

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap

Dit uitgebreide uittreksel is uitsluitend voor intern persoonlijk gebruik !
Distributie verboden.

Stephen R. Covey

Deel 1 Paradigma's en principes

De principiële levenshouding leert dat er voor een zinvol bestaan basisregels nodig zijn en dat succes en geluk alleen te verwerven zijn door deze regels te leren en tot een wezenlijk bestanddeel van je persoonlijkheid te maken. Effectief menselijk gedrag wordt geleid door principes. Principes zijn richtlijnen voor menselijk gedrag die hun waarden op lange termijn hebben bewezen.

De pragmatische levenshouding meet het succes af aan persoonlijke prestaties, status en vaardigheden om de omgang met anderen soepeler te laten verlopen.

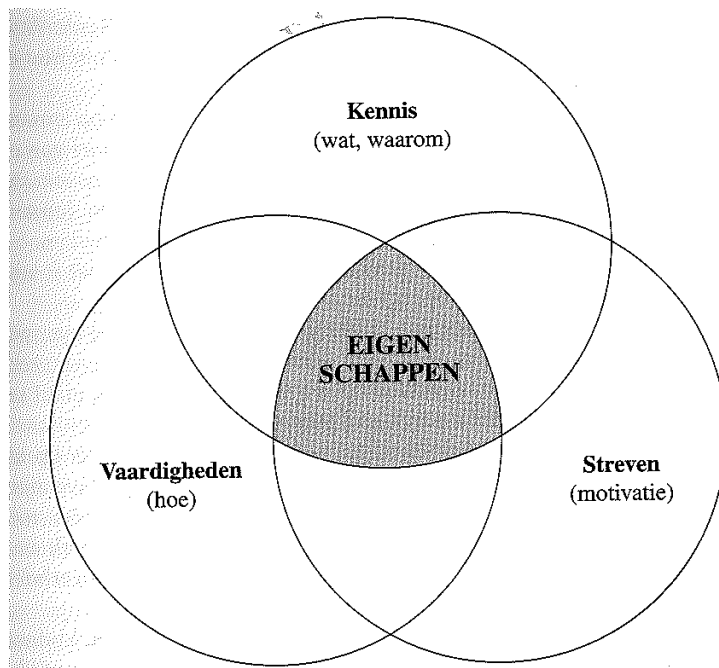
Paradigma is ons referentiekader, het geeft een eenvoudige verklaring van de omgeving waarin wij ons bevinden.

Om problemen op te lossen moeten we op een ander niveau denken. We hebben een paradigma nodig dat gebaseerd is op fundamentele principes. Je neemt de kern van je identiteit (je paradigma's, je persoonlijkheid en je motieven) als vertrekpunt.

Onze persoonlijkheid is een samenstel van eigenschappen. Eigenschappen zijn van grote invloed op ons leven, het zijn consistente patronen waarvan we ons vaak niet bewust zijn. Een eigenschap is een dwarsdoorsnede van kennis, vaardigheden en streven:

1. Kennis: theoretisch paradigma, wat moet gedaan worden en waarom?
2. Vaardigheid: Hoe moet het gedaan worden?
3. Streven: De wil om iets te doen.

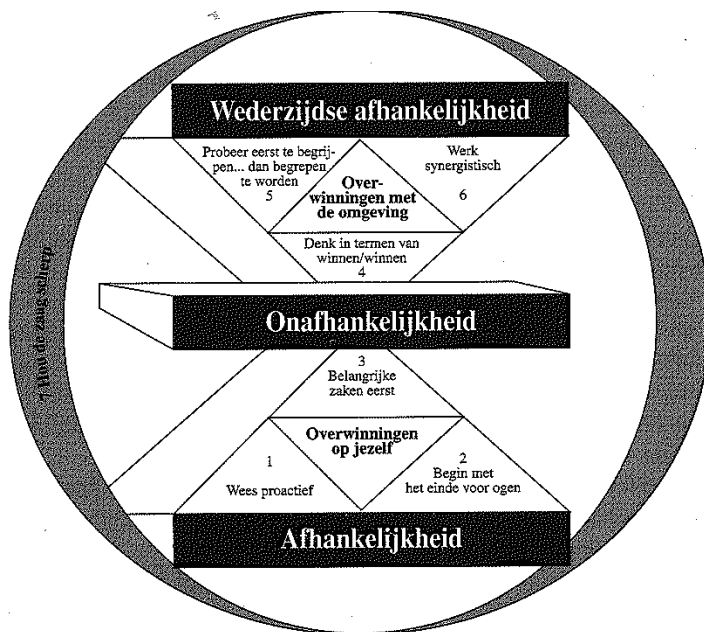
We spreken van een eigenschap als iets aan deze 3 voorwaarden voldoet.



Door te werken aan kennis, vaardigheden en streven kunnen we niveaus van effectiviteit bereiken en breken met oude paradigma's. Een paradigma wisseling kan ook teweeg worden gebracht door moeilijke omstandigheden (ziekte, ontslag etc.). Er wordt een nieuw referentiekader gevormd waardoor mensen anders in het leven komen te staan.

Overwinningen op je zelf gaan vooraf aan overwinningen op de omgeving. Het is een groeiproces dat van binnen begint en steeds verder naar buiten toe om zich heen grijpt.

Wederzijdse afhankelijkheid is voorbehouden aan mensen die onafhankelijk zijn.



Effectiviteit is een kwestie van evenwicht. In dit boek verder beschreven als de P (=productie van wat je wilt hebben) en PM (=productiemiddel waarmee hetgeen je hebben wilt wordt geproduceerd) balans.

Er zijn 3 soorten middelen:

1. materiele middelen
2. financiële middelen
3. menselijke middelen

Deel 2 Overwinningen op jezelf.

Eigenschap 1: Wees proactief: “Jij bent de schepper”.

Zelfbewustzijn stelt ons in staat om afstand te nemen en te onderzoeken hoe we niet alleen naar onze omgeving maar ook naar onszelf kijken. Het is ons zelf-paradigma het meest fundamentele paradigma van effectiviteit. Het bepaalt niet alleen ons gedrag maar ook hoe wij andere mensen zien.

Het gangbaar sociale paradigma leert ons hoe zeer wij geconditioneerd zijn door onze omgeving. De invloed valt niet te ontkennen maar de mate waardoor wij er door bepaald worden en er geen grip op kunnen krijgen is een ander verhaal.

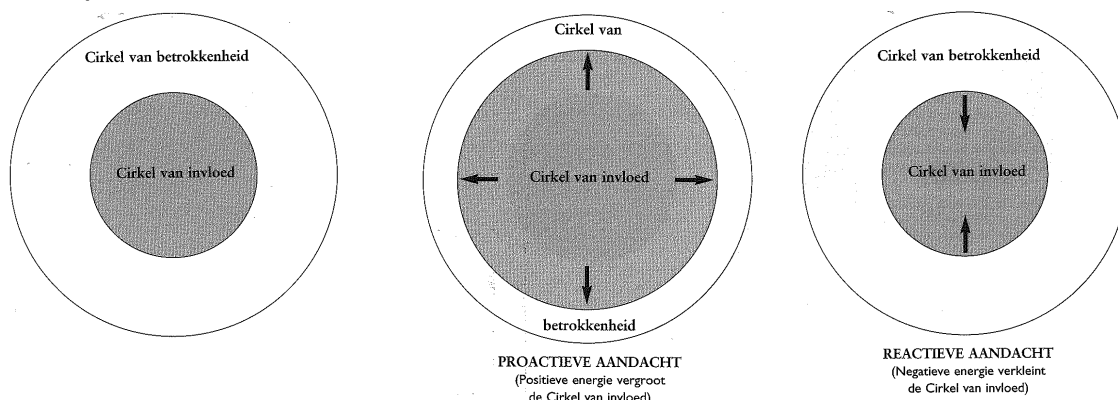
3 Deterministische theorieën:

1. Genetisch determinisme: het is de schuld van je grootouders, het zit in je DNA.
2. Psychologisch determinisme: het is de schuld van je opvoeding.
3. Omgevingsdeterminisme: iets of iemand in je omgeving is verantwoordelijk voor jouw toestand.

