

Hans van der Loo & Samhoud

GA VOOR **GROOTS!**

Een welwillende beschouwing over het gedachtegoed van Stephen Covey



Titel: Ga voor groots! Een welwillende beschouwing
over het gedachtegoed van Stephen Covey

Auteur: Hans van der Loo

Foto omslag: www.pixz.nl

© 2005 &Samhoud

www.samhoud.nl

VOORWOORD

Als het gaat om de betrokkenheid en motivatie van medewerkers, is het tobben in organisaties. Dit is het beeld dat niet alleen uit verschillende onderzoeken, maar ook uit een aantal meer essayistische beschrijvingen over het eigentijdse werken opduikt. De hoogste plaatsen op de bestsellerlijsten zijn gereserveerd voor boeken met voor zichzelf sprekende titels als 'Liever Lui', 'Hoe word ik een rat?', 'Intensieve menshouderij' of 'Het maandagmorgengevoel'. De gedachte dat werk met positieve zaken als 'plezier' of 'zelfontplooiing' kan worden geassocieerd, wordt in deze boeken met één pennenstreek naar de prullenbak verwezen. Werken is sleur, werken is afzien – en daarmee basta! Alle pogingen tot 'humanisering' van het werk zijn volgens de schrijvers van de genoemde boeken tenietgedaan door de verwoestende terreur van het alles overheersende nuttigheidsprincipe. Wees efficiënt en resultaatgericht, dat is het gebod waar leiders en managers zich naar hebben te schikken. Tal van organisatieveranderingen – en dan hebben wij het over afslankingen, de introductie van kwaliteitsnormen, de implementatie van nieuwe IT-systemen, alsmede over cultuurtrajecten – hebben tot doel om de prestatie nog hoger te leggen. Hoe de medewerker dit ondergaat en wat hij of zij daarbij voelt, is slechts van secundair belang. Warme woorden, intensieve cultuursessies, diepgravende persoonlijkheidsprogramma's, het werken aan een betere werksfeer – het zijn slechts pogingen die de schijn van 'human touch' hooghouden, maar die verder weinig om het lijf hebben. Werk is nu eenmaal een last; en wat een last is, kun je nimmer tot lust transformeren! De auteurs geven medewerkers het advies om zoveel mogelijk in hun lot te berusten. Aanvaard de gedachte dat werk eenvoudigweg niet leuk is! Neem zoveel mogelijk afstand van je werk! Probeer de kantjes er vanaf te lopen! Ga verantwoordelijkheden uit de weg! Val vooral niet op en doe je eigen ding! Dat is wat eigentijdse organisatiecynici provocerend van alle daken schreeuwen.

Tegenover dit treurige en cynische perspectief plaatst de Amerikaanse managementgoeroe Stephen R. Covey in zijn recent verschenen boek 'De 8^{ste} eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie' een geheel ander beeld. Hierin hebben principes als geloof in eigen kunnen, eerlijkheid, verantwoordelijkheid, samenwerking en leiderschap de overhand. Volgens Covey zijn bedrijven niet langer gebaat bij conventionele managementpraktijken, waarin het controleren en kort houden van medewerkers centraal staat. Er bestaat momenteel een onevenwichtige situatie tussen de gewenste resultaten die bedrijven willen halen (i.c. het behalen van hoge winstcijfers) en de productiemiddelen. In de woorden van Covey: men wil steeds meer gouden eieren, maar men verzorgt de kip die ze legt steeds minder. Bedrijven moeten er juist alles aan doen om optimaal gebruik te maken van de volledige potentie van hun medewerkers. Is Covey daarmee een wereldvreemde hemelbestormer, een spirituele fantast? Geenszins! Covey is niet blind voor de negatieve tendensen die zich momenteel in veel bedrijven manifesteren. Sterker nog, hij gaat uitvoerig in op de huidige bedrijfsmisère en staaft dit met gegevens van een grootschalig onderzoek onder Amerikaanse werknemers. Covey spreekt in dit verband van een snel om zich heen grijpend kankergezwell, dat tot frustratie, middelmatigheid en hulpeloosheid leidt. Om deze kwaal te bezweren en de pijn die eruit voortkomt te verminderen, propageert Covey een conditioneel geloof in eigen kunnen. Probeer in je werk en in je leven je volledige potentie te ontplooiën (in terminologie van Covey: 'je eigen stem te vinden') en probeer daarnaast anderen te inspireren om hetzelfde te doen – dat is de remedie die Covey ons in het vooruitzicht stelt. Met het 'vinden van je stem' doelt hij op het achterhalen van wat jou als individu werkelijk boeit, inspireert en voldoening geeft. Het gaat erom te achterhalen bij welke activiteiten of welk werk je zelf het gevoel krijgt daadwerkelijk 'een bijdrage te leveren'. Bij het leidinggeven is het zaak om mensen te helpen hun stem te hebben. Mensen hebben een werkomgeving nodig waarin zij hun



talenten en passie kwijt kunnen, waarin ze zichtbaar bijdragen aan de missie en de doelen van hun organisatie.

