



## Metaprogramma's

Sommige mensen zitten zo anders in elkaar, dat is bijna niet te begrijpen. Je kan nog de illusie hebben dat wij in de diepte allemaal hetzelfde zijn maar dat valt vies tegen. Collega's houden zich niet aan duidelijk gemaakte afspraken, schieten in de weerstand als ik met iets nieuws kom of laten zich erg makkelijk beïnvloeden door de mening van anderen. Dat snap ik niet en dat vind ik irritant.

Met de theorie van metaprogramma's kan je de belangrijkste verschillen tussen mensen duiden. Het zijn verschillende werkstijlen die uitleggen waarom iemand zo anders kan reageren. Als je deze metaprogramma's gaat doorzien geeft dat rust. Je snapt van waaruit iemand functioneert. Daarbij geeft het ook een handvat, een gebruiksaanwijzing. Want je kunt iemand veel beter bereiken als je rapport (zie Hoofdstuk 2.1) kan maken met haar werkstijl. Je gaat het gesprek aan *in de stijl van de ander* en merkt dat deze jou veel beter kan volgen. Jouw effectiviteit neemt enorm toe!

### Oorsprong

De metaprogramma's zijn voortgekomen uit de eerste beschrijvingen in NLP over hoe mensen de werkelijkheid filteren. Het is Leslie Cameron-Bandler<sup>1</sup> geweest die zestig verschillende patronen bij mensen heeft vastgesteld. Rodger Bailey<sup>2</sup> heeft hieruit een selectie gemaakt van 14 metaprogramma's die de stijl op het werk definiëren. Hij heeft een eenvoudige test gemaakt om deze metaprogramma's te doorgronden en taal ontwikkeld om aan te sluiten bij specifieke metaprogramma's. Zowel Leslie Cameron-Bandler als Rodger Bailey zien de metaprogramma's als een deur waardoor je contact maakt met de wereld. De deur heeft een unieke vorm en heeft het vermogen om alleen maar bepaalde dingen naar binnen en buiten te laten gaan. Je zou geneigd zijn om te denken dat die deur jouw karakter beschrijft maar dat is niet zo. Het is eerder een beschrijving van hoe je in een bepaalde context ageert en reageert. Jouw metaprogramma's kunnen verschillen in een andere omgeving. Heel vaak hoor ik dat mensen thuis een hele andere stijl laten zien dan op hun werk. Eigenlijk is dat jammer: het zou zo mooi zijn als je iemand 'voor altijd' zou kunnen snappen op basis van iets als metaprogramma's. Dat is dus niet zo. Aan de andere kant is het ook een prettige gedachte. Als jouw metaprogramma's kunnen veranderen door de context, kan jij ook leren om effectiever te reageren. Er zit beweging in; je kunt leren om een minder extreem filter toe te passen. De metaprogramma's beschrijven de vorm van de deur waardoor jij de werkelijkheid filtert. In dit artikel lees je over de zes programma's die in de werksetting het meeste inzicht opleveren.

### Gelijk - Verschil

Dit eerste metaprogramma gaat over de wijze waarop je informatie verwerkt. Sommige mensen willen namelijk vooral gelijkheden zien en andere vooral verschillen. Dat kan je ervaren als je de vraag stelt: "Als je dit vergelijkt met dat, wat valt je dan op? Mensen met een gelijkheid-programma zullen dan zeggen dat die dingen erg op elkaar lijken. Dat de situatie (ongeveer) hetzelfde was en dat de mensen uit een vergelijking hetzelfde in elkaar zitten.

= ≠

---

<sup>1</sup> The emprint method, Cameron-Bandler, L, 1985

<sup>2</sup> Words that change Minds, Shelle Rose Charvet, 1995

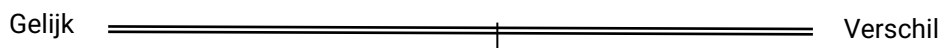


Als je ze een situatie voorlegt willen zij vooral de grote lijn zien die hetzelfde is. Mensen met een verschil-programma reageren heel anders. Zij zullen zeggen dat die dingen echt verschillend zijn op dit en dat punt. Zij beschrijven wat er afwijkt in een situatie en waarom de ene groep mensen zo anders is dan de andere. Als jij zegt dat A en B ongeveer hetzelfde zijn zullen zij toch willen benadrukken dat dit en dat echt anders is.