Reactief model: We zijn zo geconditioneerd dat wie op een bepaalde manier reageren op een stimulus. Stimulus → Respons. Tussen stimulus en respons ligt de menselijke vrijheid om te kiezen → Proactief model. Je bent verantwoordelijk voor je eigen leven. Ons gedrag is afhankelijk van onze besluiten en niet van onze omstandigheden = proactiviteit.

Stimulus → Keuzevrijheid (op basis van zelfbewustzijn, voorstellingsvermogen en geweten) → Respons.

Initiatief nemen is niet doordrammen. Initiatief is de verantwoordelijkheid om iets te laten plaatsvinden.



Bij allerlei zaken zijn we in meer of mindere mate betrokken (gezondheid, gezin, werk). Door een cirkel van betrokkenheid (cvb) te trekken kun je afstand nemen van dingen waar je niet zoveel mee te maken hebt. Binnen de cvb zijn er zaken waar we weinig en waar we veel invloed op kunnen uitoefenen. De zaken waar we veel invloed op kunnen uitoefenen plaatsen we in de cirkel van invloed (cvi).

Proactieve mensen richten zich op de cvi. Ze spannen zich in voor zaken waar ze echt iets aan kunnen doen. Ze hebben een positieve energie die zich steeds verder uitstrekt en de cirkel van invloed vergroot.

Reactieve mensen richten zich op de cvb. Ze richten zich op de omgevingsfactoren waaraan ze niets kunnen veranderen en genereren zoveel negatieve energie en verwaarlozen de dingen waaraan ze wel iets kunnen veranderen waardoor de cvi kleiner wordt.

Alles wat zich binnen je cvb bevindt krijgt greep op je als je zelf binnen deze cirkel actief bent. Al die tijd neem je immers geen proactief initiatief om een positieve verandering teweeg te brengen.

Proactieve mensen moeten soms prioriteiten stellen als ze invloed gebruiken. Ze weten wanneer ze hun invloed moeten gebruiken. De problemen waar ze mee te maken krijgen vallen uiteen in 3 categorieën. Met een proactieve aanpak kunnen we de problemen van alle 3 de categorieën oplossen binnen onze cvi.

1. Directe invloed (problemen die betrekking hebben op ons eigen gedrag). Deze problemen zijn op te lossen door aan onze eigenschappen te werken, ze liggen duidelijk binnen onze cvi, het zijn overwinningen op jezelf (eigenschap 1,2,3)
2. Indirecte invloed (problemen die betrekking hebben op het gedrag van anderen). Deze problemen kunnen we oplossen door onze methoden van invloed uit te oefenen te veranderen. Dit zijn de overwinningen met de omgeving (eigenschap 4,5,6).
3. Geen invloed (problemen waaraan we niets kunnen doen zoals we niets kunnen doen zoals verleden of bepaalde aspecten van onze omgeving). Deze problemen moet je bezien met een glimlach, je leert er mee leven.

Als je weet binnen welke categorie jouw probleem hoort kun je de juiste acties nemen om tot een oplossing te komen.

De reactieve benadering is dat de paradigmatische verandering van buiten moet komen, we kunnen pas veranderen als de omstandigheden veranderen. De proactieve benadering is dat een verandering van binnenuit komt. Door anders te zijn kun je een positieve verandering in je omgeving verwezenlijken.

Binnen onze cvi liggen consequenties en vergissingen. Als we kiezen voor een bepaalde respons kiezen we ook voor de daarbij behorende consequenties. Soms maak je de verkeerde keuzes en had je anders gehandeld als je de consequenties vooraf had geweten. Een fout onmiddellijk erkennen en er van leren is een proactieve benadering. Maar als je een fout niet inziet, herstelt en ervan leert heeft dat invloed op de volgende momenten. Het besef van eigen verantwoordelijkheid is de basis van effectiviteit.

Centraal in de cvi staat het vermogen om beloftes te doen en zich eraan te houden. Dit is de duidelijkste vorm van proactiviteit. Beloftes zijn de essentie van onze groei. Door zelfbewustzijn en geweten krijgen we zicht op onze tekortkomingen. Door talenten te ontwikkelen kunnen we daar iets aan doen.

Door iets te beloven (je zelf tot iets te verplichten):

- ontleen je een besef van zelfbeheersing,
- kun je kracht en moed putten om meer verantwoordelijkheden te nemen,
- word je eergevoel sterker.

Wanneer je in staat bent om je tot iets te verplichten is dat de belangrijkste voorwaarde voor de ontwikkeling van basiseigenschappen van effectiviteit. Je krijgt grip op je kennis, vaardigheden en motivatie. Wanneer de overlap steeds groter wordt, worden de principes ervan steeds meer geïnternaliseerd en versterken ze je persoonlijkheid.

Je bent verantwoordelijk voor je eigen effectiviteit, jouw geluk en voor de meeste situaties waar je in verkeert. Het besef van eigen verantwoordelijkheid is de basis van effectiviteit.

Eigenschap 2 begin met het einde voor ogen! “De eerste schepping.”

Begin met het einde voor ogen betekent beginnen met een duidelijk beeld van het einddoel. Je weet waar je heen gaat, je begrijpt beter waar je nu bent en weet welke stappen je kunt zetten in de juiste richting.

Alles wordt 2 keer geschapen. Eerst geconcipieerd (ontworpen) en daarna materieel vorm gegeven. Dit principe hoort tot de cvi. Wanneer je voor beide scheppingen meer verantwoordelijkheid neemt vergroot je de cvi.

Alles wordt 2 keer geschapen maar de eerst keer lang niet altijd bewust. De unieke menselijke kwaliteiten (zelfbewustzijn, verbeelding en geweten) stellen ons in staat 1^{ste} scheppingen te onderzoeken en er zeggenschap over te krijgen.

Leiderschap: 1^{ste} schepping (een leider kijkt of de ladder tegen de goede muur staat, kijkt waar hij vanuit moet gaan).

Management: 2^{de} schepping (een manager probeert zo efficiënt mogelijk de ladder te beklimmen, denkt vooral in resultaten).

Met onze menselijke kwaliteiten kunnen we ons eigen script schrijven. Maar we hebben al veel; scenario's meegekregen daarom is het schrijven van een eigen script veeleer het herschrijven of veranderen van een aantal basisparadigma's. Wanneer we ineffectieve scripts en paradigma's kennen, kunnen we op een proactieve manier beginnen met herschrijven.

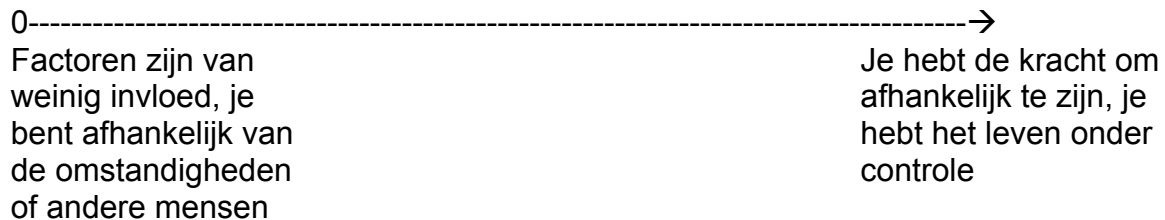
Bij de vergroting van zelfbewustzijn komen we tot de ontdekking dat we ineffectieve scenario's hebben. Volgens eigenschap 2 hoeven we ons hierdoor niet te laten leiden. We zijn zelf verantwoordelijk, door ons voorstellingsvermogen zijn we in staat om scripts te schrijven die meer in overeenstemming zijn met onze hoogste waarden. Beginnen met het einde voor ogen betekent dat je verantwoordelijk bent voor de 1^{ste} schepping. Je kunt de basisparadigma's herschrijven zodat je je gedrag kan aanpassen aan de goede principes. Je weet wat je waarden zijn, wanneer je te maken krijgt met de grilligheid van het lot kan je beslissingen nemen op basis van jouw waarden. Je laat je niet meesleuren door de situaties en de emoties. Je kan proactief optreden.

De kern van je cvi is je basisparadigma. De pogingen die je onderneemt om iets te bereiken hebben hier de meeste kans van slagen. De kern van je cvi noem je het centrum hier vindt je:

- zekerheid (waardigheid, identiteit, zelfrespect, persoonlijke kracht)
- sturing (het punt van waaruit je richting geeft aan je leven)
- wijsheid (geeft je leven perspectief, ziet hoe verschillende principes met elkaar in verbinding staan, wijsheid is oordeel, onderscheidingsvermogen en begrip een geïntegreerd geheel)
- kracht (het vermogen om iets te verwezenlijken)

Deze 4 factoren zijn onderling afhankelijk, wanneer ze op een harmonieuze manier op elkaar inwerken creëren ze een edelmoedige persoonlijkheid met een evenwichtige natuur.

