



Inleiding

Stephen Covey (1932-2012) studeerde kerkgeschiedenis en MBA, hij ontving vele ere-doctoraten en hij doceerde organisatiekunde aan de universiteit van Utah. Hij was actief lid van de Mormoonse kerk.

Ondanks de voor mij te populaire en niet zo aanlokkelijke titel 'Zeven eigenschappen voor succes in je leven' intrigeerde dit boek omdat het een absolute bestseller is (25 miljoen exemplaren) en in 38 talen is vertaald. Een boek over persoonlijke ontwikkeling.

Stephen Covey was een inspirator en persoonlijk adviseur van velen, waaronder meerdere presidenten van Amerika.

Het leven wordt steeds complexer en veeleisender en kent meer stress: Angst en onzekerheid (bijvoorbeeld met betrekking tot je baan, je veiligheid), consumentisme, schuld en slachtofferschap, dysbalans in het leven, dwang om te genieten, conflicten en verschillen. (eigen opmerking: zie o.a. 'Borderline times' van Dirk de Wachter)

Op deze uitdagingen probeer je met je hele wezen een antwoord te vinden; dit hele wezen, de menselijke natuur, kent vier dimensies: lichaam, geest, hart en ziel. Wat is de huidige trend om antwoorden te vinden op deze vragen en wat kunnen ook je kansen zijn?

Lichaam: Huidige tendens in onze cultuur = ga door met dezelfde manier van leven; behandel medische problemen met medicatie en operaties.

Uitdaging = voorkom ziektes en problemen door de manier van leven zodanig aan te passen dat deze in harmonie is met het heersende principe van gezondheid

Geest: Huidige tendens in onze cultuur = kijk televisie, vermaak me

Uitdaging = lees in de breedte en de diepte, blijf continu leren

Hart: Huidige tendens in onze cultuur = gebruik relaties met anderen om je persoonlijke, zelfzuchtige belangen na te streven

Uitdaging = intens, oprecht luisteren en het dienen van anderen brengt de meeste voldoening en vreugde

Ziel: Huidige tendens in onze cultuur = geef je over aan groeiende secularisatie en cynisme t.o.v. positieve dingen in het leven.

Uitdaging: erken dat principes de bron zijn van onze behoefte aan zingeving en aan positieve dingen in het leven.

Hoofdstuk 1

PARADIGMA'S EN PRINCIPES

Principiële vs pragmatische levenshouding

Principiële levenshouding gaat over integriteit, nederigheid, trouw, gematigdheid, moed, rechtvaardigheid, geduld, eenvoud, bescheidenheid en de gulden regel: wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet.

Voor een zinvol bestaan zijn deze basisregels nodig en echt succes en duurzaam geluk is alleen te realiseren door deze regels tot wezenlijk onderdeel van je persoonlijkheid te maken.

In deze visie op succes vond kort na de eerste wereldoorlog een verschuiving plaats naar de pragmatische levenshouding

In de pragmatische levensvisie wordt succes afgemeten aan persoonlijke prestaties, status, attitudes, gedrag en vaardigheden die de smeerolie vormen voor de omgang met anderen.

De kracht van het paradigma:

Ons paradigma is ons referentiekader, de manier waarop je naar de wereld kijkt

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 principiële levenshouding zijn allebei voorbeelden van SOCIALE PARADIGMA'S. (daarnaast kun je bv ook medische of natuurkundige paradigma's etc. onderscheiden)

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 de werkelijkheid) en kaarten van de dingen zouden **moeten zijn** (oftewel onze waarden).

Al onze waarnemingen interpreteren we aan de hand van deze kaarten. We vragen ons niet af of ze wel kloppen; we zijn ons er vaak niet van bewust dat we ze gebruiken. We gaan er van uit dat de dingen die we zien reëel (zouden moeten) zijn. ONS GEDRAG IS GEBASEERD OP DIT SOORT AANNAMES (vergelijk de waarneming in de tekening van oude/jonge vrouw, . Dit illustreert hoe sterk geconditioneerd onze waarneming is en dus onze paradigma's.

Oude vrouw of Jonge vrouw ?



Het inzicht dat je in de tekening van de oude vrouw ook een jonge vrouw kunt zien is een PARADIGMAVERSCHUIVING

Een paradigmaverschuiving betekent dat je je waarneming totaal anders interpreteert ('de aarde is geen platte schijf waar je vanaf kunt vallen aan de rand, maar een bol waarvan de horizon steeds opschuift als je dichterbij komt')

Het principiële paradigma:

De principiële levenshouding is gebaseerd op het idee dat effectief menselijk gedrag geleid wordt door principes die fundamenteel zijn, bv het principe redelijkheid, integriteit, eerlijkheid, menselijke waardigheid, recht op leven, vrijheid, geduld, zorgzaamheid, dienstbaarheid.

Principes zijn geen 'waarden'. Principes zijn richtlijnen voor menselijk gedrag die hun waarden op lange termijn hebben bewezen. Het is absurd om te leven volgens regels die in strijd zijn met deze principes. Het is bv absurd om te denken dat je kunt leven op basis van bedrog, verloedering, onredelijkheid, nutteloosheid etc.

(eigen opmerking: bij enkele van deze voorbeelden sluipen m.i. wel normen en waarden naar binnen want wat voor de een verloedering is kan voor de ander normaal zijn; het hangt sterk van je referentiekader af.)

Hoe beter onze paradigma's op deze principes zijn afgestemd, hoe beter wij functioneren.

Mensen, gezinnen en organisaties die op basis van deugdelijke principes (dus niet de pragmatische benadering) succes hebben, zijn altijd weer fascinerend; ze worden bewonderd om hun kracht, volwassenheid, teamgeest etc. En altijd wordt weer gevraagd naar hun basisparadigma: 'Hoe doe je dat?'

Problemen die door de pragmatische levenshouding worden veroorzaakt, zijn zo fundamenteel dat ze niet op een oppervlakkige manier kunnen worden opgelost; je hebt een ander niveau van denken nodig: een paradigma dat gebaseerd is op principes die nauwkeurig het hele gebied van effectieve menselijke verhoudingen in kaart brengen.

(eigen opmerking: als een sociaal paradigma is dat statusverschillen legitiem en functioneel zijn, dan ontkom je niet aan het probleem dat ongelijkheid sterk rol- en situatieafhankelijk is en dat je statusmodel in andere situaties niet voldoet. Dit leidt onvermijdelijk tot het inzicht dat je je paradigma moet verschuiven)

DE ZEVEN EIGENSCHAPPEN gaan over dit nieuwe niveau van denken.

Het is gebaseerd op fundamentele principes: van binnen naar buiten. Dit betekent dat je de kern van je identiteit als vertrekpunt neemt: je paradigma's, je persoonlijkheid en je motieven.

Van binnen naar buiten, je moet eerst jezelf trouw zijn voordat je iemand anders iets belooft, je moet bij jezelf beginnen om je relaties met anderen te verbeteren, je moet eerst slagen in je privé leven voordat je daarbuiten succes kunt hebben.

Van binnen naar buiten is een natuurlijk groeiproces dat via een besef van onafhankelijkheid tot het besef van wederzijdse afhankelijkheid leidt.

De principes die ten grondslag liggen aan de 'Zeven eigenschappen van effectief leiderschap' zijn diep in ons verankerd. Om ze te ontwikkelen moeten we de gangbare pragmatische paradigma's achter ons laten en ons een nieuwe manier van denken eigen maken.

Onze persoonlijkheid is in wezen een optelsom van onze eigenschappen; eigenschappen zijn consistente patronen waarvan we ons vaak niet bewust zijn. Eigenschappen hebben een sterke aantrekkingskracht die je niet zomaar kunt veranderen.

Het begrip eigenschap wordt hier gedefinieerd als het snijpunt van Kennis, Vaardigheid en Motivatie.

Kennis staat voor WAT moet gedaan worden en WAAROM, Vaardigheid staat voor HOE moet het gedaan worden en Motivatie staat voor de WIL om het te doen.

Je spreekt van een eigenschap als iets aan deze drie voorwaarden voldoet.

BV als ik niet effectief ben in de omgang met mijn collega's doordat ik hen continu zeg wat ze moeten doen zonder zelf te luisteren, dan mis ik de Kennis van de juiste principes van menselijk verkeer. Zelfs als ik ze wel ken, is het mogelijk dat ik de Vaardigheid niet bezit. Zelfs als ik de vaardigheid bezit, moet ik nog de Wil hebben. Een eigenschap ontwikkelen betekent dat je er vanuit deze drie invalshoeken aan moet werken.

De Zeven eigenschappen zijn geen psychologische formule voor een positieve levenshouding, maar ze dienen als leidraad bij de ontwikkeling van onze persoonlijke en inter-persoonlijke effectiviteit. Ze begeleiden onze voortgang op een groeicontinuüm van afhankelijkheid via onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid.

Bij je geboorte ben je volledig afhankelijk, gaandeweg wordt je steeds onafhankelijker (lichamelijk, geestelijk, emotioneel, financieel). Wanneer we een bepaalde rijpheid bereiken, beseffen we steeds meer hoe alles met elkaar samenhangt, niet alleen in de natuur maar ook in de maatschappij.

