

NLP en toezicht op gedrag en cultuur

Introductie van methoden en technieken voor de compliance officer om gedrag en cultuur binnen de eigen organisatie waar te nemen

R.J.H. Beijer en drs. J.M.H. Eijkelberg RA RC CCP¹

Inleiding

In dit artikel gaan wij in op het toezicht dat De Nederlandsche Bank (DNB) houdt op gedrag en cultuur bij banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Wij bespreken hoe compliance officers door meer kennis en kunde te krijgen van neurolinguïstisch programmeren (NLP), binnen de eigen organisatie gedrag en cultuur scherp onder de loep kunnen nemen. In de brochure van DNB 'Toezichtmethodieken gedrag en cultuur'² beschrijft DNB hoe zij kijkt naar gedrag en cultuur, welk beoordelingskader zij daarbij hanteert en welke middelen zij bij de onderzoeken inzet. Wij geven u in onze bijdrage praktische methoden en technieken zodat u nog beter in staat bent om gedrag en cultuur waar te nemen en passend te acteren. Het is onze ambitie om in relatie tot de toezichtmethodiek van DNB op gedrag en cultuur, NLP als methode en techniek aan te reiken om u (als compliance officer) inzicht en signalerend vermogen te geven in gedrag, groepsdynamiek en mindset.

1 R. (Roger) Beijer is certified trainer of neuro linguistic programming en veranderkundige, als partner bij EVIONT. Drs. J.M.H. (John) Eijkelberg RA RC CCP is werkzaam als local compliance officer bij Rabobank Parkstad Limburg.

2 DNB (2013), *Toezichtmethodieken gedrag en cultuur*, Amsterdam: De Nederlandsche Bank.

Toezichtmethodieken DNB

DNB hanteert de metafoer van de ijsberg om naar gedrag en cultuur te kijken. Die ijsberg bestaat uit drie lagen: I) gedrag (zichtbare gedeelte), II) groepsdynamiek (onderlinge betrekkingen tussen mensen) en gedragspatronen (bepaalde oplossingen worden vaker gebruikt), III) mindset (overtuigen en waarden). Vergeleken met financieel en organisatorisch georiënteerd toezicht is gedrag en cultuur moeilijker waarneembaar en minder tastbaar. Denk aan de ijsberg, waarvan alleen de top zichtbaar is en het grootste gedeelte onder water ligt. Het is een uitdaging om dat wat onder water ligt zichtbaar te krijgen.

Doorkijk naar de praktijk

Tijdens een van mijn interim-managementwerkzaamheden leerde ik (Roger Beijer) John Eijkelberg kennen. John was toen als business controller werkzaam bij een bank die met de nodige uitdagingen van doen had. Er moesten veranderingen worden doorgevoerd in de organisatie. Afdelingen moesten worden samengevoegd en nieuwe processen worden geïmplementeerd. En dit moest gerealiseerd worden door ander gedrag van medewerkers. De doelstelling was om dit binnen een jaar te realiseren.

Maar de praktijk was weerbarstig. Er werd nieuw gedrag gevraagd van de medewerkers. Medewerkers moesten elkaar aanspreken en eigen verantwoordelijkheid nemen. Waar door de leiding werd gedacht dat na een goede uitleg de medewerkers het gewenste gedrag zouden laten zien, bleek dat hiervoor veel meer nodig was. Managers en directieleden deelden hun teleurstelling, overleg na overleg. Ze waren zo duidelijk geweest en toch deden de collega's niet wat er door de leiding werd gevraagd. U zult ongetwijfeld een aantal zaken herkennen die ook binnen uw eigen werkomgeving voorkomen.

Het zijn uitdagingen waar naar onze mening veel organisaties voor staan. In bovenstaande casus had ik een 'bondgenoot' die net zoveel fascinatie als ik bleek te hebben voor de processen die door een organisatie lopen. Naast de 'harde processen', ook vooral processen die zich 'onder water' afspelen: de 'onbewuste processen'. Tijdens een van onze bilaterale overleggen stelde John mij een aantal vragen: *'Hoe kijk jij tegen de groepsdynamiek in het directieteam aan? Waarom zie ik zo weinig nieuw gewenst gedrag? Wat hebben collega's nodig om het nieuwe gedrag te vertonen?'*

John en ik hebben gemeen dat wij beiden zijn opgeleid in verandermanagement. We zijn daardoor in staat om een analyse te maken van de organisatie, daar interventies op te adviseren en het veranderproces te begeleiden. Wat echter vaak nog niet zo eenvoudig is, is de praktische toepasbaarheid en uitvoerbaarheid van allerlei theorieën. Hoe kom je zo dicht mogelijk bij de mensen, – die met hun gedrag, onderlinge samenwerking en mindset de cultuur vormen – zodat ze uiteindelijk een verandering realiseren?

Ik heb John uitgedaagd om door de 'NLP-bril' te gaan kijken en heb hem meegenomen in een aantal basisprincipes. John moest constateren dat de toepasbaarheid vele malen groter was dan hij in eerste instantie veronderstelde. Dit heeft ertoe geleid dat wij naast verandermanagement nu ook NLP tot onze gemeenschappelijke deler mogen rekenen. John, inmiddels werkzaam als compliance officer, kwam vervolgens tot het idee om NLP te verbinden aan de DNB 'Toezichtmethodieken gedrag en cultuur'. Dit heeft ertoe geleid dat wij samen dit artikel hebben geschreven.

