

# Persoonlijk meesterschap begint bij communicatie

In een samenleving waarin de roep om betekenis, waarde en transparantie steeds luider klinkt, zal ook het bedrijfsleven hieraan gehoor gaan geven. Veel organisaties zullen hiervoor een transitie moeten gaan maken van een traditioneel hiërarchische organisatiestructuur, naar een meer waardengedreven manier van leiding geven.

Dit roept vragen op over de relatie tussen leiderschap en ethiek, over moraliteit en besluitvorming, identiteit en autonomie. Inspirerende heide-sessies en wandelvergaderingen daargelaten, zijn bestuurders vooral op zoek naar een pragmatische manier om invulling te geven aan deze ontwikkelingen.

Voor jezelf leren denken en het wereldbeeld van anderen erkennen en hiermee leren werken, kan hier een grote bijdrage aan leveren. Het creëren van een lerende organisatie – een streven van veel bedrijven – begint dan ook bij persoonlijk meesterschap, zo stellen ook Paul Flier, voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor NLP en dr. Kyrill Goosseff, verbonden aan de Erasmus Universiteit.

## **Een betere toekomst, begint bij jezelf**

Veel mensen horen, wanneer je over NLP begint, nog ergens op de achtergrond het “Tsjakka!” van Emile Ratelband doorklinken. NLP heeft echter niets van doen met over hete kolen lopen, mensen manipuleren en denken dat je alles kan.

Paul Flier: “NLP gaat over structuur, niet over inhoud. Niet over positief denken, maar positief formuleren. Het is een hulpmiddel voor zelfsturing en het leert je naar jezelf kijken; persoonlijk meesterschap. Je leert hoe je met jezelf en met anderen communiceert en hoe je veranderingen die je wilt doorvoeren dichterbij kunt brengen.”

## **Scepsis**

De grondleggers van NLP, Richard Bandler, John Grinder en Frank Pucelik keerden zich in de Verenigde Staten van de jaren zeventig af van het gevoerde wetenschappelijke discours en brachten disciplines bij elkaar die tot dan toe veelal strikt gescheiden waren geweest.

Inzichten uit de psychologie, psychiatrie, linguïstiek en computerwetenschappen werden gecombineerd tot een pragmatische methodiek. Sindsdien hebben zich

velerlei nieuwe ontwikkelingen en inzichten gepresenteerd, onder meer op het gebied van de sociale psychologie en neurowetenschappen, die de continu ontwikkelende methodiek verder verrijken.

Desondanks zijn er nog steeds sceptici die NLP betitelen als pseudowetenschap of zelfs kwakzalverij. Het wetenschappelijke fundament van NLP maakt de methodiek op zichzelf inderdaad nog geen wetenschap. De individuele toepassingspraktijken en de persoonlijke effecten die worden bewerkstelligd door gebruik te maken van NLP, maken de methode ongeschikt voor het verkrijgen van evidence-based objectieve kennis; essentieel voor een methode om te worden geclassificeerd als wetenschappelijk.

Desalniettemin doet dit niets af aan de praktische toepasbaarheid van NLP. Flier: "NLP gaat over kwaliteit van leven. Het helpt je inzicht te verkrijgen in wie jij bent en wat jij wil; waar je voor staat.

Tegelijkertijd helpt het je om bewuster te communiceren. Komt jouw boodschap wel over, met welke intentie doe je wat je doet en wat wordt er op onbewust niveau gecommuniceerd? Mensen leren van een voorbeeld. Dus voor een leidende rol in een lerende organisatie, is het van essentieel belang om dit inzichtelijk te hebben voor jezelf."

### **Leiders en Leiderschap**

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen een leider en iemand in een leidinggevende positie. Veel leidinggevendenden in het middenmanagement zijn op die plek terecht gekomen, omdat zij operationeel de beste waren in het werk.

Een 'logische' stap omhoog leek dan ook het leiden van een team van mensen die hierin ook zo goed zouden moeten worden. "Goed zijn in iets betekent echter niet direct dat je andere mensen ertoe kan leiden hier ook goed in te worden," aldus Paul Flier.

