

Stephen R. Covey

**De zeven eigenschappen
van effectief leiderschap**

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Aan mijn collega's
met hun kracht geven zij mij kracht

87e druk 2018

© 1989 by Stephen R. Covey

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part, in any form.

This edition published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, Inc., New York

© Nederlandse vertaling: *Uitgeverij* Business Contact, Amsterdam 1993, 2006, 2009, 2010

Oorspronkelijke titel: *The Seven Habits of Highly Effective People*

Herziene vertaling: Vanja Walsmit

Oorspronkelijke vertaling: Paul Duchateau

Oorspronkelijke vertaling nawoord: Ypie Veenstra

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer bno

Boekverzorging: LINE UP boek en media bv

ISBN 978 90 470 5464 1

D/2010/0108/322

NUR 808

www.businesscontact.nl

Inhoud

	Dankwoord	II
Deel 1	Paradigma's en principes	
	Van binnen naar buiten	13
	De zeven eigenschappen – een overzicht	35
Deel 2	Overwinningen op jezelf	
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
Deel 3	Overwinningen met de omgeving	
	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
Deel 4	Vernieuwing	
Eigenschap 7	Houd de zaag scherp	263
	Principes van evenwichtige zelfvernieuwing	265
	Nogmaals van binnen naar buiten	283
Bijlage A	Mogelijke waarnemingen die voortkomen uit verschillende centra	293
Bijlage B	Een kwadrant II-dag op kantoor	301
	Nawoord van Stephen Covey	309
	Register van problemen en mogelijke oplossingen	315
	Register	327
	FranklinCovey-organisatie	331
	Verder lezen	333

De zeven eigenschappen

– een overzicht

We zijn wat we herhaaldelijk doen.

Uitmundendheid is dan ook geen handeling, maar een eigenschap.

– ARISTOTELES

Onze persoonlijkheid is in wezen een optelsom van onze eigenschappen. ‘Zaai een gedachte, oogst een handeling; zaai een handeling, oogst een eigenschap; zaai een eigenschap, oogst een karakter; zaai een karakter, oogst een doel’, luidt een gezegde.

Eigenschappen hebben veel invloed in ons leven. Het zijn consistente patronen, waarvan we ons vaak niet bewust zijn. Elke dag opnieuw geven ze uitdrukking aan onze persoonlijkheid. Ze zijn effectief... of niet.

De grote pedagoog Horace Mann zei ooit: ‘Eigenschappen zijn net een kabel. We vlechten elke dag een draad en na enige tijd is hij onbreekbaar.’ Toch ben ik het met het laatste deel van zijn uitspraak niet eens. De kabel kan wel degelijk breken. Je kunt eigenschappen aanleren en afleren. Maar dat doe je niet zomaar. Het is een proces dat hoge eisen aan je stelt.

De mensen die op televisie naar de maanlanding van de Apollo 11 hebben gekeken, waren verbijsterd toen ze de eerste man op de maan zagen lopen. Superlatieven schoten tekort in die dagen. Maar om daar te komen, moesten de astronauten zich letterlijk bevrijden van de aantrekkingskracht van de aarde. De eerste paar minuten kostten meer energie dan de honderdduizenden kilometers de dagen erna.

Eigenschappen hebben ook een sterke aantrekkingskracht, meer dan de meeste mensen denken of toegeven. Diepgewortelde eigenschappen als scepsis, egoïsme, besluiteloosheid en ongeduldigheid zijn zozeer in strijd met de basisprincipes van effectief gedrag dat ze niet zomaar met een beetje wilskracht en een paar aanpassingen te veranderen zijn. Loskomen van de grond vergt enorme inspanningen, maar als de zwaartekracht eenmaal geen greep meer op ons heeft, krijgt onze vrijheid een totaal andere dimensie.

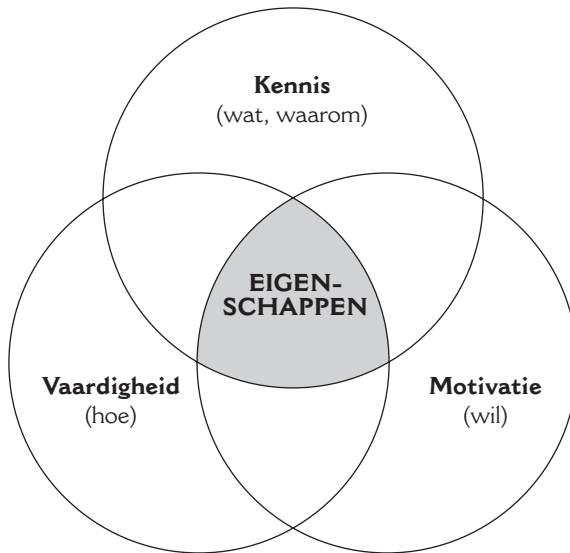
Zoals elke natuurwet kan die zwaartekracht voor of tegen ons werken. De aantrekkingskracht van sommige eigenschappen zal ons er herhaaldelijk van weerhouden om daarheen te gaan waar we willen. Maar de wet van de zwaartekracht houdt ook onze wereld bijeen. De aantrek-

kingskracht stelt ons in staat om de noodzakelijke orde te scheppen omwille van een effectief bestaan.