Op basis van onze ervaring willen wij ook u van een aantal praktische tips voorzien. Uiteraard kunnen wij niet volledig zijn, want er is nog zoveel meer. Ook realiseren wij ons dat wanneer u uw waarneming naar een hoger niveau wilt tillen, dit intensieve training vergt. Door echter de tips uit onze bijdrage aan uw bagage toe te voegen, kunnen naar onze mening uw observatievaardigheden en adviesvaardigheden zeker toenemen.

Scherp waarnemen met het ijsbergmodel en NLP

Het gedrag is object van het toezicht. Daarom is het relevant om te weten hoe gedrag tot stand komt en hoe we gedrag waar kunnen nemen. DNB gebruikt de metafoor van de ijsberg om naar gedrag en cultuur te kijken. Die ijsberg bestaat uit drie lagen: gedrag, groepsdynamiek en gedragspatronen en mindset. NLP levert methoden en technieken om de verschillende lagen van de ijsberg te onderzoeken en bespreekbaar te maken.



Figuur 2: Model DNB-ijsberg

Om te begrijpen hoe de toezichtmethodiek van DNB en NLP in elkaar grijpen, is het nodig om een aantal voor dit artikel relevante basiselementen uit het NLP uit te leggen. Daarom gaan we in op:

- Wat is NLP?
- Oppervlakte en dieptestructuur in denken en handelen.
- Het NLP-communicatiemodel.
- Het mechanisme dat elk mens gebruikt bij het opdoen en genereren van subjectieve ervaringen, gedrag en communicatie.
- Het model van de logisch niveaus en de plaats van gedrag, waarden en overtuigingen hierin.
- Metaprogramma's als gedragspatroon.
- Waarden, overtuigingen en attitudes.

Wat is NLP?

Neurolinguïstisch programmeren (NLP) heeft zijn wortels in de psychotherapie, maar wordt inmiddels gebruikt door coaches, trainers, leraren, managers, adviseurs, artsen en andere beroepsgroepen.

NLP is de wisselwerking tussen drie elementen:

1. Een methode die de *subjectieve ervaring* onderzoekt, d.w.z. dat het structuren (elementen en verbanden) in onze beleving opspoot.
2. Een methode om te *modelleren*, d.w.z. een manier om te onderzoeken hoe het komt dat iemand ergens heel erg goed in is (excellentie). Door te onderzoeken hoe mensen die ergens heel goed in zijn hun denken structureren, kan de structuur achter excellentie worden gevonden.
3. Een *communicatietechnologie*, d.w.z. een manier om harmonieuze relaties op te bouwen en de communicatie – binnen en tussen mensen – te verhelderen en te versterken.

Aan het eind van de jaren zeventig studeert Richard Bandler wiskunde en computer-programmeren aan de University of California in Santa Cruz. John Grinder is daar op dat moment professor in de linguïstiek. Grinder is gespecialiseerd in 'syntax' en de 'transformationele grammatica' van Noam Chomski. Bandler heeft als bijbaantje transcripts geredigeerd van lezingen en workshops van gestalttherapeut Fritz Perls, voor het boek 'Eye Witness to Therapy' (1973). De gestalttherapie heeft een sterke focus op wat iemand in het hier-en-nu beleeft. Ook het uiten van tegenstrijdige verlangens, het afwerpen van sociale rollen en het nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen gedrag. Op basis van wat hij Perls in de video-opnamen heeft zien doen, begint Bandler zelf groepstherapieën aan medestudenten te geven. John Grinder neemt enige tijd aan Bandler's groepsessies deel en gaat in 1974 een samenwerkingsverband met hem aan. Samen maken ze een taalkundig model van de taalpatronen van Fritz Perls. En daarmee begint NLP.

In de volgende zeven jaar bestuderen Grinder en Bandler samen de gedrags- en denkpatronen van diverse effectieve psychotherapeuten, onder wie Virginia Satir (gezins- en

