



MOVUM

MENSELIJK VERANDERMANAGEMENT

DE 7 EIGENSCHAPPEN VAN EFFECTIEF LEIDERSCHAP

Stephen R. Covey

Contact Amsterdam
ISBN 90-254-0314-X

Samenvatting: Jan Drenth 1103



DE ZEVEN EIGENSCHAPPEN VAN EFFECTIEF LEIDERSCHAP

Stephen R. Covey
Contact Amsterdam
ISBN 90-254-0314-X

Basis van effectiviteit: balans tussen P en PM.

P = Productie. De resultaten, de output.

PM = Productiemiddelen. Materieel, financieel en menselijk.

De 7 eigenschappen werken vanuit het principe “van binnen naar buiten”: eerst overwinningen op jezelf behalen (de eerste 3 eigenschappen), pas daarna overwinningen op de omgeving (de tweede 3 eigenschappen).

Eigenschap 1: Wees Proactief

Uniek menselijk vermogen: zelfbewustzijn. Vermogen na te denken over het eigen denkproces. Gangbare meningen over wie we zijn worden vaak bepaald door 3 theorieën:

- Genetisch determinisme. Het is de schuld van je grootouders. Het zit in je DNA.
- Psychologisch determinisme. Het is de schuld van je ouders. Je opvoeding, je jeugd.
- Omgevingsdeterminisme. Het is de schuld van je baas of je partner, van de wereld, je omgeving.

Uitgangspunt van alle 3: stimulus leidt tot respons.

Máár: tussen datgene wat er met je gebeurt en je respons daarop staat je vrijheid om die respons te kiezen!

En die keuzevrijheid wordt bepaald door:

- Zelfbewustzijn
- Voorstellingsvermogen
- Geweten
- Vrije wil

Proactiviteit betekent: Je bent verantwoordelijk voor je eigen leven. Je gedrag is afhankelijk van je besluiten, niet van de omstandigheden. We kunnen gevoelens ondergeschikt maken aan waarden. Niemand kan je kwetsen zonder jouw instemming.

Cirkel van betrokkenheid: Alles waar je je bij betrokken voelt.

Cirkel van invloed: Alles waar je echt invloed op hebt.

Proactief = je vooral richten op je cirkel van invloed. Dat vergroot de cirkel van invloed.

Reactief = je vooral richten op je cirkel van betrokkenheid. Dat verkleint de cirkel van invloed.

“Invloed”:



- Direct. Betrekking op jezelf. De eigenschappen 1, 2 en 3.
- Indirect. Betrekking op je omgeving. De eigenschappen 4, 5 en 6. Er zijn 30 methoden van invloed.
- Geen invloed.

Proactief is “zijn”, reactief is “hebben”.

Eigenschap 2: Begin met het einde voor ogen

Wat wil je dat mensen over je gaan zeggen bij je begrafenis?

Alles wordt twee maal geschapen: eerst geconcipieerd en daarna materieel vorm gegeven. Voel je verantwoordelijk voor beide scheppingen!

De eerste schepping is leiderschap, de tweede management.

Leiderschap - De goede dingen doen. Visie.

Management – De dingen goed doen. Efficiency.

Schrijf een persoonlijk statuut, grondwet. Gebaseerd op onveranderlijke, tijdloze principes.

Persoonlijk, positief, geformuleerd in de tegenwoordige tijd, visueel, met gevoel.

Visualiseer het, beleef het vooraf.

In bedrijven is dit vaak geformuleerd in missie- en visiestatements. Belangrijke vragen daarbij:

“Hoeveel mensen weten wat daarin staat? Hoeveel mensen zijn daarbij betrokken geweest?

Hoeveel mensen gebruiken het?”

Eigenschap 3: Begin bij het begin

Eigenschap 1 zei: “jij bent de schepper”; eigenschap 2 was de eerste schepping.

Eigenschap 3 is nu de tweede schepping, de materiële uitvoering van eigenschap 1 en 2.

Zelfmanagement.

Manage van links (de linker hersenhelft), leidt van rechts.

Tijdmanagement = organiseren en uitvoeren op basis van prioriteiten.

De tijdmanagement-matrix:

	Dringend	Niet dringend
Belangrijk	I Crises Urgente problemen Projecten met een deadline	II Voorzorgsmaatregelen PM activiteiten Werken aan relaties Planning Recreatie Nieuwe mogelijkheden onderzoeken
Niet belangrijk	III Interrupties Telefoontjes Post, rapporten Vergaderingen Aanstaaende problemen Aardigheden tegenover anderen	IV Beuzelarijen Sommige post Sommige telefoontjes Tijdverdrijf Pleziertjes

Effectieve mensen komen nooit in III en IV. Ze beperken I en vergroten II.