De factoren zijn de basis voor elke dimensie van het leven. De mate waarin je een factor hebt ontwikkeld is aan te geven op een (groei)continuüm



De plaats die de factoren innemen op hun schaal en de mate waarin ze harmonieus en evenwichtig geïntegreerd zijn bepalen hun positieve impact op elk aspect van je leven.

Een aantal goede principes als centrum is het fundament voor de ontwikkeling van de 4 basisfactoren van ons leven. Aan principes ontleen je jouw zekerheid. Principes zijn diepe, fundamentele, klassieke waarheden. Hoe meer je leert, hoe scherper je visie op de realiteit wordt, de principes blijven hetzelfde alleen jouw begrip van die principes verandert. De wijsheid en sturing die voortkomen uit een centrum van principes zijn gebaseerd op de realiteit → je ziet waar je naar toe wilt en hoe je daar moet komen. Op basis van correcte gegevens neem je zinnige beslissingen. De persoonlijke kracht die je kunt putten uit een centrum van principes is die van een zelfbewust, goed geïnformeerd en proactief mens. Je wordt niet geremd door je eigen gedrag of dat van anderen of door omstandigheden. De enige beperking van je kracht wordt gesteld door de natuurlijke grenzen van je principes.

Door onveranderlijke, tijdloze principes als centrum te kiezen schep je een basisparadigma voor een effectief bestaan! Dit centrum plaats alle andere in het juiste perspectief. (voorbeelden van andere centra zijn: gezin, geld, werk, bezit, genot, huwelijk, vriendschap, vijandschap, kerk, ik als centrum) Daarom is het belangrijk dat je je eigen centrum kent. Stel dat het niet mogelijk is om met jouw centrum een proactief leven te leiden dan moet je een paradigmawisseling creëren.

Als jouw centrum bestaat uit principes, probeer je je los te maken van de emoties van het moment en van andere factoren. Je probeert alle opties op waarde te schatten. Als een principieel mens zie je de dingen anders en treed 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. Door serieus zelfonderzoek kun je basisparadigma's afstemmen op goede principes en een effectief centrum creëren. Daarmee verschaft je jezelf een helder wereldbeeld waarin je vervolgens als individu een plaats kunt zien te vinden.

Als proactief mens kun je beginnen met te formuleren wie je wilt zijn en wat je wilt doen in je leven door een persoonlijk statuut te schrijven. Leiderschap is een doorlopend proces, je houdt voortdurend je koers en waarden voor ogen en probeert je leven daarop af te stemmen.

Een bedrijfsstatuut moet geschreven worden door iedereen die binnen het bedrijf werkt. Het is geen statisch document. Een bedrijfsstatuut dat gemeenschappelijke

waarden en opvattingen weerspiegelt schept een sfeer van eenheid en toewijding. Het verschaft een referentiekader waaraan iedereen zijn beslissingen en plannen kan toetsen. Iedereen kan daardoor zelf bepalen wat hij moet doen en niemand hoeft meer gecontroleerd te worden.

Een opgelegd statuut zal in de beginfase met onervaren mensen nog wel werken, men is van goede wil om zich er voor in te zetten maar wanneer de mensen wat rijper zijn willen ze serieus bij de zaak betrokken worden. Wanneer dat niet kan zetten ze zich ook niet meer in. Er ontstaan motivatie problemen waarvoor geen oplossingen te vinden zijn binnen het kader waarin ze zijn gecreëerd. Het schrijven van een basisstatuut vergt tijd, geduld, betrokkenheid, vaardigheid en begrip. Het draait om tijd en goede principes. Het vraagt om moed om de systemen te structureren en de stijl van leidinggeven af te stemmen op gemeenschappelijke waarden.

Eigenschap 3 Belangrijke zaken eerst (de 2^{de} schepping, de materiële uitvoering van eigenschap 1 en 2)

Eigenschap 3 is een oefening om je vrije wil een centrum van principes te verschaffen. Je kunt geen centrum van principes creëren zonder proactief te zijn. Je moet je bewust zijn van je paradigma's en weten hoe je een paradigmawisseling tot stand moet brengen. Je moet ook een beeld hebben van de unieke bijdrage die je kunt leveren. Dit alles is de basis voor een centrum van principes.

Eigenschap 3 betreft zelfmanagement. Management is niet hetzelfde als leiderschap! Leiderschap vereist kracht, het is een soort filosofie. Bij persoonlijk leiderschap draait het om de meest fundamentele levensvragen. Als je daar antwoord op hebt gevonden moet je dat als manager op een effectieve manier in de praktijk zien te brengen. Managementkwaliteiten bepalen het niveau van de 2^{de} schepping. Management is analyseren, ordenen en toepassen.

De mens beschikt over:

- zelfbewustzijn
- voorstellingsvermogen
- geweten
- vrije wil

Vrije wil stelt je in staat om beslissingen te nemen en conform deze keuzes te handelen, het voorkomt dat je geleefd wordt. We kunnen dit niet missen bij effectief zelfmanagement. De vrije wil(wilskracht) ontwikkel je bij de beslissingen die je dagelijks moet nemen. In hoeverre je daarin slaagt, hangt af van de persoonlijke integriteit. Integriteit is dat wat je tegenover jezelf verplicht bent. Het vermogen om de daad bij het woord te voegen.

Effectief management is: Bij het belangrijkste beginnen.

Leiderschap is: Vaststellen wat het belangrijkste is.

Management is; Het belangrijkste ook als eerste in de praktijk brengen. Dit betekent discipline en uitvoering.

Ben je een effectief manager van jezelf dan komt je discipline van binnenuit. Je discipline komt voort uit eigen wil. Je hebt de kracht en de integriteit om je gevoelens ondergeschikt te maken aan je hoogste waarden.

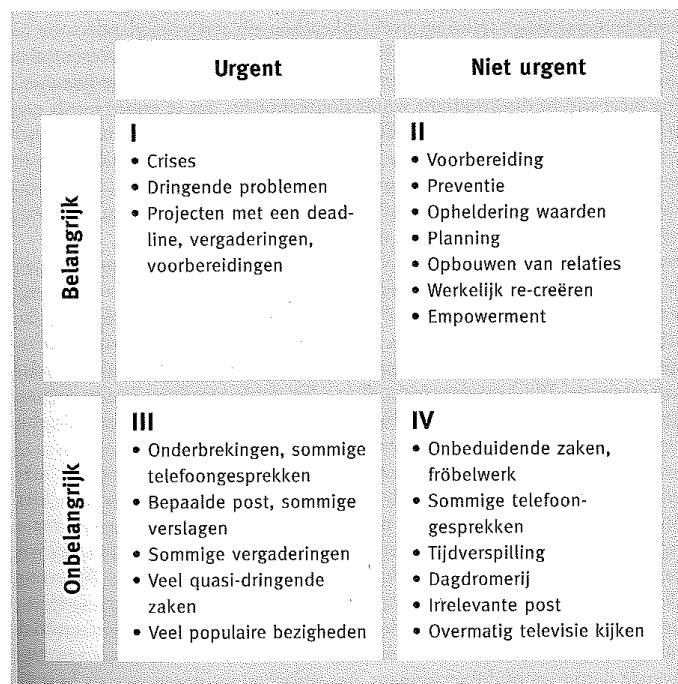
Tijdmanagement is: Organiseren en uitvoeren op basis van prioriteiten.

Prioriteren is: Waarden bepalen en het relatieve belang daaraan afmeten. Er worden doelstellingen geformuleerd en daarop wordt een verdeling van tijd en energie afgestemd. Concrete plannen om die doelstellingen te verwezenlijken zijn van het grootste belang.

