

Inhoud

Voorwoord		7
Deel 1	Paradigma's en principes	
	Van binnen naar buiten	17
	De zeven eigenschappen – een overzicht	40
	Samenvatting	55
Deel 2	Overwinningen op jezelf	
Eigenschap 1	Wees proactief	59
	Principes van persoonlijk inzicht	61
	Samenvatting	87
Eigenschap 2	Begin met het einde voor ogen	89
	Principes van persoonlijk leiderschap	91
	Samenvatting	138
Eigenschap 3	Belangrijke zaken eerst	141
	Principes van persoonlijk management	143
	Samenvatting	177
Deel 3	Overwinningen met de omgeving	
	Paradigma's van wederzijdse afhankelijkheid	181
	Samenvatting	201
Eigenschap 4	Denk win-win	203
	Principes van interpersoonlijk leiderschap	204
	Samenvatting	237
Eigenschap 5	Eerst begrijpen... dan begrepen worden	239
	Principes van empathische communicatie	241
	Samenvatting	267

Eigenschap 6	Synergie	269
	Principes van creatieve samenwerking	271
	Samenvatting	294
Deel 4	Vernieuwing	
Eigenschap 7	Houd de zaag scherp	297
	Principes van evenwichtige zelfvernieuwing	299
	Nogmaals van binnen naar buiten	320
	Samenvatting	330
Bijlage A	Mogelijke waarnemingen die voortkomen uit verschillende centra	333
Bijlage B	Een kwadrant 11-dag op kantoor	341
Dankwoord		349
Eerbetoon van de familie Covey aan een zeer effectieve vader		353
Register		357
FranklinCovey-organisatie		365
Verder lezen		367

ze zijn niet van primair belang. Wellicht werken we met zoveel inzet aan ons eigen bouwsel dat we het fundament dat door eerdere generaties is gelegd verwaarlozen; door te lang op dezelfde plaats te oogsten, vergeten we te zaaien.

Ik kan mensen met tactische middelen zover proberen te krijgen dat ze doen wat ik wil, harder werken, gemotiveerder zijn of mij en elkaar aardiger vinden. Maar als ik in wezen niet principieel ben, zal ik op lange termijn niet succesvol zijn. Ik zal worden gewantrouwd en alles wat ik doe of zeg, hoe mooi ik het ook verwoord en hoe goed ik het ook bedoel, zal worden gezien als manipulatie. De basis van permanent succes is vertrouwen.

Alles op relatietechnieken gooien is net zoiets als vlak voor een examen snel de stof erin stampen. Je krijgt misschien wel een aardig cijfer, maar je zult een vak nooit beheersen en je zult je nooit ontwikkelen.

Denk je eens in hoe belachelijk zo'n aanpak zou zijn op een boerenbedrijf: in het voorjaar vergeten te planten, in de zomer lekker luiëren en in het najaar snel even de oogst binnenhalen. Een boerderij is een natuurlijk systeem. Elke dag moet je er weer tegenaan. Je oogst wat je gezaaid hebt; er valt niets te ritselen.

Hetzelfde principe geldt in het menselijk verkeer. Ook dat is een natuurlijk systeem. In een beperkte, kunstmatige omgeving als een school kun je volstaan met de pragmatische levenshouding; met snelle trucs, handigheid en charme kom je een eind. Maar op den duur schieten dit soort secundaire kwaliteiten toch tekort. Zonder integere, fundamentele principes ben je niet in staat om duurzame menselijke relaties te onderhouden en zul je het moeten hebben van succes op korte termijn.

Iemand die secundaire grootsheid bezit – iemand die sociale erkenning krijgt voor zijn talenten – mist vaak van nature primaire grootsheid. Vroeg of laat komt dat ook tot uiting in zijn langdurige relaties, bijvoorbeeld met een collega, zijn levenspartner of een puberzoon of -dochter die in een identiteitscrisis zit. Emerson zei ooit: 'Wat je bent tettert zo hard in mijn oor, dat ik niet hoor wat je zegt.' Uiteindelijk heeft je persoonlijkheid toch de grootste zeggingskracht.