Kwadrant III zijn de prioriteiten van anderen!

Kwadrant II is de kern van effectief persoonlijk management.

Vraag je af wat daarin thuis zou horen en ga die activiteiten ook uitvoeren!

Haal de daarvoor benodigde tijd af van kwadrant III en IV.

De meeste mensen zeggen dat dat niet lukt vanwege “gebrek aan discipline”. Maar het grootste probleem is: onvoldoende internaliseren van eigenschap 2! Onvoldoende doordringen van de eigen prioriteiten.

Veel mensen vinden het prettig als hun agenda vol staat, wordt bepaald door anderen. Ze zijn dan niet verantwoordelijk.

Organiseer je tijd op basis van kwadrant II. Stappen:

1. Rollen definiëren. (Individu, echtgenoot, vader, manager productie, manager onderzoek, manager P/O, etc.)
2. Doelen kiezen. (De belangrijkste resultaten binnen elke rol de komende 7 dagen)
3. Schematiseren (Programmeer de week op basis van kwadrant II activiteiten)

Delegeren vereist duidelijkheid op 5 gebieden:

1. Gewenste resultaten. Het wat, níet het hoe.
2. Richtlijnen. Een aantal grondregels.
3. Hulpmiddelen.
4. Aansprakelijkheid. Prestatienorm, rapportagedata.
5. Consequenties.

Effectief delegeren is de beste graadmeter van effectief management.

Deze eerste 3 eigenschappen waren “overwinningen op jezelf”.

De volgende 3 zijn “overwinningen op de omgeving”.

Alleen realiseerbaar in díe volgorde!

Wederzijdse afhankelijkheid is alleen mogelijk bij de gratie van echte onafhankelijkheid.

Zelfrespect ontleen je aan macht over jezelf, je onafhankelijkheid.

De basis is: vertrouwen. Eerst in jezelf, dan in de ander.

Die mate van wederzijds vertrouwen kun je zien als een “emotionele bankrekening”.

Stortingen zijn b.v.: fatsoenlijk zijn, aardig zijn, eerlijk, beloften nakomen. Dat bouwt reserves op. Regelmatig storten dus. Een dat kost tijd. Belangrijke stortingen:

- De ander begrijpen.
- Op de details letten.
- Woord houden.
- Verwachtingen verduidelijken.
- Integriteit tonen. B.v. door loyaal te zijn aan hen die er niet zijn...
- Je oprecht verontschuldigen voor een opname.

Elk P-probleem is een PM-mogelijkheid!

Eigenschap 4: Denk in termen van Winnen/Winnen

Er zijn 6 mogelijke paradigma's van menselijke interactie:

1. Winnen / winnen. Altijd streven naar wederzijds voordeel bij álle interacties.
2. Winnen / verliezen. Als de één wint, verliest de ander. Macht, positie.
3. Verliezen / winnen. Ik verlies, jij wint. Als ik maar aardig gevonden wordt. Tast zelfrespect aan.
4. Verliezen / verliezen. Als twee mensen met winnen / verliezen mentaliteit tegenover elkaar staan.
5. Winnen. Geen rivaliteit, alleen maar eigen zaakjes veilig stellen.
6. Geen accoord. We gaan niet samenwerken.

Is er nu één manier “de beste”? Hangt van je doelstelling af. In een sportwedstrijd winnen betekent dat iemand anders verliest. Als je veel waarde hecht aan een goede relatie, kies je soms voor verliezen / winnen. In crises wil je alleen maar winnen. Hangt dus van de situatie af. Máár: In een situatie van wederzijdse afhankelijkheid is winnen / winnen de enige optie! Er is dan maar één alternatief: geen accoord. We zijn het erover eens dat we het niet eens worden; we gaan niet samenwerken.

