



Anneke Durlinger  
training, coaching & consulting  
Vertrouwen - Verbinden - Verrijken

## **Metaprogramma's: Kenmerkende patronen in iemands denken, voelen en handelen in een bepaalde context.**

*"Zullen we niet eerst proberen meer van onszelf te snappen  
voordat we genetisch gaan manipuleren."*

*Loesje*

### **1. Het kader**

Waar praten we over?

*Twee collega's hebben zojuist een grote order binnengehaald. Monique, enthousiast en gedreven: "Frans, dit is onze kans; niet alleen een verdubbeling van onze omzet, maar ook een nieuwe markt." Frans staart bezorgd voor zich uit: "Weet je Monique, ik ben er beducht voor dat we niet voldoende gekwalificeerde mensen voor dit project kunnen vinden, bovendien zie ik een enorm tijdsprobleem opduiken."*

Twee mensen die ieder in een andere wereld leven? Dat niet, wel mensen die vanuit een ander beeld van de werkelijkheid vertrekken. Ook al spreken ze beiden Nederlands, toch hebben ze misschien het gevoel dat ze een andere taal spreken. En in feite is dat vaak ook zo. Deze verschillen kunnen worden begrepen en overbrugd aan de hand van metaprogramma's.

Metaprogramma's zijn kenmerkende patronen in iemands denken, voelen en handelen in een bepaalde context.

De uitspraak: 'Dat is nou typisch iets voor jou!' of 'Dat is nou typisch iets voor mij!' is zo'n uitspraak die erop duidt dat je (onbewust) zo'n metaprogrammapatroon bij de ander of jezelf registreert.

In het voorbeeld hiervoor zien we dat Monique gericht is op wat het oplevert (het metaprogramma naar toe), terwijl Frans vooral oog heeft voor dreigende problemen (het metaprogramma weg van).

## **Metaprogramma's**

In de zeventiger jaren ontdekte Leslie Cameron-Bandler dat in communicatie vaste taalpatronen bij individuen herkenbaar zijn die zichzelf herhalen in vergelijkbare situaties. Ook ontdekte ze dat bij diverse mensen in dezelfde situaties die taalpatronen heel anders konden zijn. Deze taalpatronen werden door haar metaprogramma's genoemd omdat deze taalpatronen een uitdrukking bleken te zijn van hoe iemand waarneemt, denkt en doet in die situatie.

Wat Leslie Cameron-Bandler ontdekt heeft is dus dat in vergelijkbare situaties mensen de neiging hebben steeds op dezelfde wijze te denken, te voelen en te handelen. Zo is de een geneigd direct in actie te komen, terwijl de ander vooral nadenkt. De een gaat uit van zijn eigen ideeën en de ander volgt graag de ideeën van anderen. De een is geneigd vooral te kijken naar wat er goed is en de ander kijkt vooral naar wat er fout is.

Er is een aantal van dergelijke onderscheidingen bekend, zoals:

- *globaal en specifiek*
- *intern refererend en extern refererend*
- *controle binnen en controle buiten zelf*

## **De rol van criteria**

Overtuigingen, normen en waarden en dat wat mensen belangrijk vinden, hun criteria, vormen filters waardoor de werkelijkheid wordt waargenomen.

Een belangrijke basis waarop mensen elkaar kunnen 'vinden', is dat van een criterium.

Als ik bijvoorbeeld 'harmonie' belangrijk vind, zal ik de situatie waarin een manager een opgewonden woordenwisseling met zijn secretaresse heeft anders beoordelen, dan iemand die het belangrijk vindt om 'van je hart vooral geen moordkuil te maken'.

Als ik 'frisse lucht' belangrijk vind zal een rokerige ruimte me direct in negatieve zin opvallen, terwijl een roker er gedachteloos naar binnen stapt en de rokerigheid niet eens opmerkt. Zo wordt onze waarneming gestuurd door wat we belangrijk vinden. Wij zijn ons vaak niet zo bewust van achterliggende criteria.

En dat is juist wel heel belangrijk als we goed willen samenwerken.

Stel bijvoorbeeld dat de een *doelgerichtheid* als criterium heeft en de ander de *onderlinge samenwerking*, dan geeft dat een verschil in focus: taak versus relatie.

Door aandacht te hebben voor elkaars criteria kunnen ook in die zin verschillen onderkend en benut worden.