Natuurlijk komt het voor dat mensen met een sterk principieële levenshouding geen optimale relatie met anderen onderhouden, omdat ze zich niet goed kunnen uitdrukken. Maar die effecten zijn toch meestal minder groot.

'Het uniek menselijke vermogen tot goed of kwaad is de stille getuige

van wat iemand is, niet van wat hij beweert te zijn', zegt William George Jordan. Daardoor laten we ons leiden; want uiteindelijk gaat het erom dat we mensen kunnen vertrouwen.

De kracht van een paradigma

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap zijn gebaseerd op principes die inhoud geven aan je bestaan.

Voor een goed begrip van deze eigenschappen moeten we weten wat onze 'paradigma's' zijn en hoe we een 'paradigmaverschuiving' kunnen creëren.

De pragmatische en de principiële levenshouding zijn allebei voorbeelden van sociale paradigma's. De van oorsprong wetenschappelijke term 'paradigma' wordt tegenwoordig algemeen gebruikt in de betekenis van model of kader. Ons paradigma is ons referentiekader; net als een landkaart geeft het een eenvoudige verklaring van de omgeving waarin wij ons bevinden. Stel dat je door een drukfout met een plattegrond van Amsterdam je weg probeert te vinden in Den Haag. Wat je ook onderneemt, je zult nooit op je bestemming aankomen, en met een positieve instelling bereik je hooguit dat het je uiteindelijk niet zoveel kan schelen. Alleen als je een goede kaart hebt, zijn je inzet en je houding relevant.

In feite zoeken we onze weg door het leven met allerlei kaarten in ons hoofd. Ze zijn te verdelen in twee categorieën: kaarten van hoe de dingen *zijn*, oftewel van de werkelijkheid, en kaarten van hoe de dingen zouden *moeten zijn*, oftewel van onze waarden. Al onze ervaringen interpreteren we aan de hand van deze kaarten. We vragen ons niet af of ze wel kloppen; we zijn ons er vaak niet eens van bewust dat we ze gebruiken. We gaan er domweg van uit dat de dingen die we zien reëel zijn, dan wel zouden moeten zijn.

Ons gedrag is gebaseerd op dit soort aannames.



Laten we een experiment doen. Kijk even naar de tekening op pagina 24 en dan naar die op pagina 25. Zie je een vrouw? Hoe oud is ze? Wat heeft ze aan? Wat zou het voor iemand zijn?

Waarschijnlijk beschrijf je de vrouw op pagina 24 als iemand met een kleine neus, jong, aantrekkelijk en ingetogen. Ze zou geschikt zijn als fotomodel, en als alleenstaande man zou je haar best mee uit willen nemen.

Maar nu zeg ik dat ze een jaar of zestig, zeventig is, dat ze een grote neus heeft en een droevige blik in haar ogen, zeker niet aantrekkelijk is en dat je eventueel bereid bent haar naar de overkant van de straat te helpen.

Wie van ons heeft gelijk? Als ik de tekening persoonlijk met je zou bespreken, zou ik kunnen aangeven hoe ik aan mijn beschrijving kom en zou jij hetzelfde kunnen doen. Dat kan nu niet; daarom vraag ik je naar de tekening op pagina 39 te kijken en dan weer naar die op pagina 25. Nu zie je wél de oude vrouw.

Jaren geleden zag ik iemand op de Harvard Business School dit experiment doen. Hij wilde aantonen dat twee mensen hetzelfde kunnen zien, het volkomen oneens kunnen zijn en toch allebei gelijk kunnen hebben. Het is niet logisch, het is psychologisch. Hij liet de helft van zijn studenten tien seconden naar de tekening op pagina 24 kijken en de andere helft naar die op pagina 39. Daarna liet hij de tekening op pagina 25 aan de hele groep zien. Een student uit de ene groep moest nu aan iemand van de andere groep beschrijven wat hij zag. 'Wat bedoel je met "een oude vrouw"? Ze is een jaar of tweeëntwintig.' 'Kom nou, ben je blind? Ze is zeventig, misschien wel tachtig!' 'Aantrekkelijk? Het is een oud besje.' De studenten wisten nota bene dat het om een experiment ging, waarin een andere optiek mogelijk was. Normaal gesproken zouden de meeste mensen daar niet eens voor openstaan. Toen beide partijen rustig hadden gedemonstreerd hoe zij aan hun omschrijving kwamen, was iedereen in staat het andere gezichtspunt te onderkennen. Maar telkens als iemand weer naar de tekening keek, kreeg hij in eerste instantie toch het beeld waarop hij door het oorspronkelijke plaatje was geconditioneerd.



