

# Inhoud

	<b>Dankwoord</b>	11
<b>Deel 1</b>	<b>Paradigma's en principes</b>	
	Van binnen naar buiten	13
	De zeven eigenschappen – een overzicht	35
<b>Deel 2</b>	<b>Overwinningen op jezelf</b>	
Eigenschap 1	Wees proactief	51
	Principes van persoonlijk inzicht	53
Eigenschap 2	Begin met het einde voor ogen	79
	Principes van persoonlijk leiderschap	81
Eigenschap 3	Belangrijke zaken eerst	125
	Principes van persoonlijk management	127
<b>Deel 3</b>	<b>Overwinningen met de omgeving</b>	
	Paradigma's van wederzijdse afhankelijkheid	163
Eigenschap 4	Denk win-win	181
	Principes van interpersoonlijk leiderschap	183
Eigenschap 5	Eerst begrijpen... dan begrepen worden	213
	Principes van empathische communicatie	215
Eigenschap 6	Synergie	237
	Principes van creatieve samenwerking	239
<b>Deel 4</b>	<b>Vernieuwing</b>	
Eigenschap 7	Houd de zaag scherp	263
	Principes van evenwichtige zelfvernieuwing	265
	Nogmaals van binnen naar buiten	283
<b>Bijlage A</b>	<b>Mogelijke waarnemingen die voortkomen uit verschillende centra</b>	293
<b>Bijlage B</b>	<b>Een kwadrant II-dag op kantoor</b>	301
	<b>Nawoord van Stephen Covey</b>	309
	<b>Register van problemen en mogelijke oplossingen</b>	315
	<b>Register</b>	327
	<b>Over FranklinCovey</b>	331
	<b>Verder lezen</b>	333

# Van binnen naar buiten

**Echte allure bestaat in deze wereld alleen bij de gratie van een onberispelijke levensstijl.**

– DAVID STARR JORDAN

In de ruim vijftientig jaar dat ik met mensen werk uit het bedrijfsleven, op universiteiten en in gezinssituaties, heb ik veel mensen ontmoet die van buitenaf gezien ongelooflijk veel succes hadden, maar die innerlijk wanhopig op zoek waren naar een harmonieuze en zinvolle relatie met anderen.

Sommige problemen die ze met mij bespraken, zullen je vermoedelijk bekend voorkomen.

*In mijn carrière heb ik bereikt wat ik wilde, maar wel ten koste van mijn privéleven. Mijn vrouw en kinderen zijn vreemden voor me geworden. Ik weet niet eens meer wie ik zelf ben en wat ik echt belangrijk vind. Was het wel de moeite waard? Dat heb ik me nooit afgevraagd.*

*Ik ben met een nieuw dieet begonnen, dat is al de vijfde keer dit jaar. Ik weet dat ik te dik ben en ik wil echt afvallen. Ik lees alles wat er op dit gebied verschijnt. Ik stel mezelf een doel en pep me op, maar na een paar weken haak ik weer af. Ik ben domweg niet in staat te doen wat ik me heb voorgenoemen.*

*Ik heb de ene managementcursus na de andere gevolgd. Ik verwacht veel van mijn medewerkers en ik doe mijn best om vriendelijk en redelijk met ze om te gaan. Maar ik geloof niet dat ze echt loyaal zijn. Als ik een dag ziek zou zijn, denk ik dat ze het grootste deel van de tijd bij de koffieautomaat zouden staan kletsen. Waarom kan ik mijn personeel geen verantwoordelijkheidsgevoel bijbrengen?*

*Mijn zoon, een tiener, is opstandig en verslaafd aan drugs. Wat ik ook probeer, hij luistert niet. Wat moet ik doen?*

*Er moet nog zoveel gebeuren en er is nooit tijd voor. Ik voel me de hele dag opgejaagd, elke dag, zeven dagen per week. Ik heb cursussen gevolgd en verschillende systemen geprobeerd om efficiënter met mijn tijd om te gaan. Op*

*zich waren ze wel nuttig, maar ik voel me toch niet gelukkig, productief en rustig, en dat is wat ik zo graag wil.*

