

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

Voorwoord

De wereld is erg veranderd sinds *De zeven eigenschappen* voor het eerst verscheen. Het leven is complexer en veeleisender en kent meer stress. Het industriële tijdperk is overgegaan in het informatietijdperk van de kenniswerker – met verregaande consequenties. Er zijn uitdagingen en problemen in ons privéleven, in onze gezinnen en in organisaties die we ons één of twee decennia geleden niet konden voorstellen. Ze zijn niet alleen van een andere orde van grootte, ze hebben ook een heel ander karakter.

De grote veranderingen in de samenleving en verschuivingen in de gedigitaliseerde mondiale markt werpen een belangrijke vraag op – een die me vaak wordt gesteld: ‘Zijn de zeven eigenschappen van effectief leiderschap ook vandaag nog relevant?’ En daarop aansluitend: ‘Zijn ze over tien, twintig, vijftig of honderd jaar nog relevant?’ Mijn antwoord: hoe groter de veranderingen en hoe moeilijker onze uitdagingen, des te relevanter worden de eigenschappen. De reden: onze problemen en de pijn die daarmee gepaard gaat, zijn universeel en worden groter. De oplossingen zullen altijd gebaseerd zijn op universele, tijdloze, vanzelfsprekende principes die normaal zijn voor elke duurzame, bloeiende samenleving. Ik heb ze niet verzonnen en ik ben er niet verantwoordelijk voor. Ik heb ze alleen maar onderkend en ze in een samenhangende structuur gezet.

Een van de meest intense ervaringen in mijn leven is deze: je kunt alleen de hoogste idealen in je leven waarmaken en de grootste horden nemen als je het principe, of de natuurwet die het resultaat bepaalt, herkent en toepast. Hoe we dat principe toepassen kan sterk variëren en wordt bepaald door onze unieke krachten, talenten en creativiteit. Maar uiteindelijk is elk succes, op welk gebied ook, altijd het gevolg van handelen in harmonie met de principes waaraan dat succes verbonden is.

Veel mensen denken niet zo, in ieder geval niet bewust. Je zult steeds va-

ker tot de ontdekking komen dat principiële oplossingen uitzonderlijk zijn in onze dagelijkse praktijk en ons dagelijks denken. Dit wil ik graag illustreren aan de hand van een paar voorbeelden.

Angst en onzekerheid. Er zijn zoveel mensen die zich angstig voelen. Ze zijn bang voor de toekomst. Ze voelen zich kwetsbaar op het werk. Ze zijn bang dat ze hun baan kwijtraken en niet meer voor hun gezin kunnen zorgen. Hierdoor berusten ze in een risicoloos leven en vermijden ze afhankelijkheid van anderen, op het werk en thuis. In onze cultuur reageren we op dit probleem door ons steeds onafhankelijker op te stellen. 'Ik houd me alleen nog met m'n eigen zaken bezig. Ik doe m'n werk goed, maar daarnaast doe ik dingen waar ik echt gelukkig van word.' Onafhankelijkheid is een belangrijke, zelfs essentiële waarde. Helaas zijn mensen in werkelijkheid van elkaar afhankelijk en vereisen de belangrijkste dingen die we tot stand willen brengen vaardigheden waarover we tot nu toe nog niet beschikken.

'Ik wil het nu.' Mensen willen dingen en ze willen ze meteen. 'Ik wil geld. Ik wil een mooi, groot huis, een mooie auto, het grootste en het mooiste en beste amusementspark. Ik wil het allemaal en ik heb er recht op.' Ook al maakt de huidige creditcardsamenleving het ons gemakkelijk om het allemaal op afbetaling te krijgen, de economische realiteit haalt ons uiteindelijk in. Die herinnert ons eraan – soms pijnlijk – dat we niet meer mogen uitgeven dan we produceren. Doen alsof het anders is, is op de lange termijn geen oplossing. Rente is onverbiddelijk en meedogenloos. Zelfs hard werken is niet voldoende. Door de duizelingwekkende snelheid waarmee de technologie verandert en door de groeiende concurrentie, aangewakkerd door de mondialisering van markten en technologieën, moeten we onszelf niet alleen ontwikkelen, we moeten onszelf constant opnieuw ontwikkelen en opnieuw uitvinden. We moeten onze geest continu scherpen en investeren in de ontwikkeling van onze competenties om te voorkomen dat we overbodig worden. Op het werk willen bazen resultaten, en terecht. De concurrentie is groot, het gaat om overleven. De noodzaak om vandaag te produceren is de realiteit van nu. Die wordt ingegeven door de eisen van het kapitaal, maar de echte mantra van succes is duurzaamheid en groei. Misschien haal je de kwartaalcijfers, maar de echte vraag is of je de noodzakelijke investeringen doet waarmee je het behoud en de groei van je succes over één, vijf of tien jaar garandeert. Onze cultuur en Wall Street schreeu-

wen nu om resultaten. Maar er is een onvermijdelijk principe: er moet een evenwicht zijn tussen de noodzaak om tegemoet te komen aan de eisen van nu en de noodzaak om te investeren in het succes van morgen. Hetzelfde geldt voor onze gezondheid, ons huwelijk, onze familierelaties en onze maatschappelijke behoeften.

