

DE ZEVEN EIGENSCHAPPEN VAN EFFECTIEF LEIDERSCHAP



Stephen R. Covey is geïnteresseerd in succes. In zijn inleiding van dit zeer succesvolle boek doet hij een pleidooi voor het paradigma van de principiële levenshouding, in contrast met de pragmatische levenshouding. Een paradigma – het dominante verklaringsschema – is zeer bepalend voor hoe wij als mens zaken zien, voelen, erover denken en dus voor ons gedrag. De principiële levenshouding houdt in dat werkelijk succes en duurzaam geluk alleen te verwerven zijn door een set basiswaarden tot een wezenlijk bestanddeel van je persoonlijkheid te maken: integriteit, nederigheid, trouw, gematigdheid, moed, rechtvaardigheid, geduld, ijver, eenvoud, bescheidenheid en de gulden regel. Voor kleine verbeteringen in ons gedrag volstaat een pragmatische aanpak. Voor echte veranderingen moeten we ons, aldus Covey, echter richten op onze basisparadigma's. Paradigma's zijn bepalend voor wie je bent. Zien is zijn. We kunnen onze visie niet fundamenteel veranderen zonder zelf te veranderen en vice versa.

Een paradigmaverandering is de belangrijkste kracht achter een radicale verandering. Volgens Covey is onze persoonlijkheid een samenstel van eigenschappen. Eigenschappen zijn consistente patronen waarvan we ons niet altijd bewust zijn. Een eigenschap definieert Covey als de doorsnede van kennis, vaardigheid en streven. De zeven eigenschappen zijn op elkaar afgestemd volgens de wetten van de natuurlijke ontwikkeling: van afhankelijkheid (jij) via onafhankelijkheid (ik) naar wederzijdse afhankelijkheid (wij). Kortom, onafhankelijkheid (fysiek, emotioneel, geestelijk) is een belangrijke verworvenheid, maar het is niet het eindstation van het rijpingsproces. Het paradigma van wederzijdse afhankelijkheid is onmisbaar om in een gezin of in een organisatie goed te kunnen functioneren. Het is daarmee ook het paradigma voor leiderschap. Kiezen voor wederzijdse afhankelijkheid is voorbehouden aan mensen die onafhankelijk zijn.

'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' is gebaseerd op het fundamentele principe 'van binnen naar buiten'. Dit betekent volgens Covey dat je de kern van je identiteit (je paradigma's, je persoonlijkheid, je motieven) als vertrekpunt neemt om zaken in de buitenwereld te beïnvloe-

den. Kortom, je moet bij jezelf beginnen om je relaties met anderen te verbeteren.

De eerste drie eigenschappen zijn bedoeld om een zekere persoonlijke autonomie te ontwikkelen. Het zijn overwinningen op jezelf die voorafgaan aan overwinningen op de omgeving (eigenschappen vier tot en met zes). De zevende eigenschap gaat over vernieuwing en zorgt voor de opwaartse groeispiraal.

1: Wees proactief

Zelfbewustzijn is het vermogen om na te denken over je eigen innerlijke processen. We bestaan niet louter uit gevoelens, we zijn niet alleen maar stemmingen, we zijn meer dan gedachten. Het feit dat we over deze verschijnselen kunnen nadenken, betekent dat we er niet mee samenvallen. Zelfbewustzijn stelt ons in staat om afstand te nemen en te onderzoeken hoe we niet alleen naar onze omgeving kijken, maar ook naar onszelf. Het is ons zelfparadigma. Het bepaalt niet alleen ons gedrag, maar ook hoe wij andere mensen zien.

Het gangbare sociale paradigma leert ons hoezeer wij mensen geconditioneerd zijn: genetisch, psychologisch en door onze omgeving. Het conditioneringparadigma is te herleiden tot de theorie van stimulus – respons. En hier wijst Covey ons op de mogelijkheid om aan onze conditionering te ontsnappen: tussen stimulus en respons ligt de menselijke vrijheid om te kiezen. Met andere woorden, wij kunnen handelen op basis van ons zelfbewustzijn, onafhankelijk van allerlei invloeden van buitenaf. Proactief zijn wil volgens Covey zeggen dat je verantwoordelijk (= het vermogen om je eigen antwoord te kiezen) bent voor je eigen leven. Proactieve mensen laten zich leiden door hun waarden, reactieve mensen door hun gevoelens. Of iets wat je overkomt kwetsend is, is afhankelijk van je eigen reactie. De ontwikkeling van de andere effectieve eigenschappen berust op je eigen proactieve kracht. Proactiviteit en positief denken is niet hetzelfde: proactief denken miskent de feiten niet. Via taal is duidelijk waar te nemen of mensen een reactieve of proactieve hou-

ding aannemen. Tot slot, proactieve mensen beschouwen liefhebben als een handeling.