De definitie van 'eigenschappen'

In dit boek definiëren we een eigenschap als het snijpunt van kennis, vaardigheid en motivatie.

Kennis is het theoretische paradigma: *wat* moet gedaan worden en waarom. Vaardigheden staan voor: *hoe* moet het gedaan worden. En motivatie is de *wil* om het te doen. We spreken van een eigenschap als iets aan deze drie voorwaarden voldoet.



Effectieve eigenschappen

Gedragspatronen en geïnternaliseerde principes

Het is mogelijk dat ik niet effectief ben in mijn omgang met mijn collega's, mijn partner of mijn kinderen, omdat ik hun voortdurend zeg wat ze moeten doen zonder zelf te luisteren. Als ik niet zoek naar de juiste principes van menselijk verkeer, weet ik misschien niet eens dat ik moet luisteren.

Zelfs wanneer ik weet dat ik echt naar anderen moet luisteren, is het mogelijk dat ik die vaardigheid niet bezit. Ik weet niet hoe ik moet luisteren.

Maar ook de vaardigheid is niet genoeg. Ik moet het ook willen. Een eigenschap ontwikkelen betekent dat je er vanuit deze drie invalshoeken aan werkt.

De zijn-zienverandering is een wisselwerking in een opwaartse spiraal. Door te werken aan kennis, vaardigheid en motivatie kunnen we effectiever worden en breken met oude paradigma's en hun schijnzekerheid.

Soms is dat een pijnlijk proces. Het is een verandering in dienst van een hoger doel. Wat je nú wilt moet je ondergeschikt maken aan wat je straks wilt. Dat leidt tot geluk. Het is het plan van ons bestaan. Geluk kan ten dele worden gedefinieerd als het resultaat van de bereidheid om op te offeren wat je nú wilt voor wat je uiteindelijk wilt.

Het groeicontinuüm

De zeven eigenschappen zijn geen psychologische formule voor een positieve levenshouding. Ze zijn in harmonie met de natuurwetten van groei en dienen als leidraad bij de ontwikkeling van onze persoonlijke en interpersoonlijke effectiviteit. Ze begeleiden onze voortgang op een groeicontinuüm: van afhankelijkheid via onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid.

Als pasgeboren baby zijn we volledig afhankelijk van anderen. Zonder hen zouden we hooguit een paar dagen in leven blijven.

Gaandeweg worden we steeds onafhankelijker – lichamelijk, geestelijk, emotioneel en financieel – en uiteindelijk zijn we in staat om voor onszelf te zorgen. We richten ons ook meer op onszelf.

Wanneer we een bepaalde rijpheid bereiken, beseffen we steeds beter hoezeer alles met elkaar samenhangt, niet alleen in de natuur maar ook in de maatschappij.

Onze groei verloopt volgens een natuurlijke wetmatigheid en kent vele dimensies. Lichamelijke volwassenheid zegt bijvoorbeeld niets over onze mentale of emotionele rijpheid. Het omgekeerde geldt ook.

Op het groeicontinuüm is afhankelijkheid het paradigma voor *jij*; jij zorgt voor mij; jij zorgt dat ik succes heb; het is jouw schuld als ik faal. Onafhankelijkheid is het paradigma voor *ik*: ik doe het; ik ben verantwoordelijk; ik kan kiezen.

Wederzijdse afhankelijkheid is het paradigma voor *wij*: wij doen het; wij kunnen samenwerken; als wij onze krachten bundelen, kunnen we iets beters realiseren.

Afhankelijke mensen hebben anderen nodig om hun doel te bereiken. Onafhankelijke mensen bereiken hun doel op eigen kracht. Mensen met een goed ontwikkeld besef van wederzijdse afhankelijkheid laten hun eigen initiatieven samengaan met die van anderen.

Een lichamelijk gehandicapte moet geregeld een beroep doen op iemand anders. Iemand die emotioneel afhankelijk is, ontleent zijn gevoel van eigenwaarde aan de indruk die anderen van hem hebben. Als ik zo iemand

niet aardig vind, kan dat een vernietigend effect op hem hebben. Iemand die geestelijk afhankelijk is, verwacht dat anderen voor hem denken.