Het metaprogramma gelijk-verschil gaat op een dieper niveau over hoe mensen reageren op verandering. Mensen met een gelijkheid-programma willen het liefst alles hetzelfde houden. Zij gedijen het beste in een stabiele omgeving zonder veel veranderingen. Drastische veranderingen zijn niet gewenst want 'we moeten het kind niet met het badwater weggooien'. Ze zullen zeggen dat we de huidige werkwijze wel geleidelijk kunnen doorontwikkelen als blijkt dat kleine dingen nog verder verbeterd kunnen worden. Als jij in de werkcontext graag jaren achtereen hetzelfde doet, heb je waarschijnlijk een gelijkheid-programma.

Mensen met een verschil-programma houden van verandering. Zij kaarten de dingen aan die niet goed gaan en stellen voor om dit rigoureuus om te gooien. Ze gedijen het beste in verschillende omgevingen met steeds nieuwe mensen en uitdagingen. Dus niet te lang op één functie blijven zitten; iedere paar jaar iets anders. Of als de functienaam hetzelfde blijft vullen zij hun pakket op met steeds nieuwe taken.

Dit metaprogramma kan worden weergegeven op een as: 'gelijk – verschil'. Je kunt helemaal links zitten, helemaal rechts of ergens ertussen. Als je helemaal links zit wil je graag dat alles hetzelfde blijft en wil je het liefst je hele leven dezelfde baan houden. Maar je kan ook iemand zijn die om de vijf tot zeven jaar een andere baan wil. Dan zit je meer in het midden.



Vaak kan je weerstand tegen verandering snappen vanuit dit metaprogramma. Leidinggevenden hebben dan te drastisch uitgesproken dat het allemaal anders moet en benadrukt wat er niet goed is aan de oude situatie. Daar gaan mensen met een gelijkheid-programma van steigeren. Als je wil dat dit soort mensen meebeweegt met een verandering kan je beter jouw werkstijl aanpassen. Je legt dan uit dat we doorgaan met de klanten goed te bedienen en dat we gaandeweg een aantal processen nog verder gaan verbeteren. Zodat het voor iedereen duidelijk blijft dat hun baan niet verandert.

## Intern - Extern

Het tweede metaprogramma gaat over welke referentie iemand hanteert. Wordt alles afgewogen tegen een eigen interne maatlat, of speelt de mening van anderen een grote rol? We kennen weer twee extremen: iemand met een interne referentie zorgt voor haar eigen motivatie; ze beslist over haar werksituatie en over de kwaliteit van haar eigen werk. Die persoon laadt energie op als zij iets plezierigs doet terwijl zij alleen is. Zij heeft er moeite mee andermans meningen en aangegeven richtingen te accepteren en kan er zeker niet tegen als hij/zij iets moet. Iemand met een externe referentie heeft informatie en reacties van anderen nodig om iets te weten te komen over de kwaliteit van het eigen werk.

# HET PERSPECTIEF PRINCIPE



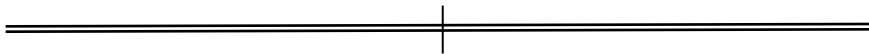
Die persoon laadt energie op als hij/zij iets plezierigs doet samen met anderen. Zij zal graag overleggen om samen een beslissing te nemen. Liever dan zelfstandig een grote beslissing te moeten nemen.

Als je wilt uitzoeken welk referentiekader iemand gebruikt in haar handelen dan kan je vragen: "Hoe weet je dat je een goed stuk werk hebt geleverd?" Een persoon met een interne referentie zal zeggen dat zij zelf beslist. Zij zoekt naar de informatie die zij denkt nodig te hebben en voelt dan dat het goed is als het stuk af is. Een persoon met een externe referentie zal je zeggen dat anderen de strekking van dit rapport goed vinden en dat ze de beslissingen onderschrijven. Als mensen haar informatie geven zijn ze geneigd om dit als juiste informatie over te nemen. Ze kunnen meestal goed uitleggen wat de baas van het rapport vond.

Dit metaprogramma kan worden weergegeven op een as: intern-extern. Je kunt hier extreem inzitten maar je kunt ook in het midden zitten. Dan zal je op de vorige vraag iets zeggen als: "Ik vind het zelf een goed stuk en heb dat ook terug gehoord van mijn collega."