Om de mate van je eigen proactiviteit op het spoor te komen beveelt Covey aan om zowel je cirkel van betrokkenheid (zaken waar je meeste tijd en energie in steekt) als je cirkel van invloed (zaken waar je invloed op hebt) in kaart te brengen. Proactieve mensen richten zich vooral op hun cirkel van invloed. Proactieve mensen vergroten hun cirkel van invloed, terwijl reactieve mensen deze verkleinen. Covey maakt een onderscheid tussen problemen waar we een directe invloed op hebben, indirecte invloed op hebben en geen invloed op hebben. Vervolgens citeert hij het schietgebed van de vereniging van Anonieme Alcoholisten: 'Heer, geef mij de moed te veranderen wat ik kan en moet veranderen, het inzicht te accepteren wat ik niet kan veranderen en de wijsheid om het verschil te zien'.

In de visie van Covey is jezelf tot iets verplichten een manier om meer verantwoordelijkheid te nemen. Wanneer je jezelf tot iets verplicht, al is het maar iets kleins, leg je de basis voor innerlijke zuiverheid. Tot slot doet hij een appèl om te oefenen met proactiviteit en het concept van de cirkels te gebruiken om je energie te richten op de zaken waarop je invloed kunt uitoefenen.



Derk Sauer. Een voorbeeld van proactiviteit. Begin jaren negentig startte hij een uitgeverij in Moskou en bracht titels als *Cosmopolitan* en *Playboy* naar Rusland. En startte de *Moscow Times*. Een schot in de roos. Sauer blijft ondertussen trouw aan eigen visie en start begin 2000 de zender 'Het Gesprek' en koopt zich 2010 in in de NRC. Sauer: proactief en visionair, ook als dat niet altijd samengaat met het grote succes.

2: Begin met het eind voor ogen

Covey roept ons op, via het beeld van onze eigen uitvaart, stil te staan bij onze belangrijkste waarden. Als je weet wat je wilt dat mensen over je zeggen op je begrafenis, ken je daarmee je eigen omschrijving van succes. 'Begin met het einde voor ogen' is gebaseerd op het principe dat alles tweemaal geschapen wordt: eerst wordt iets geconcipieerd, vervolgens wordt het gematerialiseerd. Vertaald naar het bedrijfsleven: hoe beter je het einddoel al aan het begin voor je ziet, des te groter is de kans dat je een succesvolle onderneming opzet. Daarmee is de tweede eigenschap kenmerkend voor leiderschap. Het gaat om richting geven door middel van visie. Leiderschap heeft immers te maken met de goede dingen doen, terwijl een manager de dingen goed probeert te doen. Leiderschap is moeilijk omdat we vaak gevangen zitten in een management-paradigma.

Covey pleit ervoor, gebruikmakend van je zelfbewustzijn, je voorstellingsvermogen en je geweten, je eigen persoonlijk statuut te schrijven dat in overeenstemming is met je hoogste waarden. Het persoonlijk statuut is bedoeld om aan te geven wat je wilt zijn en wat je wilt doen en het spreekt zich uit over waarden en principes die daarbij horen. Bij het schrijven van dit persoonlijk statuut is het goed om je bewust te zijn van je centrum, waarin onze basisparadigma's opgesloten liggen. Voorbeelden van centra zijn: de huwelijkspartner, het gezin, geld, werk, bezit, genot, vriendschap, kerk en tenslotte ik. Vaak is ons centrum een combinatie van centra. Het nadeel van deze benadering is, volgens Covey, dat ons leven beïnvloed wordt door een hele reeks factoren. Door echter onveranderlijke, tijdloze principes als centrum te kiezen scheppen we een basisparadigma voor een effectief bestaan. Wanneer je paradigma bestaat uit de juiste principes kun je als een principiële mens handelen.

3: belangrijke zaken eerst

Leiderschap is vaststellen wat belangrijk is. Management is dat wat belangrijk is, ook als eerste in praktijk brengen. Management is discipline, uitvoering. Je discipline komt voort uit je vrije wil. Die geeft je de kracht om iets te doen, ook als je daar absoluut geen zin in hebt. Covey verwijst naar het zogenaamde Eisenhowerdiagram (zonder bronvermelding). In dit tijdmanagementdiagram worden activiteiten geordend naar belang en urgentie (iets is belangrijk als het bijdraagt aan resultaat, terwijl urgentie inhoudt dat iets onmiddellijke aandacht vereist). Volgens Covey houden effectieve mensen zich uitsluitend bezig met bezig met belangrijke zaken. Het kwadrant II 'belangrijk en niet-urgent' is de kern van effectief persoonlijk management. Volgens Covey zijn de meeste mensen hiervan onvoldoende doordrongen. Gebrek aan goede internalisering van prioriteiten staat een strakke discipline in de weg. Organiseren op basis van kwadrant II draait om vier sleutelactiviteiten: rollen definiëren, doelen kiezen, schematiseren en ernaar leven. Vervolgens moet je om echt iets tot stand te brengen, leren delegeren. De basis voor de prioriteiten hoort, aldus Covey, te liggen bij je centrum van principes en je persoonlijk statuut.