Degenen die bekend zijn met het keuzes van &Samhoud zullen niet vreemd opkijken dat wij in het werk van Covey tal van herkenningspunten vinden. Het tegen de stroom ingaan, het wars zijn van berusting en cynisme, het geloof dat organisatieverandering uiteindelijk samen moet gaan met persoonlijke transformatie, het besef dat 'harde' en 'zachte' aspecten bij fundamentele veranderingen voortdurend op elkaar betrokken moeten worden – het is zo een greep uit de bovenkamer van &Samhoud die moeiteloos in het denken van Covey past. Fatalisme en aanvaarding van een 'natuurlijke' lotsbeschikking? Wij geloven daar niet in! Mensen hebben zowel individueel als collectief het vermogen om hun ambities te verwezenlijken, om eigen doelen te kiezen en te realiseren. Inspiratie, ambitie en verbondenheid zijn belangrijke krachtbronnen, waarmee mensen en groepen de grauwheid van het bestaan kunnen vermijden en waarmee zij grenzen kunnen verleggen. Of anders gezegd: waarmee zij invulling kunnen geven aan hun eigen toekomst.

Zijn wij daarmee opgenomen in het koor der discipelen die slechts bezig zijn het evangelie van de 'Grote Goeroe' uit te dragen? Maakt u zich geen zorgen, dat is nu ook weer niet het geval. Wij plaatsen wel degelijk kanttekeningen – en in een paar gevallen zelfs levensgrote vraagtekens – bij zijn denkbeelden. Covey is en blijft een echte Amerikaan, zelfs een bevlogen Amerikaan. De eenduidige stellingnamen, het wars zijn van enige nuancering of relativering, het onvoorwaarde-

lijke geloof in de mogelijkheden van het individu – het haakt allemaal aan bij de mythe van de 'American dream'. Daar is op zich niets mis mee, maar het betekent wel dat de vertaling naar de Nederlandse of Europese denkstijl voortdurend gemaakt moet worden. Als eerste poging daartoe heeft &Samhoud de afgelopen periode een aantal activiteiten ondernomen. Wij hebben ons in het kader van een interne leerdag intensief over het laatst verschenen boek van Covey gebogen. Wij hebben vervolgens ook zijn overige werk onder de loep genomen. Wij zijn naar Florida getogen om Covey en andere Amerikaanse goeroes twee dagen van nabij toe te horen. Wij zagen hoe Covey recentelijk in Amsterdam een afgeladen zaal bespeelde en begeesterde. We ondergingen een leerdag in effectief leiderschap van Franklin Covey. De belangrijkste ideeën en ervaringen die wij tijdens deze studietocht hebben opgedaan, willen wij door middel van dit boekje graag met anderen delen.

In dit boekje komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- We vragen ons eerst af: wie is Stephen Covey?
- Daarna gaan wij in op de visie van Stephen Covey: wat zijn de centrale ideeën en concepten? Hoe verhouden deze ideeën zich tot het gedachtegoed van &Samhoud?
- Vervolgens geven wij een samenvatting en bespreking van zijn laatste boek 'De 8^{ste} eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie'.
- Wij doen tenslotte verslag van twee bijeenkomsten waar Covey zijn ideeën nader uiteenzette.

DE PERSOON

Stephen R. Covey is wat men noemt 'een goeroe'. Met tientallen miljoenen boeken die de afgelopen vijftien jaar over de toonbank zijn gegaan, is hij 's werelds bestverkopende schrijver van managementboeken. Daarnaast behoort hij, volgens het tijdschrift Time, ook tot de meest invloedrijke Amerikanen. Hij adviseerde regelmatig wereldleiders van het kaliber Gorbatsjov of Clinton. Ondanks het feit dat hij inmiddels de zeventig ruim gepasseerd is, vliegt hij de wereld rond om zijn boodschap te verkondigen.

Hij staat aan het hoofd van één van 's wereld grootste trainingsbureaus dat meer dan 2000 medewerkers telt. Hij heeft een prijzenkast vol met onderscheidingen en eredoctoraten. Covey is een man met charisma. Hoewel geen bijster goede spreker, hangt het publiek aan zijn lippen. Zijn voordrachten zijn moderne multimedia shows. Covey doorspekt zijn verhalen met citaten van filosofen en politieke leiders, hij grijpt voortdurend naar anekdotes en hij laat filmpjes zien, waaronder steevast enkele reclamespots, maar ook films die in eigen beheer zijn vervaardigd. En om het geheel te completeren, beschikt hij over een rijk arsenaal aan trainerstrucs. Zo laat hij zijn publiek graag de ogen sluiten met het verzoek om daar naartoe te wijzen waar ze denken dat het noorden is. Als de ogen opengaan, wijzen de armen alle kanten op. Tja, precies zo is het in het bedrijfsleven. Niemand weet waar het naartoe

moet. Of hij roept een sterke man uit het publiek naar voren en daagt hem uit om handje te drukken. Hij vraagt vervolgens het publiek om te wedden, waarbij het zo is dat voor elke keer dat binnen de tijdspanne van één minuut de hand van één van beide naar beneden wordt gedrukt, één dollar moet worden uitbetaald. Uiteraard gaat de zaal gewillig op dit aanbod in. Het gevecht begint en Covey, die zich eerst heeft

voorgedaan als onverslaanbare krachtpatser, geeft zich van meet af aan gewonnen. Hij houdt zijn arm en hand slap, waardoor het voor zijn tegenstander geen kunst is om te scoren. Iedereen is verbijsterd en dan vraagt Covey plotseling aan zijn opponent of hij doorheeft wat hier gebeurt: als ze namelijk samenwerken en in de nog resterende tijd zoveel mogelijk keer elkaars hand neerdrukken, dan kunnen zij samen een geweldige opbrengst opstrijken. Onder grote hilariteit van de zaal vertonen beide heren op het podium vervolgens een soort polka. Waarmee is gedemonstreerd dat samenwerking (in het jargon van Covey: 'win-win') beter rendoert dan strijd.

