

# *Op zoek naar vacatures met het ijsbergmodel van **McClelland***

*Het onzichtbare boven water krijgen en zichtbaar in de wereld te laten stralen*

JANINE STOLVOORT

## *De context*

Het model van de ijsberg gaat ervan uit dat de top van de ijsberg boven water uitsteekt: deze is zichtbaar en staat voor gedrag, kennis en feiten. Onder water bevindt zich een groter geheel, de rest van de berg. Dit is onzichtbaar, maar heeft invloed op wat boven water wordt waargenomen. Het deel onder water staat voor motieven, normen, waarden en overtuigingen. Uitgangspunt van dit model is dat de invloed van items onder water van invloed zijn op het deel boven water.

## *De theorie*

Mensen op zoek naar een (andere) baan kijken vaak in eerste instantie vanuit de vraagkant. Wat wordt er in de markt gevraagd en hoe zorg ik ervoor dat ik in een functieprofiel pas?

Het ijsbergmodel van **McClelland** kan worden ingezet om van onder naar boven te werken bij onder andere loopbaanvraagstukken en het zoeken naar vacatures. Dat gebeurt vanuit de aanbodkant, de coachee, in plaats vanuit de vraagkant, de vacature. De (loopbaan)coach coacht hier onder de waterlijn. Interessante vragen om beantwoord te krijgen, zijn: wat zijn de drijfveren van de coachee, wat zijn zijn normen, waarden, motieven en wat wil hij daadwerkelijk in de wereld zetten (wat is zijn passie)? Vervolgens kijken coach en coachee naar hoe dit zich vertaalt in zichtbaar gedrag (boven de waterlijn) voor de functie-eisen in de vacature.

Bij de verschillende lagen van de ijsberg kunnen verschillende methodieken en vragen een rol spelen om verheldering in en/of zicht te krijgen op de betreffende laag. Er wordt onder andere gewerkt met waarde-inventarisatie in leven en werk, succesverhalen, kernkwaliteiten en valkuilen.

De ijsberg is als volgt opgebouwd:

1. Op de bovenste, eerste laag worden de loopbaanvraag en de context verhelderd.
2. Op de tweede laag wordt het cv nader toegelicht. Er volgt een inventarisatie van feiten, kennis en ervaring.
3. De derde laag speelt zich af rondom kwaliteiten. Deze laag bevindt zich net onder het wateroppervlak.
4. Op de laag daaronder gaat het over waarden in leven en werk.
5. Op de vijfde laag gaat het over rolopvatting: hoe zie ik mijzelf in mijn werk, wat is voor mij vanzelfsprekend (in een functie)?
6. Als laatste en diepste laag komen principes aan bod: welke zijn wezenlijk, wat zijn je dromen en wat beweegt jou ten diepste?

Het concreet maken van de verschillende lagen onder water ondersteunt bij het daadwerkelijk vormgeven van zaken die voor de coachee essentieel zijn. Ook helpen ze uiting te geven aan wat werkelijk belangrijk is voor hem. Arbeid kan dan worden gezien als een uitingsvorm, een manier om hier inhoud aan te geven.

### *De professionele rol*

De methodiek van de ijsberg kan worden ingezet bij arbeidsmarktoriëntatie en zelfontwikkeling. Ze is vooral geschikt als de coachee een loopbaanswitch overweegt en op een kruispunt in zijn werkleven staat. De methodiek past dan bij mensen met een aantal jaren werkervaring.



## *De praktijk*

Hieronder wordt per ijsbergfase of -laag beschreven welk instrumentarium en/of vragen er van belang zijn.

### *Laag 1 Omgeving*

Wat kom ik tegen? Wat is de situatie?

De loopbaanvraag verduidelijken.

### *Laag 2 Gedrag, kennis*

Wat doe je? Of: wat deed je? Wat is je rol, hoe reageer je? Wat weet je?

Vragen naar feiten en ervaring. Toelichting van het cv en inventarisatie van feiten en kennis/ervaring.

### *Laag 3 Kwaliteiten*

Wat kun je goed? Wat zou je willen kunnen?

Inventarisatie van de kwaliteiten. Aan de hand van succeservaringen inventariseren: waar ben je trots op? Dit kan de coachee zelf doen. Het kunnen heel grote maar ook kleine gebeurtenissen zijn. Samen met de loopbaancoach worden de kwaliteiten/talenten uitgefilterd. Andere belangrijke personen in de omgeving van de coachee kunnen deze kwaliteiteninventarisatie ook uitvoeren, bijvoorbeeld twee collega's, de leidinggevende, familie en vrienden, partner. De uitdaging is om er niet over in discussie te gaan, maar de omgeving vijf kwaliteiten en vijf verbeterpunten van de coachee te laten beschrijven. De loopbaancoach structureert het samen met de coachee in kernkwaliteiten en herleidt de valkuilen terug naar kwaliteiten.

### *Laag 4 Overtuigingen, waarden, normen*

Wat vind je? Waar geloof je in? Wat zijn de tien belangrijkste waarden in werk en leven? Wat zijn belangrijke loopbaanwaarden?

Inventarisatie van de waarden-top 10. Als er inzicht is verkregen in deze innerlijke waarden, met duidelijke prioriteiten, dan wordt het gemakkelijker om in heldere taal en kernachtig te formuleren wat de coachee wil. Dan pas kunnen echte keuzes gemaakt worden voor de loopbaanwensen.

### *Laag 5 Persoonskenmerken, eigenschappen*

Wie ben ik in mijn werk, hoe zie ik mezelf/mijn rol, wat is een automatisme en wat is een vanzelfsprekende reactie?

Hier gaat het vooral om de coachingsvaardigheden LSD: luisteren, doorvragen en samenvatten. Ook de andere rollen in iemands leven (vader/moeder/ zoon/dochter/echtgenoot/vriend(in) et cetera) worden doorgenomen en besproken wordt hoe iemand vorm geeft aan de diverse

rollen en wat daarin belangrijk is om tot de essentie te komen. Biografie schrijven kan onderdeel zijn van werken op deze laag.

### *Laag 6 Motieven, bezieling, passie*

Wat beweegt jou ten diepste, welke principes zijn wezenlijk in je leven? Wat zijn/waren je dromen? Waar kom je je bed voor uit? Wat wil je bijdragen in de wereld?

### *Beoogd resultaat*

De methodiek van de ijsberg helpt de coachee vanuit zelfinzicht en zelfkennis weten waar de kwaliteiten, talenten, drijfveren, idealen liggen en van hieruit de verbinding maken met de top van de ijsberg. Wat zijn de mogelijkheden op basis van kennis en ervaring? Dit is het vertrekpunt voor het stellen van haalbare en reële doelen voor arbeidsmarktwerking.

### *Tot slot*

Het gaat hier om begeleiding in de keuze voor een andere werkplek/vorm. Een heroriëntatie op werk als vertrekpunt, waarbij zelfkennis en inzicht de basis vormen voor een onderzoek naar (nieuwe/andere) mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Heroverwegen van de loopbaan – gedwongen of niet – en reïntegratie. Uiteraard is het ook mogelijk om de baan waarin iemand zit en het takenpakket meer passend/aansluitend te maken bij de ambities en talenten. Deze benadering is het meest geschikt voor coachees met enige jaren werkervaring en enig zelfreflecterend vermogen.