Een activiteit wordt bepaald door 2 factoren:

1. belangrijk
2. dringend

Dringend betekent onmiddellijke aandacht vereist. Dringende zaken zijn doorgaans zichtbaar, ze zetten je onder druk, dwingen je tot actie over te gaan, maken je geliefd bij anderen, zijn altijd voorhanden en zijn vaak leuk. Belangrijkheid heeft te maken met resultaten, het draagt bij aan je levenstaak, je waarden en je voornaamste doelstellingen. Je reageert op dringende zaken. Belangrijke kwesties die niet dringend zijn vergen meer initiatief. Je moet optreden om de gelegenheid te grijpen iets te verwezenlijken. Zolang je je richt op het 1^{ste} kwadrant wordt het als maar groter totdat het je volledig beheerst.



Kwadrant 2 is de kern van effectief persoonlijk management. Dit zijn de activiteiten die niet dringend maar wel belangrijk zijn. Het zijn allemaal zaken waarvan je weet dat je ze moet doen maar waar je zelden aan toekomt omdat ze niet dringend zijn.

Wanneer je proactiviteit ontwikkelt om de zaken te verwezenlijken die in kwadrant 2 thuis horen zullen de crisis en problemen (kwadrant 1) hanteerbare vormen aannemen omdat je aan de oorzaken werkt en probeert te voorkomen dat iets tot een crisissituatie kan ontwikkelen.

Management volgt op leiderschap. Hoe je je tijd besteedt is een gevolg van de manier waarop je je prioriteiten ziet. Wanneer je daar volledig achter staat is kwadrant 2 iets natuurlijks voor je. Je moet weten wat je programma is en vervolgens m.b.v. jouw verbeeldingskracht en je geweten dit programma ook kunnen schrijven, op basis van je principes. Je vrije wil is sterk genoeg als je nee kunt zeggen tegen alles wat onbelangrijk is.

Het doel van kwadrant 2 is je leven op een effectieve manier in te richten:

- centrum van heldere principes;
- duidelijk besef van de persoonlijke roeping;
- aandacht voor belangrijk en wat dringend is;
- voortdurend evenwicht tussen productie en productie vermogen.

Voor een leven op basis van kwadrant 2 gelden 6 belangrijke criteria:

1. Samenhang: er is sprake van harmonie, eenheid en integriteit tussen visie, missie, rollen, doelstellingen, prioriteiten en discipline. Je persoonlijk statuut moet een plaats krijgen in je planning zodat je er voortdurend naar kunt verwijzen. Je rollen op korte en lange termijn moeten erin vermeld staan.
2. Evenwicht: je moet de verschillende rollen goed aangeven, belangrijke aspecten (gezondheid, gezin, persoonlijke ontwikkeling) mag je niet vergeten.
3. Toepassing van kwadrant 2: je hebt een instrument nodig als een stimulans om genoeg tijd te investeren in kwadrant 2. Het beste is een weekplanning, de prioriteiten per dag worden daarvan afgeleid.
4. De menselijke factor: Soms vereist leven volgens kwadrant 2 dat schema's ondergeschikt worden gemaakt aan mensen. Het instrument moet aan deze waarheid gestalte geven en geen schuld creëren omdat een schema niet gehaald is.
5. Flexibiliteit: het instrument is er om jou te dienen en moet dus op maat gesneden zijn.
6. Draagbaarheid: je moet het altijd mee kunnen nemen.

Organiseren op basis van kwadrant 2 draait om sleutelactiviteiten:

1. Rollen definiëren: welke rollen vervul je, denk aan de komende week en schrijf op waar je tijd en energie aan gaat geven.
2. Doelen kiezen: bedenk 2 of 3 belangrijke resultaten die je binnen elke rol de komende 7 dagen wilt bereiken. Enkele hiervan moeten kwadrant 2 activiteiten zijn. De weekdoelen zijn afgeleid van de langdurige doelen uit jouw persoonlijk statuut.
3. Schematiseren: je kunt nu een week vooruitkijken en op basis van een tijdschema proberen de doelen te bereiken. Een weekplanning op basis van kwadrant 2:
 - stelt je in staat om bij het begin te beginnen;
 - geeft genoeg vrijheid om afspraken te verzetten, relaties te onderhouden en tijd in te ruimen voor spontane initiatieven;
 - zorgt ervoor dat je op een proactieve manier je week hebt geprogrammeerd om je belangrijkste doelen te behalen;
 - heeft als gevolg dat de dagelijkse planning alleen een kwestie is van hier en daar aanpassen, activiteiten prioriteren en op een zinvolle wijze reageren op eventualiteiten;
 - leert u dat prioriteiten van uw rollen en doelen op een natuurlijke manier voortkomen uit een innerlijk gevoel van evenwicht.

Er zullen momenten in de week komen waarop je trouw aan je voornemens op de proef worden gesteld. Het is verleidelijk om te bezwijken voor de dringende maar onbelangrijke prioriteiten van kwadrant 3 of de plezierige activiteiten van kwadrant 4. Je centrum van principes, je zelfbewustzijn en je geweten kunnen je een hoge mate van innerlijke sturing en wijsheid verschaffen. Dit versterkt je vrije wil en geeft je de

kracht om trouw te blijven aan wat belangrijk is. Er kan een moment komen dat je je schema even opzij moet leggen voor iets dat belangrijker is, maar door je centrum van principes wordt je zekerheid daardoor niet ondermijnd. Je bent flexibel genoeg om je schema aan te passen zonder je schuldig te voelen.

Deze vorm van zelfmanagement heeft 5 belangrijke voordelen:

1. principes staan centraal, je bent in staat op basis van je centraal paradigma tijd te besteden aan wat belangrijk is;
2. het wordt geleid door je geweten, het schept de mogelijkheid om je leven zo goed mogelijk te organiseren in overeenstemming met je hoogste waarden;
3. het definieert je unieke bestemming, inclusief waarden en doelstellingen op de lange termijn;
4. het is een goed hulpmiddel om op een evenwichtige manier de rollen in je leven te leren kennen.
5. programmeren per week plaatst je leven in een breder kader. Je hebt meer zicht op je rollen en waarden.

Voor alle 5 de punten geldt: relaties en resultaten zijn belangrijker dan tijd.

Om iets tot stand te kunnen brengen moet je delegeren. Je moet in staat zijn iets op een geschikt moment te doen of aan een anderen over te laten.

Tijd indelen = efficiency, iets aan anderen overlaten = effectiviteit!

Door je verantwoordelijkheid over te dragen aan andere mensen met genoeg kennis en ervaring kun jij je concentreren op andere zaken. Delegeren betekent groeien zowel voor de organisatie als voor de mensen die erbij betrokken zijn.

Delegeren = een kwaliteit van persoonlijk leiderschap.

2 manieren van delegeren:

1. Delegeren aan de knecht → doe dit, doe dat, gericht op methoden.
2. Delegeren aan de rentmeester → gericht op resultaten. Mensen krijgen de kans om zelf hun aanpak te bepalen en daardoor zijn ze ook zelf verantwoordelijk voor de resultaten.

Delegeren aan de rentmeester vereist duidelijkheid, wederzijds begrip en inzet met betrekking tot verwachtingen op 5 gebieden:

1. Gewenste resultaten: zorg dat over en weer duidelijk is wat gebeuren moet, leg de nadruk op **wat** en niet op **hoe**, op **resultaten** en niet op **methoden**. De persoon aan wie je delegeert moet het voor zich zien, de kwaliteit kunnen aangeven en tevens het tijdstip waarop het klaar is.
2. Richtlijnen: geef een aantal algemene richtlijnen waaraan men zich heeft te houden. Geef aan wat er mis kan gaan, laat mensen leren van jouw fouten, geef aan wat ze niet moeten doen, niet wat ze wel moeten doen. Laat hen binnen bepaalde grenzen zelf bepalen wat gebeuren moet. Laat hen de verantwoordelijkheid voor de resultaten dragen.
3. Hulpmiddelen: zorg dat je weet waarover iemand bij het uitvoeren van zijn taak kan beschikken, mensen, geld etc.
4. Aansprakelijkheid: stel een prestatienorm voor de resultaten en leg data vast voor rapportage en evaluatie.
5. Consequenties: geef aan wat er zal gebeuren als de resultaten goed of niet goed zijn. (bijv. financiële beloning, meer opdrachten, complimenten)

Vertrouwen = de belangrijkste menselijke motivatie. Het haalt het beste in de mens naar boven maar het vraagt tijd en geduld en mensen moeten begeleid worden totdat ze competent genoeg zijn. Delegeren aan de rentmeester is gunstig voor beide partijen. Er wordt meer werk in minder tijd verricht. Door deze vorm van delegeren wordt de rentmeester eigen baas. Om de gewenste resultaten te bereiken laat hij zich leiden door zijn eigen geweten en gebruikt zijn creativiteit om op basis van goede principes te doen wat nodig is.