Het paradigma van wederzijdse afhankelijkheid is onmisbaar om in een gezin of een organisatie goed te kunnen functioneren. Iemand die de waarde van wederzijdse afhankelijkheid inziet, zorgt voor een diepgaand contact met anderen en kan zijn voordeel doen met hun talenten.

KIEZEN voor wederzijdse afhankelijkheid is voorbehouden aan mensen die onafhankelijk zijn. Afhankelijke mensen kunnen dat niet, ze hebben (nog) te weinig persoonlijkheid. Kiezen voor wederzijdse afhankelijkheid ontstaat via een groeiproces.

Daarom zijn de eerste drie eigenschappen bedoeld om een zekere autonomie te ontwikkelen; ze stellen je in staat om onafhankelijk te worden. Het zijn overwinningen op jezelf: de kern van je persoonlijkheidsvorming

1. wees proactief

2. begin met het einde voor ogen

3. belangrijke zaken eerst.

Als de basis voor je onafhankelijkheid is gelegd, ben je klaar voor de overwinningen met je omgeving: contact en samenwerking met behulp van eigenschappen 4, 5 en 6

4. denk Win-Win

5. Eerst begrijpen, dan begrepen worden

6. Synergie

Eigenschap no 7 is de eigenschap van de vernieuwing, het regelmatig en op uitgebalanceerde manier onderhouden van de vier basisdimensies van het leven: lichaam, geest, hart en ziel.

Covey spreekt hier van : “Houdt de zaag scherp “

Het onderhouden van de vier basisdimensies kun je inzichtelijk maken aan de hand van de fabel van Aesopos over de kip met de gouden eieren:

Een arme boer ontdekt dat zijn lievelingskip een gouden ei heeft gelegd, een ei van zuiver goud! Hij kan zijn ogen niet geloven en zijn verbazing wordt nog groter wanneer hij de volgende dag dezelfde ontdekking doet, en elke dag weer! Elke dag rent hij naar de kip zodra hij wakker wordt, en weer en weer. Hij wordt enorm rijk. Maar niet alleen rijk, hij wordt ook hebzuchtig en ongeduldig en het valt hem steeds zwaarder om de volgende dag af te wachten en uiteindelijk besluit hij de kip te slachten om de gouden eieren allemaal tegelijk eruit te halen. Maar als hij de kip opensnijdt, is er geen gouden ei te bespeuren en vanaf nu zal hij er ook nooit meer een aantreffen.

In deze fabel ligt een natuurwet opgesloten, de definitie van effectiviteit. De meeste mensen zien effectiviteit vanuit het paradigma van het gouden ei: hoe meer je produceert, des te effectiever ben je. Maar de fabel laat nu juist zien dat de effectiviteit afhankelijk is van twee factoren: het geproduceerde (de gouden eieren) en het productieapparaat of –middel (de kip).

Effectiviteit is een kwestie van evenwicht, de P/PM-balans.

P= het product

PM= productiemiddel

Ter vergelijking:

Er zijn drie soorten productiemiddelen : materiële , financiële en menselijke.

Materieel : als je bv een machine niet goed onderhoudt, gaat- ie eerder stuk en kan hij geen product meer maken

Financieel: als je leeft van de rente van een kapitaal, en je gaat ook het basiskapitaal opeten, wordt je rente steeds minder

Menselijk: als je als werkgever niet goed voor je personeel zorgt, hen uitbuit en te lang of te hard laat werken, raken ze gedemotiveerd of ziek en zijn ze minder productief.

Hoofdstuk 2

OVERWINNINGEN OP JE ZELF

1. Wees proactief
2. Begin met het einde voor ogen
3. Belangrijke zaken eerst

2.1 WEES PRO-ACTIEF (eigenschap 1)

Ons reflexief bewustzijn maakt dat we kritisch naar ons zelf kunnen kijken, dat we het vermogen hebben om naar ons eigen denkproces te kijken. Als je de visie op jezelf vooral ontleent aan een sociale spiegel (het gangbare pragmatische paradigma en de meningen van de mensen om je heen), dan spiegel je jezelf aan meningen of projecties van anderen in plaats van dat het een nauwkeurig beeld van jezelf geeft.

Het valt natuurlijk niet te ontkennen dat we erg geconditioneerd zijn door onze omgeving, dat betekent echter nog geenszins dat we er volledig door bepaald zijn en er geen greep op kunnen krijgen. Er bestaan drie algemeen geaccepteerde deterministische theorieën die samen of los van elkaar de aard van de mens zouden verklaren:

Het genetisch determinisme (het zit in je DNA, het is de schuld van je grootouders dat jij zo...etc.)

Het psychologische determinisme (het is de schuld van je ouders, je opvoeding...etc.)

Het omgevingsdeterminisme (het is de schuld van je baas, je partner, dat jij...etc.)

Echter, tussen deze stimulus en respons bevindt zich nog de vrijheid om die respons zelf te kiezen. Deze keuzevrijheid om op basis van ZELFREFLEXIE onze eigen respons te kiezen onderscheidt ons van de dieren en maakt dat wij ons als mens kunnen ontplooien. Dit basisprincipe van de menselijke natuur is de belangrijkste effectieve eigenschap voor elke situatie: Pro activiteit.

Pro activiteit is meer dan initiatieven nemen, het betekent dat je verantwoordelijk bent voor je eigen leven. Ons gedrag is afhankelijk van onze beslissingen, NIET VAN ONZE OMSTANDIGHEDEN!

Reactieve mensen worden sterk beïnvloed door hun omstandigheden, proactieve mensen laten zich leiden door hun waarden in plaats van hun impulsen.(Principieel paradigma)

Of iets wat jou overkomt kwetsend is hangt af van je eigen reactie. Natuurlijk zijn er dingen die je economisch of lichamelijk kunnen treffen, maar toch kan je diepste wezen (je identiteit) daarbij buiten schot blijven. Je karakter wordt juist door de zwaarste beproevingen gevormd. Ze kunnen je de innerlijke kracht en vrijheid geven om in de toekomst lastige situaties te hanteren. Niets maakt zo'n grote indruk als iemand die boven zijn leed uitstijgt.

ZELF HANDELEN OF LATEN GEBEUREN ?

De mens wil niet alles lijdzaam ondergaan, het ligt in onze aard om zelf handelend op te treden. We kunnen zelf kiezen hoe we in een bepaalde situatie reageren, daarmee kunnen we onze eigen situatie scheppen.

Het verschil tussen mensen die initiatief nemen en mensen die dat niet doen is enorm; geen effectiviteitsverschil van 25% maar van 200% !

Wil je effectief zijn in je leven, dan vereist het initiatief om de P/PM balans op dat gebied te vinden. Het vereist ook initiatief om de zeven eigenschappen te ontwikkelen. Alles begint met proactiviteit.

Als je afwacht wat er gaat gebeuren, dan laat je het ook met je gebeuren.

Aan houding , gedrag en taalgebruik kun je al zien of iemand reactief of proactief is.

REACTIEF:

Zo ben ik nu eenmaal

Ik kan er niks aan doen

Ik moet

Als ik maar...

Ik kan het niet

PRO-ACTIEF:

Laat ik eens kijken of er alternatieven zijn

Ik bepaal zelf mijn gevoelens

Ik kan kiezen

Dat ga ik doen

Het ergste van een reactieve uitspraak is dat het vaak een selffulfilling prophecy is. Mensen vinden bevestiging voor hun deterministisch paradigma, ze voelen zich steeds meer slachtoffer.

Het ligt in de aard van reactieve mensen om zichzelf te ontslaan van elke verantwoordelijkheid. Het is veel veiliger om te zeggen: ik ben niet verantwoordelijk

Bewust worden van je proactiviteit: herken je cirkel van betrokkenheid en daarbinnen herken je cirkel van invloed.

Door je cirkel van betrokkenheid te trekken, kun je afstand nemen van dingen waar je mentaal of emotioneel niet zoveel mee te maken hebt.

Door binnen je cirkel van betrokkenheid onderscheid te maken tussen dingen die je wel of niet kunt beïnvloeden, kun je de kleinere cirkel trekken van dingen waar je wel wat over kunt zeggen.

Stel vast aan welke van deze twee cirkels je de meeste tijd en energie besteedt en je weet hoe proactief je bent. Proactieve mensen richten zich vooral op hun cirkel van invloed, hun positieve invloed vergroot de cirkel van invloed.

Daarentegen, als je je voornamelijk richt op je cirkel van betrokkenheid, op dingen waar je geen invloed op hebt, op problemen in je omgeving, op zwakheden van anderen, als je anderen beschuldigt en zelf steeds meer in een slachtoffer rol komt, dan creëer je negatieve energie en dan wordt je eigen cirkel van invloed kleiner.

