

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

Van binnen naar buiten

**Echte allure bestaat in deze wereld alleen
bij de gratie van een onberispelijke levensstijl.**

– DAVID STARR JORDAN

In de ruim vijftwintig jaar dat ik met mensen werk uit het bedrijfsleven, op universiteiten en in gezinssituaties, heb ik veel mensen ontmoet die van buitenaf gezien ongelooflijk veel succes hadden, maar die innerlijk wanhopig op zoek waren naar een harmonieuze en zinvolle relatie met anderen.

Sommige problemen die ze met mij bespraken, zullen je vermoedelijk bekend voorkomen.

In mijn carrière heb ik bereikt wat ik wilde, maar wel ten koste van mijn privéleven. Mijn vrouw en kinderen zijn vreemden voor me geworden. Ik weet niet eens meer wie ik zelf ben en wat ik echt belangrijk vind. Was het wel de moeite waard? Dat heb ik me nooit afgevraagd.

Ik ben met een nieuw dieet begonnen, dat is al de vijfde keer dit jaar. Ik weet dat ik te dik ben en ik wil echt afvallen. Ik lees alles wat er op dit gebied verschijnt. Ik stel mezelf een doel en pep me op, maar na een paar weken haak ik weer af. Ik ben domweg niet in staat te doen wat ik me heb voorgenoemen.

Ik heb de ene managementcursus na de andere gevolgd. Ik verwacht veel van mijn medewerkers en ik doe mijn best om vriendelijk en redelijk met ze om te gaan. Maar ik geloof niet dat ze echt loyaal zijn. Als ik een dag ziek zou zijn, denk ik dat ze het grootste deel van de tijd bij de koffieautomaat zouden staan kletsen. Waarom kan ik mijn personeel geen verantwoordelijkheidsgevoel bijbrengen?

Mijn zoon, een tiener, is opstandig en verslaafd aan drugs. Wat ik ook probeer, hij luistert niet. Wat moet ik doen?

Er moet nog zoveel gebeuren en er is nooit tijd voor. Ik voel me de hele dag opgejaagd, elke dag, zeven dagen per week. Ik heb cursussen gevolgd en verschillende systemen geprobeerd om efficiënter met mijn tijd om te gaan. Op

zich waren ze wel nuttig, maar ik voel me toch niet gelukkig, productief en rustig, en dat is wat ik zo graag wil.

Ik wil mijn kinderen leren hoe waardevol werken is. Maar ik kan niets aan hen overlaten en ik hoor alleen maar geklaag. Ik kan het beter zelf doen, dat is veel gemakkelijker. Waarom moet je kinderen steeds achter hun broek zitten en kunnen ze geen plezier beleven aan hun werk?

Ik heb het druk, erg druk. Maar soms vraag ik me af waar ik het allemaal voor doe. Ik zou willen dat mijn leven echt betekenis had, dat er door mijn toedoen werkelijk iets veranderde.

Ik zie hoe sommige vrienden en familieleden succes en waardering krijgen. Ik maak hun lachend en enthousiast mijn complimenten, maar innerlijk word ik helemaal verteerd. Waarom voel ik me zo?

Ik ben een krachtige persoonlijkheid. Ik weet dat ik in mijn omgang met anderen de situatie bijna altijd onder controle heb. Meestal weet ik mensen zelfs zover te krijgen dat ze met de oplossing komen die ik wil. Ik bekijk dingen van alle kanten en ik ben er echt van overtuigd dat iedereen het meest gebaat is bij mijn ideeën. Toch knaagt er iets. Ik vraag me steeds weer af wat anderen werkelijk denken van mij en mijn ideeën.

Mijn huwelijk stelt niets meer voor. We maken geen ruzie of zo; we houden gewoon niet meer van elkaar. We zijn in therapie geweest, hebben verschillende dingen geprobeerd, maar het lukt ons gewoon niet om dat gevoel van vroeger nieuw leven in te blazen.

Dit zijn diepgaande, pijnlijke problemen, waarvoor geen snelle oplossing bestaat.

Een paar jaar geleden hadden mijn vrouw Sandra en ik een vergelijkbaar probleem. Het ging niet goed op school met een van onze zoons. Hij was niet eens in staat om de instructies bij zijn proefwerken op te volgen. In de omgang met anderen gedroeg hij zich onvolwassen, vaak tot ergernis van de mensen uit zijn directe omgeving. In sport kon hij ook niet meekomen. Hij was klein, mager en houtherig; met honkbal haalde hij vaak al uit voordat de bal was gegooid. Hij werd hardop uitgelachen.

Wanhopig zochten Sandra en ik naar een manier om hem te helpen. Als succes op elk gebied van het leven belangrijk is, dan is het zeker belangrijk dat wij het als ouders goed doen, dachten wij. We gingen ons anders tegenover hem gedragen en probeerden zijn houding positief te

beïnvloeden. ‘Kom op, jongen! Dat kun je best! We weten dat je het kunt. Houd die knuppel wat hoger vast en concentreer je op de bal. Haal pas uit als hij vlak bij je is.’ Elke verbetering, hoe klein ook, grepen we aan om hem moed in te spreken. ‘Goed zo, houden zo!’