Bij jonge (onvolwassen) mensen:

- kleiner aantal gewenste eisen;
- meer richtlijnen;
- meer hulpmiddelen;
- vaker de stand van zaken doornemen;
- consequenties op korte termijn aangeven.

Bij volwassenen:

- meer uitdaging meegeven;
- minder richtlijnen geven;
- minder vaak verantwoording afleggen;
- minder specifieke normen.

Effectief delegeren = de beste graadmeter voor effectief management, het is essentieel voor de groei van mensen als individu en voor die van de organisatie.

Wanneer je werkt aan de ontwikkeling van een kwadrant 2 paradigma, vergroot je jouw vermogen om een week in te richten op basis van je hoogste prioriteiten, om de daad bij het woord te voegen. U bent niet langer afhankelijk van anderen.

Deel 3 Overwinningen met de omgeving

Effectieve wederzijdse afhankelijkheid is alleen mogelijk bij de gratie van echte onafhankelijkheid. Overwinningen op jezelf gaan vooraf aan overwinningen met je omgeving. Hoe meer greep je hebt op jezelf hoe breder de basis is van je relaties met anderen. Zelfrespect ontleen je aan de macht over jezelf (je onafhankelijkheid) Onafhankelijkheid is een verworvenheid. Wederzijdse afhankelijkheid is een keuze die alleen onafhankelijke mensen kunnen maken. Om te kunnen kiezen voor wederzijdse afhankelijkheid moet je proactief zijn, een centrum van goede principes hebben en trouw kunnen blijven aan je eigen prioriteiten. Alleen dan ben je in staat om een vruchtbare langdurige relatie met anderen op te bouwen. Wederzijdse afhankelijkheid biedt grote mogelijkheden (goede relaties verhogen de productiviteit) maar kan ook leiden tot de meeste pijn, de ergste frustraties en de grootste belemmeringen van geluk en succes.

Relaties opbouwen en herstellen zijn investeringen op de lange termijn. Hiervoor de volgende investeringen nodig:

- De ander begrijpen (= de basis van iedere investering), om een grote investering te doen moet de betekenis ervan voor de ander in overeenstemming zijn met wat het voor jou betekent. We zijn geneigd onze eigen intenties te projecteren op de ander. Je doet een investering overeenkomstig je eigen wensen en behoeften. Als een investering niet als dusdanig wordt opgevat ervaar je dat als een afwijzing.
- Op de details letten. Een klein gebaar is heel belangrijk.
- Je woord houden. Niets is slechter voor een relatie dan een belofte niet nakomen die voor de ander heel belangrijk is.
- Verwachtingen verduidelijken. Als het gaat om doelstellingen kunnen vage verwachtingen het vertrouwen en het onderlinge contact ondermijnen. Onduidelijke verwachtingen leiden tot onbegrip, teleurstelling, etc. Vaak worden verwachtingen niet met zoveel worden uitgesproken terwijl mensen toch op het een en ander rekening. Daarom is het belangrijk om in nieuwe situaties de verwachtingen duidelijk te maken.
- Integriteit tonen. (integriteit=basiskapitaal) Oprechtheid is wat we zeggen moet overeenkomen met de werkelijkheid. Integriteit → de werkelijkheid moet overeenkomen met de werkelijkheid., dus beloften gestand doen en verwachtingen waarmaken. Daarvoor is een integere persoonlijkheid vereist. Je moet leven in harmonie met jezelf en de omgeving. De belangrijkste manier om integriteit te tonen is loyaliteit betuigen tegenover degenen die niet aanwezig zijn. Integriteit op basis van wederzijdse afhankelijkheid is iedereen op basis van de zelfde principes bejegenen. Als je dat doet gaan mensen je vertrouwen, aanvankelijk zullen ze de confrontaties die een integere houding met zich meebrengt niet erg op prijs stellen. Confrontatie vraagt moed. Veel mensen geven de voorkeur aan de weg van de minste weerstand (roddelen, heimelijk kritiek geven) maar als je eerlijk en aardig bent gaan mensen je op den duur vertrouwen en respecteren. Integriteit betekent ook contact vermijden dat gebaseerd is op bedrog.

- Je oprecht verontschuldigen bij een fout. Oprechte verontschuldiging blijkt een grote investering te zijn. Alleen mensen met een sterke persoonlijkheid kunnen dit. De innerlijke zekerheid om je oprecht te excuseren kun je alleen ontleen aan fundamentele principes en waarden. Onoprechte excuses zijn fataal voor de kwaliteit van de relatie.
- De wetten van liefde en leven. Als je onvoorwaardelijk van mensen houdt draag je bij aan hun gevoel van zekerheid. Je geeft hen de vrijheid te handelen overeenkomstig hun eigen principes. Je adviseert, verklaart, geeft je grenzen aan maar houdt hoe dan ook van ze. Je mag geen eisen stellen aan de liefde. Daardoor breng je de ander in een reactieve, defensieve positie. Ze moeten bewijzen. Ze worden reactief, denken voortdurend aan hun rechten en proberen het bewijs van individualiteit te leveren. Ze zijn niet positief genoeg om te luisteren.

In een situatie van wederzijdse afhankelijkheid is elk P probleem een PM mogelijkheid. (winkel maakt fout, klant is ontevreden, winkel handelt fout keurig af, klant denkt er niet over om ergens anders naar toe te gaan)

Eigenschap 4 Denk in termen van win/win

Win/win (w/w) is eigenlijk geen methode, het is een filosofie van de menselijke interactie. Er zijn 6 paradigma's van interactie:

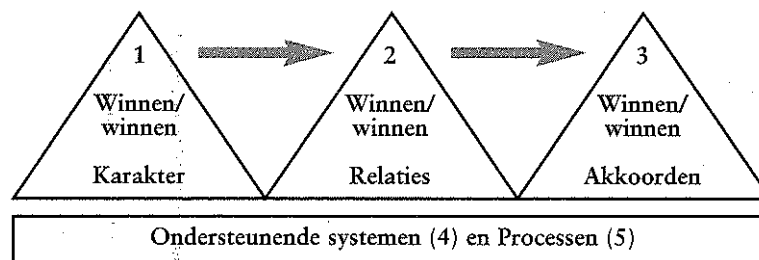
- Win/win: wie vanuit dit kader opereert streeft naar wederzijds voordeel bij alle interacties.
 - W/w houdt in dat een akkoord of oplossing voor alle partijen voordelig is.
 - W/w stemt alle partijen tot tevredenheid, waardoor ieder zich zal inzetten
 - W/w betekent samenwerking i.p.v. rivaliteit
 - Bij w/w is er genoeg voor iedereen succes hoeft niet ten koste te gaan van iemand anders.
- Winnen/verliezen (w/v) → als ik win verlies jij! In termen van leiderschap is dit de autoritaire benadering.
- Verliezen/winnen (v/w) → ik verlies en jij wint. V/w is erger dan w/v. Elke maatstaf ontbreekt, geen eisen, geen verwachtingen en geen visie. Mensen die denken in v/w streven er naar aardig gevonden te worden, ze willen geliefd zijn en putten daar kracht uit. Ze cijferen zichzelf daarbij weg, zij verloochenen hun gevoelens maar de gevoelens zijn niet weg, het zelfrespect wordt aangetast. Ze komen in een erge mate terug door bijv. psychosomatische klachten. In onderhandelingen geldt v/w als een nederlaag, toegeven of opgeven. Veel topfunctionarissen, managers en ouders worden heen en weleer geslingerd tussen w/v en v/w. Wanneer ze gebrek aan discipline structuur en richting niet langer kunnen verdragen slingeren ze naar w/v totdat hun vastberadenheid ondermijnd wordt door schuldgevoelens, dan slingeren ze terug naar w/v totdat woede hun weer de andere kant op slingert.
- Verliezen/verliezen (v/v) → wanneer 2 mensen met een w/v mentaliteit met elkaar te maken krijgen verliezen ze allebei, dit leidt dus tot v/v.
- Winnen → mensen met een mentaliteit van winnen zijn er niet altijd op uit om een ander een nederlaag toe te dienen. Het is voor hen niet relevant, ze willen gewoon hebben wat ze willen. Iemand met de winnen mentaliteit wil alleen maar zijn zaakjes veilig stellen en laat anderen de vrijheid het zelfde te doen.
- Als we niet tot een gunstige oplossing voor beide partijen kunnen komen kunnen we streven naar een hogere vorm van w/w namelijk w/w/ of geen akkoord. Dat wil zeggen: als je geen akkoord kan bereiken dat beide partijen aanspreekt kun je er over eens zijn dat je het niet eens wordt. Het is beter geen overeenstemming te bereiken dan te moeten leven met een besluit dat beide partijen niet zint.

