

Rapport, rapport en nog NLP: onmisbare tool voor managers



Ken je dat? Van die teams, waar onrust of onvrede heerst, waar lange tijd geen (of ongezond) leiding aan is gegeven. Ik werd vaak gevraagd om tijdelijk leiding te geven aan deze teams. Dikwijls om rust te brengen, te onderzoeken of de afdeling nog wel de goede samenstelling had en op de goede plek in de organisatie zat, een aantal veranderingen door te voeren en om na te gaan wat voor type manager er dan vervolgens nodig was om hieraan leiding te geven.

Ik heb 12 jaar gewerkt als interim-manager in diverse organisaties. Toen ik hiermee begon ben ik ook gestart met NLP. Nu ik terugkijk op deze periode, begin ik te beseffen hoe belangrijk NLP in dit werk voor mij en mijn teams is geweest. In dit artikel ga ik in op het gebruik van NLP voor de manager.

In het kennismakingsgesprek maak ik contact, echt contact. Ik besteed daar veel tijd aan om mijn nieuwe team goed te leren kennen. Dit is bij uitstek het moment om door te vragen. Niet alleen naar wat je doet en wat je kunt, wat vind je lastig en wat zijn je dilemma's. Maar ook naar wat je drijft, waar ga je voor, wat vind je belangrijk, je waarden en overtuigingen. Zo krijg ik in korte tijd van alle teamleden helder wat ze belangrijk vinden en waar ze voor gaan. Deze informatie helpt mij om elke medewerker werkelijk te begrijpen en om meer contact (rapport) te maken en te behouden op overtuigingsniveau. Zo kan ik een omgeving creëren waarin mensen tot bloei kunnen komen. Door hier zo uitgebreid bij stil te staan ga ik altijd een beetje houden van deze mensen.

eens rapport!

De logische niveaus bij kennismaking:

1. Wat doe je? Wat zou je willen doen?
2. Wat kan je? Wat zou je willen kunnen?
3. Wat geloof je over je zelf?

Wat is belangrijk voor je?

Ik merk bijvoorbeeld dat sommige mensen die veel vragen stellen niet altijd worden begrepen. Ik ga voor mezelf altijd na, wat maakt dat deze persoon zo doet, denkt en voelt, wat zit er achter dit gedrag van vragen stellen?

Zo ontmoette ik in een organisatie Peter. Peter stelde veel vragen. In het kennismakingsgesprek merkte ik een angst om het verkeerd te doen. Hier zat de overtuiging achter "als ik me aanpas, voorzichtig ben, me van alle kanten indek en doe wat er van me wordt verwacht, ben ik oké".

Zijn vorige manager had dat niet helemaal in de gaten. Peter stelde veel vragen en zijn manager is hem op grond daarvan heel precies gaan dicteren wat hij moest doen. Het gevolg: bij Peter ontstond een nog grotere angst om het verkeerd te doen en door deze angst ging het natuurlijk ook verkeerd. Door me te realiseren dat dit een belangrijke overtuiging van Peter was ben ik het veilig voor hem gaan maken. Ik heb vooral aandacht besteed aan het tegenovergestelde van zijn overtuiging, namelijk "het is oké zoals je bent". Ik heb hem veel bevestiging en vertrouwen gegeven. Peter is in die periode helemaal opgebloeid en heeft zijn zelfstandigheid en taakvolwassenheid weer volledig herwonnen. Peter werd zo een medewerker waar ik volledig op kon vertrouwen.

Ook de metaprogramma's hebben me zeer geholpen om snel in te zien waar mensen hun focus op hebben. Peter in het hierboven genoemde voorbeeld, was bijvoorbeeld zeer gericht op 'vermijden' en 'mismatchen'. Ik ga dan in het contact eerst met hem mee in wat er bijvoorbeeld niet klopt. Daarna is er dan ruimte voor mijn ideeën. Deze mensen moeten namelijk eerst kunnen melden wat er niet klopt, om vervolgens open te kunnen staan voor andere suggesties.

In NLP termen heet dit: eerst volgen en dan leiden.

Wat is het gewenste doel?

Mijn eerste, beetje gewaagde vraag is altijd: "wat moet

er klaar zijn als ik weg ga en waar kan je dat aan zien?" Gewaagd, want stel dat ik daar niet aan kan voldoen? De meeste opdrachtgevers konden of wilden me er overigens niet echt een helder antwoord op geven. Na de kennismakingsgesprekken schrijf ik zelf een actieplan en sluit dat kort met mijn opdrachtgever. Dit actieplan (of jaarplan) bevat meestal een stuk of tien helder geformuleerde acties. Ik ben dan zelf de kartrekker van een paar van deze acties en de rest vraag ik aan de verschillende individuele medewerkers. Zo had ieder een of twee acties te doen en kun je met elkaar binnen negen maanden tot één jaar bijna moeiteloos heel wat resultaat boeken.