Voor winnen / winnen zijn 5 zaken nodig:

1. Karakter. Drie karaktertrekken zijn belangrijk:
 - Integriteit. Leven in harmonie met je hoogste waarden.
 - Volwassenheid. Het evenwicht tussen moed en consideratie. De respect / zelfrespect balans.
 - Mentaliteit van overvloed. Er is genoeg voor iedereen.
2. Relaties. Vertrouwen, een hoge emotionele bankrekening. En als de relatie (nog) niet goed is, concentreer je je op je cirkel van invloed. Je doet stortingen op de emotionele bankrekening (respect, waardering, echt luisteren, niet reactief gedrag. En als niets helpt: geen accord.
3. Akkoorden. In een winnen / winnen accord zitten altijd de volgende 5 elementen:
 - De gewenste resultaten. (Niet de methoden!)
 - De richtlijnen.
 - De hulpmiddelen.
 - Verantwoordelijkheid. (Normen en moment van evaluatie)
 - De gevolgen.Ga niet oordelen over mensen. Laat ze over zichzelf oordelen.
4. Systemen. Alle systemen moeten zijn ingericht op winnen / winnen. Je kunt niet winnen/winnen propageren en in feite winnen/verliezen belonen. Systemen voor beloning, opleiding, begroting, communicatie, etc. moeten allemaal gericht zijn op winnen/winnen. Meestal is het systeem het probleem, niet de mensen. Ontwikkel systemen die samenwerken stimuleren i.p.v. rivaliteit. Beloon werken aan P én aan PM.
5. Processen. Volg de volgende 4 stappen:
 - Bekijk het probleem van de andere kant. Begrijp serieus de behoeften en belangen van de ander.
 - Concentreer je niet op de standpunten, maar kom er achter waar het werkelijk om gaat.
 - Stel vast welke resultaten je moet bereiken voor een voor allen aanvaardbare oplossing.
 - Bedenk opties om die resultaten te halen.Winnen/winnen oplossingen zijn alleen te bereiken door een aanpak op basis van winnen/winnen. Doel en middelen zijn gelijk.

Eigenschap 5: Probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden

De meeste gesprekken zijn een verzameling monologen.

Empatisch luisteren: je verplaatsen in het referantiekader van de ander.

Als je dat doet, ervaart de ander dat als een storting op de emotionele bankrekening. Je geeft hem psychologische zuurstof. Pas daarna kun je proberen invloed uit te oefenen.

Om invloed te kunnen uitoefenen moet je eerst zelf beïnvloedbaar zijn.

Empatisch luisteren kent 4 fasen:

1. De inhoud nazeggen.
2. De inhoud herformuleren.

3. Je gevoel laten zien.
4. Combinatie van 2 en 3.

Eerst begrijpen is de eerste stap in een winnen/winnen accord.
Begrepen worden is de tweede stap.

Deze eigenschap 5 ligt in het midden van je cirkel van invloed.

Eigenschap 6: Werk Synergetisch

Geheel is meer dan de som der delen.

Daarvoor is nodig: moed, oprechtheid en vertrouwen.

De ideale omstandigheden voor synergie kunnen worden gecreëerd met de andere eigenschappen:

- een hoge emotionele bankrekening,
- denken in termen van winnen / winnen,
- proberen eerst te begrijpen.

Lakmoesproef: tijdens het onderhandelingsproces om echte synergetische oplossingen te bereiken wordt de relatie alleen maar beter.

Als je wilt manipuleren is synergie onmogelijk.

Linker hersenhelft: analytisch, logisch, verbaal, rationeel.

Rechter hersenhelft: intuïtief, creatief, visueel.

Als je iets wilt veranderen moet je beseffen dat er altijd, in iedere situatie, twee krachten aan het werk zijn:

- Stuwende krachten (positief, redelijk, logisch, bewust, economisch)
- Remmende krachten (negatief, gevoelsmatig, onlogisch, onbewust)

Bij pogingen tot veranderen vergroten we meestal de stuwende krachten. Dat kan tijdelijk resultaat opleveren. Maar de spanning in de veer neemt toe, tot hij terugspringt. Gevolg: "Mensen zijn niet te veranderen".

Een andere benadering:

Neem de motivatie van eigenschap 4 (winnen/winnen), de vaardigheid van eigenschap 5 (eerst begrijpen) en het soort interactie van eigenschap 6 (synergie). Dan maak je de remmende krachten bespreekbaar.

Eigenschap 7: Houd de zaag scherp

Deze eigenschap is je eigen PM. Onderhoud jezelf goed:

- Lichamelijk (conditie, voeding, stress)
- Sociaal-emotioneel (dienstbaarheid, empathie, synergie, innerlijke zekerheid)
- Spiritueel (waarden, toewijding, studie)
- Geestelijk (lezen, schrijven, plannen)

Hier tijd voor uittrekken hoort thuis in kwadrant II.

Bij vernieuwingsprocessen moet er evenwicht zijn tussen deze 4 aspecten. Dat geldt ook voor vernieuwingen in organisaties.

Continue ontwikkeling langs een opwaartse spiraal is steeds weer opnieuw:

- leren,
- verplichtingen aangaan,
- handelen.