Onafhankelijkheid is een belangrijke verworvenheid, maar het is niet de eindfase van het rijpingsproces.

Binnen het heersende maatschappelijke paradigma wordt het evenwel gekoesterd als een ideaal. In de meeste boeken en cursussen over zelfontplooiing wordt onafhankelijkheid op een voetstuk geplaatst, alsof samenwerking en contact met anderen minder van belang zijn.

Deze nadruk op onafhankelijkheid is voornamelijk een reactie op afhankelijkheid – mensen die bepalen wat we moeten doen en wie we zijn.

Het begrip wederzijdse afhankelijkheid wordt in het algemeen niet goed begrepen, omdat het zoveel lijkt op afhankelijkheid. Hoe vaak zien we niet dat mensen uit puur egoïsme hun partner en kinderen verlaten om toch maar vooral onafhankelijk te kunnen zijn.

Mensen ‘bevrijden zich van hun boeien’, willen ‘hun eigen leven kunnen leiden’. Meestal verwijzen dit soort reacties juist naar een grotere innerlijke afhankelijkheid die ze maar niet kunnen overwinnen. Ze laten hun gevoelsleven ruïneren door de tekortkomingen van anderen of voelen zich het slachtoffer van anderen of van factoren waar ze geen greep op hebben.

Het is best mogelijk dat er iets in je omgeving moet veranderen. Maar afhankelijkheid is een probleem dat te maken heeft met je eigen volwassenheid. Door je omstandigheden te verbeteren word je niet volwassener.

Iemand met een onafhankelijke persoonlijkheid treedt zelf op en maakt zich niet zo snel afhankelijk van wat anderen doen. Jezelf minder afhankelijk maken van je omgeving is alleszins de moeite waard, maar niet het einddoel.

Onafhankelijk denken is niet erg zinvol in een wereld waarin alles met elkaar samenhangt. Onafhankelijke mensen die niet volwassen genoeg zijn om te denken in termen van wederzijdse afhankelijkheid kunnen als individu wel goede prestaties leveren, maar zijn niet geschikt om in een team te werken en het zijn ook geen goede leiders.

Het paradigma van wederzijdse afhankelijkheid is onmisbaar om in een gezin of een organisatie goed te kunnen functioneren.

Wederzijdse afhankelijkheid is inherent aan het leven zelf. Op basis van onafhankelijkheid zo effectief mogelijk proberen te leven is net zoiets als tennissen met een golfclub.

Wederzijdse afhankelijkheid is een veel volwassener uitgangspunt. Het impliceert dat je weliswaar onafhankelijk bent, maar tegelijkertijd beseft dat je samen met anderen meer kunt bereiken dan in je eentje. Je weet wat je waard bent, maar je weet ook hoe belangrijk liefde is in de zin van geven en nemen. Je hebt je eigen ideeën, maar je blijft altijd openstaan voor die van anderen.

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 te weinig persoonlijkheid.

Daarom zijn de drie eigenschappen die in de volgende hoofdstukken als eerste worden behandeld, bedoeld om een zekere persoonlijke autonomie te ontwikkelen. Ze stellen je in staat om onafhankelijk te worden. Het zijn overwinningen op jezelf – de kern van je persoonlijkheidsvorming. Overwinningen op jezelf gaan vooraf aan overwinningen met je omgeving. Dat is net zo onomkeerbaar als eerst planten en dan oogsten. Het is een groeiproces dat van binnen begint en steeds verder naar buiten toe om zich heen grijpt.