Stephen Covey werd in 1932 geboren in Salt Lake City. Hij studeerde onder meer aan Harvard en promoveerde aan de Mormoonse Brigham Young University, in de stad Provo in de staat Utah. Hij doceerde vervolgens jarenlang aan deze universiteit. Zijn denken is dan ook geënt op de christelijke ethiek. Hoewel zijn tegenstanders hem hierover herhaaldelijk hebben geattaqueerd, heeft Covey zijn Mormoonse geloofsovertuigingen nimmer onder stoelen of banken gestoken. "Als Mormoon ben ik vaak de straat op gegaan om mijn geloof te verkondigen. Ik heb zelfs op een zeepkist in Hyde Park Corner gestaan. Nu bereik ik met mijn boeken echter een veel groter publiek. Als mijn opponenten zeggen dat ik religie in een eigentijdse vorm giet, dan zie ik daar geen enkel probleem in. Het gaat erom dat mensen hun leven verbeteren door te leren universele principes te hanteren. De meeste van die principes zijn inderdaad



eeuwenoud. Juist daarom zijn ze zo goed toepasbaar.”
Én: “De eigenschappen¹ zijn op universele normen en waarden gebaseerd. Geen enkele daarvan is door mij uitgevonden. Je vindt ze in alle belangrijke wereldgodsdiensten en humanistische filosofieën terug. Net zoals het praktiseren van een godsdienst geven ze steun.”

Ondanks het feit dat hij in het kader van zijn werkzaamheden de hele wereld afreist, woont Covey nog steeds in het

100.000 inwoners tellende stadje Provo. Hij heeft 9 kinderen en meer dan 30 kleinkinderen. Zijn gezin en familie drukken een belangrijke stempel op Covey's werk. De inhoud van zijn boeken reikt dan ook verder dan de thematiek van organiseren, leiderschap en management. Tussen privé en werk bestaan volgens Covey geen waterdichte schotten. Sterker nog, beide zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ons leven is één geheel, waarvoor we zelf verantwoordelijk zijn. In zijn boeken over leiderschap wijst hij voortdurend op het belang van een gebalanceerd en gelukkig privé-leven. Zo heeft Covey bijvoorbeeld een boek geschreven over effectiviteit en leiderschap in families. Geheel in lijn met deze

gedachte worden toehoorders tijdens lezingen steevast onthaald op foto's van de Covey family. Zoon Sean Covey heeft de tijdloze principes van zijn vader zelfs toegankelijk gemaakt voor jongeren.

Stephen Covey brak pas relatief laat door bij het grote publiek. In 1989 – hij was toen bijna 57 jaar – bracht hij zijn boek ‘De zeven eigenschappen van effectief leiderschap’ op de markt. In dit boek beschrijft hij de karak-

“Het gaat erom dat mensen hun leven verbeteren door te leren universele principes te hanteren. De meeste van die principes zijn inderdaad eeuwenoud. Juist daarom zijn ze zo goed toepasbaar.”

tereigenschappen die wij moeten ontwikkelen om succesvoller en vooral gelukkiger te worden. Het boek is met inmiddels ruim 15 miljoen verkochte exemplaren de onbetwiste managementbestseller. Covey borduurt in de jaren na zijn doorbraak op hetzelfde thema voort in verschillende andere boeken.² In 2004 verscheen dan eindelijk de ‘echte’ opvolger van zijn oorspronkelijke bestseller: ‘De 8^{ste} eigenschap’.

In 1997 fuseerde het door hem in 1984 opgerichte Covey Leadership Center met het op time-management en kantoorartikelen gerichte bedrijf FranklinQuest tot het bedrijf FranklinCovey. Momenteel telt het bedrijf meer dan 2000 trainers en coaches en 110 winkels waar, naast gewone kantoorartikelen, vooral ook producten ter verhoging van de persoonlijke effectiviteit worden verkocht. Hoewel de nieuwe combinatie aanvankelijk slechts moeizaam van de grond kwam – er ging volgens critici zo'n beetje alles mis wat bedrijfsmatig gezien mis kan gaan – is het tegenwoordig een gezond en bloeiend bedrijf, dat wereldwijd in 95 landen actief is en jaarlijks zo'n 750.000 mensen traint.