Wat de beste keuze is hangt af van de situatie. Het is dus de kunst om de situatie goed in te schatten en niet steeds w/v of een andere benadering toe te passen. Wanneer er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid is w/w de enige juiste optie. Op de belangrijke gebieden van het leven geldt het principe van de wederzijdse afhankelijkheid en niet dat van de onafhankelijkheid. De meeste dingen die je wilt realiseren staan en vallen bij samenwerking tussen jou en de anderen. Een mentaliteit van w/v leent zich niet voor samenwerking.

Je kunt de dimensie van w/w alleen verwerven op basis van persoonlijk leiderschap. Hiervoor is initiatief, visie, zekerheid, sturing, wijsheid en kracht voor nodig, kortom een centrum van principes. Denken in w/w is een noodzakelijke voorwaarde voor effectieve omgang met anderen. Voor w/w gelden 5 psychologische dimensies die onderling samenhangen:

1. Er is karakter nodig
2. Vervolgens relaties
3. Daaruit vloeien overeenstemmingen voort
4. Er moet sprake zijn van structuur en een omgeving die op w/w is afgestemd
5. Het gaat om een proces

In een schema ziet het er als volgt uit:



Ad 1: Drie karakter trekken zijn van wezenlijk belang voor het w/w paradigma:

- Integriteit = de centrale peiler
- Volwassenheid → evenwicht tussen moed en consideratie vergt hier veel van
- Een mentaliteit van overvloed, er is genoeg voor iedereen, van daaruit ontwikkelt zich de bereidheid om prestige, erkenning en winst te delen en om andere te betrekken bij bepaalde besluiten. Overwinningen op je omgeving komen voort uit het paradigma van de mentaliteit van overvloed en wil niet zeggen een overwinning op andere mensen, het betekent succes voor iedereen als gevolg van effectieve interactie.

Ad 2: Relaties: Karakter is de basis waarop je relaties van w/w kunt ontwikkelen. Vertrouwen is de essentie van w/w. Als er geen vertrouwen is kom je niet verder dan compromissen. De geloofwaardigheid ontbreekt om van elkaar te kunnen leren en werkelijk creatief te zijn. Hoe oprechter je karakter, hoe hoger je niveau van proactiviteit, hoe meer je streeft naar w/w. Kortom hoe sterker je bent des te meer invloed heb je op de ander.

Ad 3: Akkoorden: Een w/w akkoord bevat perse de volgende vijf elementen:

- De gewenste resultaten (niet de methoden) geven aan wat er gebeuren moet en wanneer.
- De richtlijnen specificeren de parameters (principes en strategieën enz.) voor de resultaten die behaald moeten worden.
- De hulpmiddelen, dit zijn alle menselijke, financiële, technische of organisatorische instrumenten om resultaten te bereiken.
- Verantwoordelijkheid stelt de normen voor de prestaties en het moment van evaluatie.
- De gevolgen geven aan wat er gaat gebeuren op grond van de conclusies van de evaluatie (goed of slecht) Je kunt mensen het beste over zichzelf laten oordelen, dat is veel leerzamer. In een sfeer van groot onderling vertrouwen is zelfkritiek meestal zinniger.

Ad 4: Systemen: w/w kan in een organisatie alleen standhouden wanneer het overeenstemt met de geldende regels en afspraken. Het werkt alleen als het door het systeem wordt ondersteund. De opleiding, planning, communicatie, begroting etc. zijn feitelijk allemaal systemen die gebaseerd moeten zijn op w/w.

Ad 5: processen: Door middel van 4 stappen kun je toewerken naar een w/w oplossing:

- Probeer een probleem van de andere kant te bekijken, probeer serieus te begrijpen wat de behoeften en de belangen van de ander zijn. Probeer de ander beter te begrijpen dan dat ze zich zelf doen.
- Concentreer je niet op de standpunten, maar probeer er achter te komen waar het werkelijk om gaat.
- Probeer vast te stellen welke resultaten je moet bereiken voor een oplossing die voor iedereen aanvaardbaar is.
- Probeer opties te bedenken om die resultaten te halen.

Eigenschap 5 Probeer eerst te begrijpen en dan begrepen te worden

Voor je effectiviteit is het belangrijk dat je goed communiceert. Wanneer je op een effectieve manier met iemand om wilt gaan moet je hem eerst begrijpen en dat lukt niet alleen met techniek. Wil je iemand echt kunnen beïnvloeden dan moet je een voorbeeld voor hem zijn. Het gaat om je gedrag, daarin manifesteert je persoonlijkheid. Het gaat niet om wat de ander zegt of wat je wilt dat hij over je denkt. Hoe hij jou ervaart is bepalend voor zijn gedachten over jou. Hoe kan je iemand waarderen als je hem niet begrijpt. Alleen als je zijn unieke persoonlijkheid respecteert zal hij jouw adviezen ter harte nemen. Proberen eerst te begrijpen is een paradigma wisseling. Normaal gesproken probeer je altijd eerst begrepen te worden. De meeste mensen luisteren niet met de bedoeling om iemand te begrijpen. Ze luisteren niet met de bedoeling om iemand te kunnen geven. Ze zijn zelf aan het woord of bereiden zich daarop voor. Ze filteren alles door hun eigen paradigma's ("Ik heb precies het zelfde meegemaakt")

5 niveaus van luisteren:

1. negeren → helemaal niet luisteren
2. doen alsof
3. selectief luisteren
4. luisteren met aandacht (we letten dan vooral op de woorden die iemand uitspreekt)
5. empathisch luisteren → luisteren met de intentie om de ander te begrijpen, je verplaatst je in het referentiekader van de ander

empathisch luisteren is niet hetzelfde als actief luisteren. Actief luisteren is een techniek. Je bent in staat om iemand te begrijpen maar wil hem toch vooral antwoorden geven, controleren en manipuleren. Empathie is niet het zelfde als sympathie. Sympathie is een akkoord. De essentie van empathisch luisteren is niet dat je het met iemand eens wordt maar dat je verstandelijk en gevoelsmatig begrip voor hem hebt. Je gebruikt niet alleen je oren maar ook je ogen en je mond. Bij empathisch luisteren krijg je nauwkeurige informatie. Met empathisch luisteren geef je iemand psychologisch de ruimte. Na fysiek overleven is psychologisch overleven de belangrijkste menselijke behoefte. (begrepen worden, erkenning krijgen) Als je empathisch luistert naar iemand geef je hem in psychologisch oogpunt zuurstof. Pas als aan die essentiële behoefte is voldaan kun je proberen invloed uit te oefenen.

In een relatie van wederzijdse afhankelijkheid kun je geen maximale productie bereiken als je de motieven van een ander niet goed kent. Er kan geen sprake zijn van interpersoonlijke PM als de mensen met wie je omgaat zich niet echt begrepen voelen.

Empathisch luisteren vraagt dat je zeker bent van jezelf. Je stelt je namelijk open voor beïnvloeding door de ander. Om invloed te kunnen uitoefenen moet je zelf beïnvloedbaar zijn. Je moet de ander echt begrijpen.

Eerst diagnosticeren, dan voorschrijven is een principe dat zich op elk terrein van het leven bewijst. Daaraan herken je iemands deskundigheid. Maar als je de diagnose niet vertrouwt, vertrouw je het verkregen recept ook niet.

Eerst begrijpen kan alleen als je niet meteen met je oordeel klaar staat.