Bij mijn werk gebruik ik dit waarnemingsexperiment vaak, omdat het zoveel verduidelijkt. Ten eerste illustreert het hoe sterk geconditioneerd onze waarneming is en dus onze paradigma's. Als tien seconden al zo'n sterk effect hebben... Gezin, school, geloof, vrienden en collega's beïnvloeden ons voortdurend. Sociale paradigma's zoals de pragmatische levenshouding vormen onopgemerkt onze kaarten, ons referentiekader.

Ten tweede toont het experiment hoezeer deze paradigma's ons gedrag bepalen. We kunnen niet integer handelen als we ons op verschillende paradigma's baseren. Als we anders praten en lopen dan we kijken, is er geen sprake meer van één consistent geheel. Wanneer je tot de 90 procent van de mensen behoort die in het plaatje de jonge vrouw ziet, kun je je moeilijk voorstellen dat je haar helpt de straat over te steken. Je houding en gedrag moeten in overeenstemming zijn met hoe je haar ziet.

Dit legt de fundamentele zwakte van de pragmatische levenshouding bloot. Ons gedrag is op termijn niet effectief als we er niet bij stilstaan uit welke basisparadigma's het voortvloeit.

Ten slotte illustreert dit waarnemingsexperiment hoeveel invloed onze paradigma's hebben op onze omgang met anderen. We denken dat we de dingen helder en objectief zien, totdat we erachter komen dat voor iemand anders vanuit zijn optiek hetzelfde geldt. We zien de wereld niet zoals hij is, maar zoals wij zijn, of zoals wij geconditioneerd zijn ernaar te kijken. Als we beschrijven wat we zien, beschrijven we onszelf. We denken dat er iets mis is met mensen die een andere beschrijving geven. Maar het experiment toont aan dat iedereen door een unieke lens kijkt.

Dit betekent niet dat er geen objectieve feiten zijn. De proefpersonen in het experiment zien dezelfde zwarte lijnen en witte vlakken, maar die hebben op zichzelf geen betekenis. De manier waarop iedere persoon deze feiten interpreteert, is afhankelijk van zijn of haar eerdere ervaringen.

Naarmate we ons meer bewust zijn van onze fundamentele paradigma's, kunnen we ze beter toetsen aan die van anderen en proberen onze visie te verbreden.

De kracht van een paradigmaverschuiving

Het belangrijkste dat we van dit experiment kunnen leren, is dat er zoiets bestaat als een paradigmaverschuiving, de *aha-erlebnis* van iemand die het

ambigue plaatje plotseling anders 'ziet'. Hoe sterker een persoon vasthoudt aan zijn oorspronkelijke waarneming, hoe schokkender de omslag. De term paradigmaverschuiving werd geïntroduceerd door Thomas Kuhn in zijn nu al klassieke boek *De structuur van wetenschappelijke revoluties*. Hij merkt op dat bijna elke belangrijke doorbraak in wetenschappelijk onderzoek een breuk met traditionele paradigma's betekent.

Voor de grote Alexandrijnse sterrenkundige Ptolemaeus was de aarde het centrum van het heelal. Copernicus bracht een paradigmaverschuiving teweeg door de zon centraal te stellen. Dat was een schok; hij werd er zelfs voor vervolgd. Plotseling moest alles anders worden geïnterpreteerd.

Het natuurkundige model van Newton is een voortreffelijk paradigma; het is nog steeds de basis van de moderne bouwkunde. Maar het is niet volledig. De wetenschappelijke wereld werd op zijn kop gezet door het paradigma van Einstein, de relativiteitstheorie, waarmee veel meer verklaard kon worden.