Sommige mensen leggen proactiviteit uit als drammerig, agressief of ongevoelig optreden, maar dat is onjuist (eigen toevoeging: "c'est le ton qui fait la musique"); proactieve mensen zijn slim, laten zich leiden door hun waarden, hebben oog voor de realiteit en weten waaraan behoefte bestaat.

Op welke cirkel richt ik mij, de cirkel van betrokkenheid of de cirkel van invloed?

Dit is te herkennen aan het spraakgebruik, het is het verschil tussen HEBBEN en ZIJN.

'had ik maar niet zo'n ongeduldige man'

'had ik maar wat meer tijd voor mezelf'

De gedachte dat het probleem niet bij onszelf ligt, is juist het probleem!

Er zijn zoveel manieren om aan je cirkel van invloed te werken:

Beter luisteren, meer van je partner houden, beter studeren, coöperatiever en met meer inzet je werk doen. Domweg gelukkig zijn is soms de meest proactieve daad die je kunt stellen. Gewoon lachen. Gelukkig zijn is net als ongelukkig zijn een proactieve keuze. Geluk is mogelijk als je accepteert dat je niet overal greep op hebt, en je je tegelijkertijd richt op datgene waarop je wel invloed hebt.

Consequenties en vergissingen:

We zijn vrij om ons gedrag te bepalen maar we kunnen niet altijd de gevolgen ervan overzien. Soms pakt het goed uit, soms pakt het niet goed uit. Er zijn altijd momenten in je leven waarop je de verkeerde keuzes maakt. Als je de consequenties had gekend, had je het niet gedaan. Maar het besef dat eenmaal gemaakte fouten tot de cirkel van betrokkenheid horen, is een belangrijke vorm van proactiviteit; je kunt ze niet meer ongedaan maken, evenmin als de consequenties. Een fout erkennen en er onmiddellijk van leren is een proactieve benadering. "SUCCES LIGT IN HET VERLENGDE VAN VERGISSINGEN "

Centraal in de cirkel van invloed staat het vermogen om beloftes te doen en je eraan te houden. Trouw blijven aan wat we onszelf voornemen en wat we aan anderen toezeggen, is niet alleen de duidelijkste vorm van proactiviteit, maar ook de essentie. Het is de kern van onze groei.

Door ons zelfbewustzijn en ons geweten kunnen we inzicht krijgen in onze tekortkomingen; we kunnen er iets aan doen. We kunnen onze talenten ontwikkelen en dingen veranderen of uit ons leven bannen. Beloftes doen, doelstellingen formuleren en ze trouw blijven. Zo krijg je de kracht om je leven inhoud te geven. Je kunt hier elk moment mee beginnen, je kunt een belofte doen en je eraan houden. Je kunt jezelf een doel stellen en eraan gaan werken.

Al is het maar iets kleins, als je het nakomt, kun je er besef van zelfbeheersing aan ontlenuen en er de kracht en moed uit putten om meer verantwoordelijkheid te nemen.

Door jezelf en anderen iets te beloven en dat geleidelijk te ontwikkelen, wordt je eergevoel sterker en zijn je stemmingen niet meer zo bepalend.

In staat zijn om jezelf tot iets te verplichten is de belangrijkste voorwaarde voor de ontwikkeling van de eigenschappen van effectiviteit. Je krijgt greep op je kennis, vaardigheid en motivatie.

2.2 BEGIN MET HET EINDE VOOR OGEN (eigenschap 2)

PRINCIPES VAN PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

We doen eerst even een kleine oefening:

Zorg dat je het onderstaande ongestoord kunt lezen, laat je niet afleiden, maak je geest even vrij van alle beslommeringen.

Sluit je ogen.

Stel je voor dat je naar de begrafenis gaat van een dierbaar iemand..

Je bent op weg naar de kapel waar hij ligt opgebaard..

Wanneer je het gebouw binnen gaat hoor je de gedempte tonen van een orgel, je ziet familie en vrienden staan; samen delen jullie het verdriet, maar ook een diep gevoel van saamhorigheid..

Voor in de kapel staat de kist, nog niet gesloten opdat iedereen nog afscheid kan nemen..

Je loopt naar voren en kijkt in de kist..

Plotseling zie je jezelf liggen! Dit is jouw begrafenis, drie jaar na vandaag.

Al die mensen zijn gekomen om jou de laatste eer te bewijzen en hun gevoelens van liefde en waardering te uiten.

Je gaat zitten in afwachting van de plechtigheid; je kijkt in het programma dat voor je ligt en ziet dat er drie mensen een speech zullen houden. De eerste is een familielid, de tweede is een goede vriend en de derde is iemand van je werk.

In de bank achter je schuiven twee mannen in en je hoort de een op zachte toon aan de ander vragen: "hoeveel heeft hij eigenlijk achtergelaten?" . Waarop de ander zei: "hij heeft alles achtergelaten " .

Wat overblijft is de herinnering aan jou..

Denk eens na wat je zou willen dat de sprekers over jou zouden zeggen: wat voor een echtgenoot was je, wat voor een vader, wat voor een vriend, wat voor een collega?

Welke karakterbeschrijving zou je van jezelf graag horen? Wat voor bijdragen of prestaties zou je vermeld willen hebben? Kijk eens goed naar de mensen om je heen, in welk opzicht hoop je dat je iets betekend hebt in hun leven?

Neem nu een paar minuten tijd om dit voor jezelf op te schrijven. Het zou nog van pas kunnen komen.

Stel jezelf de vraag of de dingen die je nu doet, het leven dat je nu lijdt, in overeenstemming is met deze criteria.

Als je weet wat je einddoel is, dan kun je altijd stappen in de goede richting zetten, elke dag weer.

Dit is stof tot nadenken; je streeft in je leven allerlei dingen na, je wilt je in je vak bekwamen, misschien veel geld verdienen of hoger in aanzien komen maar je kunt jezelf de vraag stellen of dat hetgeen is wat je uiteindelijk gelukkig zal maken.

ALLES WORDT TWEEMAAL GESCHAPEN

Alles wat je in je leven wilt realiseren wordt tweemaal geschapen, eerst wordt een plan gemaakt en dan wordt het vormgegeven. Of het nu gaat om het bouwen van een huis, het werk wat je wil doen, ouderschap waar je voor kiest, een speech die je wilt houden: Eerst het plan, dan de uitvoering.

Het principe van twee scheppingen behoort tot je cirkel van invloed; naarmate je voor beide scheppingen meer verantwoordelijkheid neemt, vergroot je die cirkel. Je verkleint je cirkel van invloed wanneer je je minder verantwoordelijk voelt voor de eerste schepping.

LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT: twee scheppingen.

Leiderschap is de eerste schepping, management is de tweede schepping.

Leiderschap komt altijd eerst!

Management is dingen goed doen, leiderschap is de goede dingen doen!!

Een manager probeert zo efficiënt mogelijk de ladder te beklimmen, een leider kijkt of de ladder tegen de goede muur staat.

Dat kijken of de ladder wel tegen de juiste muur staat, kun je vergelijken met het bepalen of je scenario's, je paradigma's wel kloppen.

Op basis van je proactiviteit en je zelfbewustzijn heb je het vermogen om je eigen scenario's te schrijven of zo nodig te herschrijven.

Beginnen met het einde voor ogen betekent dat ik mijn waarden en mijn bestemming moet kennen om mijn rol als vader, als echtgenoot, als arts goed te kunnen vervullen. Het betekent dat ik verantwoordelijk ben voor mijn eigen eerste schepping. Ik kan de paradigma's herschrijven, zodat ik mijn gedrag kan afstemmen op goede principes. Het betekent ook dat ik deze waarden elke dag in mijn achterhoofd heb zitten.

Wanneer ik dan te maken krijg met grilligheden van het lot, kan ik mijn beslissingen nemen op basis van mijn waarden. Ik hoef mij niet door de situatie of mijn emoties te laten meesleuren (en dit is mijn integriteit).

PERSOONLIJKE MISSIE

Een van de effectiefste manieren om te beginnen met het einde voor ogen is een persoonlijke missie schrijven. Het is een filosofie, een credo. Het is bedoeld voor wat je wilt zijn (je persoonlijkheid) en wat je wilt doen (je bijdragen en prestaties) en spreekt zich uit over waarden en principes die daarbij horen. Om een persoonlijke missie te kunnen schrijven moet je beginnen bij de kern van je cirkel van invloed.

Die kern wordt gevormd door je basisparadigma's, de lens waardoor je naar de wereld kijkt.

Het gaat hier om je zelfbewustzijn, je geweten, je eigen specifieke talenten.

In het centrum van ons bestaan vinden we de ZEKERHEID, STURING, WIJSHEID en KRACHT voor ons leven.

ZEKERHEID vertegenwoordigt je waardigheid, identiteit en zelfrespect, je fundamentele persoonlijke kracht of juist het ontbreken daarvan.

STURING is het punt van waaruit je richting geeft aan je leven

WIJSHEID geeft je leven perspectief en bepaalt je gevoel voor evenwicht; je ziet hoe de verschillende principes met elkaar in verbinding staan. Wijsheid is beoordelingsvermogen, onderscheidingsvermogen en begrip

KRACHT is het vermogen om iets te verwezenlijken. Het is de energie om keuzes te kunnen maken en beslissingen te nemen.

