

Backcasting: Succesvol samenwerken met inspirerende beelden voor ogen



Managers en leiders in het bedrijfsleven en de overheid zoeken naar effectieve manieren om sneller te veranderen en effectiever te werken.

In mijn ogen is het mogelijk om veel meer resultaten te bereiken in de zakenwereld, de overheid en in de politiek met het praktisch inzetten van NLP. NLP kan meer benut worden op abstractere niveaus.

Nederland heeft de hoogste dichtheid van NLP beoefenaren in de hele wereld. Toch lijkt het er tegelijk op dat onze leiders nog niet al te veel NLP-vaardigheden benutten. NLP is wel geïntegreerd bij vele trainingen over communicatie en leiderschap, en dan vooral als het gaat over het persoonlijke en inter-persoonlijke niveau. Maar NLP is in mijn ogen nog niet genoeg geïntegreerd in de praktijk van leiders van grote systemen als ze werken aan het proces van positief beïnvloeden van eigen medewerkers en de werkomgeving.

In dit artikel lees je hoe dat veel beter kan!

MICHEL LA POUTRE

Ik pas het toe op drie fronten: vanaf individueel en teamniveau tot heel grote systemen. In essentie is het een praktische manier van NLP om mensen in "grotere systemen" in een gemeenschappelijke richting in beweging te krijgen en te houden.

Eigenlijk zorgt backcasting er samen met andere NLP-technieken voor dat mensen beter samenwerken, terwijl ze gemotiveerd zijn om moeilijkheden te overwinnen. Het stelt (management-) teams en organisaties in staat om resultaten te halen die gecoachten voordien niet voor mogelijk hadden gehouden.

Hoe werkt backcasting precies?

Backcasting start met het creëren van een inspirerend beeld of beelden in een ruim tijdsperspectief in de toekomst voor een team of organisaties. Een collectief beeld dat voor alle betrokkenen inspirerend is. Een beeld waarin meestal (positief te beïnvloeden) percepties van belangrijke spelers in de omgeving van het team of organisatie een belangrijke rol spelen.

Het tijdsperspectief zet ik zo ver weg dat de betrokkenen ervaren dat "alles mogelijk is". Idealiter beginnen we met een toekomstbeeld over dertig jaar. Dertig jaar is zo ver weg dat alles nog mogelijk is. Uiteraard doe ik dit om iedereen maximaal te stimuleren om creatief te zijn, om alle mogelijkheden mee te nemen. Samen tot consensus komen over collectieve beelden is goed voor het afstemmen en laten aansluiten van alle betrokkenen op bewust en onbewust niveau.

Nadat het tijdsperspectief is bepaald, halveer ik de tijdshorizon

van dertig naar vijftien jaar, en verder naar 7,5 jaar enzovoort. Bij elke stap stel ik elke keer de vraag wat er gerealiseerd dient te zijn om het beeld in de toekomst (over dertig jaar) mogelijk te maken. Hiermee ga ik net zo lang door totdat ik uitkom in het heden.

Dan vraag ik de gecoachten weer in de toekomst te kijken. Het team of de leider geeft hierbij aan welke veranderingen hier en nu in de mindset nodig zijn. Van daaruit definieer ik drie punten:

- Wat is de behoefte aan verandering in houding en gedrag binnen de organisatie of het team.
- Welke verandering is nodig bij henzelf, leden van managementteam en andere betrokken medewerkers.
- Wat is het plan om de verandering te realiseren.

In het artikel "Verandermanagement en NLP" schrijft NLP- en managementtrainer Ir. Guus Hustinx in 2004: "als je de huidige generatie NLP-boeken leest die over management en business gaan dan valt één ding op: ze beschrijven uitsluitend het inter-persoonlijke en intra-persoonlijke niveau. Dat is gezien de historie van NLP wel te verklaren. NLP, afkomstig uit de therapeutische hoek, heeft zich van oudsher vooral gericht op de relatie NLP-er – cliënt. De laatste jaren wordt NLP meer en meer gericht op toepassing in groepen. In de literatuur over NLP in business, wordt dat dan ook veelvuldig uitgewerkt. De "state" van de manager, de kwaliteit van zijn communicatie staat centraal. NLP, met zijn bij uitstek systemische manier van kijken, leent zich echter ook heel goed om toegepast te worden op het niveau van de organisatie".