Vroeger stierven veel vrouwen en kinderen tijdens de bevalling zonder dat iemand begreep waarom. Tijdens oorlogen overleden meer mannen aan infecties en ziekten dan aan ernstige verwondingen. De ontdekking van de bacterie betekende een nieuw paradigma en leidde tot belangrijke medische verbeteringen.

De overgang van de traditionele monarchie naar de constitutionele democratie is te beschouwen als een historische paradigmaverschuiving met verstrekkende gevolgen. Mensen kregen enorme ontplooiingskansen en de levensstandaard steeg in een ongekend tempo.

Maar niet elke paradigmaverschuiving heeft positieve gevolgen. Zoals we hebben gezien, heeft de verschuiving van de principiële naar de pragmatische levenshouding ons losgerukt van de wortels van echt succes en geluk.

Of zo'n verschuiving nu positief is of niet, met een schok tot stand komt of geleidelijk, ze stelt ons in ieder geval in staat onze omgeving anders te zien. Dat is de kracht ervan; onze paradigma's bepalen immers de manier waarop wij met anderen omgaan.

Ik herinner me dat ik in de metro in New York een paradigmaverschuiving in het klein meemaakte. Het was zondagochtend. Sommige mensen zaten een krant te lezen, anderen waren zichtbaar in gedachten verzonken en weer anderen zaten vredig met hun ogen dicht.

Plotseling kwam er een man met zijn kinderen binnen. De kinderen

waren zo uitgelaten dat de rust onmiddellijk was verstoord.

De man ging naast me zitten en sloot zijn ogen, alsof het hem allemaal niets interesseerde. De kinderen schreeuwden, gooiden met dingen en graaiden zelfs hier en daar naar een krant. Het was een chaos. Maar de man naast me deed niets.

Het kostte me moeite mijn irritatie te bedwingen. Ik kon me gewoon niet voorstellen dat zijn rondrennende kinderen hem volkomen koud lieten. Het was duidelijk dat ik niet de enige was die zich eraan stoorde. Uiteindelijk keerde ik me naar hem toe en zei zo beheerst mogelijk: 'Meneer, een aantal mensen hier ergert zich nogal aan uw kinderen. Zou u hen niet tot bedaren kunnen brengen?' De man sloeg zijn ogen op alsof hij nu pas besefte wat er aan de hand was en zei zacht: 'O, natuurlijk, ik zal er iets aan doen. We komen net van het ziekenhuis, hun moeder is een uur geleden gestorven. Ik ben helemaal verdoofd en ik denk dat zij zich ook geen raad weten.'

Kun je je voorstellen wat er op dat moment door me heen ging? Mijn paradigma veranderde onmiddellijk. In één klap zag ik alles anders, en omdat ik alles anders zag, dacht ik er ook anders over, veranderden mijn gevoelens en gedroeg ik me anders. Mijn ergernis was verdwenen. Ik zou nu zeker mijn zelfbeheersing niet meer verliezen; mijn hart liep over van medelijden. 'Is uw vrouw net gestorven? O, het spijt me! Kan ik iets voor u doen?' Plotseling was alles anders.

De meeste mensen maken zo'n schokkende verandering mee wanneer ze zich in een levensbedreigende situatie bevinden; hun prioriteiten komen onmiddellijk anders te liggen. Hetzelfde gebeurt als ze vader of moeder worden of op hun werk een leidinggevende functie krijgen.

Je kunt weken, maanden en jaren proberen op een pragmatische manier je houding te veranderen, maar dat is niets vergeleken bij de verandering die je doormaakt als je alles plotseling anders ziet.

Voor kleine verbeteringen in ons gedrag volstaat een pragmatische aanpak, maar echte veranderingen bereiken we alleen wanneer we met onze basisparadigma's aan de slag gaan.

Om met Thoreau te spreken: 'Men kan de duizend loten van het kwaad snoeien of in één ruk de wortels uitroeien.' In plaats van de duizend loten van ons gedrag te snoeien, moeten we ons richten op de wortels, de paradigma's.