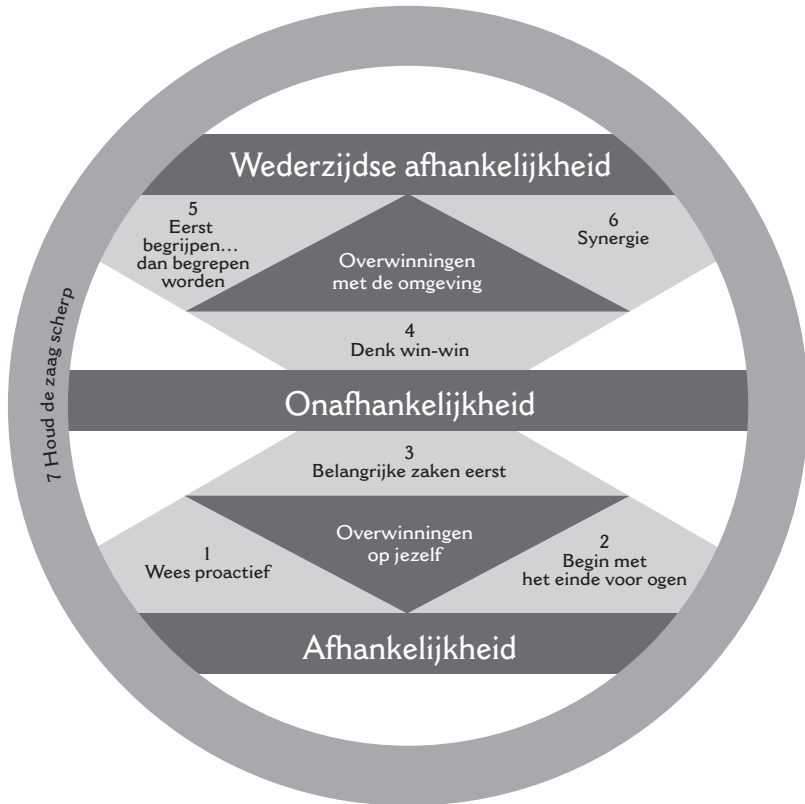
Als de basis voor onafhankelijkheid is gelegd, ben je klaar voor overwinningen met je omgeving: contact en samenwerking met behulp van eigenschappen 4, 5 en 6.

Dit wil niet zeggen dat je de eerste drie eigenschappen volledig moet hebben geïntegreerd voor je met de volgende drie aan de slag kunt. Er is een volgorde, maar niemand hoeft zich een paar jaar volkomen te isoleren voordat hij met eigenschappen 4, 5 en 6 kan beginnen.

We leven elke dag in een wereld van wederzijdse afhankelijkheid en dus moeten we ons daar niet van afzonderen. Maar acute problemen kunnen vrij gemakkelijk de chronische oorzaken maskeren. Alles wat je bent, is van invloed op elke wederzijds afhankelijke interactie. Als je dat begrijpt, zul je op een natuurlijke manier effectieve eigenschappen proberen te ontwikkelen.

Eigenschap 7 is de eigenschap van de vernieuwing – van het regelmatig en op een uitgebalanceerde manier onderhouden van de vier basisdimensies van het leven. Deze eigenschap creëert de opwaartse groeispiraal, waardoor je het effect van de andere eigenschappen steeds weer vergroot.

De volgende figuur is een grafische weergave van de opbouw en de wederzijdse afhankelijkheid van de zeven eigenschappen. We zullen er in dit boek regelmatig naar verwijzen.



De definitie van effectiviteit

De zeven eigenschappen zijn effectieve eigenschappen. Omdat ze gebaseerd zijn op principes, hebben ze een zo groot mogelijk rendement op lange termijn. Op den duur worden ze het fundament van je persoonlijkheid. Ze vormen een archief van nauwkeurige landkaarten waarmee je in staat bent om je problemen op te lossen, je mogelijkheden maximaal te benutten en voortdurend nieuwe principes bij te leren.

Ze zijn bovendien in overeenstemming met een natuurwet, een principe dat ik de 'P/PM-balans' noem. Veel mensen veronachtzamen dit principe, met alle gevolgen van dien. De fabel van Aesopus over de kip met de gouden eieren maakt duidelijk wat ik bedoel. Op een dag ziet een arme boer een schitterend gouden ei liggen in het nest van zijn lievelingskip. Aanvankelijk denkt hij dat het niet echt is. Vlak voordat hij het wil weggooiden bedenkt hij zich en neemt het mee om het nader te bekijken.

Het ei is van zuiver goud! De boer kan het maar niet geloven. Zijn verbazing wordt nog groter wanneer hij de volgende dag dezelfde ontdek-

king doet. Elke dag weer rent hij, zodra hij wakker wordt, naar het nest en steeds weer vindt hij een gouden ei. Hij wordt enorm rijk. Het lijkt te mooi om waar te zijn.

Maar niet alleen zijn rijkdom, ook zijn hebzucht en ongeduld worden groter. Het valt hem steeds zwaarder om de volgende dag af te wachten en uiteindelijk besluit hij de kip te slachten om de eieren er allemaal tegelijk uit te halen. Maar als hij het dier opensnijdt, is er geen gouden ei te bespeuren. En vanaf nu zal hij er ook nooit meer een aantreffen. De boer heeft de kip die hem de gouden eieren leverde om zeep geholpen.

Naar mijn idee ligt in deze fabel een natuurwet besloten. Deze wet is te beschouwen als de definitie van effectiviteit. De meeste mensen zien effectiviteit vanuit het paradigma van het gouden ei: hoe meer je produceert, hoe effectiever je bent.