We luisteren autobiografisch, 4 manieren van organiseren:

1. oordelen (we zijn het er mee eens of niet)
2. onderzoeken (we stellen vragen vanuit ons eigen referentie kader)
3. adviseren (we geven raad op grond van onze eigen ervaringen)
4. interpreteren (we proberen erachter te komen waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen en baseren ons daarbij op onze eigen motieven)

Vier fasen in een ontwikkelingsproces tot empathisch luisteren:

1. Actief luisteren (minst effectief) = de inhoud nazeggen, je leert in ieder geval naar iemands woorden te luisteren.
2. Inhoud herformuleren = de betekenis van de woorden van de ander in je eigen woorden weer geven.
3. Gevoel laten zien = je geeft aan dat je weet hoe de ander zich erbij voelt. (je voelt je er echt rot bij...)
4. combinatie van 2 en 3 = Je herformuleert de inhoud en laat je gevoel daarbij zien.

Als je de 4 fasen van empathisch luisteren goed beheerst, herformuleer je de inhoud, toon je jouw gevoelens, geef je de ander psychologisch de ruimte. Je helpt de ander bovendien zijn eigen gevoelens en gedachten te ordenen. Hoe meer vertrouwen de ander heeft in jouw oprechte intentie om naar hem te luisteren, hoe kleiner het verschil wordt tussen wat er in de ander omgaat en wat er daadwerkelijk wordt gezegd. De ander vertrouwt jou zijn kwetsbaarste gedachten en gevoelens toe.

Zolang reacties op vragen logisch zijn moet je effectieve vragen stellen. Zodra de respons emotioneel wordt moet je empathisch luisteren. Wanneer mensen zich blootgeven blijken ze vaak hun eigen probleem te kunnen analyseren. De oplossing wordt gaandeweg duidelijk. Soms moet een ander de weg wijzen, maar luister empathisch, laat zelf probleem omschrijven en in eigen tempo naar een oplossing zoeken.

Eerst begrijpen dan begrepen worden is de eerste stap in het proces van w/w. Weten hoe je begrepen moet worden is de 2^e stap in het proces van w/w. Begrijpen worden vraagt moed, begrijpen vraagt consideratie.

De woorden ethos, pathos, logos vormen de essentie van eerst begrijpen en dan begrepen worden.

Ethos= de mate waarin mensen geloven in jouw integriteit en competentie. (geloofwaardigheid)

Pathos= Empathisch aspect van het gevoel. De emotionele betrokkenheid draagt bij aan het vertrouwen van de ander in het onderlinge contact.

Logos= logica, het rationele aspect van je gedrag.

Wanneer je jouw ideeën op een duidelijke concrete manier zichtbaar kunt maken met begrip voor de paradigma's van de ander vergroot je de geloofwaardigheid van je eigen ideeën. Men merkt dat je oprecht gelooft in de ideeën die je voorlegt. Ze zien dat je rekening houdt met de feiten op een manier dat het voor iedereen gunstig is. Probeer het standpunt van de ander beter weer te geven dan hijzelf doet en probeer begrepen te worden vanuit zijn referentiekader.

Eerst begrijpen en dan begrepen worden ligt in het midden van de cvi en is daarom zo belangrijk. Wanneer je probeert iemand te begrijpen richt je je op de cvi en krijg je vrij snel de info die je moet hebben, je raakt de kern en geeft psychologisch ruimte zodat je effectief kunt samenwerken. Als je echt luistert stel je je open voor invloed, en dat is bij uitstek de manier op jouw beurt invloed te krijgen. Je cirkel wordt groter. Daarnaast: hoe meer begrip je hebt voor anderen, hoe meer je hen zal waarderen.

Eigenschap 6 Werk synergetisch (principes van creatieve samenwerking)

Synergie is de meerwaarde van het geheel ten opzichte van de delen. Synergie is de essentie van leiderschap op basis van principes. Het bundelt en katalyseert de grootste krachten van de mens. De hoogste vormen van synergie bundelen de unieke menselijke kwaliteiten namelijk:

- het w/w motief
- de vaardigheden van empathisch luisteren

De essentie van synergie is de verschillen op hun waarde weten te schatten, je respecteert ze en profiteert van de krachten ter compositie van de zwaktes.

Wanneer je synergetisch communiceert, stel je je hoofd en je uitdrukkingsvaardigheden open voor nieuwe mogelijkheden. Wanneer je zo communiceert geloof je heilig dat het iets oplevert. Je communiceert met het einddoel (het levert iets op) voor ogen (eigenschap 2). De betrokken partijen komen gezamenlijk tot meer inzicht, leren gaande weg van elkaar en dat versterkt het proces. Voor een synergetisch proces moet de omgeving veilig zijn. Dat vergroot de bereidheid om naar elkaars ideeën te luisteren en er iets van op te steken. Dan wordt er gebrainstormd. Oordelen worden ondergeschikt gemaakt aan een sfeer van creativiteit, verbeeldingskracht en intellectuele samenwerking. Creatieve ondernemingen zijn onvoorspelbaar. Alleen iemand die zijn zekerheid en integriteit aan zijn eigen principes ontleent kan die onvoorspelbaarheid aan, anders is de behoefte aan structuur en voorspelbaarheid te groot.

Niveaus van communicatie:

- Laagste niveau: kenmerkend voor een gebrek aan vertrouwen. Het taalgebruik is juridisch verantwoord, deze vorm van communicatie leidt tot w/v of v/v. Het is niet effectief, er is geen sprake van een P/PM balans.
- Middelste niveau: communicatie op basis van respect. Op dit niveau communiceren volwassenen met elkaar, ze respecteren elkaar en vermijden een confrontatie. Het contact is beleefd maar niet empathisch. Verstandelijk begrijpen ze elkaar (maar relateren het aan hun eigen paradigma's). Ze staan niet open voor nieuwe en/of creatieve mogelijkheden. In een verhouding van wederzijdse afhankelijkheid sluit men meestal een compromis ($1+1=1\frac{1}{2}$), beide partijen geven en nemen. Het contact is gereserveerd, veilig, agressief of manipulatief. Het is oprecht en respectvol maar niet synergetisch, het is een afgezwakte vorm van w/w.
- Synergie ($1+1=8$) dit is het hoogste niveau van communiceren. Het is gebaseerd op een grote mate van vertrouwen. De oplossingen die bedacht worden zijn beter dan alles wat aanvankelijk werd voorgesteld. Er is altijd een goede P/PM balans.

De derde weg is een grote paradigma wisseling ten opzichte van dichotomie (= of/of mentaliteit). Het is een oplossing die voor beiden gunstig is en ook beter dan wat ieder afzonderlijk voorstelde.

Conditionering: de manier waarop mensen de wereld zien. Wanneer je onderlinge verschillen op waarde weet te schatten, wanneer je beseft dat mensen de wereld niet zien zoals hij is maar zoals ze zelf zijn ben je in staat tot synergie. Effectieve mensen zijn bescheiden genoeg om de beperkingen van hun waarnemingen te erkennen. Zij weten wat iemand anders hen kan bieden. Ze schatten de verschillende in op

waarde omdat die hun begrip van de werkelijkheid vergroten. Wanneer je alleen op je eigen ervaring bent aangewezen komen we informatie te kort. Als we de verschillen niet veroordelen en beseffen dat het niet of/of is maar dat er een derde weg mogelijk is, alleen dan kunnen we de beperkingen van de conditionering opheffen.

Krachtenveld analyse: In een relatie van wederzijdse afhankelijkheid is synergie bijzonder sterk van invloed op factoren die tegen groei en verandering in werken. Een prestatieniveau is een staat van evenwicht tussen stuwende krachten (positief, redelijk, logisch etc.) en remmende krachten (negatief, gevoelsmatig, onlogisch, etc.) die dat juist tegenhouden. Bij veranderingen dien je daar rekening mee te houden. Want alleen de stuwende krachten versterken is niet genoeg. Je pogingen ondervinden tegenwerking. Met de motivatie van eigenschap 4, de vaardigheid van eigenschap 5 en het soort interactie van eigenschap 6 kun je synergie scheppen om iets aan de remmende krachten te doen. Er komen nieuwe inzichten die de remmende krachten omzetten in stuwende krachten. Je betreft anderen bij het probleem, formuleert nieuwe gemeenschappelijke doelen en door het enthousiasme wat daarmee gepaard gaat ontstaat er een nieuwe cultuur.

Synergie is een goed principe:

- Het is effectief in een relatie van wederzijdse afhankelijkheid.
- Het is de manier om een team te vormen en als team te opereren.
- Het is de manier om samen met anderen eenheid en creativiteit mogelijk te maken.

