

Ijsberg model

Van

Mc Clelland

David McClelland laat aan de hand van een ijsberg zien **hoe gedragsverandering gerealiseerd kan worden**. Boven de waterlijn bevindt zich het topje van de ijsberg.

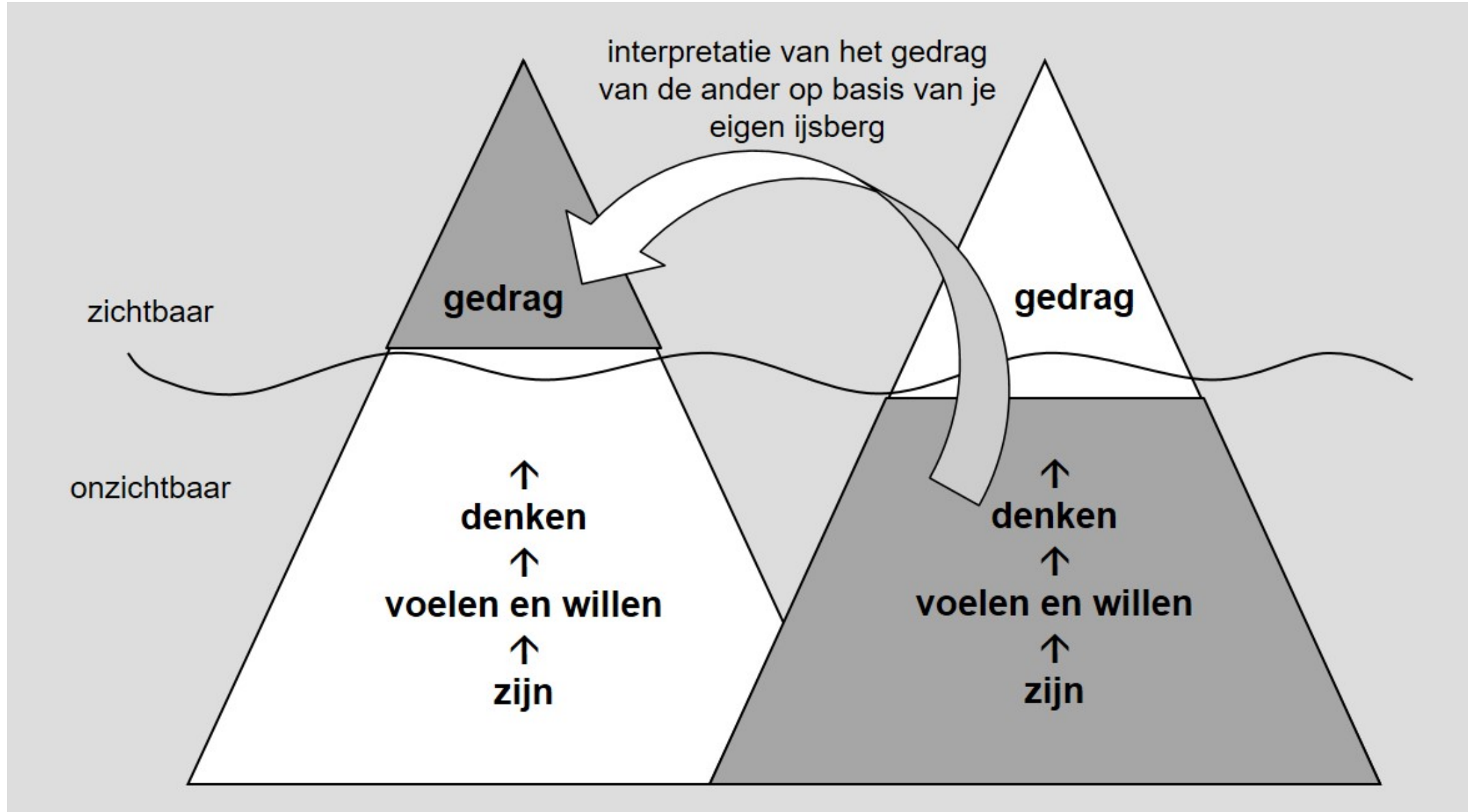
Dit vergelijkt McClelland met het zichtbare gedrag en kennis van mensen.

Het grootste gedeelte van de ijsberg bevindt zich onder de waterlijn !!!

Hier bevinden zich de onbewuste en onzichtbare overtuigingen, normen en waarden, eigenschappen en motieven van mensen.







De onzichtbare componenten

Overtuigingen: overtuigingen zijn opvattingen over jezelf, situaties en mensen. Een voorbeeld is: *'Dit gaat mij nooit lukken'* of *'Dat ga ik nooit doen'*. Deze overtuigingen kunnen je persoonlijke ontwikkeling blokkeren. Verdiepingsvragen die gesteld kunnen worden zijn: wat maakt dat je zo denkt? Wat levert het op om zo te denken? Wat maakt dat je die overtuiging niet los wil laten?

