin-instituut en gespecialiseerd in assessments met behulp van het hierboven beschreven ODC-instrument gebaseerd op archetypische beelden. Zie verder [www.arjuna.nl](http://www.arjuna.nl) of [www.odininstituut.com](http://www.odininstituut.com).

<sup>1</sup> Het Odin-instituut ontwikkelde het psychometrisch instrument ODC gebaseerd op de inzichten en psychologische typologieën van Jung.