Beschuldigen en slachtofferschap. Overal waar een probleem is, zul je een beschuldigende vinger vinden. Onze samenleving is verslaafd aan slachtofferschap. 'Als mijn baas niet zo'n controlfreak was... Als ik maar niet zo arm geboren was... Als ik maar in een betere wijk woonde... Als ik maar niet die driftbuien van m'n vader geërfd had... Als mijn kinderen maar niet zo onhandelbaar waren... Als de andere afdelingen maar niet aldoor die orders verknoeiden... Als we maar niet in zo'n aftakelende bedrijfstak zaten... Als onze werknemers niet zo lui en ongemotiveerd waren... Als mijn vrouw me beter begreep... als... als.' Het mag dan de norm zijn om alles en iedereen de schuld te geven van onze problemen en het vermindert tijdelijk de pijn, maar het ketent ons ook aan diezelfde problemen vast. Geef me iemand die bescheiden genoeg is om verantwoordelijkheid voor zijn of haar omstandigheden te nemen en die moedig genoeg is om initiatief te tonen om op een creatieve manier problemen te overwinnen, en ik zal je laten zien wat de ultieme kracht is van keuze.

Hopeloosheid. Beschuldigen baart cynisme en hopeloosheid. Als we gaan geloven dat we het slachtoffer zijn van onze omstandigheden en buigen voor benauwend determinisme, dan verliezen we de hoop. De motivatie verdwijnt en we nemen genoeg met berusting en stagnatie. 'Ik ben een pion, een marionet, een radertje in de machine en ik kan dus niets doen. Zeg me wat ik moet doen.' Veel intelligente en getalenteerde mensen voelen zich zo. Zij lijden onder ontmoediging en de neerslachtigheid die daarop volgt. Het overlevingsmechanisme van onze cultuur is cynisme – 'verlaag gewoon de verwachtingen die je van het leven hebt totdat je door niets of niemand meer teleurgesteld kunt worden'. Het daarmee contrasterende principe van groei en hoop leidt tot de ontdekking: 'ik ben zelf de creatieve kracht in mijn leven'.

Geen evenwicht in het leven. Het leven in onze maatschappij van mobiele telefoons wordt steeds complexer, veeleisender, gestrester en vooral steeds

vermoeiender. Ondanks al onze inspanningen om onze tijd te managen, om meer te doen, meer te zijn en efficiënter te worden door de wonderen van de moderne technologie te gebruiken, komen we steeds vaker tot de conclusie dat we er ‘middenin zitten’ – minder aandacht hebben voor gezondheid, familie, integriteit en vele dingen die voor ons werk belangrijk zijn. Het probleem zit niet in het werk, dat is de motor in ons leven. Het gaat niet over complexiteit of verandering. Het werkelijke probleem is dat onze moderne cultuur zegt: ‘Begin vroeger, blijf langer, wees efficiënter, offer je op’ – maar daardoor blijven balans en gemoedsrust uit. Die komen pas als iemand duidelijk inzicht krijgt in zijn of haar echte prioriteiten, en als zo iemand daarop gefocust is en integer blijft.

‘Wat heb ik eraan?’ Onze cultuur leert ons dat we naar het allerbeste moeten streven als we iets willen in het leven: ‘Het leven is een spel, een race, een wedstrijd en zorg er maar voor dat je wint.’ Klasgenoten, collega’s, zelfs familieleden zien elkaar als concurrenten – des te meer zij winnen, des te minder er voor jou overblijft. Natuurlijk proberen we grootmoedig over te komen en juichen we bij andermans succes, maar van binnen zit het ons dwars als anderen presteren. De grote gebeurtenissen in de geschiedenis van onze beschaving zijn tot stand gekomen door de onafhankelijke wil van één vastbesloten ziel. Maar de grootste kansen en prestaties in dit informatietijdperk van de kenniswerker zijn weggelegd voor hen die leren ‘wij’ te zijn. Echt grootse prestaties kunnen alleen worden bereikt door een rijke geest die onbaatzuchtig werkt – met wederzijds respect, tot wederzijds voordeel.

De honger naar begrip. Geen behoefte van het menselijk hart is groter dan de behoefte aan begrip – aan een stem die gehoord, gerespecteerd en gewaardeerd wordt – en aan invloed. Veel mensen geloven dat communicatie de sleutel is tot het uitoefenen van invloed – duidelijk maken wat je bedoelt en overtuigend spreken. Maar als je er even over nadenkt, merk je dat je in plaats van echt te luisteren, al bezig bent je eigen antwoord voor te bereiden. Invloed uitoefenen gebeurt pas als anderen merken dat zij je beïnvloeden – als ze zich door jou begrepen voelen – als je intens en oprecht luistert en als je voor hen openstaat. Maar veel mensen zijn emotioneel te kwetsbaar om echt te luisteren – om een aantal zaken lang genoeg op te schorten zodat ze kunnen focussen op begrip voordat ze hun eigen ideeën communiceren.