*Ik wil mijn kinderen leren hoe waardevol werken is. Maar ik kan niets aan hen overlaten en ik hoor alleen maar geklaag. Ik kan het beter zelf doen, dat is veel gemakkelijker. Waarom moet je kinderen steeds achter hun broek zitten en kunnen ze geen plezier beleven aan hun werk?*

*Ik heb het druk, erg druk. Maar soms vraag ik me af waar ik het allemaal voor doe. Ik zou willen dat mijn leven echt betekenis had, dat er door mijn toedoen werkelijk iets veranderde.*

*Ik zie hoe sommige vrienden en familieleden succes en waardering krijgen. Ik maak hun lachend en enthousiast mijn complimenten, maar innerlijk word ik helemaal verteerd. Waarom voel ik me zo?*

*Ik ben een krachtige persoonlijkheid. Ik weet dat ik in mijn omgang met anderen de situatie bijna altijd onder controle heb. Meestal weet ik mensen zelfs zover te krijgen dat ze met de oplossing komen die ik wil. Ik bekijk dingen van alle kanten en ik ben er echt van overtuigd dat iedereen het meest gebaat is bij mijn ideeën. Toch knaagt er iets. Ik vraag me steeds weer af wat anderen werkelijk denken van mij en mijn ideeën.*

*Mijn huwelijk stelt niets meer voor. We maken geen ruzie of zo; we houden gewoon niet meer van elkaar. We zijn in therapie geweest, hebben verschillende dingen geprobeerd, maar het lukt ons gewoon niet om dat gevoel van vroeger nieuw leven in te blazen.*

Dit zijn diepgaande, pijnlijke problemen, waarvoor geen snelle oplossing bestaat.

Een paar jaar geleden hadden mijn vrouw Sandra en ik een vergelijkbaar probleem. Het ging niet goed op school met een van onze zoons. Hij was niet eens in staat om de instructies bij zijn proefwerken op te volgen. In de omgang met anderen gedroeg hij zich onvolwassen, vaak tot ergernis van de mensen uit zijn directe omgeving. In sport kon hij ook niet meekomen. Hij was klein, mager en houterig; met honkbal haalde hij vaak al uit voordat de bal was gegooid. Hij werd hardop uitgelachen.

Wanhopig zochten Sandra en ik naar een manier om hem te helpen. Als succes op elk gebied van het leven belangrijk is, dan is het zeker belangrijk dat wij het als ouders goed doen, dachten wij. We gingen ons anders tegenover hem gedragen en probeerden zijn houding positief te

bëinvloeden. ‘Kom op, jongen! Dat kun je best! We weten dat je het kunt. Houd die knuppel wat hoger vast en concentreer je op de bal. Haal pas uit als hij vlak bij je is.’ Elke verbetering, hoe klein ook, grepen we aan om hem moed in te spreken. ‘Goed zo, houden zo!’

Als anderen moesten lachen, zeiden we daar iets van. ‘Laat hem nou met rust. Hij moet het nog leren.’ Onze zoon begon dan te huilen en riep steeds weer opnieuw dat hij er nooit iets van terecht zou brengen en dat hij een hekel had aan honkbal.

Niets hielp. We maakten ons echt zorgen. We zagen hoe hij zijn gevoel voor eigenwaarde verloor. Uiteindelijk staakten we onze pogingen en probeerden de situatie eens anders te bekijken.

In diezelfde periode was ik betrokken bij een landelijk project over leidinggeven. Voor deelnemers aan het Executive Development Program van IBM werkte ik aan een tweemaandelijks cursus over communicatie en waarneming.

Tijdens de voorbereidingen voor deze cursussen verdiepte ik me vooral in de manier waarop onze waarneming tot stand komt en hoe die vervolgens ons gedrag bepaalt. Ik ging me verdiepen in verwachtingen en self-fulfilling prophecy’s, oftewel het ‘Pygmalion-effect’. Ik begon te beseffen hoezeer onze waarnemingen geconditioneerd zijn. Ik leerde dat de lens waardoor we kijken bepalend is voor de interpretatie van wat we zien.