Als anderen moesten lachen, zeiden we daar iets van. ‘Laat hem nou met rust. Hij moet het nog leren.’ Onze zoon begon dan te huilen en riep steeds weer opnieuw dat hij er nooit iets van terecht zou brengen en dat hij een hekel had aan honkbal.

Niets hielp. We maakten ons echt zorgen. We zagen hoe hij zijn gevoel voor eigenwaarde verloor. Uiteindelijk staakten we onze pogingen en probeerden de situatie eens anders te bekijken.

In diezelfde periode was ik betrokken bij een landelijk project over leidinggeven. Voor deelnemers aan het Executive Development Program van IBM werkte ik aan een tweemaandelijks cursus over communicatie en waarneming.

Tijdens de voorbereidingen voor deze cursussen verdiepte ik me vooral in de manier waarop onze waarneming tot stand komt en hoe die vervolgens ons gedrag bepaalt. Ik ging me verdiepen in verwachtingen en self-fulfilling prophecy's, oftewel het ‘Pygmalion-effect’. Ik begon te beseffen hoezeer onze waarnemingen geconditioneerd zijn. Ik leerde dat de lens waardoor we kijken bepalend is voor de interpretatie van wat we zien.

Toen Sandra en ik onze eigen situatie vergeleken met wat ik in mijn cursus voor IBM vertelde, drong het tot ons door dat de manier waarop wij onze zoon begeleiden niet overeenstemde met onze kijk op hem. We moesten eerlijk toegeven dat we hem beschouwden als iemand die wezenlijk tekortschoot, die enigszins ‘zwakbegaafd’ was. Wat we ook probeerden, het had niet het gewenste effect, omdat we hem eigenlijk steeds te kennen gaven dat hij niet capabel was en beschermd moest worden.

We begrepen nu dat als we de situatie wilden veranderen, wij eerst zelf moesten veranderen, te beginnen bij onze kijk op hem.

De pragmatische en de principiële levenshouding

Ik verdiepte me in die tijd niet alleen in de menselijke waarneming, maar deed ook grondig onderzoek naar de literatuur over succes die sinds 1776 in Amerika was verschenen. Ik nam honderden boeken, artikelen en essays door over zelfontplooiing en populaire psychologie. Dat wat een vrij en democratisch volk als de sleutel tot een succesvol bestaan beschouwde, kreeg ik in zijn totaliteit onder ogen.

In die ruim tweehonderd jaar literatuur over succes ontdekte ik een opmerkelijke tendens. Door de frustraties van onze eigen generatie is het merendeel van de literatuur over succes de laatste vijftig jaar nogal op-

pervlakkig geworden. Er wordt voortdurend gewezen op het belang van status. Er worden allerlei snelle oplossingen en maatschappelijke noodverbanden voor acute problemen aangereikt, maar geen oplossingen voor chronische kwesties, die dan ook steeds weer de kop opsteken.

Wat je de principiële levenshouding zou kunnen noemen, wordt in vrijwel alle literatuur van de eerste honderdvijftig jaar als basis voor succes beschouwd: integriteit, nederigheid, trouw, gematigdheid, moed, rechtvaardigheid, geduld, ijver, eenvoud, bescheidenheid en de gulden regel ('Bejegen anderen zoals jij door hen bejegend wilt worden'). Type-rend voor die literatuur is de autobiografie van Benjamin Franklin. Hierin wordt in feite verslag gedaan van de pogingen van één man om bepaalde principes en gewoontes volledig te internaliseren.

De principiële levenshouding gaat ervan uit dat er voor een zinvol bestaan basisregels zijn en dat echt succes en duurzaam geluk alleen te realiseren zijn door die regels tot een wezenlijk bestanddeel van je persoonlijkheid te maken.

Kort na de Eerste Wereldoorlog vond er in de visie op succes een fundamentele verschuiving plaats van de principiële levenshouding naar wat je de pragmatische levenshouding zou kunnen noemen. Succes werd afgemeten aan persoonlijke prestaties, status, attitudes, gedrag en vaardigheden, die de smeerolie vormen voor de omgang met anderen. Binnen dit geloof in een pragmatische levenshouding ontwikkelden zich gaandeweg twee stromingen: de ene richtte zich op relatietechnieken in zowel het persoonlijke als het maatschappelijke leven, de andere concentreerde zich op een positieve mentale instelling. Soms werden deze filosofieën vertaald in stelregels die de moeite waard zijn, zoals 'je houding bepaalt je aanzien' of 'vrienden maak je met een glimlach, niet met een norske blik' en 'wie gelooft in zijn plannen kan ze ook uitvoeren'.