Het is een goede zaak om in een gesprek naar de ander te luisteren met in je achterhoofd de vraag: Wat is voor hem belangrijk? Het doorbreekt de vaak onbewuste vanzelfsprekendheid dat de ander wel hetzelfde belangrijk zal vinden als jij. Je kunt er ook expliciet naar vragen: 'Waar gaat het jou om? Wat is daarbij belangrijk voor jou?'

Daarbij hoeft je niet je eigen criteria, je eigen belangen opzij te zetten. Kennis hebben van de eigen criteria én van de criteria van de ander geeft de mogelijkheid je af te vragen hoe aan beide voldaan kan worden; het streven naar een win-winsituatie.

In het realiseren van een criterium kunnen mensen verschillend opereren.

Neem bijvoorbeeld het criterium respect:

De een bedoelt met respect bijvoorbeeld 'voorkomen dat iemand aanstoet neemt aan zijn gedrag'.

De ander bedoelt met respect bijvoorbeeld 'openhartig vertellen wat er in je omgaat'.

Weer een ander zal reageren met: 'Nee, bij respect gaat het om...'

De vraag 'Wat vind jij belangrijk?' is de vraag naar het criterium.

De vraag 'Hoe zou je weten dat aan dit criterium voldaan is?' is de vraag naar zintuiglijk specifiek bewijs. Daarin komen ook de 'favoriete' metaprogramma's tot uitdrukking.

Als aan dit laatste geen aandacht wordt besteed, ligt daar een andere bron van mogelijke misverstanden.

Metaprogramma's laten dus zien hoe mensen denken los van de inhoud zelf, oftewel hoe mensen hun denken, voelen en doen organiseren, welke patronen daarin herkenbaar zijn. Interessant is dat zij daarbij zowel hetzelfde als een van elkaar verschillend criterium als uitgangspunt kunnen hebben.

### ***Metaprogramma's als patronen in denken, voelen en doen***

In de praktijk hoor je wel: 'We zaten al snel op één lijn.' 'Het klikte meteen.' Dit zijn zo van die evaluatieve opmerkingen die je wel eens hoort na een gesprek. Als je gaat doorvragen, blijkt vaak dat bijvoorbeeld beide personen van aanpakken (metaprogramma pro-actief) houden, of graag zeer zorgvuldig tot in detail zaken willen doordenken (metaprogramma's specifiek en re-actief).

Het klikt dan op het niveau van metaprogramma's.

Soms reageren mensen echter anders dan je verwacht.

Het kan zijn dat jij van aanpakken houdt en dat je dat daarom ook van de ander verwacht. Mensen hebben de neiging hun manier van reageren als het meest 'logische' te zien. Daarbij zien mensen het liefst bevestigd dat hun manier van benadering het beste is. Niet zelden verwachten en zeggen ze dan dat de ander zich maar moet aanpassen. Het gegeven dat er verschillen tussen mensen bestaan, wordt dan gezien als iets wat hinderlijk is in relatie tot het samenwerken met elkaar; er zou gestreefd moeten worden naar het opheffen van verschillen. Dit alles staat hen dan in de weg af te stemmen op een ander. De miscommunicatie is een feit.

En dat terwijl de verschillen in de samenwerking juist voor complementariteit kunnen zorgen en voor vergroting van de kwaliteit van werken.

In de manier waarop ik mijn criteria rangschik, in hoe ik met mijn criteria omga, kunnen patronen herkend worden. Ik kan bijvoorbeeld zeggen: 'ik wil geen bedompte lucht' of: 'Ik wil frisse lucht'. In het eerste geval beschrijf ik wat ik niet wil en in het tweede geval wat ik wel wil.

Als ik heel gedetailleerd denk zal ik in de situatie van de opgewonden manager minutieus waarnemen wat hij zegt en doet, hoe zijn secretaresse reageert en wellicht ook nog welke kleren ze beiden aanhebben en welke kleur de vloerbedekking heeft. Al die gegevens verwerk ik in mijn denken (innerlijke dialoog: 'hoe kan ze dat nu pikken. Ik zou ....., waarom reageert er niemand, vinden ze dit nu allemaal maar goed...etc) en in mijn voelen

(bijvoorbeeld verontwaardiging) tot het verhaal dat de gehele situatie in detail beschrijft. Als ik het verhaal vervolgens aan iemand anders vertel, horen de waargenomen details tot de subjectieve werkelijkheid die ik over breng.