De vraag is tenslotte hoe Covey zelf aankijkt tegen de aan helden-

verering grenzende fascinatie die naar hem uitgaat en ertoe heeft geleid dat hij als fenomeen en goeroe wordt beschouwd. In een interview zei hij hierover: “De term goeroe wordt wereldwijd gebruikt, maar spreekt mij totaal niet aan. Ik ben niet beter dan wie ook. Ieder mens is voor mij gelijk. Het laatste wat ik wil, is een schare discipelen. Laat ieder maar een discipel van die principes zijn.”

HET DENKKADER

In het denken van Covey draait alles om de vraag hoe mensen leiding kunnen geven aan zichzelf en vervolgens aan anderen. Zijn visie berust op vier uitgangspunten: het gaat om fundamentele doorbraken, het gaat om principes, het gaat om mensen en het gaat om leiderschap. Wij stellen deze uitgangspunten één voor één aan de orde.

Het gaat om fundamentele doorbraken

Er zijn weinig organisaties waar momenteel géén verandertraject aan de gang is. De vraag van Loesje: 'Bij welke reorganisatie werk jij?', is dan ook meer dan leuk bedoeld. In de meeste bedrijven lopen talloze veranderingen naast of door elkaar heen. Het ongebreideld veranderactivisme dat momenteel overal valt te bespeuren, neemt niet weg dat de meeste organisaties volgens Covey bij lange na niet klaar zijn om de uitdagingen van de 21^{ste} eeuw met succes te kunnen aangaan. Hij schrijft hierover in zijn laatste boek: "Organisaties met een mentaliteit uit het industriële tijdperk laten mensen aan de top alle beslissingen nemen. De rest houdt zich bezig met 'schroeven aandraaien.' Wat een verspilling! Wat een verlies!". Om hierin verandering te brengen, zijn fundamentele doorbraken noodzakelijk. Dat de meeste organisaties hierin tekort schieten, heeft volgens Covey alles te maken met het feit dat leiders en managers de huidige werkelijkheid met verouderde theorieën en zienswijzen benaderen. Doordat de mogelijkheden van de nieuwe situatie onvoldoende worden onderkend, komt de realisatie van doorbraken nauwelijks van de grond. Pas wanneer zij leren om op een andere wijze naar de wereld om ons heen te kijken, zullen organisaties in staat zijn om succesvol te veranderen. Laten we



dit standpunt eens nader onder de loep nemen.

De wereld is de laatste tijd ingrijpend veranderd. Van een samenleving en economie die is gebaseerd op industriële productie en massaconsumptie zijn wij de afgelopen decennia aanbeland in het informatietijdperk. De motor van de economische welvaart bestond in het industriële tijdperk uit machines en kapitaal. Alles draaide om dingen. Mensen waren noodzakelijk, maar vervangbaar. Ze werden dan ook vaak tot dingen gereduceerd: alleen de lichaamskracht was belangrijk. Het hoofd, het hart of de ziel van mensen waren alleen maar belemmerend voor de manier van werken in het tijdperk van machines. Veel van onze moderne managementmethoden zijn gebaseerd op dit inzicht. Ze zijn erop gericht mensen te controleren, te sturen en, zoals Marx het ooit formuleerde, te 'verdinglijken'. Ze zijn gericht op het motiveren door toedienen van externe prikkels in de vorm van belonen en straffen. Ze zijn gericht op een wijze van boekhouden waarin machines als productiefactoren en mensen als kosten fungeren. De methoden en praktijken die ooit tot succes voerden, beginnen zich in het huidige informatietijdperk tegen ons te keren. Momenteel draait het niet langer om uitwisselbare handarbeiders, maar om talentvolle kenniswerkers. Met instemming haalt Covey in zijn laatste boek de Chieft

Technology Officer van Microsoft aan, die zegt dat de top van de softwareontwikkelaars niet tien of honderd keer, maar wel tienduizend keer zo productief zijn als de doorsnee ontwikkelaar. Voor organisaties die dit erkennen en die het potentieel van hun medewerkers optimaal gebruiken, betekent dit dat zij over enorme mogelijkheden beschikken om extra waarde te creëren. De realiteit is evenwel dat dit doorgaans nog onvoldoende gebeurt. Sterker nog, in plaats van extra waarde te creëren, bevinden vele organisaties zich in een neerwaartse spiraal. De problemen liggen volgens Covey zowel op organisatorisch, relationeel als op persoonlijk niveau. Op het organisatorische vlak leidt de managementfilosofie van controle uitoefenen tot het onderbenutten en onderdrukken van menselijk talent. Op relationeel niveau is sprake van een fundamenteel gebrek aan vertrouwen en aan competenties om onderlinge verschillen op een creatieve manier op te lossen. In de meeste organisaties ontbreekt het zicht op het geheel en overheerst het primaat van de eigen afdeling. Op het persoonlijke vlak tenslotte beschikken organisaties over vele duizenden en tienduizenden intelligente, getalenteerde en creatieve mensen die het gevoel hebben in een dwangbuis te zitten. Ze zijn gefrustreerd en ongeïnspireerd en ze voelen zich ondergewaardeerd.