Maar andere onderdelen van de pragmatische benadering zijn duidelijk manipulatief of zelfs misleidend. Daarbij worden technieken aanbevolen om mensen te intimideren of om bij hen in de gunst te komen.

In sommige van deze boeken en artikelen wordt wel gewezen op het belang van karaktervastheid, maar eerder als een onderdeel van succes dan als de basis ervan. De nadruk ligt vooral op communicatieve vaardigheden, snelle strategieën om invloed te verwerven en een positieve instelling.

Ik begon te beseffen dat Sandra en ik voor onze zoon onbewust naar dit soort pragmatische oplossingen zochten. Naar de maatstaven van de maatschappij waren wij met onze andere kinderen goed bedeed, maar deze jongen kon daar in onze ogen niet aan voldoen. Het beeld dat we van onszelf hadden als goede ouders, was bepalend voor het beeld dat we van hem hadden. De manier waarop we tegen het probleem aankeken, werd niet alleen bepaald door onze wens dat het hém goed ging, maar

ook door ónze normen voor maatschappelijk succes. Dat was liefde onder voorwaarde, met het risico dat onze zoon zijn zelfrespect kwijtraakte. We besloten onze eigen motieven nader te onderzoeken en niet langer te proberen hem te veranderen. Anders gezegd: we moesten zijn waarden, identiteit en individualiteit scheiden van de onze.

Pas vanaf dat moment zagen we hoe zijn mogelijkheden zich langzaam maar zeker konden ontplooiën. We besloten hem de ruimte te geven om zijn eigen persoonlijkheid te ontdekken. Onze natuurlijke rol was in onze ogen: hem bevestiging geven, van hem genieten en hem waarderen. Ook werkten we bewust aan onze motieven en creëerden we onze eigen innerlijke zekerheid, zodat ons gevoel van eigenwaarde niet langer afhankelijk was van de vraag hoe ‘acceptabel’ onze kinderen zich gedroegen.

Door afstand te nemen van onze oorspronkelijke kijk op hem ontstond er ook ruimte voor andere gevoelens. We probeerden hem niet meer tegen anderen te beschermen, maar zagen met genoeg hoe hij erin slaagde zijn leven op zijn eigen manier in te richten.

Omdat hij aan onze bescherming gewend was, kreeg hij af en toe een terugval. We toonden dan wel begrip, maar gingen er verder niet op in. We zeiden in feite: ‘We hoeven je niet te beschermen, je bent zelf mans genoeg.’

Na enkele maanden manifesteerden zich bij hem de eerste tekenen van groeiend zelfvertrouwen. Langzaam bleef hij op. Op academisch, sociaal en sportief gebied – de standaard sociale maatstaven – ontwikkelde hij zich nu razendsnel, veel sneller dan het zogenaamde natuurlijke ontwikkelingsproces. Na een paar jaar kwam hij in het bestuur van een studentenvereniging, deed aan sport op hoog niveau en slaagde ruim voor zijn examens. Hij ontwikkelde zich tot een betrokken en ongekunstelde persoon, iemand die voor iedereen openstaat.

Sandra en ik geloven dat zijn ‘sociaal indrukwekkende’ prestaties eerder voortkomen uit zijn gevoelens ten aanzien van zichzelf dan dat ze een reactie zijn op de erkenning van anderen. Voor ons was dat verbijsterend, en heel leerzaam voor ons als ouders maar ook voor de andere rollen die we in ons leven vervullen. Het cruciale verschil tussen een principiële en een pragmatische benadering van succes werd ons door deze zeer persoonlijke ervaring pas goed duidelijk. ‘Behoed je hart boven al wat te bewaren is, want daaruit zijn de oorsprongen des levens’, zegt de Bijbel treffend.

Primaire en secundaire grootsheid

Door de ervaringen met mijn zoon, mijn belangstelling voor de menselijke waarneming en mijn onderzoek naar de literatuur over succes viel alles voor mij in één klap op zijn plaats. Plotseling zag ik de enorme in-

vloed van de pragmatische levenshouding en begreep ik de subtiele en vaak bewust genegeerde verschillen tussen mijn diepste waarden zoals die mij in mijn jeugd zijn bijgebracht en de praktische wijsheden van alledag. Het werd me nu duidelijk waarom ik jarenlang dingen aan allerlei mensen had gedoceerd waarvan ik wist dat ze zinvol waren, maar die vaak niet strookten met populaire inzichten.

Ik wil ook niet beweren dat alle facetten van de pragmatische levenshouding – training in communicatieve vaardigheden, positief denken et cetera – nutteloos zijn. Integendeel, sommige zijn zelfs onmisbaar voor succes. Maar ze zijn niet van primair belang. Wellicht werken we met zoveel inzet aan ons eigen bouwsel dat we het fundament dat door eerdere generaties is gelegd verwaarlozen; door te lang op dezelfde plaats te oogsten, vergeten we te zaaien.