Als mijn collega, die harmonie net zo belangrijk vindt, globaal denkt, neemt hij waarschijnlijk waar dat de manager opgewonden praat en beoordeelt dat (denken en voelen) direct als gebrek aan harmonie. Hij zal iets zeggen in de trant van: “Moet dit nu zo?”

Deze patronen, de metaprogramma's, worden hoorbaar en zichtbaar, verbaal en non-verbaal. Als patronen in de taal (in dit voorbeeld: de aanwezigheid van veel details of juist van een enkel globaal statement) en in het non-verbale gedrag (veel kleine ondersteunende handgebaarntjes of een grote omvattende beweging).

Door dus te luisteren naar de taal en te kijken naar gebaren kunnen we de metaprogramma's die als patroon werkzaam zijn opsporen. (zie filmpjes op [www.tjoys.nl/actueel](http://www.tjoys.nl/actueel))

Het voorbeeld laat zien dat bij dezelfde inhoud twee mensen anders kunnen denken en voelen en dat ook anders verwoorden. Metaprogramma's laten dus zien hoe mensen denken los van de inhoud zelf, oftewel hoe mensen hun denken, voelen en doen organiseren.

Alle toepassingen van metaprogramma's zijn rond deze 3 principes gestructureerd:

- Patroonherkenning en voorspelbaarheid
- Inzicht geeft begrip<sup>1</sup>
- Van kennis naar sturing: mogelijkheid om verschillen in metaprogramma's als competenties of aanvullingen te gebruiken

### **Patroonherkenning en voorspelbaarheid.**

Het eerste interessante punt is dat, in dezelfde context, mensen geneigd zijn dezelfde patronen te herhalen. Met andere woorden: als ik vandaag in de vergadering geneigd ben globaal te praten, zal ik dat met een redelijke zekerheid de volgende keer weer doen. Dat betekent dus dat herkenning van deze patronen het mogelijk maakt om voorspellingen te doen hoe iemand in dezelfde context geneigd is te denken, voelen en handelen. De mogelijkheden die dat biedt in het veld van menselijk opereren zijn aanzienlijk.

### **Inzicht geeft begrip**

Ten tweede ligt het voor de hand dat daar waar de inhoud van het denken wel hetzelfde is, maar de manier waarop anders, communicatiestoornissen makkelijk ontstaan.

Een voorbeeld: Twee collega's vinden allebei 'frisse lucht' erg belangrijk. Beiden stappen samen een rokerige ruimte binnen. De een is geneigd direct in actie te komen, de ander denkt eerst na voordat hij dingen doet. De een reageert direct en zegt: “wat een stank, hier ga ik weg”, en voegt de daad bij het woord. De ander denkt na en zijn innerlijke dialoog gaat als volgt: “Wat een stank, misschien zou het beter zijn om hier weg te gaan. Maar ja dat heeft wellicht andere vervelende gevolgen en die wil ik dan wel eerst kunnen overzien”.

---

<sup>1</sup> Begrip is niet gelijk aan acceptatie; vormt wel een goede basis om tot een win-win-situatie te komen.

Intussen is zijn collega al vertrokken. Achteraf krijgt hij te horen van zijn ondernemende collega: "Jij weet ook nooit wat je wilt of durf je er niets van te zeggen dat die lui er zo'n stinkhol van maken?" Onbegrip en irritatie over en weer.

Inzicht in de verschillende stijlen van denken, voelen en handelen, in metaprogramma's dus, kan communicatie enorm verbeteren. Het geeft de mogelijkheid te komen van 'inzicht in' tot 'uitzicht op' een goedwerkende manier die tot een beter resultaat leidt.

### **Van kennis naar sturing.**

Ten derde biedt inzicht in elkaars metaprogramma's de mogelijkheid om deze als competenties in te zetten waar dat nuttig is. Bij de twee reactiestijlen van deze collega's kan de één beter ingezet worden bij een uitslaande brand terwijl de ander wellicht beter de gevolgde procedure achteraf kan evalueren en verbeteringen voor de volgende keer opstellen.

### ***Metaprogramma's als dynamisch instrument***

In dezelfde context hebben we dezelfde metaprogramma's. In een andere context zullen ook andere metaprogramma's herkenbaar zijn. Het kan zijn dat je bij het ontwikkelen van een programma voor een training de neiging hebt om dat vooral in grote lijnen te doen, een globaal overzicht te maken, om flexibiliteit te houden.