Intern



Extern

Als jouw gesprekspartner aan een extreme kant zit is het belangrijk dat je daarmee rapport maakt. Tegen een persoon met een interne referentie gebruik je zinnen als: "wanneer je dit aspect erg belangrijk vindt, dan zou je kunnen overwegen om het volgende te doen." Of: "je zou het ook zo kunnen zien, maar dat laat ik aan jou over. Je loopt wel het risico dat het misgaat." Harde, duidelijke uitspraken zijn aan te raden. Als je er maar altijd achteraan zegt: "maar het is natuurlijk aan jou om hier een besluit over te nemen." Bij een persoon die extern gerefereerd is gebruik je zinnen als: "ik weet dat het Management Team dit heel belangrijk vindt, dus je moet het zo doen." Of: "je kan het echt niet maken om het anders te doen. Want als het dan misgaat zal je veel kritiek krijgen." Een prachtig voorbeeld hiervan vind je op YouTube als je zoekt op de film 'Walk the line' en 'wedding proposal'. Je ziet daar Johnny Cash die met zijn botte interne referentie June Carter ten huwelijk vraagt tijdens een concert met zeven duizend toeschouwers. Met haar externe referentie zie je haar worstelen; kan ze ten overstaan van zoveel mensen een romantisch aanzoek weigeren?

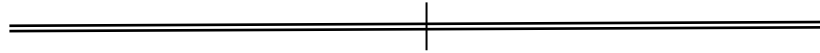
## Procedures – Opties

Dit metaprogramma laat zien hoe mensen hun doelen bereiken: door een vaste werkwijze te volgen of door flexibel in te spelen op de omstandigheden. Iemand met een procedureel programma is goed in het volgen van procedures en vindt het leuk de taak op een "goede" manier uit te voeren. Zo iemand is gemotiveerd wanneer heldere procedures opgevolgd kunnen worden; zij houdt zich graag aan de afspraak. Zij plant het verloop van een presentatie zorgvuldig en houdt zich eraan; schrijft stukken met veel opsommingtekens en subparagrafen. Een optioneel persoon daarentegen is goed in het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen maar heeft moeite met het blijven volgen van een vast patroon. Zo iemand kan met veel enthousiasme een planning maken maar zich er vervolgens niet aan houden. Zij raakt gemotiveerd wanneer zij alternatieven mag ontwerpen en houdt zich niet aan een afspraak als er een betere manier is. Bij presentaties gaat zij flexibel in op reacties en bij het schrijven herken je zo iemand aan stukken met veel proza achter elkaar.





Procedures



Opties

In de geschreven en gesproken taal kan je dit metaprogramma vaak eenvoudig herkennen door te letten op structuur, een vast plan of een afgesproken werkwijze. Je vraagt bijvoorbeeld: "waarom kies je bij dit project voor deze werkwijze?" Een optionele persoon praat over de reden van de keuze. Vertelt waarom het deze keer zo is ingezet en vertelt welke mogelijke andere manieren ook gebruikt kunnen worden. Een op procedures georiënteerde persoon praat niet over keuzes. Zij beantwoordt de vraag alsof het een "hoe-vraag" is en somt op welke stappen er genomen worden als alles volgens plan verloopt. Zij vertelt welke route bewandeld wordt als er wijzigingen binnenkomen en legt uit waarom deze werkwijze altijd de beste manier is.

- Ik trainde samen met een collega een grote groep. We spraken af om 's avonds in twee subgroepen te gaan trainen en om rond half acht plenair af te sluiten. Toen ik om tien over half acht polste, waren ze nog volop bezig. Mijn collega zei: "Er is zoveel naar boven gekomen, met zulke mooie leerpunten!" Later, aan het diner, hoorde ik dat mijn collega met haar subgroep had afgesproken dat er de volgende morgen nog een uur in dezelfde subgroep zou worden doorgewerkt om alle vragen af te handelen. Dat had ze alleen niet vooraf met mij besproken. Nu zou ik een uur hebben om op te vullen met mijn subgroep. Dat was lastig want wij hadden alle dingen afgehandeld. Zoals afgesproken.