Hoe kunnen wij hier verandering in brengen? “Door anders te leren kijken,” zo luidt Covey’s antwoord op deze vraag. Mensen moeten

leren om bestaande denkbeelden en vooronderstellingen ter discussie te stellen teneinde de werkelijkheid met andere ogen te bekijken. Wie fundamentele doorbraken wil realiseren, heeft niet genoeg aan goede intenties of een positieve houding, maar moet leren om op de juiste manier naar de werkelijkheid te kijken. Covey verwijst in dit verband naar het voorbeeld van aderlating als medicijn voor het genezen van zieken. Het onderliggende paradigma was dat ziekte in het bloed

huist. Niet alleen was aderlating, de medische ingreep om het bloed uit het lichaam te laten vloeien, vanuit dit perspectief gezien logisch, maar is het ook begrijpelijk dat artsen gedurende vele eeuwen geprobeerd hebben om deze ingreep zo veel mogelijk te perfectioneren. Pas lang nadat Pasteur ontdekte dat bacillen de belangrijkste veroorzakers van ziekten zijn, kwam aan de methode van het aderlaten een einde. De bacillentheorie opende het venster op een geheel nieuwe werkelijkheid. Maar paradigma’s zijn hardnekkig. Precies zoals toen het geval was in de medische wetenschap, moeten managers momenteel afstand nemen van het paradigma van het industriële tijdperk en op zoek gaan naar het nieuwe paradigma van het informatietijdperk. In dit nieuwe paradigma is de mens niet langer een ding of lichaam, maar een compleet wezen met naast dit lichaam, een ziel, een hoofd en een hart. We hebben het hier, met andere woorden, over het ‘paradigma van de complete mens’.

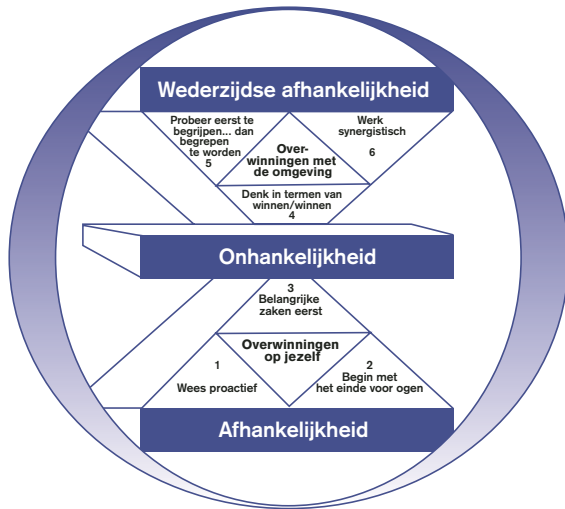
Wat dit paradigma precies inhoudt, stellen wij later aan de orde. Hier gaan wij nader in op een andere vraag: wat moeten wij doen om fundamentele veranderingen tot een succes te maken?

Volgens Covey is effectief leidinggeven aan veranderen een kwestie van een drietrapsraket. De eerste twee trappen heeft hij uitvoerig in zijn bestseller ‘De zeven

eigenschappen van effectief leiderschap’ beschreven. Drie van de in dit boek genoemde eigenschappen zijn erop gericht

“Mensen die onafhankelijk zijn,
kiezen hun eigen doel.”

om de basis voor onafhankelijkheid te leggen. Mensen die onafhankelijk zijn, kiezen hun eigen doel. Onafhankelijke mensen treden zelf op en maken zich niet zo snel afhankelijk van wat anderen doen. Zij nemen het initiatief, zij koersen doelbewust op eigen doelen af en zij stellen prioriteiten. Onafhankelijkheid impliceert dat men zich losmaakt van de gedachte als zou het leven van mensen gedetermineerd zijn door genetische (‘het zit in mijn genen’), psychologische (‘het komt door



Figuur 1. De zeven eigenschappen

mijn opvoeding') of sociale factoren ('het is de schuld van de anderen'). Het bereiken van onafhankelijkheid omschrijft Covey als een 'overwinning op jezelf' (zie figuur).

Wat moet men doen om onafhankelijk te worden? Kort gezegd, gaat het om het volgende: men moet in staat zijn het leven in eigen hand te nemen, men moet een duidelijk einddoel voor ogen hebben en men moet prioriteiten aanbrengen door zich uiterst gedisciplineerd op hoofdzaken te concentreren. Indien hieraan wordt voldaan, kunnen mensen zich richten op een meer vruchtbare samenwerking met anderen. Onafhankelijk zijn op zich is immers niet voldoende, zeker niet in een wereld waarin alles met alles samenhangt. Het is op dit punt dat de tweede trap van de raket in werking treedt: het leren van het besef van wederzijdse afhankelijkheid. Om op zinvolle wijze met anderen samen te werken is wederom een overwinning nodig, nu niet op jezelf, maar op je omgeving. Deze overwinning is de resultante van wederom een drietal eigenschappen: het denken in termen van winnen-winnen, het feit dat men eerst naar anderen moet luisteren alvorens zelf begrepen te worden en de intentie om onderlinge verschillen te overwinnen door het zoeken naar oplossingen die recht doen aan ieders wensen. Onafhankelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid worden gecompleteerd door de derde