Hoewel je in een relatie van wederzijdse afhankelijkheid de paradigma's van anderen niet zonder meer kunt veranderen en ook niet het synergetisch proces kunt sturen zijn er binnen je cvl genoeg mogelijkheden voor synergie. De potentiële synergie behoort volledig tot je cvl. Je kunt de 2 kanten van je natuur, de analytische en de creatieve, op waarde schatten door het verschil tussen beide als inspirerend te beschouwen. Zelfs in een vijandige omgeving kun je in jezelf synergie scheppen. (je hoeft beledigingen niet persoonlijk op te vatten, je kunt negatieve energie uit de weg gaan) Je kunt het verschil tussen mensen op zijn waarde schatten, je hoeft het er niet mee eens te zijn maar je kunt respecteren en proberen te begrijpen. Je kunt zo moedig en open zijn om gevoelens en ervaringen te uiten zodat je aanmoedigt het zelfde te doen. Je kunt niet naar de derde weg zoeken wanneer je alleen jouw weg en de verkeerde mogelijkheid ziet. Wanneer je uitgaat van w/w en echt probeert iemand te begrijpen vind je doorgaans een oplossing die beter is voor alle betrokkenen.

Eigenschap 7 Houd de zaag scherp

Eigenschap 7 is je eigen PM. Ze heeft betrekking op het onderhoud en de verbetering van het beste instrument dat je hebt “jezelf”! Daarbij gaat het om 4 gebieden:

1. De lichamelijke dimensie (gesteldheid, economisch etc.) impliceert dat je je lichaam in conditie houdt. Goed eten, genoeg rust en ontspanning nemen en regelmatig sporten).
2. De spirituele dimensie (vooruitzicht, heilige, het werken en de kansen die de organisatie verschaft) door de spirituele dimensie te vernieuwen geef je richting aan je leven. De spirituele dimensie is je kern. Hier vind je de inspiratie. Het is belangrijk om een persoonlijk statuut te schrijven. Wanneer je een goed begrip hebt van jouw centrum en doel kun je elke beslissing op waarde beoordelen. In je dagelijkse spirituele vernieuwing kun je je een voorstelling maken van de gebeurtenissen van de dag en proberen er op een juiste manier mee om te gaan.
3. De geestelijke dimensie (autonomie, een goed vakman, hoe mensen in een organisatie tot ontwikkeling komen en worden ingezet) vorming scherpt de geest en is daarom vernieuwend. Soms kan dat niet zonder discipline van buitenaf (school). Maar proactieve mensen zorgen er ook zelf voor dat ze bijblijven.
4. De sociaal-emotionele dimensie (verbondenheid, een goede vriend, hoe mensen bejegend worden) je emoties ontwikkelen zich op de 1^e plaats (misschien wel uitsluitend) in relatie met anderen. Daarbij is innerlijke zekerheid van belang.

Innerlijke zekerheid:

- komt van binnenuit vanuit deugdelijke paradigma's en goede principes.
- ontleen je aan effectieve wederzijdse afhankelijkheid.
- geeft de zekerheid dat het leven geen of/of is maar dat win/win echt bestaat.
- kun je vergroten door buiten je eigen referentiekader te treden en daardoor iemand te begrijpen of door een authentieke, creatieve manier met anderen samen te werken of je dienstbaar op te stellen.

De meeste mensen laten zich leiden door de sociale spiegel. Ze zijn geconditioneerd door de meningen, waarnemingen en paradigma's van de mensen om hen heen. Als anderen zich aan jou spiegelen kun je ervoor kiezen om hen een onvervormd beeld van henzelf terug te geven. Volgens Goethe: behandel iemand zoals hij is en hij blijft zoals hij is. Behandel hem zoals hij kan en zou moeten zijn en wordt zoals hij kan en zou moeten zijn.

Bij het zelfvernieuwingsproces (van een individu of bedrijf) moet er evenwicht zijn tussen de 4 eerder genoemde aspecten (dimensies). Pas dan is de vernieuwing optimaal. Wanneer een organisatie 1 van de aspecten verwaarloost heeft dat negatieve gevolgen voor het geheel. De creatieve energie waardoor zich een enorme positieve synergie zou kunnen ontwikkelen wordt nu tegen de organisatie gebruikt. Ze werken als een remmende kracht op groei en productiviteit. Een basisstatuut of persoonlijk statuut waarin met de 4 dimensies rekening wordt gehouden blijkt een solide kader te zijn voor evenwichtige vernieuwing → dit is bij uitstek synergetisch. Wanneer je de zaag scherp houdt op 1 van de 4 dimensies heeft het een positief effect op de andere 3.

De 7 eigenschappen creëren een optimale synergie: als je proactief bent (1) kun je op effectieve wijze persoonlijk leiderschap in de praktijk brengen (2) en de manager van je eigen leven zijn (3). Bovendien ben je ook tot meer kwadrant 2 activiteiten in staat (3). Hoe vaker je eerst anderen probeert te begrijpen (5) hoe effectiever je w/w kunt nastreven (4+6). Hoe beter je de eigenschappen beheerst die je een zekere mate van onafhankelijkheid verschaffen (1+2+3) hoe meer kans van slagen je hebt in situaties van wederzijdse afhankelijkheid(4+5+6). Vernieuwing is te beschouwen als vernieuwing van de 6 andere eigenschappen.

- Lichamelijke dimensie vernieuwen: Komt ten goede aan persoonlijk inzicht, het paradigma en je zelfbewustzijn en vrije wil en je proactiviteit.
- Spirituele dimensie vernieuwen: Vernieuwt jouw persoonlijk leiderschap, je laat je eerder leiden door je verbeeldingskracht en het geweten dan door je geheugen. Je begrijpt paradigma's beter dit komt je persoonlijke zekerheid ten goede.
- Geestelijke dimensie vernieuwen: Verbeterd je persoonlijk management. Door je kennis op peil te houden verruim je jouw mogelijkheden.

De dagelijkse overwinning op jezelf om je geestelijk, lichamelijk en spiritueel te vernieuwen behoort tot je cvi. Het is een kwadrant 2 activiteit die je nodig hebt om de 7 eigenschappen een plaats in je leven te geven en zo een centrum van principes te scheppen. Het is de basis van je dagelijkse overwinning op je omgeving. Het verschaft je de zekerheid om in sociaal emotioneel opzicht de zaag scherp te houden.. Het geeft je de kracht om binnen je cvi je aandacht te geven aan situaties van wederzijdse afhankelijkheid (te kijken naar anderen op basis van de mentaliteit van overvloed, de onderlinge verschillen met jou op waarde schattend en blij te zijn met hun succes). En tenslotte is het de basis om anderen echt te begrijpen met hen te streven naar een synergetische w/w oplossing.

Vernieuwing is het principe en het proces waaraan je de kracht ontleent om in een opwaartse spiraal te groeien. Voor de sturing van dat proces is nog een aspect van vernieuwing dat niet mag ontbreken: De vorming van een zuiver geweten is onmisbaar voor iemand die echt proactief en effectief in het leven staat.

Zodra je jouw zelfbewustzijn goed ontwikkeld hebt moet je jouw leven inrichten op basis van je doelen en principes. Hoe meer je leeft in overeenstemming met goede principes, hoe beter je kunt beoordelen hoe de wereld in elkaar zit. Je paradigma's zijn beter. Als je jezelf ontwikkeld langs de opwaartse spiraal moet je jouw geweten onderhouden en nauwgezet volgen. Een sterk ontwikkeld geweten is je gids op weg naar persoonlijke vrijheid, zekerheid, wijsheid en kracht. Leren verplichtingen aan te gaan en handelen zijn voorwaarden om langs die spiraal omhoog te komen. Een woorden met onszelf en met de mensen van wie wij houden is het hoogste dat de 7 eigenschappen je kunnen brengen. Eenheid vereist de ontwikkeling van een geïntegreerde persoonlijkheid en leven in dienstbaarheid van liefde. Het begint met de oprechte intentie om als basis voor je leven een centrum van juiste principes te scheppen. Daarvoor moet je bestaande kaders die voortkomen uit andere centra verlaten. Je moet ook het comfort van banale behoeften kunnen opgeven. Een centrum van principes en het evenwicht tussen je daden en je vaardigheden om ze uit te voeren geven je kracht tot een effectief, nuttig en vredig leven voor jezelf en je nageslacht.