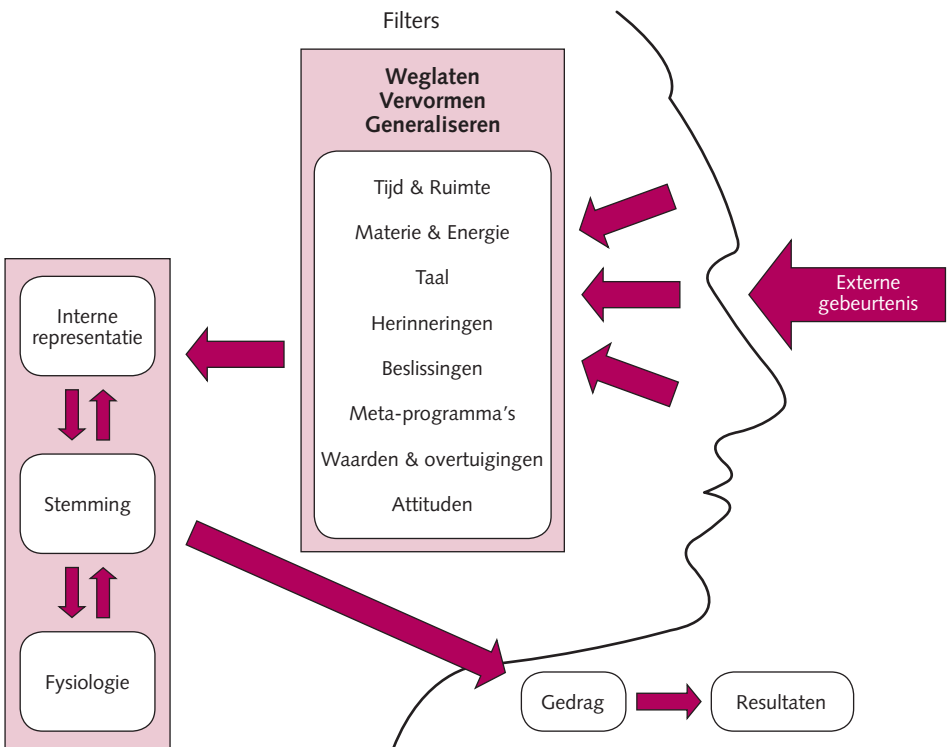
relatietherapie) en Milton Erickson (hypnotherapie). De eerste bronnen van NLP zijn dus de principes en technieken van de gestalttherapie, gecombineerd met inzichten uit de taalkunde. Na de jaren 70 breidde NLP zich snel en gevarieerd uit. Er werden NLP-technieken ontwikkeld voor het bedrijfsleven, de gezondheidszorg en het onderwijs. Vanuit de basis die in de jaren 70 is gelegd worden nog steeds nieuwe technieken en modellen toegevoegd. Hiermee blijft NLP voortdurend in ontwikkeling.

Oppervlakte en diepestructuur

In ons denken en handelen kunnen we telkens een oppervlaktestructuur en een diepestructuur onderkennen. De oppervlaktestructuur is wat we waar kunnen nemen (gedrag) of waar we in gedachten bewust mee bezig zijn. Onder elk gedrag en achter elke gedachte of gedachtepatroon zit echter een diepere laag. Die diepestructuur maakt ons eigenlijk tot wat we zijn. Zo bezien is de oppervlaktestructuur die een ieder dagelijks tegenkomt en ervaart, slechts het topje van de ijsberg.

NLP Communicatiemodel

We nemen de buitenwereld waar via onze zintuigen. Via een intern proces worden de zintuiglijke waarnemingen omgezet in externe gedragingen. Dit proces (van waarneming tot gedrag) wordt weergegeven in het NLP-communicatiemodel:



Per seconde komen er ongeveer 4,5 miljoen eenheden aan informatieprikkels op ons af. Als we deze chaos aan informatie bewust zouden moeten waarnemen, zijn we direct overweldigd. Daarom filteren we deze informatie door onbewust dingen weg te laten, te vervormen en te generaliseren.

Op basis van onze waarneming en de filtering van de informatie vormen we een interne voorstelling, of een gedachtepatroon. Deze interne voorstelling is opgebouwd uit beelden, geluiden, gevoelens, interne dialogen (woorden die je tegen jezelf zegt), geuren en smaken. De interne voorstelling en de fysiologie hebben een belangrijke wisselwerking met elkaar. Hieruit ontstaat onze stemming. Onze stemming stuurt ons gedrag en dát beïnvloedt uiteindelijk ons resultaat.

Voordat de interne voorstelling tot stand komt, wordt de informatie vanuit de buitenwereld gefilterd. Op onbewust niveau wordt een keuze gemaakt welke prikkels doordringen tot de interne voorstelling en welke niet. We filteren de informatie op basis van ons begrip van tijd en ruimte, materie en energie. En we filteren op basis van ons taalvermogen, onze herinneringen, beslissingen, metaprogramma's (ook wel voorkeurdenkstijl genoemd), waarden, overtuigingen en attitudes. Vanuit dit perspectief heeft ieder mens dus een unieke waarneming van de wereld en een eigen perceptie van de werkelijkheid. Onze filters spelen dus een belangrijke rol in wat een externe gebeurtenis met ons doet. Met het NLP-communicatiemodel krijgen we inzicht in hoe gedrag tot stand komt. Het begint echter met het waarnemen van gedrag.

Onder *gedrag* verstaan we alles wat iemand zegt of niet zegt, doet of niet doet. De belangrijkste informatie zit in ons gedrag. Dit willen we – zo ook de compliance officer – daarom goed kunnen waarnemen. Relevant om te weten is dat we een bewustzijn en een onderbewustzijn hebben. En dat verreweg het grootste deel van ons denken, handelen en onze communicatie (95% of meer) onbewust bepaald wordt.

Nu is het de kunst om op dit onbewuste proces grip te krijgen; om de ander (lees: stakeholder) zich van dit proces bewust te laten worden, zodat diegene een meer bewuste keuze kan maken.

Hieronder geven we handvatten waarop u kunt letten als u gedrag scherp wilt waarnemen en bespreekbaar wilt maken, of er feedback op wilt geven.