Maar de fabel laat nu juist zien dat effectiviteit afhankelijk is van twee factoren: het geproduceerde (de gouden eieren) en het productieapparaat of -middel (de kip).

Wanneer je je richt op de gouden eieren en de kip verwaarloost, zul je binnen afzienbare tijd het instrument dat de eieren produceert kwijtraaken. Heb je alleen maar oog voor de kip, dan zul je al snel niet meer in staat zijn jezelf en je productieapparaat te onderhouden.

Effectiviteit is een kwestie van evenwicht; ik noem dat de P/PM-balans.

P staat voor de productie van wat je hebben wilt, de gouden eieren. PM staat voor het productiemiddel, het instrument waarmee de gouden eieren worden geproduceerd.

Drie soorten middelen

Er zijn drie soorten middelen: materiële, financiële en menselijke. Laten we ze eens stuk voor stuk bekijken.

Een paar jaar geleden schafte ik een materieel middel aan: een motormaaier voor mijn grasveld. Ik gebruikte het ding regelmatig zonder het te onderhouden. Twee seizoenen deed hij het prima en toen was hij stuk. Ik wilde hem repareren en slijpen, maar ik ontdekte dat de motor de helft van zijn oorspronkelijke vermogen kwijt was. De maaier was feitelijk niets meer waard.

Als ik had geïnvesteerd in het PM – in het onderhoud van het productiemiddel – zou ik nog geregeld het genoegen smaken van een zekere productie: het gemaaid gras. Nu ik de maaier moest vervangen, was ik meer tijd en geld kwijt. Het apparaat was domweg niet meer effectief.

In ons streven naar snel resultaat ruïneren we vaak een kostbaar materieel middel: een auto, een computer, een wasmachine en zelfs ons lichaam of het milieu. Voor een effectief gebruik van materiële middelen maakt het heel wat uit of P en PM met elkaar in evenwicht zijn of niet.

Dit geldt ook voor financiële middelen. Hoe vaak verwaarlozen mensen niet het verschil tussen kapitaal en rente? Heb je weleens je kapitaal aangesproken om je levenspeil te verhogen, anders gezegd, om meer gouden eieren te krijgen? Hoe kleiner het kapitaal, hoe kleiner het vermogen om rente te leveren.

Het belangrijkste financiële hulpmiddel is je eigen vermogen om geld te verdienen. Als je niet voortdurend investeert in de verbetering van jezelf als PM, beperk je je mogelijkheden enorm. Je blijft in een kringetje ronddraaien, je bent bang voor je eigen bedrijf of voor de mening van je baas, kortom je leeft economisch afhankelijk en defensief. Nogmaals, dat is niet effectief.

Op menselijk gebied is de P/PM-balans niet minder belangrijk, misschien nog wel belangrijker, omdat mensen nu eenmaal controle uitoefenen op materiële en financiële middelen.

Als een man en een vrouw vooral waarde hechten aan wat een huwelijk hun moet opleveren, worden ze met de dag ongevoeliger voor elkaar. Ze verwaarlozen hun onderlinge relatie, terwijl de gouden eieren juist daaruit voort moeten komen. Er is geen aandacht en geen tederheid meer, terwijl dat juist de ingrediënten zijn voor een goede relatie.

Ze manipuleren elkaar met trucjes en richten zich met name op hun eigen behoeften. Ze letten vooral op de tekortkomingen van de ander en daarmee rechtvaardigen ze hun eigen houding. Spontaniteit en liefde zijn na verloop van tijd ver te zoeken. De kip wordt almaar zieker.

Of neem de relatie tussen ouder en kind. Kleine kinderen zijn afhankelijk en kwetsbaar. Het is erg gemakkelijk om het PM te verwaarlozen – leren, communiceren en dingen samen doen. Manipuleren om iets gedaan te krijgen op jouw manier is ook niet moeilijk.

Jij bent ouder, slimmer en... je hebt absoluut gelijk! Je zegt gewoon wat ze moeten doen. Desnoods ga je schreeuwen.

Of je verlangt juist naar het gouden ei van 'geliefd zijn'; je komt hun voortdurend tegemoet.

Of je nu autoritair bent of juist heel toegeeflijk, in beide gevallen richt je je op de gouden eieren. Je wilt het op jouw manier of je wilt geliefd zijn. Maar wat gebeurt er ondertussen met de kip? Ontwikkelt het kind verantwoordelijkheidsgevoel, zelfdiscipline? Leert het de juiste keuzes te maken? En wat gebeurt er met de onderlinge relatie, vooral wanneer het kind in zijn tienerjaren komt en in een identiteitscrisis belandt? Weet het uit ervaring dat je luistert zonder te oordelen, dat je echt om hem of haar

geeft, dat hij of zij je altijd kan vertrouwen? Is de relatie sterk genoeg om contact met je kind te hebben en invloed te kunnen uitoefenen?