Deze vier factoren zijn onderling afhankelijk; wanneer zij op een harmonische manier op elkaar inwerken, creëren ze een edelmoedige persoonlijkheid met een evenwichtige natuur.

Deze factoren zijn de basis voor elke andere dimensie van het leven.

Ieder mens heeft een **Centrum of Kernparadigma**; we bespreken enkele centra om te begrijpen welke betekenis ze hebben voor de vier bovenstaande basisdimensies:

Huwelijkspartner als centrum

Een huwelijk kan een intieme duurzame bevredigende en groeibevorderende relatie zijn. In dat geval lijkt het misschien terecht om de huwelijkspartner centraal te stellen. De realiteit is vaak anders; veel huwelijken zijn problematisch.

In een huwelijk waarin de partner centraal staat, loopt meestal een rode draad, nl de rode draad van emotionele afhankelijkheid. Als je aan een huwelijk de grootste emotionele waarde toekent, word je volledig afhankelijk van die relatie. Je wordt erg gevoelig voor de stemmingen en het gedrag van je partner of van elke externe gebeurtenis die de relatie kan treffen. Wanneer je afhankelijk bent van een persoon waarmee je in conflict bent, dan gaan behoefte en conflict door elkaar lopen, met risico op agressie, haat, rivaliteit etc

Het gezin als centrum

Dit lijkt logisch en juist; het gezin biedt grote mogelijkheden voor de ontwikkeling van diepgaande relaties en voor alles wat in het leven de moeite waard is. Maar als Centrum vernietigt het ironisch genoeg juist die elementen die nodig zijn voor een gelukkig gezinsleven. Mensen die zich sterk richten op hun gezin, ontlene hun gevoel van zekerheid aan tradities en cultuur in het gezin. Elke verandering in dit opzicht maakt hen kwetsbaar. (bv kinderen komen in de puberteit en zetten zich tegen je af of lopen zelfs weg van huis)

Ouders die hun gezin centraal stellen, missen de kracht en emotionele vrijheid om hun kinderen op te voeden met de oprechte intentie hen gelukkig te maken. Als ouders hun zekerheid ontlene aan hun gezin, kan hun behoefte om geliefd te zijn bij hun kinderen belangrijker voor hen worden dan de ontwikkeling van hun kinderen op lange termijn.

(eigen opmerking: zelf vind ik deze statement van Covey veel te zwart/wit: m.i. is er niks mis mee om je zekerheid te ontlene aan tradities en cultuur in het gezin; voor mij is mijn relatie en gezin wel het voornaamste centrum van mijn leven, maar ook hier zijn gradaties in en elke relatie met echtgenote of kinderen is niet statisch maar dynamisch. De emotionele bankrekening is soms wat meer en soms wat minder gevuld. Ik denk dat Covey het begrip Centrum erg absoluut interpreteert)

Geld als Centrum

Geld is natuurlijk belangrijk om economische zekerheid te verschaffen, maar niet meer dan dat. Als je geld centraal stelt, gaat dat ten koste van je gezinsleven of andere belangrijke zaken.

Werk als Centrum

Als je werk centraal stelt, kan dat ten koste gaan van je gezondheid, je relaties en andere belangrijke aspecten van je leven.

Sommigen ontlenen hun identiteit en gevoel van eigenwaarde aan hun werk: 'ik ben arts, ik ben schrijver, ik ben acteur'. Ze voelen zich onzeker ten aanzien van alles wat hen kan dwingen daarmee te stoppen.

Het Geloof als Centrum

Vrijwel iedereen die serieus aanhanger is van een of ander geloof, weet dat naar de kerk gaan niet hetzelfde is als persoonlijke spiritualiteit. Er zijn mensen die het zo druk hebben met hun kerkelijk leven dat ze ongevoelig zijn geworden voor de behoeften van mensen in hun omgeving. En dat is nu juist in strijd met de leer. Sommige mensen die het geloof als centrum hebben, kiezen daar vooral voor om een bepaald beeld van zichzelf te creëren naar de buitenwereld. Dat leidt tot hypocrisie en ondermijnt hun innerlijke besef van eigenwaarde. Iemand voor wie het geloof centraal staat, gaat anderen stigmatiseren in termen als 'actief', 'inactief', 'liberaal', 'orthodox' of 'conservatief'.

De kerk zelf is een formele organisatie met een bepaald beleid en vaste gebruiken. Als zodanig kan zij iemand geen permanente zekerheid of een innerlijk gevoel van eigenwaarde geven. De principes die de kerk uitdraagt, kunnen dat wel!

Wie de kerk beschouwt als een doel en niet als een middel, ondermijnt zijn wijsheid en zijn gevoel voor evenwicht. De kerk is niet meer dan een instrument om de 'goddelijke' kracht in de mens te activeren.

JE EIGEN CENRUM IDENTIFICEREN

Waar sta jezelf? Wat staat centraal in je eigen leven? Soms is dat niet zo gemakkelijk vast te stellen. Een nadere kijk op de vier basisfactoren (zekerheid, sturing, wijsheid, kracht) kan je helpen. (zie tabel blz 112, 114, 116 waarin beschreven wat bij elk centrum je zekerheid, je sturing, je wijsheid en je kracht is)

Je partner als centrum

Je gezin als centrum

Geld als centrum

Werk als centrum

Bezit als centrum

Genot als centrum

Vriendschap als centrum

Vijandschap als centrum

Het geloof als centrum

Het 'IK' als centrum

Principes als centrum

Vaak is het centrum een combinatie van deze en/of andere centra. De meeste mensen laten hun leven bepalen door een hele reeks factoren. Afhankelijk van bepaalde interne of externe omstandigheden wordt een specifiek centrum geactiveerd totdat de daarbij behorende behoeften bevredigd zijn. Daarna wordt een ander centrum actief. Deze manier van leven is erg reactief en zig zag. Als je echter één duidelijk centrum weet te creëren waaraan je zekerheid en sturing en wijsheid en kracht kunt ontleen, dan kun je een vaste koers varen en proactief alle facetten van je leven op elkaar afstemmen.

Dit bereik je als je een aantal goede principes neemt als centrum : mensen en dingen veranderen vaak, goede principes niet. Principes blijven altijd gelden. Principes zijn diepe fundamentele waarheden, het zijn je levensdraden. Principes zijn sterker dan mensen en omstandigheden.

Hoe meer we ons bewust zijn van goede principes, hoe groter onze persoonlijke vrijheid om met wijsheid te handelen.

Als je bedenkt op hoeveel verschillende manieren je naar een bepaalde gebeurtenis kunt kijken (afhankelijk van je centrum), is het niet zo vreemd dat er binnen het sociale verkeer waarnemingsproblemen ontstaan . Hieruit blijkt hoe wezenlijk de verschillende centra van invloed zijn op je gedrag. Ze hebben hun weerslag op je motieven, op wat je dagelijks doet en op je interpretatie van wat er gebeurt.

DAAROM IS HET ZO BELANGRIJK DAT JE JE EIGEN CENTRUM KENT.

Als je centrum uit principes bestaat, probeer je je los te maken van de emoties van het moment en van andere factoren. Je probeert alle opties op hun waarde te schatten. Je kijkt naar het geheel- je werk, je gezin en naar de mogelijke implicaties van de beslissing die je neemt . je weegt alles tegen elkaar af.

Als een principieel mens zie je de dingen anders en treedt je ook anders op. Je beschikt over een grote mate van zekerheid, sturing, wijsheid en kracht, die voortkomt uit een stabiele kern. Dit is de basis van een proactief en effectief leven.

TWEE HERSENHELFTEN

Al jaren wordt onderzoek gedaan naar de theorie van de dominante hersenhelft. Er zijn redenen om aan te nemen dat beide hersenhelften zich specialiseren. De ene hersenhelft controleert andere functies dan de andere. Ze verwerken ook verschillende soorten informatie en richten zich op verschillende soorten problemen:

De linker hersenhelft is meer logisch/verbaal ingesteld en de rechter hersenhelft meer intuïtief/creatief. De linker helft werkt met woorden, de rechter met beelden. De linkerhelft denkt in deeltjes en details, de rechterhelft bekijkt het geheel en de relatie tussen de delen. De linkerhelft denkt in sequenties en is tijdgebonden, de rechterhelft denkt structureel en is niet tijdgebonden.

Mensen gebruiken weliswaar beide hersenhelften, maar bij vrijwel iedereen is één hersenhelft dominant. Mensen zijn geneigd binnen het vertrouwde gebied van hun dominante hersenhelft te blijven en dienovereenkomstig bekijken zij elke situatie. ('Maslow: wie handig is met een hamer, denkt dat alles een spijker is').

Je zou kunnen zeggen dat in onze cultuur de linker hersenhelft dominant is. Woorden, rekenen en logica staan op een voetstuk: creativiteit en intuïtie zijn van minder belang.