VERANDEREN VAN BINNENUIT

Covey geeft het voorbeeld van een interventie voor een vereniging van kranten. Deze had hem gevraagd naar een oplossing voor dalende resultaten. Uit een door Covey uitgevoerde cultuuraudit bleek dat de kranten beheerst werden door wantrouwen, machtspolitiek enz. Bij de terugkoppeling van het onderzoek ging hij als volgt te werk. Hij stelde eerst de vraag naar het hogere doel van kranten in de hedendaagse samenleving. Terwijl hij de microfoon liet rondgaan, kreeg hij zonder uitzondering mooie statements te horen over de vitale rol van kranten om de vrijheid en de democratie te dienen. Covey stelde vervolgens de vraag of men hier ook echt in geloofde. Het antwoord was een unaniem 'ja'. De volgende vraag was moeilijker: hoe weten jullie zeker dat een persoon er echt in gelooft? Men gaf na enige moeite een aantal voorbeelden. Toen kwam hij met de sleutelvraag: hoeveel van jullie hebben posities om daadwerkelijk bij te dragen aan wat jullie voor de samenleving willen doen (i.c. de vrijheid dienen)? Slechts enkele mensen staken hun hand op. Op dat moment gaf Covey een verslag van de onderzoeksresultaten. "Ik liet ze de extreme mate van wantrouwen, interpersoonlijk conflict, rivaliteit tussen afdelingen, 'misalignment' en 'disempowerment' van medewerkers zien. Vervolgens heb ik met hen de vier rollen besproken: het starten bij jezelf, het betrekken van anderen door de doelen duidelijk te bespreken, het opzetten van systemen voor bevestiging en beloning om een optimale omgeving te creëren voor 'empowerment'."

rakettrap: het vermogen om mensen te inspireren en om anderen tot het vinden van hun inspiratiebronnen aan te zetten. Dit vermogen heeft Covey uitvoerig beschreven in zijn onlangs verschenen boek 'De 8^{ste} eigenschap'. Het belang van deze achtste eigenschap maakt Covey als volgt duidelijk. Om mee te kunnen doen in de sterke concurrentiestrijd moeten mensen en organisaties niet alleen effectief zijn, maar ook in staat zijn om er bovenuit te steken, om grootsheid te tonen. Het gaat dan om zaken als passie, voldoening en ertoe doen. Deze bevinden zich in een andere dimensie, namelijk die van de inspiratie. Op het persoonlijke niveau refereert inspiratie – of zoals Covey het noemt, de 'innerlijke stem' – naar de diepste overtuigingen, ambities en motieven die mensen kunnen hebben en die uiteraard een belangrijke krachtbron voor verandering zijn. Op het niveau van de groep, het team of de organisatie gaat het vooral om de wijze waarop en de mate waarin men anderen weet te inspireren om hun 'innerlijke stem' te ontdekken.

Terugkerend naar de oorspronkelijke vraag; om succesvol te veranderen moeten wij ten eerste onafhankelijk zijn (het heft in eigen hand nemen, einddoelen stellen en ze vervolgens gedisciplineerd nastreven), om vervolgens effectief met anderen te kunnen samenwerken (win-win, goed luisteren en de beste oplossing zoeken). Daarna moeten we anderen kunnen inspireren. Van groot belang bij dit alles is dat men beseft dat werkelijk



ke veranderingen van binnenuit ('inside-out') komen. De geschiedenis laat zien dat fundamentele veranderingen vaak het gevolg zijn van de keuzes van één persoon. Soms was dat de officiële leider, maar dat hoeft niet perse. Deze mensen veranderden eerst zichzelf van binnen naar buiten, los van hun positie. Hun karakter, competenties, initiatief en positieve energie – hun morele autoriteit – inspireerde anderen. Dat viel op. Deze mensen kregen meer verantwoordelijkheid. Ze namen die op en bereikten betere resultaten.

Het gaat om principes

Modern zijn betekent keuzes maken. Waar mensen in de traditionele samenleving leefden vanuit een gevoel van afhankelijkheid en voortdurende angst voor wat ging komen, probeert de moderne mens zijn lot zoveel mogelijk in eigen hand te nemen. De klassieke socioloog Max Weber heeft het proces van modernisering in dit verband treffend getypeerd als een proces van 'onttovering': waar de wereld in de voormoderne tijd leek op een grillige en onvoorspelbare tovertuin, waarin op ieder moment het Noodlot of de ondoorgrondelijke God kon toeslaan, staat het moderne leven in het teken van de planbaarheid en maakbaarheid. Het feit dat moderne mensen zich bewust zijn van hun vrijheid om te kiezen, vormde de motor achter de geweldige vernieuwingsdrang en vooruitgang van de laatste eeuwen. Covey zegt in dit verband: "Het besef van onze vrijheid om te kiezen stimuleert ons gevoel voor mogelijkheden en maakt ons potentieel wakker." Tegelijkertijd is die vrijheid om te kiezen beangstigend: vrijheid schept immers ook verplichtingen en brengt verantwoordelijkheden met zich mee. In de woorden van Covey: "Het kan heel bedreigend zijn, omdat we ons opeens realiseren dat we verantwoordelijk zijn." Nogal wat mensen trachten aan die verantwoordelijkheid te ontsnappen door zich afhankelijk en fatalistisch op te stellen. Als het mis gaat in het werk of in het leven, dan wordt de oorzaak buiten henzelf gezocht. Ook maken nogal wat mensen zich afhankelijk van moderne technieken, methoden en pro-

cedures. De keuzevrijheid wordt in dit geval ontkend onder verwijzing naar het feit dat 'de technologie' of 'het systeem' een alternatieve weg nu eenmaal niet toelaat. Covey wijst op het belang om onze keuzes vanuit fundamentele waarden of principes te maken. Bij alles wat we doen, moeten wij ons voortdurend de vraag stellen naar de zin (wat is zinvol en wat niet?), naar de grond-overtuigingen (is het waardevol of niet?), naar de moraaliteit (is het goed of slecht?) en naar de identiteit (past het bij mij of niet?).