Stel dat je wilt dat de kamer van je dochter opgeruimd is. Dat is P, productie, het gouden ei. Laten we aannemen dat je ook wilt dat ze die zelf opruimt. Dat is PM, productiemiddel. Je dochter is de kip, het instrument.

Als P en PM met elkaar in balans zijn, ruimt ze haar kamer met plezier op, zonder dat ze eraan herinnerd moet worden. Ze beschouwt het zelf als haar plicht en heeft daarvoor ook de discipline. Ze is een waardevol instrument, een kip die gouden eieren kan leggen.

Maar als je paradigma gericht is op productie – het schoonmaken van de kamer – zul je regelmatig op haar lopen te vitten. Je gaat wellicht schreeuwen en je verlangen naar het gouden ei wordt zo groot dat je de gezondheid van de kip ondermijnt.

Laat ik eens een voorbeeld geven van een aardige ervaring op dit gebied, die ik met een van mijn dochters had. We waren aan het praten over ons avondje uit; ik vind het erg leuk om af en toe met een van mijn kinderen ergens heen te gaan.

Ik zei tegen haar: ‘Het is jouw avondje, wat wil je?’

‘O, dat maakt me niets uit’, zei ze.

‘Nee echt,’ zei ik, ‘jij mag het zeggen.’

‘Nou,’ zei ze, ‘wat ik echt wil vind jij toch niet leuk.’

‘Echt waar,’ zei ik, ‘jij mag kiezen, wat het ook is.’

‘Ik wil naar *Star Wars*’, zei ze. ‘Maar ik weet dat jij daar niet van houdt. Je houdt niet van sciencefiction. Je valt erbij in slaap.’

‘Nee, nee, als jij dat wilt, gaan we naar *Star Wars*.’

‘Pap, maak je geen zorgen, we kunnen ook weleens een keertje overslaan.’ Ze zweeg even en zei vervolgens: ‘Maar weet je waarom jij niet van *Star Wars* houdt? Jij snapt niets van de leer van de Jediridder.’

‘Denk je dat het dat is? Dan gaan we naar *Star Wars*!’

En we gingen. Ik zat naast haar in de bioscoop en werd even haar leerling. Het was zeer boeiend. Op basis van een nieuw paradigma begon ik te begrijpen hoe de filosofie van de Jediridders in allerlei omstandigheden in praktijk werd gebracht.

Dit was geen geplande P-ervaring; dit was het logische gevolg van een PM-investering. We genoten van de gouden eieren; de kip – de kwaliteit van onze verstandhouding – is immers kerngezond.

Het PM in organisaties

Een van de meest waardevolle aspecten van een goed principe is dat je het in zeer uiteenlopende omstandigheden kunt toepassen: in organi-

saties, gezinnen en individueel. In dit boek zal ik een aantal voorbeelden geven.

Als mensen in een organisatie materiële middelen gebruiken en ze weten daarbij niet de P/PM-balans te handhaven, zal de effectiviteit afnemen en blijven anderen zitten met kippen die op sterven na dood zijn.

Een voorbeeld. Iemand die de zorg draagt voor een materieel middel, zoals een machine, zal wellicht graag een goede indruk op zijn superieuren willen maken. Laten we aannemen dat het bedrijf snel groeit en dat er op korte termijn promotiekansen zijn. Zo iemand zal de productie maximaal opvoeren zonder onderbrekingen in te lassen voor onderhoud. De machine draait dag en nacht. De productie is gigantisch, de kosten laag en de winst zeer hoog. Binnen afzienbare tijd maakt hij inderdaad promotie. Gouden eieren!

Maar stel nu dat jij zijn baan zou overnemen. Je wordt opgescheept met een zieke kip, een machine die op dat moment begint te haperen.

Je moet fors investeren in onderhoud, terwijl de machine al die tijd niet kan draaien. De kosten zijn gigantisch, de winst daalt pijlsnel. Geen gouden eieren meer. Je voorganger heeft het middel vernield, maar voor de boekhouding tellen alleen de stukproductie, de kosten en de winst. Wie krijgt de schuld? Jij.

De P/PM-balans is vooral belangrijk voor de menselijke middelen van een organisatie: de werknemers en de afnemers.