Ik kan mensen met tactische middelen zover proberen te krijgen dat ze doen wat ik wil, harder werken, gemotiveerder zijn of mij en elkaar aardiger vinden. Maar als ik in wezen niet principieel ben, zal ik op lange termijn niet succesvol zijn. Ik zal worden gewantrouwd en alles wat ik doe of zeg, hoe mooi ik het ook verwoord en hoe goed ik het ook bedoel, zal worden gezien als manipulatie. De basis van permanent succes is vertrouwen.

Alles op relatietechnieken gooien is net zoiets als vlak voor een examen snel de stof erin stampen. Je krijgt misschien wel een aardig cijfer, maar je zult een vak nooit beheersen en je zult je nooit ontwikkelen.

Denk je eens in hoe belachelijk zo'n aanpak zou zijn op een boerenbedrijf: in het voorjaar vergeten te planten, in de zomer lekker luieren en in het najaar snel even de oogst binnenhalen. Een boerderij is een natuurlijk systeem. Elke dag moet je er weer tegenaan. Je oogst wat je gezaaid hebt; er valt niets te ritselen.

Hetzelfde principe geldt in het menselijk verkeer. Ook dat is een natuurlijk systeem. In een beperkte, kunstmatige omgeving als een school kun je volstaan met de pragmatische levenshouding; met snelle trucs, handigheid en charme kom je een eind. Maar op den duur schieten dit soort secundaire kwaliteiten toch tekort. Zonder integere, fundamentele principes ben je niet in staat om duurzame menselijke relaties te onderhouden en zul je het moeten hebben van succes op korte termijn.

Iemand die secundaire grootsheid bezit – iemand die sociale erkenning krijgt voor zijn talenten – mist vaak van nature primaire grootsheid. Vroeg of laat komt dat ook tot uiting in zijn langdurige relaties, bijvoorbeeld met een collega, zijn levenspartner of een puberzoon of -dochter die in een identiteitscrisis zit. Emerson zei ooit: 'Wat je bent tettert zo hard in mijn oor, dat ik niet hoor wat je zegt.' Uiteindelijk heeft je persoonlijkheid toch de grootste zeggingskracht.

Natuurlijk komt het voor dat mensen met een sterk principiële levenshouding geen optimale relatie met anderen onderhouden, omdat ze zich niet goed kunnen uitdrukken. Maar die effecten zijn toch meestal minder groot.

‘Het uniek menselijke vermogen tot goed of kwaad is de stille getuige van wat iemand is, niet van wat hij beweert te zijn’, zegt William George Jordan. Daardoor laten we ons leiden; want uiteindelijk gaat het erom dat we mensen kunnen vertrouwen.

De kracht van een paradigma

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap zijn gebaseerd op principes die inhoud geven aan je bestaan.

Voor een goed begrip van deze eigenschappen moeten we weten wat onze ‘paradigma’s’ zijn en hoe we een ‘paradigmaverschuiving’ kunnen creëren.

De pragmatische en de principiële levenshouding zijn allebei voorbeelden van sociale paradigma’s. De van oorsprong wetenschappelijke term ‘paradigma’ wordt tegenwoordig algemeen gebruikt in de betekenis van model of kader. Ons paradigma is ons referentiekader; net als een landkaart geeft het een eenvoudige verklaring van de omgeving waarin wij ons bevinden. Stel dat je door een drukfout met een plattegrond van Amsterdam je weg probeert te vinden in Den Haag. Wat je ook onderneemt, je zult nooit op je bestemming aankomen, en met een positieve instelling bereik je hooguit dat het je uiteindelijk niet zoveel kan schelen. Alleen als je een goede kaart hebt, zijn je inzet en je houding relevant.

In feite zoeken we onze weg door het leven met allerlei kaarten in ons hoofd. Ze zijn te verdelen in twee categorieën: kaarten van hoe de dingen *zijn*, oftewel van de werkelijkheid, en kaarten van hoe de dingen zouden *moeten zijn*, oftewel van onze waarden. Al onze ervaringen interpreteren we aan de hand van deze kaarten. We vragen ons niet af of ze wel kloppen; we zijn ons er vaak niet eens van bewust dat we ze gebruiken. We gaan er domweg van uit dat de dingen die we zien reëel zijn, dan wel zouden moeten zijn.

Ons gedrag is gebaseerd op dit soort aannames.

Laten we een experiment doen. Kijk even naar de tekening op pagina 20 en dan naar die op pagina 21. Zie je een vrouw? Hoe oud is ze? Wat heeft ze aan? Wat zou het voor iemand zijn?

Waarschijnlijk beschrijf je de vrouw op pagina 20 als iemand met een kleine neus, jong, aantrekkelijk en ingetogen. Ze zou geschikt zijn als fotomodel, en als alleenstaande man zou je haar best mee uit willen nemen.