Voortgang

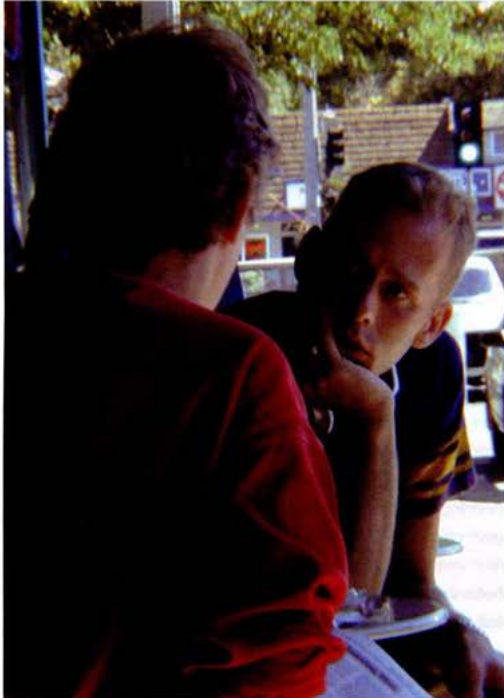
De doelen zijn gesteld, ieder weet wat hij heeft te doen en dan...

Natuurlijk is er het reguliere werk waar de aandacht ook naartoe wordt gezogen. Het is zaak om regelmatig (maar niet te vaak) te informeren hoe het ermee staat. Wat heb je nodig om je doel te bereiken? Vooral de vragen van het metamodel hebben me hierbij erg geholpen. Sommige mensen praten in algemene termen. Het metamodel was dé tool om door te vragen, net zolang tot ik werkelijk begreep waar de medewerker tegenaan liep. Verrassend genoeg hielp ik daarmee ook de medewerker waardoor die meestal zonder al te veel extra hulp weer verder kon.

Het Miltonmodel vind ik een prachtige methode om "om de weerstand heen te gaan". Natuurlijk heb ik ook wel eens vragen waar spoed bij vereist is. Met gebruikmaking van het Miltonmodel vroeg ik dan: "goh, wil je dit voor mij uitzoeken, misschien morgen of eind van de week of wanneer het jou uitkomt?" In 9 van de 10 gevallen had ik dan de volgende dag zonder protest het antwoord. En als het dan een keer tegen zit: herkaderen! Er zit ook altijd wel weer een positieve kant aan.

Beoordelen met sandwichfeedback

Ik merk dat in veel organisaties nog flinke stappen kunnen worden gezet met het geven van feedback. Managers zijn sowieso niet erg scheutig met complimenten. Het is belangrijk voor mensen om te horen



dat ze het goed doen. Ga maar eens na hoe dat voor jou speelt? En hoe ga je als manager met je eigen kinderen om? Daar ben je toch ook trots op als ze een prestatie hebben geleverd! Zo werkt het dus ook in het bedrijf. Geef je mensen positieve feedback dan creëer je een positieve sfeer waarin mensen kunnen opbloeien. En in die sfeer is het een stuk makkelijker om ook verbeterpunten bespreekbaar te maken.

Voor beoordelingsgesprekken is de sandwich feedback een groeibevorderend instrument. De sandwich feedback bestaat uit drie stappen:

- Wat vind je specifiek goed van de ander?
- Wat kan mogelijk worden verbeterd?
- Wat vind je in algemene termen goed?

Er zijn natuurlijk vaak heel veel verbeterpunten te melden. Maar schiet je daar wat mee op? Als je jouw gesprekken goed voorbereidt, merk je dikwijls dat veel van deze punten met elkaar samenhangen. Je beperken tot een of twee verbeterpunten die liggen op vermogensniveau is dan voldoende om de kern te pakken. Als deze punten verbeteren gaat de rest vanzelf mee. Dat is een stuk minder pijnlijk voor de medewerker. Die heeft over het algemeen reuze goed door waar hij/zij mee worstelt. In de sandwichvorm kan je het op een acceptabele manier –en in evenwicht- overbrengen. Beoordelingsgesprekken worden voor beide partijen hierdoor een stuk leuker!

Als mensen er open voor staan werk ik ook wel eens met ze op overtuigingsniveau. Als manager ben je natuurlijk geen onafhankelijke coach, dus meestal tip ik ze dan op een NLP-cursus, om daarin een volgende stap te kunnen maken.

Tenslotte

NLP is voor mij een onmisbare tool voor de manager. Onthoud vooral dat je goed contact maakt met je medewerkers en met de organisatie als je ergens als manager start. Doe dat ook als je vanuit de interne organisatie op een nieuwe functie terecht komt. Besteed tijd om werkelijk stil te staan bij de mensen; wat drijft ze, wat beweegt ze. Dan ga je houden van je mensen, en dat is voelbaar. Je medewerkers voelen zich begrepen en gezien en kunnen werkelijk op hun eigen manier tot bloei komen. En, last but not least, wees natuurlijk zelf een (zo ideaal mogelijk) inspirerend voorbeeld. Alleen dan creëer je een gezond en efficiënt werkend team!

PIET VAN HAASTER IS INTERNATIONAAL NLP TRAINER EN SAMEN MET ELLY VOOREND DIRECTEUR-EIGENAAR VAN CORAEL OPLEIDINGEN, HET OPLEIDINGSINSTITUUT VOOR PERSOONLIJKE EN PROFESSIONELE ONTWIKKELING. CORAEL OPLEIDINGEN WERKT VANUIT DE ECLECTISCHE BENADERING EN BIEDT NLP OPLEIDINGEN IN COMBINATIE MET ENNEAGRAM, TRANSACTIONELE ANALYSE EN FAMILIEOPSTELLINGEN. IN ZIJN TRAININGEN COMBINEERT HIJ ZIJN JARENLANGE ERVARING IN HET INTERIM-MANAGERVAK MET DEZE INVALSHOEKEN.

Voor meer info en contact auteur:
www.corael.nl / piet@corael.nl



Piet van Haaster