Als je wil aansluiten bij een optionele persoon gebruik je woorden als: mogelijkheden, keuze, opties, alternatieven, andere manieren, et cetera. Bij een procedurele persoon gebruik je woorden als: procedure, weten hoe te doen, de juiste weg en de goede manier. Breng veel structuur aan in jouw verhaal door opsommingen en nummeringen.

Dit metaprogramma is erg contextafhankelijk; ik ken veel mensen die op het werk procedureel zijn en thuis alle vastigheid laten varen.

## Vanaf-naartoe

Dit metaprogramma gaat over de vraag waardoor mensen in beweging komen, gemotiveerd worden. Is dit doordat er nu een probleem is dat vermeden moet worden, of is het doordat ze een mogelijkheid zien om op termijn een verbetering te realiseren? Het gaat dus niet over wie van beide het meeste voor elkaar krijgt of wie het meest intrinsiek is gemotiveerd. Het gaat om de trigger die maakt dat ze in beweging komen.

Vanaf

naartoe



De mensen met een vanaf-programma komen in beweging als er op dit moment iets is wat ze niet willen: een brand, een risico, een probleem. Zo iemand herkent gemakkelijk welke problemen nu direct aangepakt moeten worden maar heeft moeite om op het doel gefocust te blijven. Want een vanaf-type kan erg bezig blijven met het probleem dat nog niet opgelost is. Vanaf mensen kunnen goed de risico's vermijden maar moeilijker prioriteiten stellen en zich eraan houden. Als je een naartoe programma hebt denk je in termen van doelen die bereikt moeten worden. Je wordt dan gemotiveerd door "hebben", "krijgen", "bereiken", "volbrengen" en je blijft gefocust op het doel. Je hebt met zo'n focus minder aandacht voor de problemen van vandaag. Bij het herkennen van dit belangrijke



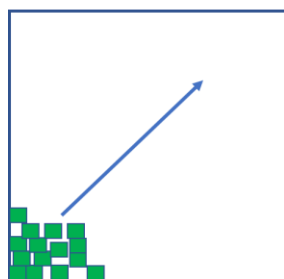
metaprogramma moet je vaak even doorvragen om te achterhalen of het een probleem of een mogelijkheid is dat aan de basis staat van de motivatie. Mijn vriend Mike heeft veel gehad aan het inzicht van dit metaprogramma:

- “Ik had grote moeite met de directeur waar ik vroeger onder viel. Hij was altijd zo negatief en zag overal beren op de weg, altijd alleen maar vragen die in mijn ogen onzinnig waren, en ondanks dat we het vaak over de analyse eens waren, deed hij er niets mee. Ik zag overal mogelijkheden en raakte snel geïrriteerd in zijn nabijheid. Dat was wederzijds en het werd onwerkbaar. Ik verdiepte me in de metaprogramma's en besepte dat de belangrijkste blokkade lag bij het programma naartoe-vanaf. Vanaf dat moment ben ik hem anders naar hem gaan kijken en stelde mijn eigen verwachtingspatroon bij. Ik ging als ik met hem in gesprek ging, meer op de analyse zitten waar we elkaar konden vinden, ging mee met zijn vragen over de risico's van een project. Mijn eigen analyse werd daardoor beter en ik had niet meer de verwachting dat hij er actie op ging nemen. Stemde dan alleen nog af waar ik de vrijheid nodig had om zelf de actie te nemen.”

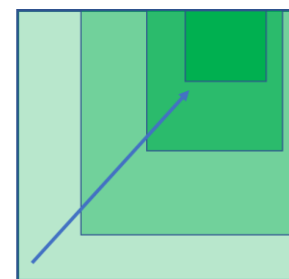
Je kan hier een directe connectie zien met de twee belangrijkste motivatie theorieën: die van de wortel en de stok. Bij een naartoe georiënteerde persoon houd je een wortel voor waar zij naartoe wil. Je gebruikt woorden als: verkrijgen, realiseren, behalen, mogelijkheden, oplossingen en schets hoe het er uit zal zien als het af is. Bij een vanaf georiënteerde persoon gebruik je woorden als: vermijden, weghouden, kwijtraken, weg van, risico's, problemen. Schets hoe de huidige problemen erdoor zullen verminderen en vertel haar wat haar boven het hoofd hangt als zij het niet op tijd af heeft. Soms is het nodig om het probleem groter te maken door iets fout te laten lopen. Leerlingen die last hebben van uitstelgedrag zitten vaak vast in een vanaf-programma. De brand moet eerst heel groot worden (een naderende deadline en het risico van een zware onvoldoende) willen ze de boeken erbij pakken.