Goed leiding geven is een vak apart. Leiders vinden het vaak lastig een lange termijnvisie voor zichzelf, hun medewerkers of het bedrijf waar ze werken vorm te geven, waardoor duurzaam leiderschap en ontwikkeling achterblijft.

Een echte leider inspireert mensen en vertelt niet 'gewoon wat er moet gebeuren'. Het doel is het beste uit zijn team halen, mensen te laten presteren op de manier die voor hen persoonlijk het beste werkt.

Flier: "Hiervoor is het belangrijk te erkennen dat niet iedereen zo is en denkt als jij. Anderen hebben een ander wereldbeeld. Dit klinkt zweverig, maar is juist heel pragmatisch, als jij tegenover mij zit, zie je de wereld letterlijk al anders dan ik. Dit vertaalt zich ook door op andere niveaus."

### **Waarneming als leidraad**

Mensen maken gebruik van interne filters om hun zintuigelijke waarnemingen van de werkelijkheid te interpreteren. In jouw filters zitten jouw culturele, institutionele, morele en eventueel religieuze overtuigingen verpakt.

Hierdoor ervaar je iets op een bepaalde, persoonlijke, manier. Als je deze ervaring vervolgens met een ander wilt delen, maak je gebruik van communicatie, vaak in de vorm van een talige uiting. Woordkeuze en andere talige beslissingen die iemand neemt in de manier waarop hij of zij communiceert, vormen ook weer een filter in de vertaling van jouw innerlijke waarnemingen of ervaringen naar buiten toe.

Het gehele speelveld van deze processen van filtering en vorming, is waar NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren) zich mee bezig houdt. "Communiceren is dus voor een groot deel interpretatie van gefilterde ervaringen en waarnemingen," aldus dr. Kyrill Goosseff.

Maar als interpretatie dus subjectief is, kunnen we dan weten of onze interpretatie echt moreel is? "Ja", stelt Goosseff, "leder mens blijkt in zijn kern namelijk een moreel wezen te zijn."

### **De morele kern**

Middels een speciale interviewmethodiek die Goosseff voor zijn promotieonderzoek ontwikkelde, verkreeg hij toegang tot een 'staat van onpartijdigheid' bij zijn interviewkandidaten. Door de drie stemmen van het ego - de realist, de criticus en de creatieveling- tijdelijk op non-actief te zetten, lukte het hem om iemand met zijn eigen bron van emoties te laten communiceren.

Uit de vervolgens afgenomen interviewgesprekken bleek unaniem dat op transcendentiaal niveau mensen worden gezien als wezenlijk gelijkwaardig. Goosseff: "Dit gelijkwaardigheidsbeginsel verklaart waarom het verkeerd voelt om iets negatiefs over een ander te denken of een ander iets negatiefs aan te doen.

Voor jouw kern is er geen onderscheid tussen jou of een ander, maar juist een diepe verbondenheid. Dus negativiteit over een ander, geeft negativiteit over jezelf. Het blokkeert jouw ontwikkeling en ontplooiing, zoals je ook de ander blokkeert." Dit levert een universele moraliteit op. Toch handelt niet iedereen (altijd) zuiver positief.

"Negatief handelen is weer een keuze om die kern niet toe te laten. Moraliteit creëer je dus niet, het is geen afspraak of constructie, maar toegeven aan je diepste zelf. Je hebt echter de vrijheid om het te blokkeren."

Om een moreel leider te zijn, is het dus vooral belangrijk goed te durven luisteren naar je aangeboren morele structuur en de moed hebben die toe te laten. Goosseff noemt dat soort leiderschap 'transcendentiaal leiderschap'.

Goosseff: "Moreel zijn is dus in eerste plaats trouw zijn aan je zelf, waardoor je de wezenlijke verbinding toelaat met de ander(en). Die kern beloont je met een versnelde persoonlijke ontplooiing en groei."