Normen en waarden: gaan over wat mensen goed of fout vinden. Een voorbeeld kan zijn dat iemand geen hulp vraagt omdat zijn achterliggende norm is dat hij/zij geen mensen wilt lastig vallen. Ook deze componenten hebben een sterke invloed op het gedrag. Verdiepingsvragen zijn: vind jij dit gepast? Wat vind jij belangrijk? Hoe wil jezelf behandeld worden?

Eigenschappen: dit zijn je persoonlijke kenmerken en competenties. Wanneer iemand klantgericht moet handelen, zal dit voor een introvert iemand anders zijn dan voor een extrovert iemand. Verdiepingsvragen kunnen zijn: is dit een automatische reactie? Is dit een patroon bij jou?

Motieven: dit zijn de drijfveren waarom iemand iets wil doen. Motieven bepalen de richting van je gedrag. Het is de basis om iets wel of niet te doen. Verdiepingsvragen zijn: wat wil je echt? Waar ga je voor? Wat vind je belangrijk in je werk/leven?

Realiseren van gedragsverandering

Vaak ligt de focus van veranderingen op het gene wat *boven* de waterlijn ligt. Het gedrag van de cliënt / collega moet veranderd worden.

Je wilt bijvoorbeeld dat mensen innovatiever en creatiever worden. Het ijsbergmodel van McClelland geeft aan dat voor gedragsverandering men zich ook moet richten op de componenten onder de waterlijn. Wanneer deze niet worden meegenomen zal de verandering niet effectief zijn.

Veranderen onder de waterlijn is dus de crux bij veranderen van gedrag. Hoe doe je dat?

In 3 stappen:

Stap 1. Luister naar wat mensen zeggen als zij over de verandering praten. Ik geef je enkele voorbeelden van wat mensen zeggen. Deze koppel ik deze aan de onder waterlijn thema's. Wat mensen kunnen zeggen is:

- **Overtuigingen** gaat over een opvattingen over jezelf. Bijvoorbeeld: 'Dat lukt mij toch niet'; 'Makkelijk, dat doe je (ik) toch even'; 'Jahaa, heel belangrijk dat ik iets met die nieuwe werkwijze 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'.
- **Normen en waarden** gaan over wat medewerkers goed of fout vinden. Zoals 'ik ga dat niet zomaar doen, dat doe hij maar' waarbij de norm is dat het een taak is van de leidinggevende in plaats van de medewerker.
- **Ambities** vormen de basis waarom mensen iets willen doen.

Stap 2. Stel verdiepingsvragen, dat zijn vragen die gaan over de overtuigingen, normen en waarden.

Deze onzichtbare lagen werken versterkend of juist blokkerend door op de verandering van gedrag en daarbij het behalen van jouw veranderdoel. Met vragen over overtuigingen, normen-waarden en motieven krijg je zicht op wat er onder de waterlijn leeft en kun je de trigger tot gedrag beïnvloeden. Ik zal je voorbeelden geven van deze verdiepingsvragen.

- Vragen over **overtuigingen** gaan over: 'Wat maakt dat je zo denkt?'; 'Wat levert het je op om zo te denken?'; 'Wat zou het je kunnen opleveren om hier anders naar te gaan kijken?'
- Vragen over **normen en waarden** gaan over: 'Vind jij dat het hoort, vind jij dit gepast?'; 'Past dit bij jouw rol?'; 'Wat vind jij erg belangrijk in de samenwerking met elkaar?'
- Vragen over **ambities** gaan over: 'Haal je er nu energie uit?'; 'Wat wil je écht?'; 'Wat vind je belangrijk in je werk?'

Stap 3. Koppel de antwoorden aan het stadium van verandering. Zo beïnvloed je gedrag.

- Kijk vooral naar de **overtuigingen** die de verandering blokkeren, die ervoor zorgen dat het juist niet gaat lukken. Deze belemmerende overtuigingen ga je vervolgens herkaderen. Dat betekent dat je op zoek gaat naar andere perspectieven en door gaat vragen wat het oplevert om zo te denken (de verdiepingsvragen helpen je hierbij).
- Zoek naar gezamenlijke **normen en waarden** en koppel deze aan het veranderdoel. Bijvoorbeelden als iemand vindt dat 'respect' belangrijk is, koppel dit dan aan 'omgaan met klanten'.
- Sluit de verandering aan bij de **ambities** van de medewerkers. Zo kan het de ambitie om 'meer met klanten contact willen hebben' aansluiten op het veranderdoel 'klantgerichtheid'. 'Meer voor de organisatie willen betekenen' kan stimulerend werken op het veranderdoel 'ondernemerschap'.

**Alleen op deze manier kun je jouw verandering echt tot stand brengen.
Onder de waterlijn kijken levert cruciale informatie op.**

Deze informatie gebruik je om mensen te motiveren tot verandering.