## Specifiek-Globaal

Het vijfde metaprogramma waarover je hier leest gaat over de manier waarop iemand haar aandacht richt. Dat kan zijn met behulp van kleine brokken informatie of grote. Mensen met een specifiek metaprogramma bouwen een verhaal op met kleine brokken waardoor het lang kan duren. Zij houden van details, namen en voorbeelden en volgen paadjes van eerst dit en toen dat. Ze hebben geregeld moeite het totaalbeeld te overzien; dat ontstaat al pratende. Mensen met een globaal programma zijn vaak snel klaar omdat ze grote brokken gebruiken. Ze houden ervan het overzicht in een paar woorden te pakken



Specifiek

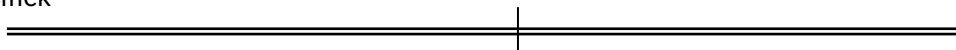


Gloobaal

en kunnen daarmee een brede visie schetsen. Het is voor omstanders soms moeilijk in te schatten wat ze precies bedoelen. Als je dat wilt weten zal je moeten doorvragen. Ze komen dan met steeds kleinere brokken en geven meer informatie. Ze houden niet van unieke voorbeelden omdat dit meestal niet de grote lijn weergeeft.

Specifiek

Gloobaal





In de politiek hoor je vaak dit soort globale verhalen: “we zijn samen het pad ingeslagen om te onderzoeken welke visie gewenst is op het gebied van de opdrachtverstrekking voor het onderzoek van de bestuurlijke vernieuwing. En op dat pad moeten we volharden want alleen met vereende krachten bereiken we de top. En dat is wat we willen, een voorbeeld voor de omgeving zijn met zeer tevreden burgers en instellingen.”

Als je erachter wilt komen of iemand specifiek of globaal is kan je willekeurig welke vraag over een belevenis stellen. Als iemand echt globaal is zal zij bijvoorbeeld zeggen dat het leuk was. Bij doorvragen zal je iets meer informatie krijgen. Bij een specifiek iemand krijg je een heel verhaal – als diegene het idee heeft dat er tijd is en je echt geïnteresseerd bent.

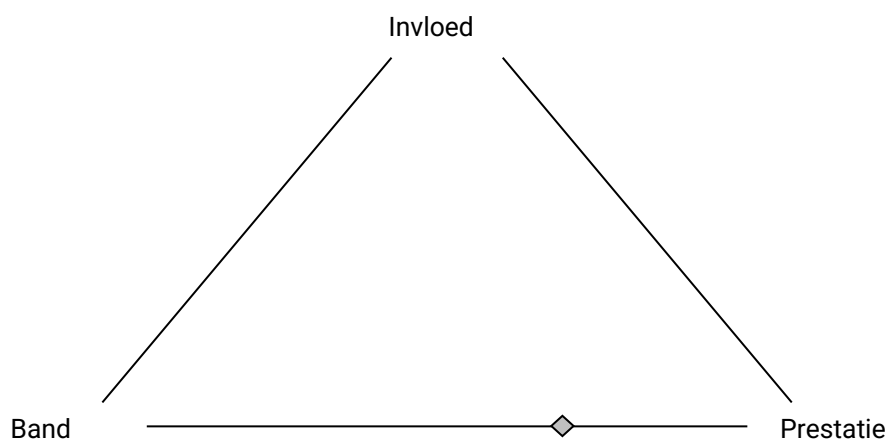
## Invloed – Band – Prestatie

Het laatste metaprogramma's gaat over datgene waar iemand een kick van krijgt op het werk. Waar haalt iemand haar werkelijke bevrediging uit? Er zijn drie hoofdrichtingen: invloed, band en prestatie. Ik gebruik hier expres het woord macht niet omdat het in Nederland zo'n negatieve connotatie heeft. Mensen met een invloed-programma willen voorop gaan. Ze zijn goed in het doorhakken van knopen en krijgen een kick als ze het gevoel hebben de zaak onder controle te hebben. Als iemand hoog scoort op invloed is zij vooral bezig met het krijgen en behouden van die invloed. Het kan als een spel voelen voor deze mensen om te zorgen dat ze het beter doen dan collega's. Dominantie en ondergeschiktheid zijn belangrijke thema's voor iemand met invloed. Mensen met een band-