Toen Sandra en ik onze eigen situatie vergeleken met wat ik in mijn cursus voor IBM vertelde, drong het tot ons door dat de manier waarop wij onze zoon begeleidden niet overeenstemde met onze kijk op hem. We moesten eerlijk toegeven dat we hem beschouwden als iemand die wezenlijk tekortschoot, die enigszins ‘zwakbegaafd’ was. Wat we ook probeerden, het had niet het gewenste effect, omdat we hem eigenlijk steeds te kennen gaven dat hij niet capabel was en beschermd moest worden.

We begrepen nu dat als we de situatie wilden veranderen, wij eerst zelf moesten veranderen, te beginnen bij onze kijk op hem.

### De pragmatische en de principiële levenshouding

Ik verdiepte me in die tijd niet alleen in de menselijke waarneming, maar deed ook grondig onderzoek naar de literatuur over succes die sinds 1776 in Amerika was verschenen. Ik nam honderden boeken, artikelen en essays door over zelfontplooiing en populaire psychologie. Dat wat een vrij en democratisch volk als de sleutel tot een succesvol bestaan beschouwde, kreeg ik in zijn totaliteit onder ogen.

In die ruim tweehonderd jaar literatuur over succes ontdekte ik een opmerkelijke tendens. Door de frustraties van onze eigen generatie is het merendeel van de literatuur over succes de laatste vijftig jaar nogal op-

pervlakkig geworden. Er wordt voortdurend gewezen op het belang van status. Er worden allerlei snelle oplossingen en maatschappelijke noodverbanden voor acute problemen aangereikt, maar geen oplossingen voor chronische kwesties, die dan ook steeds weer de kop opsteken.

Wat je de principiële levenshouding zou kunnen noemen, wordt in vrijwel alle literatuur van de eerste honderdvijftig jaar als basis voor succes beschouwd: integriteit, nederigheid, trouw, gematigdheid, moed, rechtvaardigheid, geduld, ijver, eenvoud, bescheidenheid en de gulden regel ('Bejegen anderen zoals jij door hen bejegend wilt worden'). Type-rend voor die literatuur is de autobiografie van Benjamin Franklin. Hierin wordt in feite verslag gedaan van de pogingen van één man om bepaalde principes en gewoontes volledig te internaliseren.

De principiële levenshouding gaat ervan uit dat er voor een zinvol bestaan basisregels zijn en dat echt succes en duurzaam geluk alleen te realiseren zijn door die regels tot een wezenlijk bestanddeel van je persoonlijkheid te maken.

Kort na de Eerste Wereldoorlog vond er in de visie op succes een fundamentele verschuiving plaats van de principiële levenshouding naar wat je de pragmatische levenshouding zou kunnen noemen. Succes werd afgemeten aan persoonlijke prestaties, status, attitudes, gedrag en vaardigheden, die de smeerolie vormen voor de omgang met anderen. Binnen dit geloof in een pragmatische levenshouding ontwikkelden zich gaandeweg twee stromingen: de ene richtte zich op relatietechnieken in zowel het persoonlijke als het maatschappelijke leven, de andere concentreerde zich op een positieve mentale instelling. Soms werden deze filosofieën vertaald in stelregels die de moeite waard zijn, zoals 'je houding bepaalt je aanzien' of 'vrienden maak je met een glimlach, niet met een norske blik' en 'wie gelooft in zijn plannen kan ze ook uitvoeren'.

Maar andere onderdelen van de pragmatische benadering zijn duidelijk manipulatief of zelfs misleidend. Daarbij worden technieken aanbevolen om mensen te intimideren of om bij hen in de gunst te komen.

In sommige van deze boeken en artikelen wordt wel gewezen op het belang van karaktervastheid, maar eerder als een onderdeel van succes dan als de basis ervan. De nadruk ligt vooral op communicatieve vaardigheden, snelle strategieën om invloed te verwerven en een positieve instelling.