Onze cultuur schreeuwt om – eist zelfs – begrip en invloed. Maar het principe van invloed valt of staat met wederzijds begrip dat voortkomt uit de bereidheid van op zijn minst één persoon om eerst intens te luisteren.

Conflicten en verschillen. Mensen hebben zoveel met elkaar gemeen en zijn tegelijkertijd zo verschillend. Ze denken anders, ze hebben verschillende en soms tegengestelde waarden, motieven en doelen. Hierdoor ontstaan vanzelf conflicten. Omdat onze maatschappij concurreren benadrukt, ook bij conflicten en verschillen, neigt ze naar ‘zoveel mogelijk winnen’. Ook al is er veel goeds voortgekomen uit de elegante kunst van het sluiten van compromissen – beide partijen geven hun oorspronkelijke standpunt op en vinden een acceptabele middenweg – geen van beide partijen is echt tevreden. Wat een verspilling als mensen voor de kleinste gemene deler gaan! Wat een verspilling als mensen er niet in slagen het principe van creatieve samenwerking te gebruiken bij het bedenken van oplossingen die beter zijn dan ieders afzonderlijke oplossing!

Persoonlijke stilstand. De menselijke natuur kent vier dimensies – lichaam, geest, hart en ziel. Kijk eens naar de verschillen en de voordelen van de twee benaderingen:

Lichaam:

Tendens in onze cultuur: ga door met dezelfde manier van leven. Behandel medische problemen met operaties of medicatie.

Principe: voorkom ziektes en problemen door de manier van leven zodanig aan te passen dat deze in harmonie is met het heersende, universeel geaccepteerde principe van gezondheid.

Geest:

Cultuur: kijk televisie, ‘vermaak me’.

Principe: lees in de breedte en in de diepte. Blijf continu leren.

Hart:

Cultuur: gebruik relaties met anderen om je persoonlijke, zelfzuchtige belangen na te streven.

Principe: intens, oprecht luisteren en het dienen van anderen brengt de meeste voldoening en vreugde.

Ziel:

Cultuur: geef je over aan groeiende secularisatie en cynisme.

Principe: erken dat principes de bron zijn van onze behoefte aan zingeving en aan positieve dingen in het leven – het is mijn persoonlijke overtuiging dat de natuurwetten die hiermee samenhangen van God komen.

Houd deze universele uitdagingen en je eigen persoonlijke behoeften en problemen in je achterhoofd. Als je dit doet, zul je blijvende oplossingen én de goede richting vinden. Je zult ook ontdekken dat het contrast tussen de benadering die onze cultuur ons ingeeft en de tijdloze, principiële benadering door de eeuwen heen steeds duidelijker wordt.

In deze laatste persoonlijke toevoeging herhaal ik de vraag die ik ook in mijn lessen steeds weer stel. Hoeveel mensen wensen op hun sterfbed dat ze meer tijd op kantoor hadden doorgebracht of meer tv hadden gekeken? Het antwoord is: niemand. Deze mensen denken aan hun naasten, aan hun gezinnen en aan de mensen die ze gediend hebben.

Zelfs de grote psycholoog Abraham Maslow vond aan het einde van zijn leven het geluk en de voldoening van zijn nageslacht belangrijker dan zijn zelfverwerkelijking (de top van zijn beroemde behoeftepiramide). Hij noemde dit zelftranscendentie.

Dit geldt ook voor mij. Verreweg de grootste en meest bevredigende invloed van de principes die ten grondslag liggen aan de zeven eigenschappen zie ik terug in het leven van mijn kinderen en kleinkinderen.

Mijn negentien jaar oude kleindochter Shannon bijvoorbeeld, voelde zich 'aangetrokken' tot het dienen van weeskinderen in Roemenië. Ze schreef Sandra en mij hoe ze tot deze beslissing kwam nadat er op een dag een klein, ziek kind over haar heen braakte en daarna graag een knuffel wilde. Op dat moment maakte Shannon een innerlijke beslissing: 'Ik wil niet meer egoïstisch leven. Ik wil in mijn leven dienen.' Op het moment dat ik dit schrijf is ze teruggekeerd naar Roemenië, waar ze nog steeds mensen helpt.

Al onze kinderen zijn getrouwd en hebben, met hun partners, een op principes gebaseerde missie ontwikkeld die gericht is op dienen. Het doet ons heel veel plezier te zien hoe trouw ze hieraan zijn.

Nu je echt gaat beginnen met het lezen van *De zeven eigenschappen* hoop ik dat je er veel van zult leren. Maar deel wat je leert ook met de mensen van wie je houdt. En vooral, pas wat je geleerd hebt toe. Bedenk dat iets leren en niets doen gelijkstaat aan niets leren. Weten en niets doen is gelijk aan niets weten.

Persoonlijk ervaar ik het leven naar de zeven eigenschappen als een constante strijd – vooral omdat naarmate je er beter in wordt, de aard van de uitdaging verandert, net als bij skiën, golfen, tennissen of welke sport ook. Omdat ik er oprecht aan werk en elke dag worstel met het leven naar deze door principes geleide eigenschappen, doe ik van harte mee in dit avontuur.

Stephen R. Covey, 2004
www.stephencovey.com
Provo, Utah