programma stellen het draagvlak voorop. Als het om een leidinggevende gaat wil zij vooral populair zijn; zij krijgt er een kick van als de mensen in het team allen tevreden zijn. Zo iemand is vooral bezig om met de betrokkenen te overleggen en waardering en openheid zijn belangrijke thema's. Een goed resultaat volgt voor deze mensen uit een goede samenwerking. Voor mensen met een prestatie-programma zijn resultaten en effecten het belangrijkste. Zo iemand krijgt haar kicks doordat de gestelde doelen binnen de gestelde eisen gehaald worden. Resultaatgerichtheid en afrekenbaarheid zijn belangrijke thema's. Resultaat is het gevolg van het feit dat mensen hun afspraken nakomen en presteren.

De meeste mensen herkennen zichzelf in een combinatie van twee van de drie patronen. Bijvoorbeeld zoals onderstaand, waarbij iemand gericht is op prestaties, maar wel in samenspraak met het team. Dit is gemarkeerd met een grijs blokje in de driehoek:







- Een klant van mij had een invloed-band programma. Het verbaasde mij altijd enorm hoe dat ging als ik bij hem was. We bespraken de ontwikkelingen t.o.v. zijn mededirecteuren en konden het uitgebreid hebben over onze privé situaties. In de laatste vijf minuten van onze vergadering van een uur regelden we nog even ons trainingsprogramma. We hadden uitgebreid aan elkaar gesnuffeld op de apenrots en konden daarna in een paar zinnen de activiteiten regelen. Dat interesseerde hem minder.

Voor de herkenning van dit metaprogramma bij de ander zijn de volgende vragen effectief: waar krijg je je echte kicks van op je werk? Wat heeft je de laatste maanden de grootste bevrediging bezorgd? Bij iemand die invloed belangrijk vindt hoor je vooral wie de leiding van het proces in handen heeft en hoe haar eigen positie past in dat plaatje. Het gaat om 'ik' ten opzichte van 'de ander'. Bij een op band georiënteerd persoon hoor je in het antwoord dat deze persoon duidelijke oog heeft voor de onderlinge relaties; zij heeft zorg voor de factor mens in het geheel. Het draait allemaal om "wij". De op prestatie georiënteerd persoon praat over gestelde doelen en deadlines; heeft vooral oog voor inhoud en ideeën.

Voor het maken van rapport moet je echt wat uit de kast halen. Want als je bijvoorbeeld niks hebt met een invloed-programma dan is het meegaan in die stijl wel een stretch. Het gaat daarbij om hoge status; dit is een term uit de theaterwereld. Kenmerken hiervan zijn: veel ruimte innemen met grote gebaren, een duidelijke en rustige manier van praten en lang oogcontact. In jouw taal gebruik je woorden controle, beheersen, wie de baas hier is, wie het laatste lacht, lacht het best. Zorg in de gesprekken dat de ander kan blijven bepalen en dat zij geen gezichtsverlies lijdt. Dat is laatste is dodelijk.

Bij een op band georiënteerd persoon stel je je amicaal op. Je gebruikt woorden en zinnen als: onderlinge verhoudingen, draagvlak, betrokkenheid van alle medewerkers. Zorg dat de ander het tezamen met de groep kan oplossen en voorkom dat de groep zich tegen haar keert.

Een persoon met een prestatie-programma benader je het beste met woorden en zinnen als: op koers blijven, doelen, targets, resultaten, presteren, verantwoordelijkheden. Zorg dat de ander haar eigen doelstelling kan waarmaken en voorkom dat de ander in haar eigen ogen faalt.

## Waarachtig omgaan met metaprogramma's

Metaprogramma's kunnen worden gebruikt voor het beïnvloeden van mensen. Ik vind het belangrijk dat jij je bewust bent van verschillende werkstijlen. Dat je je realiseert dat een collega niet irritant geboren is maar dat zij alleen een paar afwijkende metaprogramma's heeft. Het is zinvol om te leren ze te herkennen en dan de ander te benaderen in haar programma. Je leert los te laten dat jouw manier de enige juiste is.