Binnen deze theorie is het duidelijk dat de kwaliteit van onze eerste schepping (zie eerder) vooral afhankelijk is van ons vermogen om onze rechter hersenhelft te gebruiken. Daarmee kunnen we de dingen beter visualiseren, combineren en van het hier en nu abstraheren.

Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar mensen die topprestaties leveren zowel op sportgebied als in het bedrijfsleven; een van de belangrijkste bevindingen hieruit is dat bijna alle topsporters en andere mensen die maximaal presteren erg goed kunnen visualiseren. Ze zien het voor zich, ze beleven het al vooraf: ze beginnen met het einde voor ogen.

De logische/verbale linker lichaamshelft wordt belangrijk zodra je probeert beelden en gevoelens op te schrijven. Door te schrijven wordt je gedachtewereld uitgekristalliseerd.

Door je persoonlijke missie te schrijven op basis van je belangrijkste ROLLEN krijgt je leven een harmonieus en evenwichtig karakter

2.3 Belangrijke zaken eerst (eigenschap 3)

PRINCIPES VAN PERSOONLIJK MANAGEMENT

Eigenschap 3 is de resultante van eigenschap 1 (pro-activiteit) en eigenschap 2 (begin met het einde).

Eigenschap 1: jij bent de schepper

Eigenschap 2: d.i. van de eerste schepping, de schepping in je hoofd.

Je verbeeldingskracht is je vermogen om iets in je geest te scheppen wat je niet met je ogen kunt zien

Eigenschap 3: d.i. de tweede schepping, de materiële uitwerking van eigenschap 1 en 2

Eigenschap 3 is te beschouwen als een oefening om je onafhankelijke wil een centrum van principes te verschaffen. Je kunt geen centrum van principes creëren zonder pro-actief te zijn. Dat kun je ook niet als je je niet bewust bent van je paradigma's en niet weet hoe je een paradigmatverschuiving tot stand moet brengen.

Met eigenschap 3 probeer je die principes vervolgens in praktijk te brengen in je dagelijks leven. Eigenschap 3 is een vorm van zelfmanagement. Managen is analyseren, ordenen, toepassen; het is een activiteit van je linker hersenhelft.> manage met links, leid met rechts!

De vier basiskwaliteiten van de mens zijn

1. Zelf bewustzijn
2. Voorstellingsvermogen
3. Geweten
4. Onafhankelijke wil.

Door je onafhankelijke wil voorkom je dat je geleeft wordt; in hoeverre je daarin slaagt wordt bepaald door je persoonlijke integriteit. Integriteit is wat je tegenover jezelf verplicht bent. Het is je vermogen om de daad bij het woord te voegen. Het is een wezenlijk bestanddeel van je zelfrespect.

Wat is het belangrijkste wat alle succesvolle mensen gemeenschappelijk hebben?

Dat is "met het belangrijkste beginnen".

Succesvolle mensen doen dingen waar mislukkelingen een hekel aan hebben. Niet dat mensen met succes dat soort dingen wel leuk vinden, maar ze kunnen hun afkeer ondergeschikt maken aan hun doel...

Bij eigenschap 3 komen er vaak vragen over tijdsindeling en planning om de hoek kijken. Tijdmanagement is een fascinerend verschijnsel; de essentie is : organiseren en uitvoeren op basis van prioriteiten.

In het streven efficiënt te organiseren, wordt steeds duidelijker dat de productiviteit (P) niet ten goede komt. Efficiency beperkt nogal eens de mogelijkheid om meer inhoud aan onderlinge relaties te geven (PM); de drang om dingen snel te doen (Dringend) maakt vaak dat wat Belangrijk is, onvoldoende aandacht krijgt. Menselijke behoeften als spontaniteit krijgen weinig kans. Het gevolg is dat veel mensen afknappen op modern tijdmanagement. Ze voelen zich teveel ingeperkt door opgelegde schema's.

Men komt er nu steeds meer achter dat het begrip tijdmanagement niet deugt: het gaat niet om de organisatie van tijd, maar om de organisatie van onszelf. Voldoening is niet alleen afhankelijk van verwachtingen , maar ook van ontplooiing. Men richt zich nu niet meer zozeer op tijd en concrete dingen als wel op verbetering van relaties en het bereiken van resultaten. Een goede P/PM balans, daar komt het op neer.

(eigen opmerking: ik deel wel zijn mening, maar schat zelf in dat de realiteit is dat nog steeds teveel P wordt nagestreefd ten koste van PM)

Waar het in de nieuwste generatie timemanagement om gaat wordt weergegeven in onderstaande matrix

Zie tijdmanagement matrix:

De tijdmanagementmatrix

	Dringend	Niet dringend
Belangrijk	I Activiteiten <ul style="list-style-type: none"> • Crises • Urgente problemen • Projecten waarvoor een deadline geldt 	II Activiteiten <ul style="list-style-type: none"> • Voorzorgsmaatregelen, PM-activiteiten • Werken aan relaties • Nieuwe mogelijkheden onderkennen • Planning, ontspanning
Niet belangrijk	III Activiteiten <ul style="list-style-type: none"> • Interrupties, sommige telefoontjes • Sommige post, sommige rapporten • Sommige vergaderingen • Aanstaaende kwesties • Aardigheden tegenover anderen 	IV Activiteiten <ul style="list-style-type: none"> • Trivia • Sommige post • Sommige telefoontjes • Tijdverdrijf • Plezierige activiteiten

Het gaat erom dat je voor jezelf zichtbaar maakt , wat echt belangrijk is. Als je geen idee hebt wat je in je leven wil bereiken (eigenschap 2= begin met het einde) , dan ben je geneigd snel toe te geven aan wat dringend is ten koste van wat belangrijk is.

Onderscheid

1. **Belangrijk en dringend:** crises, urgente problemen
2. **Belangrijk en niet dringend:** pm-activiteiten, planning, ontspanning, aan relaties werken, nieuwe mogelijkheden onderkennen
3. **Niet belangrijk en dringend:** interrupties, sommige telefoontjes, sommige post, sommige vergaderingen, aanstaande kwesties
4. **Niet belangrijk en niet dringend:** trivia, sommige post, sommige telefoontjes, tijdverdrijf

Effectieve mensen komen nooit binnen kwadrant 3 en 4, want deze activiteiten, dringend of niet, zijn niet belangrijk. Zij beperken de omvang van kwadrant 1 en opereren meest in kwadrant 2: Belangrijk en niet dringend!!

Kwadrant 2 is de kern van effectief persoonlijk management. Dit zijn activiteiten die niet dringend maar wel belangrijk zijn: goede relaties onderhouden, een persoonlijke missie schrijven, bewegen, lange termijn planning, preventieve aandacht, voorbereiding.

Dit zijn allemaal zaken waarvan we weten dat we ze moeten doen, maar op de een of andere manier komen we er maar zelden aan toe, ze zijn immers niet dringend...

Effectieve mensen houden niet van moeilijkheden; ze houden van mogelijkheden.

In het begin kun je voor kwadrant 2 alleen tijd weghalen bij kwadrant 3 en vier.

Je kunt de belangrijke dingen uit kwadrant 1 niet negeren, maar dit kwadrant wordt kleiner zodra je meer gaat doen aan preventie en voorbereiding (= kwadrant 2).

Om "ja" te zeggen tegen belangrijke activiteiten uit kwadrant 2 moet je leren om "nee" te zeggen tegen andere bezigheden, die soms dringend zijn.

Aandacht voor kwadrant 2 is een paradigma dat voortkomt uit een centrum van principes.

Wanneer je je richt op je partner, geld, vrienden, genot etc, wordt je steeds teruggeworpen op kwadrant 1 en 3. Je hebt in je leven externe factoren centraal gesteld. Ook als je van jezelf je centrum maakt, kom je altijd weer uit bij kwadrant 1 en 3: je reageert steeds op een impuls. Als je centrum niet deugt, kun je met je onafhankelijke wil niet genoeg discipline creëren.

Voor een leven op basis van kwadrant 2 gelden zes belangrijke criteria:

1. **samenhang:** harmonie tussen je visie, je missie, je rollen, je prioriteiten, je discipline
2. **evenwicht:** tussen je gezondheid, je gezin, je werk, je persoonlijke ontwikkeling
3. **focus van kwadrant 2:** maak een planning voor een week
4. **menselijke factor:** een instrument om met mensen om te gaan (eigen opmerking: EQ ?)
5. **flexibiliteit**
6. **draagbaarheid:** je moet je persoonlijke missie altijd bij je hebben om eraan te kunnen herschrijven

Hoe schrijf je een persoonlijke missie?