Maar nu zeg ik dat ze een jaar of zestig, zeventig is, dat ze een grote neus heeft en een droevige blik in haar ogen, zeker niet aantrekkelijk is en dat je eventueel bereid bent haar naar de overkant van de straat te helpen.

Wie van ons heeft gelijk? Als ik de tekening persoonlijk met je zou bespreken, zou ik kunnen aangeven hoe ik aan mijn beschrijving kom en zou jij hetzelfde kunnen doen. Dat kan nu niet; daarom vraag ik je naar de tekening op pagina 34 te kijken en dan weer naar die op pagina 21. Nu zie je wél de oude vrouw.

Jaren geleden zag ik iemand op de Harvard Business School dit experiment doen. Hij wilde aantonen dat twee mensen hetzelfde kunnen zien, het volkomen oneens kunnen zijn en toch allebei gelijk kunnen hebben. Het is niet logisch, het is psychologisch. Hij liet de helft van zijn studenten tien seconden naar de tekening op pagina 20 kijken en de andere helft naar die op pagina 34. Daarna liet hij de tekening op pagina 21 aan de hele groep zien. Een student uit de ene groep moest nu aan iemand van de andere groep beschrijven wat hij zag. ‘Wat bedoel je met “een oude vrouw”?’ Ze is een jaar of tweeëntwintig.’ ‘Kom nou, ben je blind? Ze is zeventig, misschien wel tachtig!’ ‘Aantrekkelijk? Het is een oud besje.’ De studenten wisten nota bene dat het om een experiment ging, waarin een andere optiek mogelijk was. Normaal gesproken zouden de meeste mensen daar niet eens voor openstaan. Toen beide partijen rustig hadden gedemonstreerd hoe zij aan hun omschrijving kwamen, was iedereen in staat het andere gezichtspunt te onderkennen. Maar telkens als iemand weer naar de tekening keek, kreeg hij in eerste instantie toch het beeld waarop hij door het oorspronkelijke plaatje was geconditioneerd.

Bij mijn werk gebruik ik dit waarnemingsexperiment vaak, omdat het zoveel verduidelijkt. Ten eerste illustreert het hoe sterk geconditioneerd onze waarneming is en dus onze paradigma’s. Als tien seconden al zo’n sterk effect hebben... Gezin, school, geloof, vrienden en collega’s beïnvloeden ons voortdurend. Sociale paradigma’s zoals de pragmatische levenshouding vormen onopgemerkt onze kaarten, ons referentiekader.

Ten tweede toont het experiment hoezeer deze paradigma’s ons gedrag bepalen. We kunnen niet integer handelen als we ons op verschillende paradigma’s baseren. Als we anders praten en lopen dan we kijken, is er geen sprake meer van één consistent geheel. Wanneer je tot de 90 procent van de mensen behoort die in het plaatje de jonge vrouw ziet, kun je je moeilijk voorstellen dat je haar helpt de straat over te steken. Je houding en gedrag moeten in overeenstemming zijn met hoe je haar ziet.

Dit legt de fundamentele zwakte van de pragmatische levenshouding bloot. Ons gedrag is op termijn niet effectief als we er niet bijilstaan uit welke basisparadigma’s het voortvloeit.

Ten slotte illustreert dit waarnemingsexperiment hoeveel invloed onze paradigma's hebben op onze omgang met anderen. We denken dat we de dingen helder en objectief zien, totdat we erachter komen dat voor iemand anders vanuit zijn optiek hetzelfde geldt. We zien de wereld niet zoals hij is, maar zoals wij zijn, of zoals wij geconditioneerd zijn ernaar te kijken. Als we beschrijven wat we zien, beschrijven we onszelf. We denken dat er iets mis is met mensen die een andere beschrijving geven. Maar het experiment toont aan dat iedereen door een unieke lens kijkt.

Dit betekent niet dat er geen objectieve feiten zijn. De proefpersonen in het experiment zien dezelfde zwarte lijnen en witte vlakken, maar die hebben op zichzelf geen betekenis. De manier waarop iedere persoon deze feiten interpreteert, is afhankelijk van zijn of haar eerdere ervaringen.

Naarmate we ons meer bewust zijn van onze fundamentele paradigma's, kunnen we ze beter toetsen aan die van anderen en proberen onze visie te verbreden.

De kracht van een paradigmaverschuiving

Het belangrijkste dat we van dit experiment kunnen leren, is dat er zoiets bestaat als een paradigmaverschuiving, de *aha-erlebnis* van iemand die het ambigue plaatje plotseling anders 'ziet'. Hoe sterker een persoon vasthoudt aan zijn oorspronkelijke waarneming, hoe schokkender de omslag. De term paradigmaverschuiving werd geïntroduceerd door Thomas Kuhn in zijn nu al klassieke boek *De structuur van wetenschappelijke revoluties*. Hij merkt op dat bijna elke belangrijke doorbraak in wetenschappelijk onderzoek een breuk met traditionele paradigma's betekent.