Als bergsporter luistert de veiligheid zeer nauw en is het goed om je dus tot in het kleinste detail voor te bereiden op een canyoningtocht.

Twee verschillende patronen in verschillende contexten bij dezelfde persoon!

Een van de vooronderstellingen van NLP zegt: "Wat de een kan, kan de ander leren". Dat kunnen we natuurlijk ook op onszelf toepassen: "Wat ik in de ene situatie kan, kan ik in de andere leren". Zo kun je uit de context van de canyoningtocht leren om bij het schrijven van een boek ook heel gedetailleerd te werk te gaan.

Dit principe maakt metaprogramma's tot een dynamisch instrument. Je kunt immers op zoek gaan naar contexten waar je een gewenst patroon wel tot beschikking hebt of ooit hebt gehad en dat als het ware over brengen naar de gewenste context.

### ***Metaprofiel: een overzicht van iemands manier van denken, voelen en doen in een bepaalde context.***

In iemands manier van denken, voelen en doen zijn meerdere metaprogramma's te herkennen. Dit geheel van metaprogramma's noemen we een metaprofiel. Mensen hebben verschillende metaprofielen. Zij hebben immers diverse rollen in verschillende contexten.

In het voorbeeld van de twee collega's die de manager en zijn secretaresse observeren wordt naast de patronen van het specifieke denken en het globale denken nog een tweede patroon zichtbaar. Beide collega's kijken naar hoe de situatie 'niet voldoet' aan hun criterium van respect. Als een derde naar deze situatie kijkt volgens 'hoe voldoet dit wel aan mijn criteria', kan het zijn dat de woordenwisseling niet eens opvalt en dat z/hij denk: "Wat een mooie kleurcombinatie draagt ze weer vandaag, moet ik haar straks toch eens zeggen".

Er kunnen dus meerdere patronen tegelijkertijd waargenomen worden. Patronen die elkaar versterken of juist afzwakken. Een combinatie van meerdere metaprogramma's vormt een

metaprofiel. Een metaprofiel is als het ware een blauwdruk van iemands manier van denken, voelen en doen in een bepaalde context.

Het herkennen van metaprogramma's in de praktijk wordt handen en voeten gegeven in het boek "Vorbij je eigen wijze; effectief communiceren met metaprogramma's in professionele relaties." (Guus Hustinx en Anneke Durlinger). Daarin worden 19 sets van metaprogramma's in kaart gebracht, die samen 52 mogelijke metaprogramma's bevatten. Met alle nuanceringsmogelijkheden die mogelijk zijn, leidt dit tot meer dan 3000 mogelijke metaprofielen. Werken met metaprofielen geeft derhalve de mogelijkheid om zeer genuanceerd te werk te gaan. In het boek wordt uitgebreid ingegaan op toepassingen aan de hand van praktijkvoorbeelden en wordt tevens een gestructureerde manier geboden om metaprogramma's in kaart te brengen (het metaprofielinterview).

In de metaprofiel-analyse per computer worden (naast de criteria) 13 categorieën van metaprogramma's in kaart gebracht. ([www.mindsonar.info](http://www.mindsonar.info))

### ***Metaprogramma's: gedragspatronen; geen identiteitstypering.***

Metaprogramma's karakteriseren dus gedragspatronen van mensen. Het geeft aan hoe je denkt, voelt en handelt en niet wat je bent in een bepaalde context.

*Iemand werkt als beleidsmedewerker in een ziekenhuis. Dominante metaprogramma's in zijn gedrag als beleidsmedewerker zijn onder meer naartoe, re-actief, globaal, visueel. Daarnaast is hij lid van de ondernemingsraad. Hij praat daar van 'aanpakken, er hard tegen aan gaan', heeft het over 'wat er allemaal niet klopt' en 'wat kost wat kost voorkomen moet worden' en 'welke eisen er op tafel liggen' (dominante metaprogramma's: pro-actief, voldoet niet, weg van, naartoe en leidend).*

Andere persoon? Nee: andere rol, andere context, andere criteria en andere metaprogramma's.

Als je naar zijn gedrag kijkt, lijkt dit zeer inconsistent vergeleken met zijn functioneren als beleidsmedewerker. Als je kijkt naar wat de rol van belangenbehartiger in een ondernemingsraad vraagt, lijken deze metaprogramma's zeer wel op hun plaats.