Zintuiglijke scherpte

Bij zintuiglijke scherpte gaat het om het observeren van de zintuiglijk waarneembare veranderingen zonder dat er sprake is van interpretaties. Het interpreteren van een waarneming of van gedrag wordt binnen NLP 'gedachtelezen' (mindreading) genoemd. Bij gedachtelezen geven we betekenis aan het (non-verbale) gedrag van een ander zonder dit, op dat moment, te verifiëren bij deze persoon. Er is erg veel te zien aan het (non-verbale) gedrag. U kunt hierbij bijvoorbeeld letten op houding, gebaren, gelaatskleur en ademhaling.

Stel dat de directievoorzitter zijn wenkbrauwen fronst. U kunt denken dat dit betekent dat de directievoorzitter uw uitspraak in twijfel trekt. In dat geval raadt u naar de gedachte van de voorzitter, zonder dat u zich ervan bewust bent dat het fronzen van de wenkbrauwen ook een andere betekenis kan hebben. De voorzitter kan bijvoorbeeld ook zijn wenkbrauwen fronzen, omdat hij zich goed concentreert op wat u zegt. Om scherp waar te kunnen nemen is het daarom goed dat u zich hiervan bewust bent.

Voorbeeld

Om gedrag waar te nemen, kan een compliance officer een directievergadering bijwonen. In dit voorbeeld neemt de compliance officer het volgende zichtbare gedrag waar:

'De directievoorzitter is veel aan het woord en is bepalend voor de inhoudelijke besluiten en koers. De overige leden van het bestuur bieden weinig of geen tegenspel, zij volgen veelal de voorzitter. De boodschap dat de procedure voor de product-goedkeuring snel moet worden afgerond, wordt met stemverheffing gebracht'.

Deze waargenomen gedragingen zijn geen overtreding van wet- en regelgeving. De AFM benadrukt steeds meer dat het belang van de klant centraal moet worden gesteld. Vanuit dat perspectief is het van belang dat de compliance officer toezicht houdt op het productontwikkelp proces. In dit proces dienen zorgvuldige afwegingen gemaakt te worden tussen risico's en andere relevante aspecten, waaronder de zorgplicht richting de klant. Daarom is het belangrijk dat gekeken wordt naar wat ten grondslag ligt aan het waargenomen gedrag bij het besluitvormingsproces van de productgoedkeuring.

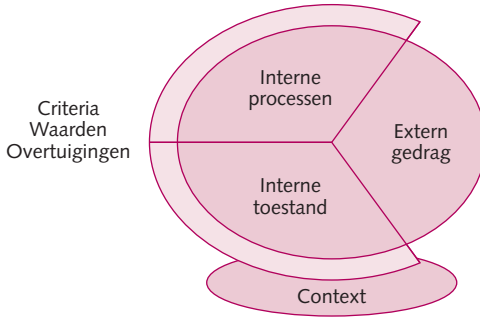
Rapport

Het is belangrijk voor functionarissen die moeten samenwerken met anderen binnen een organisatie, aansluiting te creëren en te behouden met de verschillende stakeholders. Dit stelt, in dit geval, de compliance officer in staat om gesprekken te voeren waarbij deze stakeholders bereid zijn om te luisteren en de door hem gevraagde informatie te verstrekken. Iemand is bereid om te luisteren en informatie te delen zodra er een gevoel is van gemeenschappelijkheid, op elkaar gerichte aandacht. In NLP noemen we dat 'rapport'. Rapport bouwt u op door u echt in de ander te verdiepen, door daadwerkelijk in de ander geïnteresseerd te zijn en te spiegelen wat u ziet en hoort. De kunst van spiegelen is om dit onbewust voor de ander te doen. Hierdoor bouwt en behoudt u rapport.

In de volgende paragraaf gaan we middels NLP het deel van de ijsberg onderzoeken dat onder water ligt.

De structuur van de subjectieve ervaring

In NLP kennen we een model om de structuur van iemands beleving te onderzoeken. Dit model, waarvan de Nederlandse versie door het Instituut voor Eclectische Psychologie is ontwikkeld, onderscheidt de volgende elementen:



Figuur 2: Model structuur van de subjectieve beleving

Hoe komt het dat iemand ervaart wat hij ervaart? Hoe ontstaan gevoelens, gedachten en overtuigingen? Om zicht te krijgen op deze processen kunt u de volgende vragen stellen:

De context

In welke context wordt deze toestand beleefd? Wie zijn er bij? Waar gebeurt het? Op wat voor moment gebeurt het? In welke omgeving?

Waarden

Wat vindt de medewerker in die toestand belangrijk? Waar gaat het de medewerker om? Waar gelooft de medewerker in?

Overtuigingen en criteria

Waar gaat de medewerker in deze toestand van uit? Wat vindt hij belangrijk? Wat gelooft de medewerker?

Extern gedrag

Wat kan de medewerker waarnemen als deze van een afstand naar zichzelf kijkt? Wat doet hij/zij dan?

Interne processen

Hoe denk je? Wat zie/hoor/voel je in gedachten?