Voor de grote Alexandrijnse sterrenkundige Ptolemaeus was de aarde het centrum van het heelal. Copernicus bracht een paradigmaverschuiving teweeg door de zon centraal te stellen. Dat was een schok; hij werd er zelfs voor vervolgd. Plotseling moest alles anders worden geïnterpreteerd.

Het natuurkundige model van Newton is een voortreffelijk paradigma; het is nog steeds de basis van de moderne bouwkunde. Maar het is niet volledig. De wetenschappelijke wereld werd op zijn kop gezet door het paradigma van Einstein, de relativiteitstheorie, waarmee veel meer verklaard kon worden.

Vroeger stierven veel vrouwen en kinderen tijdens de bevalling zonder dat iemand begreep waarom. Tijdens oorlogen overleden meer mannen aan infecties en ziekten dan aan ernstige verwondingen. De ontdekking van de bacterie betekende een nieuw paradigma en leidde tot belangrijke medische verbeteringen.

De overgang van de traditionele monarchie naar de constitutionele democratie is te beschouwen als een historische paradigmaverschuiving

met verstrekkende gevolgen. Mensen kregen enorme ontplooiingskansen en de levensstandaard steeg in een ongekend tempo.

Maar niet elke paradigmaverschuiving heeft positieve gevolgen. Zoals we hebben gezien, heeft de verschuiving van de principiële naar de pragmatische levenshouding ons losgerukt van de wortels van echt succes en geluk.

Of zo'n verschuiving nu positief is of niet, met een schok tot stand komt of geleidelijk, ze stelt ons in ieder geval in staat onze omgeving anders te zien. Dat is de kracht ervan; onze paradigma's bepalen immers de manier waarop wij met anderen omgaan.

Ik herinner me dat ik in de metro in New York een paradigmaverschuiving in het klein meemaakte. Het was zondagochtend. Sommige mensen zaten een krant te lezen, anderen waren zichtbaar in gedachten verzonken en weer anderen zaten vredig met hun ogen dicht.

Plotseling kwam er een man met zijn kinderen binnen. De kinderen waren zo uitgelaten dat de rust onmiddellijk was verstoord.

De man ging naast me zitten en sloot zijn ogen, alsof het hem allemaal niets interesseerde. De kinderen schreeuwden, gooiden met dingen en graaiden zelfs hier en daar naar een krant. Het was een chaos. Maar de man naast me deed niets.

Het kostte me moeite mijn irritatie te bedwingen. Ik kon me gewoon niet voorstellen dat zijn rondrennende kinderen hem volkomen koud lieten. Het was duidelijk dat ik niet de enige was die zich eraan stoorde. Uiteindelijk keerde ik me naar hem toe en zei zo beheerst mogelijk: 'Meneer, een aantal mensen hier ergert zich nogal aan uw kinderen. Zou u hen niet tot bedaren kunnen brengen?' De man sloeg zijn ogen op alsof hij nu pas beseftte wat er aan de hand was en zei zacht: 'O, natuurlijk, ik zal er iets aan doen. We komen net van het ziekenhuis, hun moeder is een uur geleden gestorven. Ik ben helemaal verdoofd en ik denk dat zij zich ook geen raad weten.'

Kun je je voorstellen wat er op dat moment door me heen ging? Mijn paradigma veranderde onmiddellijk. In één klap zag ik alles anders, en omdat ik alles anders zag, dacht ik er ook anders over, veranderden mijn gevoelens en gedroeg ik me anders. Mijn ergernis was verdwenen. Ik zou nu zeker mijn zelfbeheersing niet meer verliezen; mijn hart liep over van medelijden. 'Is uw vrouw net gestorven? O, het spijt me! Kan ik iets voor u doen?' Plotseling was alles anders.

De meeste mensen maken zo'n schokkende verandering mee wanneer ze zich in een levensbedreigende situatie bevinden; hun prioriteiten komen

onmiddellijk anders te liggen. Hetzelfde gebeurt als ze vader of moeder worden of op hun werk een leidinggevende functie krijgen.

Je kunt weken, maanden en jaren proberen op een pragmatische manier je houding te veranderen, maar dat is niets vergeleken bij de verandering die je doormaakt als je alles plotseling anders ziet.

Voor kleine verbeteringen in ons gedrag volstaat een pragmatische aanpak, maar echte veranderingen bereiken we alleen wanneer we met onze basisparadigma's aan de slag gaan.

Om met Thoreau te spreken: 'Men kan de duizend loten van het kwaad snoeien of in één ruk de wortels uitroeien.' In plaats van de duizend loten van ons gedrag te snoeien, moeten we ons richten op de wortels, de paradigma's.

Zien en zijn

Natuurlijk komen niet alle paradigmaverschuivingen in één keer tot stand. Mijn ervaring in de metro was een plotselinge schok, maar de verandering die Sandra en ik ondergingen in het geval van onze zoon voltrok zich geleidelijk. Ons aanvankelijke gedrag tegenover hem was gebaseerd op ons paradigma over geslaagd ouderschap, en puur pragmatisch. Pas toen we dat kader hadden vervangen, konden we de situatie anders bekijken.