- Rollen definiëren
- Doelen kiezen
- Schematiseren
- Dagelijkse aanpassing

Hoofdstuk 3

Overwinningen met de omgeving

3.4 DENK WIN-WIN (eigenschap 4)

PARADIGMA VAN WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

Overwinningen op jezelf gaan vooraf aan overwinningen MET je omgeving. Zonder de nodige volwassenheid en persoonlijkheid kun je geen effectieve relaties aangaan. Volwassenheid en persoonlijkheid hebben te maken met wie je bent, het gaat om de macht over jezelf, je integriteit, je onafhankelijkheid. Onafhankelijkheid is geen kwestie van oppervlakkige sociale vaardigheden in de omgang met anderen, het is geen kwestie van wat je zegt of doet maar het gaat om wie je bent. Onafhankelijkheid is een verworvenheid. Wederzijdse afhankelijkheid is een keuze; alleen onafhankelijke mensen kunnen die maken. De voorwaarden voor een wederzijdse afhankelijkheid kun je alleen scheppen met een principiële levenshouding en niet met een pragmatische levenshouding. Om te kunnen kiezen voor een wederzijdse afhankelijkheid moet je pro-actief zijn, een centrum van goede principes hebben en trouw kunnen blijven aan je prioriteiten. Wederzijdse afhankelijkheid biedt grote mogelijkheden, er ontwikkelen zich rijke zinvolle relaties, productiviteit neemt enorm toe, mensen groeien en leren van elkaar. De vruchten van het positieve contact met anderen zijn de gouden eieren, maar dan moet je wel goed voor de PM (productie middel) zorgen, voor de rijke zinvolle relatie.

Een bruikbare metafoor voor het zichtbaar maken van de goede relatie met een ander is de EMOTIONELE BANKREKENING. Een emotionele bankrekening staat voor het vertrouwen, het gevoel van veiligheid dat we binnen een relatie opbouwen.

De meest hechte relaties, zoals een huwelijk, vragen ook de meeste en meest regelmatige stortingen. Soms nemen mensen iets op zonder het te beseffen. (Pubers doen dat nogal eens als ze thuis zijn). Soms sta jezelf in het rood bij je puberzoon of dochter als je hem overladen hebt met allerlei geboden of verboden. Stel dat hij voor een aantal beslissingen staat waar hij je goede raad bij zou kunnen gebruiken; echter hij is niet bereid naar je te luisteren omdat je bij hem in het rood staat, het contact tussen jullie is te beperkt of zijn vertrouwen in jou is te gering. Vertrouwen opbouwen, relaties opbouwen/herstellen heeft tijd nodig, het zijn investeringen op lange termijn.

(eigen opmerking: elke relatie kan veranderen, een relatie is niet statisch maar dynamisch, een relatie is niet een vast gegeven, een vanzelfsprekendheid waar je verder niet meer in hoeft te investeren; elke volgende interactie bevestigt of ondermijnt die relatie)

Stortingen op emotionele bankrekeningen zijn cruciaal om in wederzijdse afhankelijkheid een win-win te creëren. Het is dus zinvol om goed te beseffen wat belangrijke stortingen zijn.

ZES BELANGRIJKE STORTINGEN

1. de ander begrijpen
2. op de details letten
3. woord houden
4. verwachtingen verduidelijken
5. integriteit tonen
6. je oprecht verontschuldigen voor een opname

1. de ander begrijpen:

Hoe groot een storting is wordt niet bepaald door de gever, maar door de ontvanger. Wat de gever denkt dat belangrijk is voor de ontvanger, zou door deze wel eens van geringe waarde kunnen zijn. Je weet gewoon niet wat een storting voor iemand anders betekent als je hem niet begrijpt. We zijn geneigd ons eigen levensverhaal op anderen te projecteren; we doen een storting overeenkomstig onze eigen wensen en behoeften. En als ons gebaar niet als een storting wordt opgevat, ervaren we dat meestal als een afwijzing en investeren we niet meer.

2. op details letten:

Een klein gebaar is belangrijk en kan in relaties grote betekenis hebben

3. woord houden:

Je woord houden is een grote storting. Je woord breken is een even grote opname. Als je je aanwent om altijd je woord te houden, sla je een brug van vertrouwen.

4. verwachtingen verduidelijken:

Vage of strijdige verwachtingen of doelen zijn de oorzaak van bijna alle problemen in een relatie

5.integriteit tonen:

Integriteit schept vertrouwen, het is het basiskapitaal van allerlei investeringen. Het gaat over beloften nakomen en verwachtingen waarmaken. Een van de belangrijkste manieren om integriteit te tonen is loyaliteit betonen aan degenen die niet aanwezig zijn. Als je het opneemt voor iemand die niet aanwezig is, dan win je het vertrouwen van de mensen die er wel zijn.

6.je oprecht verontschuldigen voor een opname:

‘dat was verkeerd van me ‘

‘ik toonde geen respect voor jou ‘

Alleen een welgemeende verontschuldiging kan een storting zijn.

PRINCIPES VAN INTERPERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Zes paradigma's van menselijke interactie:

1.win-win

2.winnen-verliezen

3.verliezen-winnen

4.verliezen-verliezen

5.winnen

6.win-win of geen akkoord

1. Win-win stelt iedereen tevreden, waardoor iedereen zich ervoor zal inspannen. Win-win betekent samenwerking in plaats van rivaliteit. Succes hoeft niet ten koste te gaan van iemand anders
2. Winnen-verliezen is in termen van leiderschap de autoritaire benadering: ‘ik doe het op mijn manier en jij krijgt niet de kans om het op jouw manier te doen ‘. Mensen die zo denken maken gebruik van hun positie, macht, diploma's of bezit om hun zin te krijgen. Mensen zijn vaak van kinds af aan vergroeid met de mentaliteit van

winnen –verliezen. De eerste en grootste invloed gaat uit van het gezin, waar broers en zusjes moeten concurreren om liefde, begrip en geduld van hun ouders als deze geen onvoorwaardelijke liefde geven. Later, in het onderwijs wordt met cijfers een maatschappelijke waarde aangegeven. Ze scheppen mogelijkheden of sluiten die juist af. In het onderwijs staat rivaliteit centraal, niet samenwerking. In de sport betekent winnen: 'iemand verslaan'.

Denken in termen van winnen-verliezen is soms onvermijdelijk, maar het leven is niet alleen strijd. Het heersende principe in het leven is dat van wederzijdse afhankelijkheid en niet dat van onafhankelijkheid. De meeste dingen die je wilt realiseren vallen of staan met samenwerking tussen jou en anderen. Een mentaliteit van winnen-verliezen leent zich niet voor samenwerking.

3. Mensen die denken in termen van verliezen-winnen, streven er doorgaans naar om aardig gevonden te worden. Ze willen geliefd of geaccepteerd worden en proberen daar kracht uit te putten. Ze hebben niet genoeg moed om hun eigen gevoelens en overtuiging tot uitdrukking te brengen en laten zich makkelijk intimideren door mensen met een sterk ego. Verliezen-winnen betekent ten koste van alles aardig willen zijn. Mensen met een winnen-verliezen mentaliteit zijn gek op mensen met een verliezen-winnen mentaliteit. Mensen met een verliezen-winnen mentaliteit verloochenen hun gevoelens, maar die gevoelens zijn niet verdwenen en komen vroeger of later in ernstiger vormen terug, bv in psychosomatische klachten.
4. Als mensen met een verliezen-verliezen mentaliteit (dwz twee koppige egotrippers) met elkaar te maken krijgen, dan verliezen ze allebei; ze willen zich revancheren zonder te beseffen dat wraak een tweesnijdend zwaard is. Verliezen-verliezen is een pleidooi voor oorlog. Verliezen-verliezen is ook de filosofie van iemand die erg afhankelijk is: als hij zich ongelukkig voelt moet iedereen zich ongelukkig voelen. Als niemand meer wint, is het niet zo erg om een 'loser' te zijn.
5. Winnen: mensen met een mentaliteit van winnen zijn er niet altijd op uit om een ander een nederlaag toe te brengen. Het is voor hen niet relevant. Ze willen gewoon hebben wat ze hebben willen. Zolang er geen sprake is van rivaliteit, komt dit het meest voor in het maatschappelijk verkeer van alledag. Iemand met een winnen mentaliteit wil alleen maar zijn eigen zaakjes veiligstellen.
6. Win-win of geen akkoord. Als je geen resultaat kunt bereiken dat voor beiden voordelig is, kun je het erover eens zijn dat je het niet eens bent. Wanneer je deze mogelijkheid op voorhand incalculeert, voel je je niet meer gedwongen om mensen te manipuleren.

WAT IS DE BESTE KEUZE?

Dat hangt af van de omstandigheden.

Zo kun je soms toch kiezen voor verliezen-winnen omdat de relatie met de ander oneindig belangrijker is dan wat je kon winnen, soms kies je voor winnen ongeacht wat het voor anderen betekent als bv je kind in levensgevaar is.

De kunst is om de situatie goed in te schatten en niet altijd te kiezen voor winnen-verliezen of een andere optie. Je wilt ook verder kijken dan het hier en nu en ook in de toekomst met anderen blijven samenwerken, want een winnen-verliezen kan later een boemerang blijken te zijn.

WIN-WIN denken is een noodzakelijke voorwaarde voor effectieve omgang met anderen.

Voor win-win gelden vijf psychologische dimensies, die onderling samenhangen, nl

Karakter, relaties, overeenkomsten, structuur (die op win-win is afgestemd)), het proces.