Als docent aan de universiteit onderzocht Covey ooit de succesliteratuur die de afgelopen tweehonderd jaar in de Verenigde Staten verscheen. Hij kwam daarbij tot de volgende conclusie. De eerste 150 jaar, ruwweg vanaf 1776 tot vlak na de Eerste Wereldoorlog, werd gekenmerkt door, wat hij noemt, de 'principiële levenshouding'. De literatuur in deze periode gaat ervan uit dat succes geworteld is in het leven volgens duidelijke waarden en normen, zoals integriteit, bescheidenheid, respect, geduld en naastenliefde. Mensen leefden vanuit een aantal vaste principes. De succesliteratuur van de laatste 80 jaar staat evenwel in het teken van de zogeheten 'pragmatische levenshouding'. Daarbij wordt vooral gekeken naar persoonlijke prestaties en naar allerlei vaardigheden die mensen helpen om bedrijfsmatig en maatschappelijk succes te verwerven. Buiten het gegeven dat iets nuttig en bruikbaar moet zijn, kent men verder geen vaste principes meer. Volgens Covey is dit een oppervlakkige benadering. Het gaat er immers niet alleen om wat je bereikt, maar ook om waarin je gelooft en waar je voor staat. Indien dit laatste ontbreekt, worden mensen gereduceerd tot dingen (welk nut heeft deze of gene medewerker?), vervlakt het moreel besef (waardoor zou men zich immers moeten laten leiden?) en verwordt kwaliteit tot middelmaat (kwaliteit is immers goed zolang het verkoopt). Als tegengif pleit Covey voor een hernieuwd besef van de kracht van aloude deugden die de principiële levenshouding voorheen kenmerkten.

Het draait in het leven en in het werk dus allemaal om principes. Deze worden door hem ook bestempeld als 'grondregels' of 'natuurwetten'. Het gaat Covey erom dat we begrijpen dat ons gedrag niet gebaseerd moet zijn op allerlei tijdelijke zaken, maar op universele, tijdloze principes. In een interview zei hij eens: "Mensen kunnen niet veranderen als er van binnen niet iets onveranderlijks aanwezig is. De sleutel tot de mogelijkheid om te veranderen, is een onveranderlijk gevoel over wie je bent, waar je naar toe gaat en wat je belangrijk vindt." Covey hanteert daarbij voortdurend een organisch perspectief. Niet voor niets vergelijkt hij het leven graag met het werken op een boerderij. Op ons werk lukt het nog wel om een deadline te halen door op het laatst even onze schouders eronder te zetten. Op een boerderij is zo'n handelswijze nimmer succesvol. Je kunt niet het hele jaar en de hele zomer op je achterste zitten om vervolgens in september even door te halen om te oogsten. Zo werkt het niet op een boerderij. Net als op de boerderij hebben wij in het sociale leven te maken met natuurlijke wetten. Je moet eerst de grond bewerken, dan moet gezaaid worden, dan is er mest, water en zonlicht nodig, we moeten onkruid wieden en de plantjes blijven verzorgen. En als we dat dag in dag uit gewetensvol blijven doen, dan zullen we na verloop van tijd kunnen oogsten. Deze natuurlijke principes werken op de boerderij, maar zij gelden ook in ons persoonlijk leven, in onze omgang met andere mensen en in ons werk. Als voorbeeld verwijst Covey altijd weer naar de wijze waarop vertrouwen wordt opgebouwd. Om door anderen vertrouwd te worden, moeten mensen betrouwbaar en integer zijn. Echte betrouwbaarheid kun je echter niet spelen. Vertrouwen moet groeien. Een andere vergelijking waarin het organische perspectief sterk doorklinkt, is dat van de verschillende stadia in de ontwikkeling van een kind. Eerst is een kind volledig afhankelijk van zijn ouders. Dan komt er een periode dat het op eigen benen wil staan en streeft naar onafhankelijkheid. Als we volwassen worden, ontdekken we dat wederzijdse afhankelijkheid uiteindelijk tot

het beste resultaat leidt. We hebben dan de samenwerking met anderen nodig om onze doelen te realiseren en om gelukkig te worden. Deze drie stadia keren op hun beurt weer terug in het natuurlijk leerproces van volwassenen. Zo bevinden veel volwassenen zich – privé of in hun werk – aanvankelijk vaak in een situatie van afhankelijkheid. Het verwerven van persoonlijke onafhankelijkheid is een belangrijke volgende stap. Het betekent voor velen vaak een 'overwinning op henzelf'. De derde stap heeft betrekking op het effectief samenwerken en samenleven met anderen.