De veranderingsmogelijkheid, vergroting van flexibiliteit is een van de grote voordelen die metaprogramma's met zich meebrengen. Gedrag is makkelijker veranderbaar dan identiteit. Het werken met metaprogramma's verschilt essentieel van de meeste andere instrumenten die menselijk functioneren in kaart brengen zoals MBTI, Enneagram, Belbins teamrollen, etc. die vaak vanuit een beperkt aantal (8-16) karakterologische typeringen voorspellingen over gedrag doen. Deze typeringen zijn vooral op identiteitsniveau geformuleerd, en worden dan als nauwelijks of niet veranderbaar beschouwd. Met andere woorden zeggen deze instrumenten: "Ik ben nu eenmaal type XX in alle situaties en zal dat waarschijnlijk altijd blijven". Hooguit leveren opvolgende levensfasen verschuivingen op in types. Als ik in context A introvert ben, zal ik dat in context B ook zijn. Werken met deze instrumenten roept vaak de reactie op: interessant en ik herken er ook veel in, maar wat heb ik daar nu aan?

## ***Metaprofiel-onderzoek***

Een metaprofiel geeft gedegen inzicht in iemands performance in een bepaalde context en daarmee in competenties en ontwikkelpunten.

Mensen hebben verschillende metaprofielen. Verschillen zijn nuttig en nodig binnen organisaties. Het Metaprofiel-onderzoek verschaft inzicht en sturingsmogelijkheden daar waar mensen samenwerken.

Met het metaprofiel-onderzoek brengen we die patronen in kaart door middel van gestructureerde interviews of met de metaprofielanalyse per computer.

## ***Toepassing van metaprogramma's***

Binnen ons arsenaal van natuurlijke intelligentie hebben we deze patronen (onbewust) ontwikkeld. We hebben er niet voor hoeven leren en hebben ze toch tot onze beschikking! Hoe kun je bewuster gebruik maken van (inzichten in) metaprogramma's en welk nut kun je daarvan verwachten?

1. Het doorgronden van metaprogramma's vergroot ons begrip ten opzichte van onze eigen wijze van handelen alsook ons inzicht in de unieke stijlen van anderen.
2. De verstandhouding (het rapport/) kan aanzienlijk worden verbeterd als je communiceert in dezelfde metaprogramma's als de ander; het gelijk sporen van de communicatie!
3. Metaprogramma's zijn van belang bij het bepalen van de werkcontext waarin iemand het meest tot zijn recht zal komen of andersom, wat voor iemand (met welke combinatie van metaprogramma's) het meest geschikt is voor een gegeven taak, welke ontwikkelpunten iemand heeft.
4. Metaprogramma's zijn ook nuttig voor het ontdekken van de structuur van individuele problemen en voor het oplossen van relatieproblemen.
5. In groepen is het kennen van elkaars metaprogramma's (inclusief het nut) een constructieve en doeltreffende basis tot samenwerking.
6. Het activeren van gewenste metaprogramma's is een effectieve instrument onder andere bij coaching en leidinggeven.

## **OVERZICHT VAN METAPROGRAMMA'S**

1. criteria
2. pro-actief – re-actief
3. naar toe – weg van
4. interne referentie – externe referentie
5. opties – procedure
6. voldoet wel – voldoet niet
7. controle binnen zelf – controle buiten zelf
8. globaal – specifiek
9. handhaving – ontwikkeling – verandering
10. mensen – informatie - activiteiten
11. concept – structuur – gebruik
12. samen – nabijheid – alleen
13. verleden – heden – toekomst
14. visueel – auditief – kinesthetisch
15. zelf – ander – wij

**“Even observing the system, will change it”**

Einstein

Zie tevens korte verduidelijkende filmpjes, gemaakt in samenwerking met Ton Kemp, op mijn youtube kanaal tjoys, of op mijn website [www.tjoys.nl/actueel](http://www.tjoys.nl/actueel)

Over Metaprogramma's in groepen en teams vind je ook een artikel dat je gratis kunt downloaden: <http://www.tjoys.nl/486-2/>.

Voor meer informatie of geïnteresseerd in een training hierover: [tjoys@xs4all.nl](mailto:tjoys@xs4all.nl) of 06 51516208

Anneke Durlinger

tjoys training, coaching & consulting  
vertrouwen – verbinden - verrijken