Om onze zoon anders te kunnen zien, moesten wij zelf anders zijn. Ons nieuwe paradigma kwam tot stand doordat we ons principiële anders opstelden. Paradigma's zijn bepalend voor wie je bent. Zijn is zien. We kunnen onze visie niet fundamenteel veranderen zonder zelf te veranderen en omgekeerd.

Zelfs de ogenschijnlijk plotselinge paradigmaverschuiving die ochtend in de metro was inherent aan mijn karakter.

Iemand anders had misschien heel even last gehad van een vaag schuldgevoel en was naast de terneergeslagen man blijven zitten zonder verder iets te zeggen. Aan de andere kant zullen er ook mensen zijn die de situatie al eerder hadden aangevoeld.

Paradigma's hebben een enorme invloed; ze zijn de lens waardoor we naar de wereld kijken. Een paradigmaverschuiving – of die nu plotseling of geleidelijk tot stand komt – is de belangrijkste kracht achter een radicale verandering.

Het principiële paradigma

De principiële levenshouding is gebaseerd op het idee dat effectief menselijk gedrag geleid wordt door principes die net zo fundamenteel zijn als bijvoorbeeld de wet van de zwaartekracht.

In het tijdschrift *Proceedings of the Naval Institute* vertelt Frank Koch over een ervaring met een paradigmaverschuiving, waaruit blijkt hoe deze principes zich laten gelden.

Twee oorlogsschepen die voor een oefening deel uitmaakten van het eskader, waren al dagen bezig met manoeuvres in zwaar weer. Op de brug van het schip dat het eskader aanvoerde, stond ik op de uitkijk. Het was al avond. Flarden mist belemmerden het zicht. De kapitein bleef daarom zelf ook op de brug en hield alle bewegingen goed in de gaten.

Vlak nadat de duisternis was gevallen, meldde een wacht: 'Licht aan stuurboord.' 'Recht of niet?' riep de kapitein.

'Recht, kapitein!' antwoordde de wacht. Er bestond gevaar voor een aanvaring.

De kapitein riep tegen de seiner: 'Sein: aanvaring dreigt, verander uw koers twintig graden.'

Het schip seinde terug: 'Advies aan u: verander uw koers twintig graden.'

De kapitein zei: 'Sein: ik ben kapitein, verander uw koers twintig graden.'

'Ik ben stuurman tweede klas', was het antwoord. 'Verander uw koers twintig graden.'

De kapitein werd razend. Hij schreeuwde: 'Sein: dit is een oorlogsschip. Verander uw koers twintig graden.'

Daarop kwam het signaal: 'Dit is een vuurtoren.'

En wij veranderden van koers.

Net als de kapitein zijn wij hier getuige van een paradigmaverschuiving die de situatie in een totaal ander daglicht plaatst. We zien een realiteit die zijn beperkte waarnemingsvermogen te boven gaat. In ons dagelijks leven hebben wij bepaalde aspecten van de realiteit net zo min in de gaten als de kapitein.

Een principe is net zo iets als die vuurtoren. Het is een onwrikbaar gegeven, een natuurwet. Cecil B. DeMille zei over de principes in zijn legendarische film *De Tien Geboden*: 'Wie de wet breekt, breekt zijn hals.'

Mensen beoordelen hun gedrag aan de hand van paradigma's. We proberen op grond van onze ervaringen de werkelijkheid in kaart te brengen.

Hoe nauwkeurig onze kaarten zijn, verandert niets aan de werkelijkheid die ze weergeven, maar is wel bepalend voor de stabiliteit van onze samenleving. De cycli die terug te vinden zijn in de sociale geschiedenis bewijzen dat onze principes steeds opnieuw opduiken.

Principes zijn geen esoterische, mysterieuze of 'religieuze' ideeën. Niet één principe dat in dit boek ter sprake komt, is karakteristiek voor een bepaald geloof, ook niet voor dat van mij. We vinden ze terug in elke invloedrijke godsdienst of levensovertuiging. Ze spreken voor zich, iedereen herkent ze, of je er nu naar leeft of niet.

Neem het principe redelijkheid. Ons hele rechtsstelsel is erop gebaseerd. Ongeacht hun ervaringen zien we bij kinderen dat er kennelijk een aangeboren idee bestaat van wat redelijk is. Mensen kunnen heel verschillend over redelijkheid denken, maar als idee is het universeel.

Andere voorbeelden zijn integriteit en eerlijkheid. Ze scheppen vertrouwen en dat is van cruciaal belang bij samenwerking en de ontwikkeling van duurzame relaties.