Onbeperkt
toekomstbeeld
geeft meer
mogelijkheden

Backcasting betekent meer grip op de toekomst

Backcasting is een techniek bedoeld voor (leiders van) groepen en organisaties. Met backcasten kan een leiderschapsteam het beeld van een gewenste toekomst vertalen naar acties en beslissingen in het hier en nu. Van backcasting maak ik veel gebruik bij mijn werk als coach van teams en organisaties. Ik heb dit bestaande begrip uit het scenariodenken aangepast en aangevuld met NLP-technieken. Het oorspronkelijke backcasten had als doel meer inzicht te krijgen in wegen naar de toekomst van een bedrijf of samenleving in bijvoorbeeld de wereldenergiemarkt.



6. Ik vraag de gecoachte zich voor te stellen een heel positief (best case) scenario van de toekomst voor te stellen, en een (worst case) scenario waarbij ze allerlei moeilijkheden overwinnen met een goed gevoel, gebruikmakend van alles wat ze nodig hebben.
7. Veel teams ervaren met deze oefening een gevoel van "flow", terwijl ze aan de toekomst denken. En nog belangrijker, ze houden ondanks tegenslagen toch een "goed gevoel" als de resultaten tegenvallen, en ze staan klaar voor een toekomst met betere resultaten, wat er ook gebeurt.
8. Tot slot werk ik bij teams aan de teamspirit door tijdens de Coaching te sturen op hun

overeenkomsten, meestal door te werken aan teambeelden en afspraken die ze binden.

9. Verder richt ik me vooral op het veranderen van de meest krachtige persoonlijkheden in het team; als deze personen meegaan met het veranderen, nemen ze als vanzelf de andere teamleden mee.
10. Om deze veranderingen in het team te veroorzaken benut ik allerlei taalpatronen om van huidig naar gewenst te komen gedurende de hele periode dat ik ze begeleid als coach.

Waarom is backcasting belangrijk voor de teamspirit?

Om organisaties en ondernemingen te leiden en om strategie of beleid echt te laten landen is het meekrijgen en inspireren van mensen binnen en buiten het bedrijf belangrijk. Als mensen op een gerichte en effectieve manier gemotiveerd zijn om alle moeilijkheden te (doen) overwinnen, om resultaten te bereiken op weg naar gemeenschappelijke beelden, kan dat organisaties enorm helpen vitaal te blijven en vooruitgang te boeken.

Ik laat mensen regelmatig beelden maken op een heel lange termijn waarin nog alles mogelijk is. Soms tot dertig jaar, soms korter, ver genoeg om alle huidige beperkingen los te durven laten. In mijn ogen denken en handelen mensen, teams en organisatie nog te weinig vanuit mogelijkheden. Met een onbeperkt beeld krijgen mensen meer mogelijkheden op hun netvlies om te leren omgaan met alle uitdagingen op hun pad.

Vervolgens coach ik de leider en/of andere krachtige persoonlijkheden in het team op hun gemoedstoestand via "state management" om de benodigde verandering mogelijk te maken. Dat doe ik op de volgende manier:

1. Ik onderscheid wat er nodig is tussen huidige en gewenste situatie (bijvoorbeeld van controlerend gedrag naar een meer motiverende manieren van leiden).
2. We vertalen dat samen naar verandering in "gemoedstoestanden" die nodig zijn (bijvoorbeeld meer durf, meer assertiviteit of juist meer ontspanning).
3. Ik laat ze vervolgens herinneringen ophalen uit het verleden (waar ze het benodigde gevoel al hebben leren ervaren).
4. Vervolgens vraag ik ze hun "goede gevoel" aan te zetten, eventueel met de "gevoelsomdraaitechniek" en de essentie van de herinneringen in zichzelf op te nemen.
5. Dan vraag ik ze met deze veranderde manier van zijn om in de toekomst te kijken en te kijken of de film aan het veranderen is. Meestal ziet de film richting de toekomst er veel geïnspireerder en krachtiger uit. Dit vergelijk ik met de mentale voorbereiding van een topsporter. Ik heb zelf jarenlang aan topsport gedaan in beachvolleybal. Ik bereid mijn wedstrijden voor en hou mezelf in "flow" door mijn handelingen in de wedstrijd voor me te zien, herinneringen op te roepen waarbij ik me krachtig en alert voelde, en mezelf in een krachtig gevoel te houden door punt voor punt te spelen.

Met backcasting gaan het "onbewuste" creatieve en het "bewuste" rationele deel van het brein tegelijk aan de gang. Met een voor ieder gelijk inspirerend beeld uit de toekomst gaat iedereen op zijn eigen manier achter dezelfde beelden aan. En dat mag best een abstract beeld zijn.