Interne toestand

Wat voel je? Waar voel je dat precies? Hoe voel je je?

Voorbeeld

De compliance officer heeft naar aanleiding van zijn waarnemingen in de directievergadering een gesprek aangevraagd met de directievoorzitter. In dit gesprek zijn bovenstaande vragen aan de orde gekomen.

Context

Uit het gesprek blijkt dat er sprake is van een directievergadering aan de vooravond van een belangrijke productlancering. In de afgelopen periode heeft een aantal mutaties in het directieteam plaatsgevonden. De financiële resultaten staan onder druk. Een succesvolle lancering is noodzakelijk voor het overleven van het bedrijf.

Waarden

Integriteit is een belangrijke waarde voor de directievoorzitter.

Overtuigingen en criteria

De directievoorzitter is ervan overtuigd dat hij zijn bedrijf door deze moeilijke periode heen moet loodsen. Hij ziet dit als zijn verantwoordelijkheid.

Extern gedrag

De directievoorzitter geeft aan dat hij zijn verantwoordelijkheid neemt door het initiatief te nemen. Dat kun je onder meer zien aan zijn actieve rol in de vergadering.

Intern proces

De directievoorzitter geeft aan dat hij vindt dat het groepsproces minder aandacht behoeft, omdat er sprake is van een crisissituatie.

Interne toestand

De directievoorzitter geeft aan dat hij een goed gevoel heeft bij de gekozen aanpak, de aanpak is van tijdelijke aard.

Conclusie: Op basis van de antwoorden van de directievoorzitter, stelt de compliance officer vast dat onder het waargenomen gedrag geen risicoverhogende factoren zijn waar te nemen voor een productgoedkeuring die niet in het belang van de klant is en waar niet-integer gedrag aan ten grondslag ligt. Door de vragen te stellen krijgt de compliance officer dus een completer beeld van de structuur van iemands ervaring.

Het concept van de zes logische niveaus

Het komt voor dat verklaringen voor gedrag te diep of juist te oppervlakkig worden gezocht. Daarom is het zaak goed te onderzoeken welk logisch niveau bepalend is voor het gedrag en iemands handelen. Vanuit het voorbeeld blijkt immers dat er belangrijke waarden en overtuigingen aan iemands handelen ten grondslag kunnen liggen.

Een veel gebruikt model binnen NLP is het model van de logische niveaus. Robert Dilts heeft het model van de logische niveaus ontwikkeld op grond van Gregory Bateson's boek 'Steps to an Ecology of Mind'. Het model is een interne hiërarchie waarbij elk hoger niveau psychologisch gezien een lager niveau omvat.



Figuur 3: Model logische niveaus van Dilts

Dit model helpt bij het verkrijgen van inzicht in je eigen en in andermans model van de wereld. Bateson beschrijft de logische niveaus als volgt:

- Een hoger niveau organiseert de informatie op onderliggende niveaus.
- Verandering op een lager niveau kan verandering op een hoger niveau bewerkstelligen.
- Verandering op een hoger niveau zal verandering op *alle* lagere niveaus bewerkstelligen.
- De oplossing van een probleem ligt bijna nooit op het niveau waar het probleem wordt geconstateerd, bijna altijd op een ander (hoger) niveau.

Wanneer je vaardigheden en je gedrag (in de omgeving die je kiest) congruent zijn met wat je op de hoogste niveaus nastreeft, spreken we van 'alignment'. Alle niveaus werken dan samen en ondersteunen elkaar. De onderste drie niveaus zijn op bewust niveau én zichtbaar. Een stukje van de vaardigheden/vermogens en de hoogste drie niveaus zijn onbewust en niet zichtbaar.

Voorbeeld

Uit het gesprek met de directievoorzitter blijkt verder dat deze zijn identiteit in sterke mate verbindt aan het succes van het bedrijf. Identiteit is een hoger gelegen niveau in de pyramide. Bij nog verder doorvragen blijkt dat de directievoorzitter in sterke mate begaan is met het duurzaam versterken van de wereld om hem heen. Dit is het niveau van zingeving: Waar sta ik voor?

Een blijvende verandering van gedrag kan pas plaatsvinden als zij gestuurd wordt vanuit het hoger gelegen niveau. Veranderingen in de onderste niveaus (omgeving, gedrag, vaardigheden) hebben slechts een direct effect op dezelfde niveaus.

Voorbeeld

Het bedrijf heeft een sterke familiecultuur. Kernwoorden die hierbij horen zijn: vriendelijke werkomgeving, de direct leidinggevende gedraagt zich in het algemeen als mentor, iemand die faciliteert en stimuleert. De managementstijl kenmerkt zich door teamwerk, consensus en participatie.³