Nog zo'n principe is menselijke waardigheid. In de Amerikaanse Onafhankelijkheidsverklaring speelt dit principe een fundamentele rol. 'Deze waarheden beschouwen wij als vanzelfsprekend: alle mensen zijn als gelijken geschapen en door de Schepper begiftigd met bepaalde onvervreembare rechten, zoals het recht op leven, vrijheid en het streven naar geluk.'

Dienstbaarheid, oftewel het gevoel een bijdrage te moeten leveren, is ook een principe. Hetzelfde geldt voor kwaliteit of uitmuntendheid.

Vermogen is een principe: het idee dat we kunnen groeien en ons kunnen ontplooiën. Daarbij horen principes als geduld, zorgzaamheid en steun.

Een principe is niet een bepaalde aanpak. Iets kan in het ene geval wel voldoen en in het andere niet. Ouders die hun tweede kind net zo wilden opvoeden als hun eerste, weten daar alles van.

Een principe is niet aan een bepaalde situatie gebonden, het heeft een universele geldigheid. Wie een principe kan omzetten in een eigenschap, is in staat om het bijvoorbeeld in een huwelijk, een gezin of een organisatie toe te passen.

Principes zijn geen waarden. Een criminele organisatie kan er bepaalde waarden op na houden, maar die zijn in strijd met de principes die ik hier bedoel.

Principes zijn het land, waarden de landkaart. Als we de juiste principes als waarden hanteren, kennen we de waarheid.

Principes zijn richtlijnen voor menselijk gedrag die hun waarden op lange termijn hebben bewezen. Hoe fundamenteel ze zijn wordt meteen duidelijk als je bedenkt hoe absurd het is om volgens regels te leven die ermee in strijd zijn. Ik betwijfel of er iemand bestaat die ervan overtuigd is dat onredelijkheid, bedrog, lafheid, nutteloosheid, middelmatigheid of verloedering een solide basis voor succes vormen. Men kan erover twisten hoe deze principes in praktijk gebracht moeten worden, maar aan hun bestaan twijfelt niemand.

Hoe meer onze landkaarten of paradigma's op deze principes zijn afgestemd, hoe beter wij functioneren. Wat we ook proberen te bereiken met wijzigingen in ons gedrag, effectief handelen valt of staat met de geldigheid van onze paradigma's.

Principes van groei en verandering

Snel en gemakkelijk inhoud geven aan je leven: persoonlijk succes en diepgaande relaties met anderen zonder het moeizame groeiproces dat daarbij hoort. Dat is de schone schijn van de pragmatische levenshouding.

Het is vorm zonder inhoud. Het is het idee van ‘snel rijk worden’ en ‘weelde zonder te werken’. Soms lijkt dat ook te lukken, maar het blijft toch een kwestie van trucs.

De pragmatische levenshouding is misleidend. Met een snelle pragmatische aanpak waardevolle resultaten nastreven is net zo effectief als in Den Haag je weg zoeken met een kaart van Amsterdam.

Erich Fromm had een scherpe visie op de pragmatische levenshouding:

Vandaag de dag zien we maar al te vaak dat iemand zich als een robot gedraagt. Hij begrijpt zichzelf niet en de enige die hij kent, is degene die hij denkt te moeten zijn. Hij praat zonder te communiceren. Hij glimlacht zonder werkelijk plezier. Echte pijn voelt hij niet meer, alleen nog een onbestemde wanhoop. Over dit type mens kan men twee dingen zeggen. Hij lijdt aan een gebrek aan spontaniteit en individualiteit, waar ogenschijnlijk niets aan te doen is. Maar daarnaast valt niet te ontkennen dat hij lijkt op de meesten van ons.

Elke levensfase heeft haar eigen ontwikkelingskenmerken. Een kind leert zich om te draaien, rechtop te zitten, te kruipen en vervolgens te lopen. Geen enkele stap kan worden overgeslagen.

Dit gaat een leven lang zo door, of je nu piano leert spelen of leert hoe je met je collega's moet omgaan. Het geldt binnen een huwelijk, een gezin en een organisatie.

Dat dit proces zo werkt, onderkennen we zolang het materiële zaken betreft. Maar op het emotionele en persoonlijke vlak is dat moeilijker te begrijpen. En als we het al begrijpen, valt het ons zwaar om ernaar te leven. Soms proberen we een cruciale stap over te slaan om in minder tijd hetzelfde te bereiken.

Stel dat we dat ook zouden proberen in een natuurlijk groeiproces. Kan een gemiddelde amateurtennisser professionele wedstrijden winnen door alleen maar positief te denken?

Hoe wil je je vrienden laten geloven dat je als een concertpianist kunt spelen, wanneer je in feite een beginneling bent?

Het is gewoon niet mogelijk om het vereiste ontwikkelingsproces te forceren. Zoiets leidt alleen maar tot teleurstellingen. ‘Een reis van duizend kilometer begint bij de eerste meter.’

Als je tegenover je docent verzwijgt wat je niet weet, kan hij je niets leren. Je onwetendheid toegeven is meestal de eerste stap naar het ver-