Zien en zijn

Natuurlijk komen niet alle paradigmaverschuivingen in één keer tot stand. Mijn ervaring in de metro was een plotselinge schok, maar de verandering die Sandra en ik ondergingen in het geval van onze zoon voltrok zich geleidelijk. Ons aanvankelijke gedrag tegenover hem was gebaseerd op ons paradigma over geslaagd ouderschap, en puur pragmatisch. Pas toen we dat kader hadden vervangen, konden we de situatie anders bekijken.

Om onze zoon anders te kunnen zien, moesten wij zelf anders zijn. Ons nieuwe paradigma kwam tot stand doordat we ons principieel anders opstelden. Paradigma's zijn bepalend voor wie je bent. Zijn is zien. We kunnen onze visie niet fundamenteel veranderen zonder zelf te veranderen en omgekeerd.

Zelfs de ogenschijnlijk plotselinge paradigmaverschuiving die ochtend in de metro was inherent aan mijn karakter.

Iemand anders had misschien heel even last gehad van een vaag schuldgevoel en was naast de terneergeslagen man blijven zitten zonder verder iets te zeggen. Aan de andere kant zullen er ook mensen zijn die de situatie al eerder hadden aanvoeld.

Paradigma's hebben een enorme invloed; ze zijn de lens waardoor we naar de wereld kijken. Een paradigmaverschuiving – of die nu plotseling of geleidelijk tot stand komt – is de belangrijkste kracht achter een radicale verandering.

Het principiële paradigma

De principiële levenshouding is gebaseerd op het idee dat effectief menselijk gedrag geleid wordt door principes die net zo fundamenteel zijn als bijvoorbeeld de wet van de zwaartekracht.

In het tijdschrift *Proceedings of the Naval Institute* vertelt Frank Koch over een ervaring met een paradigmaverschuiving, waaruit blijkt hoe deze principes zich laten gelden.

Twee oorlogsschepen die voor een oefening deel uitmaakten van het eskader, waren al dagen bezig met manoeuvres in zwaar weer. Op de brug van het schip dat het eskader aanvoerde, stond ik op de uit-

kijk. Het was al avond. Flarden mist belemmerden het zicht. De kapitein bleef daarom zelf ook op de brug en hield alle bewegingen goed in de gaten.

Vlak nadat de duisternis was gevallen, meldde een wacht: 'Licht aan stuurboord.'

'Recht of niet?' riep de kapitein.

'Recht, kapitein!' antwoordde de wacht. Er bestond gevaar voor een aanvaring.

De kapitein riep tegen de seiner: 'Sein: aanvaring dreigt, verander uw koers twintig graden.'

Het schip seinde terug: 'Advies aan u: verander uw koers twintig graden.'

De kapitein zei: 'Sein: ik ben kapitein, verander uw koers twintig graden.'

'Ik ben stuurman tweede klas', was het antwoord. 'Verander uw koers twintig graden.'

De kapitein werd razend. Hij schreeuwde: 'Sein: dit is een oorlogsschip. Verander uw koers twintig graden.'

Daarop kwam het signaal: 'Dit is een vuurtoren.'

En wij veranderden van koers.

Net als de kapitein zijn wij hier getuige van een paradigmaverschuiving die de situatie in een totaal ander daglicht plaatst. We zien een realiteit die zijn beperkte waarnemingsvermogen te boven gaat. In ons dagelijks leven hebben wij bepaalde aspecten van de realiteit net zo min in de gaten als de kapitein.

Een principe is net zoiets als die vuurtoren. Het is een onwrikbaar gegeven, een natuurwet. Cecil B. DeMille zei over de principes in zijn legendarische film *De Tien Geboden*: 'Wie de wet breekt, breekt zijn hals.'

Mensen beoordelen hun gedrag aan de hand van paradigma's. We proberen op grond van onze ervaringen de werkelijkheid in kaart te brengen.

Hoe nauwkeurig onze kaarten zijn, verandert niets aan de werkelijkheid die ze weergeven, maar is wel bepalend voor de stabiliteit van onze samenleving. De cycli die terug te vinden zijn in de sociale geschiedenis bewijzen dat onze principes steeds opnieuw opduiken.

Principes zijn geen esoterische, mysterieuze of 'religieuze' ideeën. Niet één principe dat in dit boek ter sprake komt, is karakteristiek voor een be-