Kijkend naar het eerder waargenomen gedrag van de directievoorzitter zou je zonder verder onderzoek kunnen concluderen dat het vertoonde gedrag niet in lijn ligt met de familiecultuur die het bedrijf heeft, en de directievoorzitter daarom ander gedrag zou moeten laten zien. Nu de compliance officer echter met hem over zijn zingeving, identiteit en overtuiging, en over 'ik moet mijn bedrijf door deze moeilijke periode heen loodsen', heeft gesproken, is zijn gedrag in deze bepaalde situatie te verklaren en wellicht een hele bewuste keuze geweest. Hierover kan de compliance officer met de directievoorzitter in gesprek gaan. Indien de directievoorzitter dit gedrag onbewust heeft laten zien en dat blijkt dat hij dit gedrag niet wenselijk vindt, dan zal hij minimaal op het niveau van zijn overtuigingen een verandering dienen door te voeren om zijn gedrag te kunnen veranderen. Immers, een blijvende verandering van gedrag kan pas plaatsvinden als zij wordt gestuurd vanuit het hoger gelegen niveau. Het is niet aan de compliance officer om het gedrag van de directievoorzitter te veranderen; hij heeft enkel handvatten om gedrag te verklaren en het bespreekbaar te maken. Het is wel de taak en verantwoordelijkheid van de compliance officer om risico's die voortvloeien uit dit gedrag te signaleren. In dit voorbeeld zou het risico kunnen zijn dat producten op de markt zouden worden gebracht die niet in het belang van de klant zouden kunnen zijn. De compliance officer krijgt met NLP methodes en technieken om gedrag te signaleren, te verklaren en bespreekbaar te maken.

3 K.S. Cameron en R.E. Quin (1999), *Onderzoeken en veranderen van organisaties*, Den Haag: Academic Service.

Bovenstaande modellen kunnen ons op weg helpen om meer vat te krijgen op de verschillende lagen van de ijsberg. Hierdoor krijgen we aanvullende informatie op onze waarnemingen en zijn we in staat een verklaring te krijgen voor het waargenomen gedrag. Op grond van de aanvullende informatie kunnen we zaken bespreekbaar maken en kunnen we beoordelen of interventie is gewenst.

Het 'metaprogramma' is een volgende techniek die we kunnen gebruiken. Dit is een techniek om patronen te herkennen in het gedrag van mensen en in de communicatie over en weer tussen mensen. Als iemand compliance bijvoorbeeld onzin vindt, kun je als compliance officer, bij het creëren van awareness, zoeken naar argumenten waar die persoon gevoelig voor is. De een is gevoeliger voor externe redenen ('Het moet van de wet') en een ander meer voor intrinsieke redenen ('We worden een betrouwbare bank').

Metaprogramma's

Wat zijn metaprogramma's?

Metaprogramma's is één van de filters (zie ook het NLP-communicatiemodel) die we onbewust gebruiken om te bepalen wat we belangrijk vinden, waar we aandacht aan zullen geven. Het zijn onbewuste voorkeurstijlen van denken en reageren.

Metaprogramma's filteren onze waarneming zonder rekening te houden met de inhoud. Het zijn denkpatronen die 'meta' of 'boven' onze andere mentale programma's staan (zoals herinneringen, overtuigingen, waarden). Met andere woorden: eerst gaat de informatie langs onze metaprogramma's en pas dan langs de andere (focus)filters.

Metaprogramma's zijn kenmerkende patronen in ons denken, voelen en handelen in een bepaalde context. Op het werk kunnen we bijvoorbeeld iemand zijn die snel initiatief neemt, terwijl we op vakantie het initiatief liever aan iemand anders overlaten. Metaprogramma's kunnen dus wijzigen naargelang de context, en er kunnen verscheidene patronen tegelijkertijd worden waargenomen. De patronen kunnen elkaar versterken of juist afzwakken. Het is daarom van belang te weten in welke context het gedrag wordt waargenomen.

Als we ons bewust zijn van onze metaprogramma's en die van anderen, vergroten we de effectiviteit van onze communicatie. Het biedt ons:

- een beter zicht op hoe mensen informatie verwerven en verwerken;
- een richting waarin je mensen kunt uitnodigen om keuzemogelijkheden te vergroten;
- een prettige manier om rapport te maken, het vergroot je mogelijkheden om te volgen en te leiden;
- een doeltreffend instrument om in het (eerste) contact met groepen en mensen ook daadwerkelijk contact te maken;
- een beter inzicht in hoe we contacten aangaan, hoe we onze informatie aanbieden en hoe we kunnen aansluiten bij het wereldmodel of wereldbeeld van de ander.

Metaprogramma's worden in NLP bepalend geacht voor werkhouding en motivatie. Als keuzemogelijkheden op het werk haaks staan op de metaprogrammavoorkeuren van de betreffende persoon kan deze behoorlijk somber worden. Als een initiatiefrijk persoon in een werkomgeving terechtkomt waar elke zin voor initiatief van hogerhand wordt afgeremd, bijvoorbeeld door een logge bureaucratische beslissingsprocedure, dan wordt deze persoon lusteloos. Daarom is het handig om de metaprogrammering van de personen binnen een organisatie boven tafel te krijgen. De compliance officer kan zich hierbij in eerste instantie bijvoorbeeld richten op de belangrijkste stakeholders.