Ik begon te beseffen dat Sandra en ik voor onze zoon onbewust naar dit soort pragmatische oplossingen zochten. Naar de maatstaven van de maatschappij waren wij met onze andere kinderen goed bedeed, maar deze jongen kon daar in onze ogen niet aan voldoen. Het beeld dat we van onszelf hadden als goede ouders, was bepalend voor het beeld dat we van hem hadden. De manier waarop we tegen het probleem aankeken, werd niet alleen bepaald door onze wens dat het hém goed ging, maar

ook door ónze normen voor maatschappelijk succes. Dat was liefde onder voorwaarde, met het risico dat onze zoon zijn zelfrespect kwijtraakte. We besloten onze eigen motieven nader te onderzoeken en niet langer te proberen hem te veranderen. Anders gezegd: we moesten zijn waarden, identiteit en individualiteit scheiden van de onze.

Pas vanaf dat moment zagen we hoe zijn mogelijkheden zich langzaam maar zeker konden ontplooien. We besloten hem de ruimte te geven om zijn eigen persoonlijkheid te ontdekken. Onze natuurlijke rol was in onze ogen: hem bevestiging geven, van hem genieten en hem waarderen. Ook werkten we bewust aan onze motieven en creëerden we onze eigen innerlijke zekerheid, zodat ons gevoel van eigenwaarde niet langer afhankelijk was van de vraag hoe ‘acceptabel’ onze kinderen zich gedroegen.

Door afstand te nemen van onze oorspronkelijke kijk op hem ontstond er ook ruimte voor andere gevoelens. We probeerden hem niet meer tegen anderen te beschermen, maar zagen met genoeg hoe hij erin slaagde zijn leven op zijn eigen manier in te richten.

Omdat hij aan onze bescherming gewend was, kreeg hij af en toe een terugval. We toonden dan wel begrip, maar gingen er verder niet op in. We zeiden in feite: ‘We hoeven je niet te beschermen, je bent zelf mans genoeg.’

Na enkele maanden manifesteerden zich bij hem de eerste tekens van groeiend zelfvertrouwen. Langzaam bleide hij op. Op academisch, sociaal en sportief gebied – de standaard sociale maatstaven – ontwikkelde hij zich nu razendsnel, veel sneller dan het zogenaamde natuurlijke ontwikkelingsproces. Na een paar jaar kwam hij in het bestuur van een studentenvereniging, deed aan sport op hoog niveau en slaagde ruim voor zijn examens. Hij ontwikkelde zich tot een betrokken en ongekwastelde persoon, iemand die voor iedereen openstaat.

Sandra en ik geloven dat zijn ‘sociaal indrukwekkende’ prestaties eerder voortkomen uit zijn gevoelens ten aanzien van zichzelf dan dat ze een reactie zijn op de erkenning van anderen. Voor ons was dat verbijsterend, en heel leerzaam voor ons als ouders maar ook voor de andere rollen die we in ons leven vervullen. Het cruciale verschil tussen een principiële en een pragmatische benadering van succes werd ons door deze zeer persoonlijke ervaring pas goed duidelijk. ‘Behoed je hart boven al wat te bewaren is, want daaruit zijn de oorsprongen des levens’, zegt de Bijbel treffend.

### Primaire en secundaire grootsheid

Door de ervaringen met mijn zoon, mijn belangstelling voor de menselijke waarneming en mijn onderzoek naar de literatuur over succes viel alles voor mij in één klap op zijn plaats. Plotseling zag ik de enorme in-

vloed van de pragmatische levenshouding en begreep ik de subtiële en vaak bewust genegeerde verschillen tussen mijn diepste waarden zoals die mij in mijn jeugd zijn bijgebracht en de praktische wijsheden van alledag. Het werd me nu duidelijk waarom ik jarenlang dingen aan allerlei mensen had gedoceerd waarvan ik wist dat ze zinvol waren, maar die vaak niet strookten met populaire inzichten.

Ik wil ook niet beweren dat alle facetten van de pragmatische levenshouding – training in communicatieve vaardigheden, positief denken et cetera – nutteloos zijn. Integendeel, sommige zijn zelfs onmisbaar voor succes. Maar 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 zoets 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 principiële 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 20 en dan naar die op pagina 21. 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 20 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.