Ik ken een restaurant waar ze heerlijke vissoep serveerden. Elke dag rond lunchtijd zat het vol. Totdat het bedrijf werd verkocht. De nieuwe eigenaar dacht in de eerste plaats aan gouden eieren. Hij besloot de soep aan te lengen. Nu had hij minder kosten bij een gelijke omzet. Maar na een maand liep de klandizie geleidelijk terug. Toen er bijna niemand meer kwam, probeerde hij wanhopig de klanten terug te winnen, maar hij had hun vertrouwen – een menselijk middel – verspeeld. De kip was al dood.

Er zijn nogal wat bedrijven waar men de mond vol heeft van service en waar men tegelijkertijd nauwelijks aandacht heeft voor de mensen die die service moeten verlenen: de werknemers. Het PM-principe dat hier geldt, luidt: ga met je werknemers om zoals je wilt dat ze met je beste klanten omgaan.

Je kunt iemands hand kopen, maar niet zijn hart – zijn inzet en zijn creativiteit. Investeren in het PM betekent je medewerkers beschouwen als mensen die alleen uit onafhankelijke wil het beste van zichzelf geven.

In een bespreking waaraan ik deelnam, kwam iemand met de vraag: ‘Hoe krijg je luie en incompetent medewerkers zover dat ze zich inzetten?’ Iemand anders antwoordde: ‘Met handgranaten!’ Dit soort macho-

management van ‘je zet je in of je gaat eruit’ kreeg van verschillende kanten bijval.

Maar toen vroeg iemand anders: ‘En wie veegt de brokstukken bij elkaar?’

‘Welke brokstukken?’

‘Nou, zeg je ook tegen je klanten: “Hoor eens, als het je niet bevalt, ga je maar ergens anders kijken”?’

‘Nee, natuurlijk niet’, zei de ander.

‘Waarom zou je zoiets dan wel tegen je personeel zeggen?’

‘Die mensen zijn bij jou in dienst.’

‘Ja, ja. En hebben die mensen ook echt hart voor de zaak? Hoe staat het met het verloop?’

‘Hart voor de zaak, waar heb je het over? Waar vind je vandaag de dag nog fatsoenlijk personeel? Natuurlijk is er veel verloop en verzuim, en ze hebben vaak ook nog een bijbaantje. Het kan hun gewoon niks schelen.’

Die gerichtheid op de gouden eieren – die houding, dat paradigma – is absoluut niet geschikt om het beste bij iemand anders boven te halen. Voor de korte termijn zijn minimale eisen onvermijdelijk, maar op de lange duur zijn ze niet het belangrijkste.

Effectiviteit is een kwestie van evenwicht tussen het een en het ander. Met te veel aandacht voor P draai je je machines stuk, houd je geen kapitaal meer over en ondermijn je je gezondheid en je relaties. Te veel aandacht voor PM is zoiets als iemand die drie à vier uur per dag werkt en met trots vertelt dat hij daardoor tien jaar van zijn leven terugwint zonder te beseffen dat de klok gewoon doortikt. Of iemand die de ene opleiding na de andere volgt en nooit aan werken toekomt – de eeuwige student die van andermans gouden eieren leeft.

Het is niet altijd even gemakkelijk om de P/PM-balans te bewaren, maar het is bepalend voor je effectiviteit. Het is het evenwicht tussen de korte en de lange termijn: een diploma halen en investeren in een opleiding; verlangen dat een kamer wordt opgeruimd en een zodanige relatie opbouwen dat je kind dat uit zichzelf doet.

Als je met je krachten smijt om meer gouden eieren binnen te halen, word je ziek en haal je niets meer binnen. Maar als je één keer goed uitrust, kun je daarna weer een dag lang doorwerken. Dat is hetzelfde principe.

Je kunt proberen steeds je zin door te drijven en daarmee een relatie volledig uithollen. Of je investeert in de relatie: samenwerken en een goed, wederzijds contact onderhouden.

De waarde van de P/PM-balans komt tot uitdrukking op alle terreinen van het leven. Het is als de vuurtoren eerder in dit boek. Je kunt er rekening mee houden of niet, maar hij is er. De P/PM-balans is de basis van de zeven eigenschappen van effectief leiderschap.

Hoe je dit boek moet gebruiken

Voordat ik de zeven eigenschappen ga bespreken, zou ik twee paradig-maverschuivingen willen voorstellen. Je zult zien dat de stof dan veel meer betekenis krijgt.

Ten eerste raad ik je aan dit boek niet gewoon te lezen en daarna in je boekenkast te zetten. Je zou het een keer helemaal kunnen doorlezen om een indruk van het geheel te krijgen. Maar de inhoud is bedoeld ter begeleiding van een doorlopend groeiproces. Er zit een bepaalde opbouw in. Aan het slot van de bespreking van elke eigenschap worden er als voorbeeld toepassingen gegeven. Je kunt je dus richten op één eigenschap in het bijzonder.

