

McClelland - iceberg model

### **De ijsberg naar het model van David McClelland\*\***

In het ijsbergmodel van McClelland zitten het zichtbare gedrag, de kennis en vaardigheden boven de waterlijn. Onder de waterlijn zit het vaak onuitgesproken (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.

### **BOVEN DE WATERLIJN (doen)**

1. Kennis
2. Vaardigheden
3. Gedrag

### **ONDER DE WATERLIJN (denken en willen)**

1. Normen, waarden en overtuigingen
2. Zelfbeeld
3. Eigenschappen, persoonlijkheid
4. Motieven, drijfveren

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 vooral 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**

#### **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?

##### **Ervaring**

- Heb je relevante ervaring?

##### **Gedrag**

- Kun je het?
- Wat ga je doen?
- Zijn je handelingen effectief?
- Heb je de mogelijkheden om het uit te voeren? 3

## ONDER DE WATERLIJN:

### Overtuigingen

- 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?

### Normen en waarden

- 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?
- Wat je belangrijk vind?
- Voorbeeld: 'ik vraag een ander niet graag om hulp'. Achterliggende normen kunnen zijn: je mag iemand niet lastig vallen, hulp vragen is voor zwakkelingen.

### Zelfbeeld

- Is dit wat je van jezelf vindt?
- Hoe denk je over jezelf en wat denk je dat anderen over jou denken?
- Opvattingen over jezelf vormen je zelfbeeld.
- Een eerder negatief zelfbeeld zou kunnen blijken in uitdrukkingen als:
- Dat ga ik nooit kunnen.
- Dat lukt mij toch niet.
- Oh, maar zoiets moet je mij niet laten doen hoor.

### Eigenschappen

- 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?

### Motieven en drijfveren

- Haal je er nu energie uit?
- Wat wil je echt?
- Waar geniet je van?
- Wat wil je het liefst doen?
- Wat drijf jou?
- 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 ...?

Net als in het Johari venster worden bekende en onbekende gebieden besproken. Zowel het ijsberg model van McClelland als het Johari venster zijn samen te voegen tot één model. Waarbij kennis en vaardigheden boven de waterlijn uitsteken en zowel in de open ruimte als in de blinde vlek liggen.

Waarbij ons denken en willen, onze waarden en normen, onze overtuigingen, ons zelfbeeld, onze persoonlijkheid en onze motieven diep verborgen liggen onder de waterlijn. Een verborgen en soms onbekend gebied voor onszelf.

Het denken en willen bepaalt de essentie van een persoon. Maar deze 80% tot 90 % van een persoon is men zich vaak hoofdzakelijk onbewust. Het is essentieel ieder bewust te maken van de bepaalde mentale software die men bezit, door de manier waarop men is opgevoed en dat mensen die in een andere omgeving zijn opgevoed een andere mentale software hebben, die gelijkwaardig is aan de eigen.

Bij de bewustwording gaat het om het bewustzijn van de eigen achtergrond en de erkenning van de achtergrond van de ander. Deze bewustwording kan door middel van introspectie en zelfperceptie gebeuren. Door stil te staan bij onze eigen mentale processen. We kijken dan onder meer onze eigen emoties, motivaties en gedachten. We kijken als het ware naar onszelf. Het waarnemen van ons eigen gedrag. Net zoals wij het gedrag van anderen waarnemen en beoordelen, nemen we ook ons eigen gedrag waar en vormen we er ons een oordeel over.

### De bovenstroom

Het goede gesprek gaat niet alleen over 'wat' maar vooral ook over 'hoe'...

De relatief makkelijkste vragen en bijbehorende oplossingen gaan over verbeteringen van wat 'er al is'. Die hebben zichtbare resultaten aan de oppervlakte. Wij noemen dit ook wel 'de bovenstroom'. Het gaat dan om zaken als: organisatievisie en -strategie, de inhoud, de structuur, de financiën en vooral ook over de resultaten van ons werk, werkafspraken, trainingsprogramma's en opleidingen, feedback geven. De bovenstroom creëert houvast.

### De onderstroom

De bovenstroom wordt gevoed door de onderstroom: dat wat minder grijpbaar en tastbaar lijkt, maar er wel altijd is. Het gaat dan over wat er tussen mensen afspeelt (interactie) maar ook wat er met mensen (binnen en buiten de organisatie) gebeurt: gevoel, betekenisgeving, zingeving, energie. Vaak zijn dat ook onbewuste (neurologisch) gestuurde processen. De onderstroom is altijd aanwezig, sterker: het beïnvloedt dat wat in de bovenstroom gebeurt. In veranderingsprocessen zal dan ook altijd op beide niveaus gewerkt moeten worden.

In het volgende schema zijn twee manieren van kijken samengebracht.

Model van de ijsberg	Driedeling	Feedback loops
Kennis/vaardigheden	Doen	Leren van actie
Zelfbeeld/normen en waarden	Denken	Leren door opvattingen bewust te worden
Overtuigingen/motieven	Willen	Leren door je eigenaar van de situatie te voelen

bron: <http://robsegers.blogspot.be/2012/02/mcclelland.html>