

## Ijsberg van McClelland

Gedrag  
Kennis  
Vaardigheden



Zichtbaar - Wat doe je?

Opvattingen  
Overtuigingen  
Normen

Hoorbaar - Wat vind je?

Waarden  
Identiteit  
Drijfveren

Voelbaar - Wat wil je?

### *Soft Controls?*

*Soft controls zijn sturings- en beheersingsmaatregelen die gericht zijn op gedrag, integriteit, ethiek, creativiteit en vertrouwen, maar vooral aanspraak maken op de intrinsieke motivatie.*

*Bij het veranderen van organisaties wordt het belang ervan lang niet altijd onderkend. De hard controls worden meestal wel goed geregeld. Soft controls zijn minder grijpbaar, waardoor er ten onrechte minder aandacht voor is.*

### *Soft Skills?*

*Soft skills is een verzamelnaam voor persoonlijke eigenschappen, sociale vaardigheden, communicatieve vaardigheden, taalvaardigheid, persoonlijke gewoonten en dergelijke. Het is het ontwikkelde vermogen om de eigen competentie(s) in praktische vaardigheden en kennis om te zetten.*

*Om balans tussen hard- en soft controls te bewerkstelligen is (blijven) werken aan soft skills een must.*



# Meer dan cijfers