Tot zover de eigenschappen die er toe bijdragen dat je je afhankelijkheid omzet in onafhankelijkheid, door Covey aangeduid als overwinningen op jezelf. Als inleiding op de volgende eigenschappen stelt Covey dat je zelfrespect ontleent aan de macht over jezelf (= onafhankelijkheid). Een ander begrip dat hij introduceert is dat van de emotionele bankrekening. Een emotionele bankrekening geeft uitdrukking aan de mate van vertrouwen die we binnen een relatie opbouwen. Covey onderkent zes belangrijke 'storting' op de rekening, die het ontstaan van emotionele reserve ten goede komen en krediet mogelijk maken: 1) de ander begrijpen, 2) op de details letten, 3) je woord houden, 4) verwachtingen verduidelijken, 5) integriteit betonen en 6) je oprecht verontschuldigen voor een 'opname'.

4: denken in termen van win-win

Zodra je overstapt van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid, pak je je leidersrol. Je komt in een positie dat je andere mensen kunt beïnvloeden. Zonder zijn bron (Thomas Kilman) te noemen, bespreekt Covey de verschillende posities die door partijen ingenomen kunnen worden

wanneer zij hun belangen met elkaar confronteren. De win-win positie houdt in dat een akkoord of een oplossing voordelig is voor beide partijen. Op de belangrijkste gebieden van het leven geldt het principe van wederzijdse afhankelijkheid. Ook de andere posities worden door Covey besproken win-lose (doordrukken), lose-win (toegeven), lose-lose (ontwijken) en geen akkoord. Win-win is geen oppervlakkige techniek. Het is een paradigma voor menselijke interactie. Het vereist persoonlijke integriteit, volwassenheid en een mentaliteit van overvloed. Het gedijt alleen in een relatie waarin het vertrouwen groot is. Het krijgt zijn beslag in akkoorden waarin op een effectieve manier wordt duidelijk gemaakt wat men van elkaar verwacht. Het krijgt pas echt een kans als de gehanteerde systemen erop worden afgestemd.

5: probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden

Het gaat hier om 'het geheim van effectieve communicatie' en communicatie is de belangrijkste vaardigheid in je leven. Covey benadrukt het belang van goed luisteren en erkennen. Doorgaans luisteren we autobiografisch en zijn we geneigd te reageren door te oordelen, door te onderzoeken vanuit ons eigen referentiekader, door te adviseren op grond van onze eigen ervaringen en door te interpreteren op basis van onze eigen motieven. Tegenover het autobiografisch luisteren staat empathisch luisteren. Empathisch luisteren is de hoogste vorm van luisteren en heeft als intentie om de ander te begrijpen. Empathisch luisteren houdt in dat je je verplaatst in het referentiekader van de ander. Bij empathisch luisteren gebruik je niet alleen je oren, maar ook je ogen en vooral je hart. Empathisch luisteren is als zodanig een belangrijke storting op de gezamenlijke emotionele bankrekening. Gehoord worden heeft zoals bekend therapeutische waarde. Na fysiek overleven is immers psychologisch overleven – begrepen worden en erkenning krijgen – de belangrijkste menselijke behoefte. Empathisch luisteren heeft ook bepaalde risico's. Je stelt je namelijk open voor beïnvloeding door de ander. Je bent kwetsbaar. De paradox is dat om invloed uit te kunnen oefenen, je zelf beïnvloedbaar moet zijn.

6: Werk synergetisch

Het geheel is meer dan de som van de delen. De onderlinge verschillen – in psychologische zin – op waarde weten te schatten is de essentie van synergie. In een sfeer van vertrouwen kan creativiteit onverwachte oplossingen mogelijk maken.

Effectieve mensen zijn bescheiden genoeg om de beperkingen van hun eigen waarnemingen (en daarmee oplossingen) te erkennen. Het inzicht dat er meer mogelijk is wanneer alle creatieve registers open gaan, komt dan in beeld.

7: Hou de zaag scherp

Bij deze eigenschap draait het om het onderhoud van je lichamelijke, spirituele, geestelijke en sociaal-emotionele vaardigheden. De zaag scherp houden en daar de tijd voor uittrekken is een activiteit die thuishoort in kwadrant II en vraagt dus om een proactieve houding.

Karel van Wijngaarden Management Consultant.

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap is een van de meest succesvolle managementboeken ooit. Voor een deel is dat begrijpelijk, het is zonder meer een aantrekkelijke gedachte om het complexe begrip leiderschap terug te brengen tot een zevental eigenschappen van de leider. Covey presenteert in de zeven eigenschappen van effectief leiderschap een aantal goede en bruikbare ideeën: begin met het einde voor ogen, de cirkels in invloed en betrokkenheid, en 'probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden', etc. Maar niet alles is sprankelend, origineel, laat staan 'evidence based'. Veel is oude wijn in nieuwe zakken. Stephen R. Covey is vooral een handige zakenman. Toch is het al met al de moeite waard om van de inhoud van dit boek kennis te nemen. Als dit het eerste managementboek is wat je leest, kun je er zelfs enthousiast van worden.



Meer weten over leiderschap en de wens om je daarin verder te ontwikkelen, zie onze leiderschapstrainingen <https://www.cltr.nl/leiderschapstraining/>