Steeds als je meer inzicht in de materie hebt gekregen, kun je bepaalde principes nog eens bekijken om je kennis, vaardigheid en motivatie te vergroten.

Ten tweede raad ik je aan om niet met de materie om te gaan als leerling maar als leraar. Werk van binnen naar buiten en lees de stof met de intentie om er binnen twee dagen met iemand over te praten. Stel dat je van plan was de passage over de P/PM-balans op korte termijn met iemand te bespreken, zou je dat stuk dan anders hebben gelezen? Probeer het eens uit met het laatste gedeelte van dit hoofdstuk. Houd in je achterhoofd dat je wat je leest morgen aan je partner, een vriend of een van je kinderen of collega's gaat vertellen. Je zult merken dat dit gevoelsmatig verschil maakt.

Ik garandeer je dat je op deze manier de stof niet alleen beter onderhoudt, maar ook beter begrijpt en in een breder perspectief kunt plaatsen. Bovendien zul je ook eerder geneigd zijn het een en ander in praktijk te brengen.

Als je pas verworven kennis oprecht met anderen wilt delen, zul je tot je verbazing merken dat mensen je positiever gaan benaderen. Zij zullen je zien als iemand die verandert, en ze zullen je ook steunen in je pogingen om de zeven eigenschappen in je leven te integreren.

Wat je kunt verwachten

Mary Ferguson zei ooit: 'Alle poorten naar verandering bewaken we zelf en ze kunnen alleen van binnenuit worden geopend. Niemand kan iemand anders veranderen, noch met argumenten noch met emotionele druk.'

Als je besluit je ‘poorten te openen’ voor de principes van de zeven eigenschappen, durf ik te stellen dat er een aantal positieve veranderingen zal plaatsvinden.

Ten eerste zal je groei zich weliswaar voltrekken als een natuurlijke ontwikkeling, maar het nettoresultaat is die van een omwenteling. Denk je niet dat de meeste mensen en organisaties totaal zouden veranderen als ze het principe van de P/PM-balans zo volledig mogelijk zouden toepassen?

Het nettoresultaat van veranderingen door de eerste drie eigenschappen – de eigenschappen die je helpen overwinningen op jezelf te boeken – zullen je zelfvertrouwen een enorme impuls geven. Je zult jezelf – je karakter, je waarden en je kwaliteiten – beter leren begrijpen. Op een gegeven moment ben je meer op je innerlijk gericht, ken je je waarden en je identiteit, weet je of je integer bent en of je greep op jezelf hebt. Je zult merken hoe stimulerend dat is en dat het een gevoel van innerlijke rust geeft. Je zult jezelf als richtsnoer nemen en je veel minder vergelijken met anderen. Daardoor zul je je ook minder afhankelijk van hen voelen. Wat goed en slecht is, heeft weinig meer te maken met al of niet betrappt worden.

Als je je minder aantrekt van wat anderen van je vinden, ga je het gek genoeg belangrijker vinden hoe zij over zichzelf en hun relaties denken. Je gevoelsleven is minder afhankelijk van de tekortkomingen van anderen. Het zal je ook niet zo zwaar vallen om te veranderen. Je weet immers dat er diep binnen in je een onveranderlijke harde kern aanwezig is.

Wanneer je je openstelt voor de drie daaropvolgende eigenschappen – de eigenschappen die je helpen overwinningen te boeken met je omgeving – zul je bij jezelf de behoefte en ook de middelen ontdekken om belangrijke maar slechte relaties te verbeteren. En relaties die al goed zijn, zullen alleen maar hechter worden.

Met de zevende eigenschap kun je de andere zes onderhouden, zodat je echte onafhankelijkheid en effectieve wederzijdse afhankelijkheid kunt bereiken. Hiermee kun je je eigen batterijen opladen.

Hoe je nu ook bent, je bent beslist geen optelsom van je eigenschappen. Je kunt patronen van destructief gedrag vervangen door nieuwe patronen die gebaseerd zijn op effectiviteit, geluk en vertrouwen.

Stel je open voor verandering en groei. En wees geduldig. Groeien is een kwetsbaar proces; het is gewijde grond. Een grotere investering kun je niet doen.

Het spreekt voor zich dat dit geen snelle kuur is. Maar de voordelen ervan zullen al snel duidelijk worden. Om Thomas Paine te citeren: ‘Wat we te gemakkelijk verwerven, zullen we nooit leren waarderen. Slechts wat moeite kost heeft voor ons waarde. Uiteindelijk weet alleen God wat de ware prijs van iets is.’