Als we inzichten in metaprogramma's actief in de praktijk willen toepassen, moeten we de metaprogramma's bij onszelf en bij anderen kunnen herkennen, dan wel in kaart brengen. Metaprogramma's komen tot uitdrukking in de taal. Door te luisteren naar de taalpatronen van iemand is het mogelijk om erachter te komen welke metaprogramma's in een bepaalde context bij iemand actief zijn. Daarnaast zijn er NLP-tools beschikbaar waarmee we objectief kunnen vaststellen welke metaprogramma's in een team dominant zijn. Met zulke tools worden in eerste instantie alle denkstijlen van de individuen, die samen het team vormen, gemeten. Vervolgens wordt op basis van deze individuele metingen een teamprofiel samengesteld. Vragen die beantwoord worden zijn onder andere:

Hoe denken wij als team? Welke denkstijlen zijn dominant, wat zijn onze sterke punten en wat zijn onze 'blinde vlekken' als team? Welke individuen denken echt anders dan de rest? En hoe kan dat eventueel tot problemen leiden? Of, nog interessanter, hoe kunnen we elkaars denkstijlen benutten om als team nog effectiever te werken?

Een teamprofiel geeft daarmee een voorname bijdrage aan de verklaring voor de groepsdynamiek.

Er zijn verschillende indelingen van metaprogramma's. De meeste NLP-trainers onderscheiden ongeveer twintig relevante metaprogramma's. Het voert te ver om alle metaprogramma's nu te behandelen. Om een indruk te geven zullen we een metaprogramma uitwerken, in dit geval 'Direction Filter (naartoe...weg van)'.

Iedereen heeft andere drijfveren en voorkeursmanieren om op stimuli te reageren: de een wil graag positieve dingen bereiken (naartoe), de ander wil negatieve dingen vermijden (weg van).

Voorbeeld

Om het Direction Filter bij de directievoorzitter boven tafel te krijgen op bijvoorbeeld het dossier 'CDD & AML', kan de compliance officer de volgende vraag stellen: 'Wat is voor u belangrijk in het dossier CDD & AML? Waarom?' De compliance officer kan vervolgens zijn advies afstemmen op de voorkeursdenkstijl (naartoe of weg van) die duidelijk wordt uit het antwoord van de directievoorzitter. Hierdoor is de directievoorzitter (eerder) bereid om het advies van de compliance officer te volgen.

Stel dat de directievoorzitter een voorkeur heeft voor *naartoe*, dan zou hij op bovenstaande vraag kunnen antwoorden: 'Ik wil eind dit jaar kunnen zeggen dat wij weten met wie wij zaken doen en dat onze klanten weer oprechte aandacht ervaren'. De compliance officer herkent in dit antwoord de voorkeursdenkstijl van de directievoorzitter *naartoe* en stemt de formulering van zijn advies hierop af: 'Lijkt me prima om de klantintegriteit goed in beeld te brengen en daarmee het klantbelang centraal te stellen.'

Als de directievoorzitter een voorkeur heeft voor *weg van*, dan zou hij op bovenstaande vraag kunnen antwoorden: 'Ik wil niet dat wij eind dit jaar met dit dossier in onze maag zitten en vervolgens alleen nog maar intern bezig zijn'. De compliance officer herkent in dit antwoord de voorkeursdenkstijl *weg van*. Om aansluiting te krijgen bij de directievoorzitter en hem vervolgens mee te krijgen in zijn advies, kan de compliance officer zeggen: 'Wat ik dan niet wil, is op deze manier doorgaan. U wilt toch ook geen sanctie van de toezichthouder?'

Door op bovenstaande wijze de informatie aan te bieden, sluit de compliance officer aan bij het wereldmodel of wereldbeeld van de directievoorzitter. Dit heeft tot gevolg dat de compliance officer het gesprek kan gaan leiden en de directievoorzitter (eerder) bereid is om te volgen. Hiermee vergroot de compliance officer zijn effectiviteit van zijn communicatie.

In het NLP-communicatiemodel hebben we aangegeven dat elk mens de informatie filtert op basis van begrip van tijd en ruimte, materie en energie, taalvermogen, herinneringen, beslissingen, metaprogramma's, waarden, overtuigingen en attitudes. Deze laatste drie filters vormen samen de mindset.

Mindset: de diepste laag van de ijsberg

De diepste laag in de metafoor van de ijsberg van DNB wordt gevormd door mindset: dit is de combinatie van waarden, overtuigingen en houding, die individueel of collectief belangrijk gevonden worden en die waarneembaar zijn in het gedrag en de cultuur.⁴

Waarden

Waarden zijn die zaken in het leven die belangrijk voor ons zijn, bijvoorbeeld: respect, vertrouwen, integriteit etc. Ze vormen de basis waarop we beslissingen nemen en ze sturen al het menselijke gedrag. Ze zorgen voor de motivatie om bepaalde zaken te benaderen of te vermijden.

Waarden geven aan waarom en voor wie we willen werken, welke relaties we aangaan en waar we wonen. Zij maken uit in welke auto we rijden, welke kleren we kopen en in welk restaurant we gaan eten.

De meeste mensen zijn zich niet bewust van hun waarden. In het NLP-communicatiemodel bevinden waarden zich dan ook in de onbewuste filters.