Voor win-win denken zijn de volgende **karaktertrekken** van belang: integriteit, volwassenheid (=het vermogen om voor je eigen overtuiging en gevoelens op te komen zonder voorbij te gaan aan die van anderen) en een overvloedmentaliteit.

Onderlinge geloofwaardigheid berust op hoge emotionele bankrekeningen en geeft waardevolle **relaties**.

Uit deze relaties komen overeenkomsten voort.

Win-win denken kan in een organisatie alleen stand houden als het strookt met de geldende regels en afspraken (de **structuur**). Als je de mond vol hebt van win-win, maar winnen-verliezen honoreert, bereik je niets. Voor de vraag HOE je naar een win-win oplossing kunt toewerken is het **proces** van belang: probeer het probleem van de andere kant te bekijken, concentreer je niet op standpunten maar probeer te begrijpen waar het werkelijk om gaat, welke resultaten moet je bereiken voor een oplossing die voor iedereen acceptabel is.

3.5 EERST BEGRIJPEN...DAN BEGREPEN WORDEN (eigenschap 5)

PRINCIPES VAN EMPATISCHE COMMUNICATIE

Een van de belangrijkste principes van effectieve communicatie is: eerst begrijpen...dan begrepen worden. Voor je effectiviteit is het van cruciaal belang dat je goed communiceert.

We hebben leren spreken, maar hebben we ook leren luisteren? Waar heb je geleerd dat je iemand pas echt kunt begrijpen als je je in hem verplaatst. Dit is niet een gesprekstechniek, het gaat om je gedrag. Het gaat er niet om wat de ander zegt of wat je wilt dat hij over je denkt. Hoe hij je ervaart is bepalend voor zijn gedachten over jou. Het gaat niet om een gesprekstechniek maar om je persoonlijkheid die achter het empathisch luisteren zit die aanzet tot openheid en vertrouwen. Je moet een hoge emotionele bankrekening hebben om een 'ruilhandel tussen jouw hart en het zijne' mogelijk te maken.

Empatisch luisteren betekent een grote paradigma verschuiving: normaal gesproken proberen we altijd eerst begrepen te worden .

(Eigen opmerking: vergelijk het boek 'moeilijke gesprekken' van het Harvard Negotiation Project waarin ook als absolute voorwaarde voor effectieve communicatie wordt genoemd dat je bij een moeilijk gesprek eerst moet beginnen met te luisteren in plaats van te praten; pas als de ander het gevoel heeft dat hij gehoord wordt, ontstaat ruimte in zijn hoofd om ook naar jouw verhaal te luisteren).

De meeste mensen luisteren niet met de bedoeling om iemand te begrijpen; ze luisteren om antwoord te kunnen geven. Ze zijn zelf aan het woord of bereiden zich daarop voor. Ze filteren alles door hun eigen paradigma's . In het verhaal van een ander lezen ze hun autobiografie: "oh, ik weet precies wat je bedoelt !" "Ik heb precies hetzelfde meegemaakt. Ik zal je vertellen hoe het bij mij ging ".

Als ze problemen krijgen met een ander , nemen ze de houding aan in de trant van : "hij begrijpt het gewoon niet ."

Met EMPATISCH LUISTEREN wordt niet bedoeld actief of reflecterend luisteren, maar luisteren met de intentie om te begrijpen. Je moet je in de ander verplaatsen, je bekijkt de wereld zoals hij hem bekijkt . De essentie is niet dat je het met iemand eens bent, maar dat je verstandelijk en gevoelsmatig begrip voor hem hebt.

Empatisch luisteren is het middel bij uitstek om een emotionele storting te doen, omdat de ander merkt dat hij psychologisch de ruimte krijgt.

Eerst begrijpen is moeilijk. In een relatie van wederzijdse afhankelijkheid kun je geen maximale productie bereiken als je de motieven van de ander niet goed kent.

Empatisch luisteren heeft ook bepaalde risico's. Je moet wel erg zeker van jezelf zijn om goed naar iemand te luisteren. Je stelt je namelijk open voor beïnvloeding door de ander. Je bent kwetsbaar. Om invloed uit te kunnen oefenen, moet jezelf beïnvloedbaar zijn; je moet de ander echt begrijpen.

Daarom zijn de eigenschappen 1,2 en 3 zo ontzettend belangrijk, ze verschaffen je de onveranderlijke kern, het centrum van principes, van waaruit je opereert om je kwetsbaarheid te beschermen.

(eigen opmerking: zie ook 'De Kracht van Kwetsbaarheid' van Brenée Brown)

BEGRIP EN WAARNEMING

Wanneer je naar iemand leert luisteren, merk je dat de manier waarop mensen dingen waarnemen enorm kan verschillen. Je beziet de wereld vanuit je eigen paradigma, je kunt bevoorbeeld geprogrammeerd zijn met overvloedmentaliteit, terwijl de ander een schaarstementaliteit heeft.

Je benadert problemen op een visuele, intuïtieve, holistische manier oftewel met inzet van je rechter hersenhelft terwijl een ander dat doet met zijn linker hersenhelft ofwel analytisch en verbaal. Hoe kunnen we de beperkingen van onze eigen waarneming overwinnen, zodat er een goed contact mogelijk is en we een win-win oplossing kunnen bedenken.

Het antwoord is eigenschap 5. Het is de eerste stap in de richting van een win-win situatie!

Effectieve communicatie berust op 3 peilers, in volgorde;

1^E ETHOS persoonlijkheid (geloofwaardigheid, integriteit, competentie = je emotionele bankrekening)

2^E PATHOS betrokkenheid (empathie, dat je de emotionele essentie oppikt van wat de ander communiceert)

3^E LOGOS rationaliteit (het rationele aspect van je gedrag)

3.6 .SYNERGIE (eigenschap 6)

PRINCIPES VAN CREATIEVE SAMENWERKING

Synergie is de essentie van leiderschap op basis van principes, de meerwaarde van het geheel ten opzichte van de delen; de optelsom van de vier uniek menselijke kwaliteiten (zelfbewustzijn, geweten, voorstellingsvermogen, onafhankelijke wil) + win-win motief + de vaardigheid van empatisch luisteren.

De essentie van synergie is verschillen op hun waarde weten te schatten.

Synergetische communicatie betekent dat je je hoofd en je hart openstelt voor nieuwe mogelijkheden, je weet nog niet wat het je gaat brengen maar je gaat er van uit alle betrokkenen gezamenlijk meer inzicht verschaffen. Alleen als je deze onvoorspelbaarheid aankunt (vanuit je eigen zekerheid en integriteit) dan schep je de mogelijkheid van een creatieve ervaring.

Synergie in het onderwijs.

Klassen waarin werkelijk iets gepresteerd wordt, verkeren vaak op de rand van chaos. Soms weet noch de docent noch de leerling wat er precies gaat gebeuren. Eerst moet er een veilige omgeving zijn. Dat vergroot de bereidheid om naar elkaars ideeën te luisteren en er iets van op te steken. Dan wordt er gebrainstormd. Mensen schorten hun oordeel op en er heerst een sfeer van creativiteit, verbeeldingskracht en intellectuele samenwerking. Op dat moment doet zich iets ongewoons voor: de hele klas stort zich enthousiast op een nieuw idee en een nieuwe richting die moeilijk te definiëren is maar voor de betrokkenen bijna tastbaar wordt (een gezamenlijke flow). Als mensen synergetisch werken, lijkt het alsof ze collectief alle oude scripts terzijde schuiven en een nieuw script schrijven. Hoogtepunten van synergie beginnen met de moed om je kwetsbaar op te stellen, om oprecht te zijn en je persoonlijke ervaringen en twijfels te delen; dit maakt dat de anderen dit herkennen en zich veilig voelen om zelf hun ervaringen te delen waardoor een wisselwerking tot stand komt en er ruimte ontstaat voor creatieve empathie. Nieuwe inzichten krijgen een kans . En het proces wordt gaande gehouden door een sfeer van opwinding en avontuur.

Synergie in het bedrijfsleven

Waar mensen eenmaal ervaren hebben wat synergie kan betekenen, zijn ze voorgoed veranderd.

Als een voorwaarde voor synergie is dat er een veilige sfeer moet heersen zodat je je bloot durft te geven en out of the box en buiten bestaande hiërarchische kaders en bestaande procedures te denken, dan is het zinvol om in deze veiligheid te investeren en te investeren in een hoge emotionele bankrekening. Investeer dus in het verstevigen van de onderlinge band (laat mensen samen praten over hun interesses, verwachtingen, zorgen, achtergronden)

Onderstaand schema laat de sterke relatie zien tussen vertrouwen en samenwerking:



De ideale omstandigheden voor synergie zijn:

- een hoge emotionele bankrekening
- win-win denken
- de intentie om eerst te begrijpen

Ga op zoek naar de **derde weg** : zoek bij conflicterende belangen een oplossing die voor beiden gunstig is en ook beter dan wat ieder afzonderlijk voorstelde.