Zo heb ik de backcasting oefening gedaan met een groep managers van een grote landelijke overheidsdienst. In het begin van de oefening bleek de groep verdeeld in twee kampen die beide radicaal andere beelden over de toekomst had. Het ene kamp zag over dertig jaar de eigen organisatie groter en belangrijker worden en het andere kamp zag de organisatie wegens zijn eigen succes opgeheven zijn. Door beide beelden te combineren op een abstracter niveau kwamen we uit op een beeld waar iedereen achter kon staan in de verre toekomst. Vanuit dat collectieve beeld konden we met de groep bepalen wat er nodig was om dit te realiseren. Hierdoor bleek een gedragen plan relatief gemakkelijk te kunnen ontstaan.

Voorbeelden van backcasting

Tijdens mijn werk als "ad interim" verandermanager bij een grote dienst in de lokale bestuurslaag heb ik backcasting interventies gedaan bij veel verschillende teams. Ik werkte bijvoorbeeld met een groep klantmanagers en hun teamchef. Hun taak is mensen met een uitkering weer aan het werk te krijgen. Ze hebben voor deze taak een sterke motivatie nodig, omdat klanten vaak al lang werkeloos zijn en niet meer echt een toekomst met werk voor zich zien.

De medewerkers ervoeren een langdurige doorwerking van deze oefening in de dagelijkse praktijk. De resultaten van het team werden beter, de teamchef effectiever, en ze hadden een gemeenschappelijk beeld om naartoe te werken.

Bij een groot multinationaal bedrijf heb ik met dezelfde techniek bij verschillende managementteams gewerkt aan verbetering van teamresultaten. Teams ervoeren dat ze veel meer afstemming en echte motivatie hadden gecreëerd samen, doordat ze naar collectieve beelden aan het werken waren.



Teams waren extra gemotiveerd omdat ze zich in hun beïnvloeding meer buiten het team leerden richten, naar de afdelingen en mensen waarvoor ze hun taak vervullen. Dat gebeurde na de oefening op een veel krachtiger en meer afgestemde manier.

Een klant van mij paste backcasting recentelijk toe in het eigen team en vertelde dat de beelden voor haar medewerkers enorm inspirerend waren. Op basis van die gemeenschappelijke beelden kan een project in 2010 nu makkelijk verder uitgewerkt worden. De medewerkers zien nu voor zich wat er nodig is om het project stap voor stap tot een succes te maken. Met kleine wijzigingen vanuit de medewerkers is dit nu een gedragen plan. Eén van haar medewerkers inspireerde het echter niet, die zag nog als een berg op tegen het werk die deze beelden voor haar betekenden. Dat geeft natuurlijk gelijk helderheid waarop de coaching van deze persoon gericht zal moeten worden.

Backcasting houdt een organisatie gezond!

Het moge duidelijk zijn dat backcasting vooral bij verandertrajecten een krachtig instrument is, maar tegelijk heb ik ontdekt dat het in veel andere situaties ook goed bruikbaar is. Zelfs als het bedrijf goed draait is terugredeneren vanuit de toekomst belangrijk om vitaal te blijven. Bij een lekker draaiend vitaal bedrijf is het interessant om te zien waarom het zo lekker gaat. Kortom, backcasting is een krachtig instrument om mensen te inspireren bij elke organisatie en in vele situaties.

Dat maakt dat ik alle (leiders van) bedrijven en teams binnen bedrijven en overheidsorganisatie aanraad backcasting eens in de zo veel tijd toe te passen, bij voorkeur in een workshopsetting met begeleiding, zodat medewerkers in de juiste sfeer gebracht worden terwijl ze de oefening doen. Liefst onder leiding van een NLP-facilitator die zich bewust is van het onbewuste. Als iedereen onbelemmerd de toekomst in leert kijken en van daaruit leert handelen dan worden organisaties een stuk vitaler.

MICHEL LA POUTRE, VAN HUIS UIT ECONOMOOM EN RSM-BEDRIJFSKUNDIGE, HEEFT EEN JARENLANGE ERVARING ALS VERANDERMANAGER, ORGANISATIEADVISEUR EN INTERIM MANAGER BIJ GROTE EN COMPLEXE ORGANISATIES. DE LAATSTE 10 JAAR IS HIJ EVENEENS SUCCESVOL ALS EXECUTIVE COACH, PERSOONLIJKE-, LOOPBAAN- EN TEAMCOACH/TRAINER. MICHEL IS MASTER PRACTITIONER IN NLP.

*Voor meer info en contact auteur:
www.lapoutre.net / michel@lapoutre.net*



Michel La Poutre