Het heeft toegevoegde waarde om de waarden van iemand, maar uiteraard ook die van zichzelf, te achterhalen en of deze overeenkomen met de kernwaarden van het bedrijf. Wat waarden in de praktijk betekenen en of er aan de waarden van iemand is voldaan, kan worden ontdekt door de volgende vragen te stellen:

- Wat vind je in een bepaalde situatie belangrijk?
- Waar gaat het jou om?
- Waar let je vooral op?
- Wat moet er goed gaan?
- Wat mag er niet misgaan?

Het is goed om ons te realiseren dat waarden door verschillende mensen op een totaal andere manier kunnen worden geïnterpreteerd. Dit komt omdat iedereen eigen criteria heeft waaraan voldaan moet worden voordat iets een waarde is. Criteria voor zichzelf, voor anderen, voor verschillende mensen of verschillende situaties. Bijvoorbeeld de waarde 'vertrouwen'.

Roger vertrouwt iemand als:

- hij zich aan de afspraak houdt;
- hij eerlijk is;
- op tijd komt;
- niet roddelt.

4 DNB (2013), *Toezichtmethodieken gedrag en cultuur*, Amsterdam: De Nederlandsche Bank.

Dat zijn vier criteria waaraan voldaan moet worden voordat Roger iemand vertrouwt. Hoe meer criteria Roger heeft, hoe lastiger het is om aan zijn waarde 'vertrouwen' te voldoen. De kinderen van Roger hoeven nog niet aan al zijn criteria te voldoen, zijn klanten ook niet altijd, maar bijvoorbeeld John (mede-auteur van dit artikel) wel. En als Roger bijvoorbeeld op een feestje is en er wordt geroddeld, dan draait hij zich om; de rest van zijn criteria is in die situatie niet belangrijk.

In dit voorbeeld kunnen we achterhalen wat voor Roger belangrijk is aan de waarde 'vertrouwen', hoe hij daar op zijn eigen manier invulling aan geeft en de ander toetst.

Overtuigingen

Overtuigingen zijn beweringen over hoe mensen menen dat de wereld in elkaar zit. Overtuigingen geven zekerheid in ons leven, terwijl het tegelijkertijd onze valkuil kan zijn. Ze vormen de hokjes waarin iemand zijn waarneming plaatst, bepaalt hoe de waarneming wordt vervormd en welke (tegenstrijdige) informatie wordt weggelaten. Overtuigingen sturen dus de filters. En dat heeft een verdergaand effect: het effect van de 'self-fulfilling-prophecy', oftewel: een overtuiging heeft de neiging zichzelf te bevestigen.

Eén van de mooiste voorbeelden hiervan geeft Jaap Hollander in zijn boek 'Essenties van NLP'. Hij werkt het voorbeeld 'Limburgers zijn gezellig' uit, wat Roger hier op zijn manier ook even doet.

Want als Roger gelooft dat Limburgers gezellig zijn, en hij ziet op dag één van zijn training een Limburger op de achterste rij zitten, dan valt hem al snel op dat hij veel lacht en met zijn buurvrouw in gesprek is. Zie je wel, een echte Limburger.

Als op dag twee blijkt dat hij wat minder lacht en ook wat meer in zichzelf is gekeerd, dan vraagt Roger zich gelijk af: zou er iets met hem zijn (want Limburgers zijn immers gezellig)?

Op dag drie zit hij wat stil in een hoekje en zijn mondhoeken staan meer omlaag dan omhoog. Hij maakt ook wat narrige opmerkingen tegen anderen. Ineens snapt Roger het: hij voelt zich natuurlijk niet zo lekker (want een Limburger in normale doen is natuurlijk gewoon gezellig).

Op dag vier wordt Roger bij een oefening geroepen waar onze Limburger ruzie aan het maken is met een medecursist. Terwijl Roger de ruzie oplost, weet zijn onbewuste het zeker: deze man is geen echte Limburger!

Het is belangrijk om te weten dat we de werkelijkheid liever aan de overtuiging aanpassen (hij is geen Limburger) dan dat we onze overtuiging aanpassen aan de werkelijkheid. Dat is ook een van de redenen waarom het aanpassen van overtuigingen voor veel mensen zo ingewikkeld is. Mensen hebben namelijk mentale dossierkasten vol met bewijs dat het klopt wat zij denken, en ze weten niet welke tegengestelde informatie hun brein voor hen heeft weggehouden.

Attitudes

Attitude is een ander woord voor houding. Een (onbewuste) manier waarop je op situaties reageert. Attitudes zijn sterk gekoppeld aan waarden en overtuigingen. Je zou ook kunnen zeggen dat een attitude een geheel aan waarden en overtuigingen is met betrekking tot een bepaalde context.

Conclusie

In dit artikel hebben we besproken dat NLP praktische methoden en technieken geeft die ons – zo ook compliance officers – in staat stellen om gedrag, gedragspatronen, groepsdynamiek en mindset scherp waar te nemen en passend te acteren. NLP stelt ons in staat een verklaring te geven voor het waargenomen gedrag. Op grond van de aanvullende informatie kunnen we zaken bespreekbaar maken en beoordelen of interventie is gewenst.

Dankwoord

De auteurs danken Hakan Honders, Marcel van der Aa, Annelies Hogenbirk van de Rabobank en Eelko Vooijs van EVIONT voor de waardevolle tips en feedback op eerdere versies van dit artikel.