Vaak brengen mensen enorm veel negatieve energie op in hun poging een oplossing te vinden, juist in een relatie van wederzijdse afhankelijkheid: zich indekken, vliegen afvangen, letten vooral op bijbedoelingen. Vaak gaat het fout als erg afhankelijke mensen proberen zich te laten gelden in een situatie die wederzijdse afhankelijkheid vereist. Of ze proberen iets te ontlenen aan een sterke onderhandelingspositie en denken in termen van winnen-verliezen. Met de mond belijden ze de win-win mentaliteit, maar in de praktijk blijkt dat ze helemaal niet willen luisteren. Ze willen manipuleren. In zo'n situatie kan synergie niet gedijen.

Labile mensen denken dat de realiteit zich moet voegen naar hun paradigma's. Ze beseffen niet dat een ander gezichtspunt een relatie juist kan verstevigen. Gelijkheid is saai en niet creatief. Een eenheid hoeft niet uit uniforme delen te zijn opgebouwd, ze kan ook bestaan uit complementaire elementen.

De essentie van synergie is de verschillen op hun waarde weten te schatten, diversiteit is niet een bedreiging maar juist de kracht van samenwerking!

De kern van synergie ligt besloten in de principes van de eerste drie eigenschappen (wees proactief, begin met het einde voor ogen, doe belangrijkste dingen het eerst): hieraan ontleen je genoeg innerlijke zekerheid om je open en kwetsbaar op te durven stellen. Door je deze principes eigen te maken ontwikkel je de authenticiteit van eigenschap vijf (win-win, je gaat op zoek naar de **derde weg** , niet wat alleen goed is voor mij, niet wat alleen goed is voor jou, maar wat goed is voor allebei).

Anders gezegd, je gebruikt niet alleen je analytische logische verbale linker hersenhelft maar ook je creatieve intuïtieve visuele rechter hersenhelft, een synergie in je hoofd . Zo kun je het leven zien zoals het is, niet alleen logisch maar ook emotioneel geladen: **manage van links en leid van rechts !** Onderlinge verschillen op waarde schatten, is de essentie van synergie. Om dit te kunnen moet je beseffen dat mensen de wereld niet zien zoals hij is, maar zoals ze zelf zijn. Als ik denk dat ik de realiteit zie zoals hij is, waarom zou ik dan andere visies waardevol vinden? Waarom zou ik me druk maken om iemand die er niets van

begrijpt? Mijn paradigma is dat **ik** objectief ben... Iedereen verliest zich in details, maar ik zie het grote geheel.... Daarom heb ik ook de supervisie, ik heb gewoon een super visie....

Als dat mijn paradigma is zal ik nooit een effectieve relatie van wederzijdse afhankelijkheid kunnen aangaan.

Effectieve mensen zijn bescheiden genoeg om de beperkingen van hun waarnemingen te erkennen

ALLES IN DE NATUUR IS SYNERGETISCH

Ecologie is een woord dat in wezen de synergie in de natuur omschrijft- alles hangt met elkaar samen. Juist in die samenhang komen alle creatieve krachten tot volle bloei. Dat geldt ook voor de zeven eigenschappen: hun werkelijke kracht ligt in hun onderlinge relatie en niet in hun afzonderlijke kwaliteiten.

Hoewel je in een relatie van wederzijdse afhankelijkheid de paradigma's van anderen niet zonder meer kunt veranderen en ook het synergistische proces niet kunt sturen, zijn er binnen je cirkel van invloed genoeg mogelijkheden voor synergie.

Zelfs in een zeer vijandige omgeving kun je voor innerlijke synergie zorgen (linker en rechter hersenhelft). Je hoeft beledigingen niet persoonlijk op te vatten. Je kunt negatieve energie uit de weg gaan. Je kunt vooral letten op kwaliteiten van mensen en proberen het beste in hen boven te halen om – ironisch genoeg – je eigen standpunt meer inhoud te geven. Je kunt je erin oefenen om moedig en open te zijn in relaties van wederzijdse afhankelijkheid, om je ideeën en gevoelens en ervaringen te uiten. Op die manier moedig je anderen aan hetzelfde te doen.

Je kunt het verschil tussen mensen op zijn waarde schatten. Als iemand het niet met je eens is, zeg je: 'Goed, jij ziet het anders ' Je hoeft het niet met hem eens te zijn, je kunt hem respecteren en proberen te begrijpen.

Als je maar twee mogelijkheden ziet, de jouwe en de 'verkeerde ', kun je ook proberen naar een derde, synergetische optie te zoeken. **Er is bijna altijd een derde weg.**

Synergie of de derde weg is een grote **paradigmaverschuiving** ten opzichte van de of/of-mentaliteit.

Hoofdsuk 4

VERNIEUWING

4.1 HOUD DE ZAAG SCHERP (eigenschap 7)

Stel je voor dat je ergens in het bos iemand koortsachtig een boom ziet omzagen.

‘wat bent u aan het doen?’vraag je.

‘ziet u dat dan niet?’antwoordt hij. ‘ik ben een boom aan het omzagen’.

‘volgens mij bent u helemaal uitgeput, hoe lang bent u al bezig?’

‘meer dan vijf uur’, zegt hij ‘en ik ben kapot! Het is loodzwaar ‘.

‘maar waarom stopt u dan niet even en maakt u de zaag weer sterk?’vraag ik , ‘ik weet zeker dat het dan weer een stuk sneller gaat ‘.

‘ik heb geen tijd om de zaag aan te scherpen’, zegt de man resoluut , ‘ik moet nog veel te veel zagen ‘.

Eigenschap 7 is de tijd nemen om de zaag scherp te houden. Deze eigenschap maakt alle andere eigenschappen mogelijk.

VIER DIMENSIES VAN VERNIEUWING

Eigenschap 7 is je eigen PM. Ze heeft betrekking op het onderhoud van het beste instrument dat je hebt: jezelf.

Daarbij gaat het om het onderhoud van je lichamelijke, spirituele, geestelijke en sociaal-emotionele vaardigheden.

Volgens de filosoof Herbert Sheperd gelden voor een gezond evenwichtig leven de volgende vier waarden: vooruitzicht (spiritueel) (streven naar duidelijke waarden, studie)

Autonomie (geestelijk) (lezen, plannen, schrijven, visualiseren)

Verbondenheid (sociaal) (dienstbaarheid, empathie, synergie)

Gesteldheid (lichamelijk) (beweging, voeding, stressbeheersing)

Eigen opmerking:

Vergelijk dit met de 'basic needs' (om tot een evenwichtige volwassene te kunnen uitgroeien) zoals we die kennen uit de ontwikkelingspsychologie:

Veiligheid, verbondenheid, waardering, autonomie, zelf-expressie, realistische grenzen en zingeving.

1. Lichamelijke dimensie

Train je lichaam op uithoudingsvermogen, souplesse en kracht (minimaal een halfuur om de dag). Je conditie is bevredigend als je in staat bent je hartslag op te voeren tot 100 slagen/min en dat een half uur vol te houden.

Streef naar 60% van je maximale hartslag ($220 - \text{leeftijd} \times 0,6$)

2. Spirituele dimensie

Hiermee geef je richting aan je leven (begin met het einde voor ogen). Dit is je kern, hoe trouw ben je aan je eigen waarden.

Als je motieven niet deugen, deugt niets. Het maakt niet uit welk werk je doet, zolang je je dienstbaar opstelt, doe je je werk goed. Wanneer je alleen maar aan jezelf denkt, lukt je dat niet.

Spirituele vernieuwing is een kwadrant-2 activiteit (niet dringend- wel belangrijk)

3. Geestelijke dimensie

Onze geestelijke ontwikkeling hebben we grotendeels te danken aan onze opleiding. Maar wat doe je daarna aan je geestelijke ontwikkeling?

Lees regelmatig een goed boek, je krijgt toegang tot de gedachtenwereld van grote geesten.

Schrijven is ook een manier om de zaag in geestelijk opzicht scherp te houden. Het is een manier om helder te leren denken, je gedachten te formuleren en de dingen in hun context te zien.

4. Sociaal-emotionele dimensie

Deze dimensie heeft betrekking op eigenschappen 4, 5 en 6, principes van interpersoonlijk leiderschap, empatische communicatie en creatieve samenwerking. Succes bij het toepassen van deze eigenschappen is niet in de eerste plaats een kwestie van verstand, maar van gevoel. Het heeft alles te maken met je eigen zekerheid. Als je onzeker bent ten opzichte van mensen die anders denken over belangrijke kwesties, kunnen eigenschappen 4, 5 en 6 erg bedreigend zijn, ook al heb je intellectueel overwicht.

Waraan ontleen je je innerlijke zekerheid? Niet aan anderen, niet aan het script dat zij je hebben gegeven, en ook niet aan je situatie. Innerlijke zekerheid komt van binnenuit, vanuit deugdelijke paradigma's en goede principes. Je leven moet stroken met je waarden.

Integriteit is een belangrijke voorwaarde voor zelfrespect. Maar je ontleent ook zekerheid aan effectieve wederzijdse afhankelijkheid.

Marc America, maart 2014