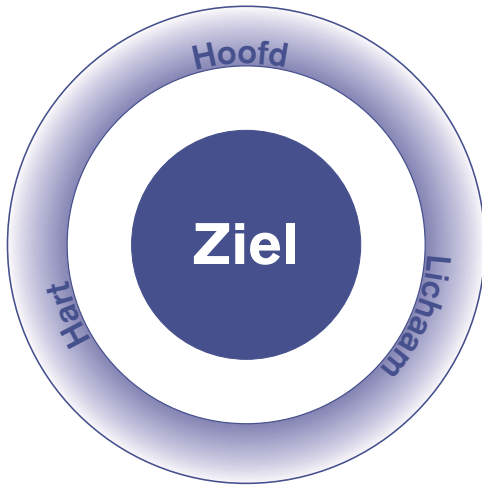
Het belang dat Covey hecht aan universele principes kan tot twee misverstanden leiden. Het eerste is dat zijn zienswijze gelijk wordt gesteld met nostalgisch terugverlangen naar de goede oude tijd. Hoewel hem her en der conservatisme is verweten, pleit Covey geenszins voor een terugkeer naar oude tradities als wel voor een vervolmaking van de modernisering door het herijken van aloude deugden. Een cultuur die zich alleen richt op efficiëntie en het nut der dingen, is in de ogen van Covey niet alleen onvolmaakt, maar uiteindelijk ook minder effectief. Juist om de modernisering te vervolmaken en te perfectioneren, is het nodig dat wij aansluiting zoeken bij universele deugden en dat wij weer leren om fundamentele vragen omtrent de zin en betekenis van ons handelen te stellen. Prestaties zijn een afgeleide van onze principes; dat is de boodschap die Covey ons vertelt. Een tweede misverstand is dat Covey door het accentueren van natuurlijke grondwetten de mogelijkheid om in vrijheid te kiezen zou ontkennen. Het tegendeel is het geval: Covey spoort ons telkens weer aan om ons bewust te zijn van het menselijk vermogen tot zelfstandig beslissen. Zijn boeken zijn één groot appèl om ons lot in eigen hand te nemen en om onze eigen doelen te realiseren. Wat hij wél vraagt is aandacht voor de natuurlijke, sociale en culturele condities waaronder wij leven. Mensen en culturen zijn nu



eenmaal gevormd door vele millennia durende processen. Dit gegeven te ontkennen of te denken dat wij van de ene op de andere dag alles op losse schroeven kunnen zetten en vernieuwen, is volgens Covey niet alleen ineffectief, maar ook irrationeel.

Het gaat om mensen

Sinds het industriële tijdperk, waar het uitsluitend draaide om de spierkracht en de werkkraft, zijn wij eraan gewend om medewerkers als gefragmenteerde personen te zien. Het beeld van de medewerker als een lichaam zonder ziel, hart of hoofd leidt in het huidige informatietijdperk hooguit tot middelmatigheid. De oplossing wordt in de ogen van Covey nog te veel in de perfectionering van bestaande managementmethoden gezocht. Door mensen nóg beter te managen, denkt men betere resultaten te bereiken. Dit inzicht gaat volgens Covey echter aan het feit voorbij dat mensen, in tegenstelling tot dingen, niet te managen zijn. Dat hoeft ook niet. Indien mensen gemotiveerd en betrokken zijn, hoeven zij nauwelijks gestuurd te worden. Om de middelmaat te ontvluchten, moet daarom naar oplossingen op een geheel ander niveau worden gezocht.³ Concreet gezegd, men moet afscheid nemen van het beeld dat medewerkers gefragmenteerde, één-dimensionale wezens zouden zijn. Daarvoor in de plaats moet men een perspectief op de medewerkers als 'complete mens' ontwikkelen. Mensen zijn geen dingen die gestuurd, gemotiveerd of gecontroleerd moeten worden, maar zijn vierdimensionale wezens met een lichaam, een hoofd, een hart en een ziel.



Figuur 2. De vier dimensies van de complete mens



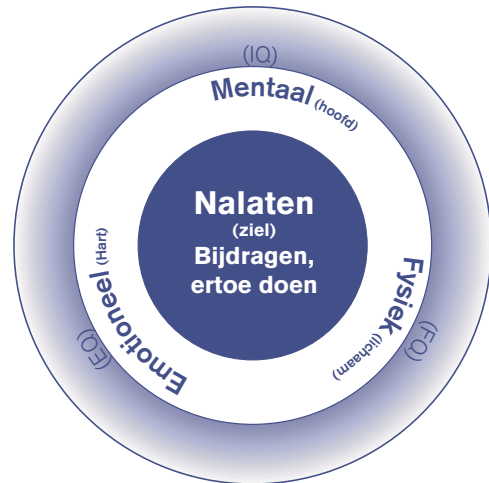
Figuur 3. de vier basisbehoeften van de complete mens

Deze vier dimensies vertegenwoordigen de vier basisbehoeften van mensen: leven (lichaam), liefhebben (hart), leren (hoofd) en iets nalaten (ziel).

Indien men de vier dimensies naar menselijke capaciteiten of 'intelligentievormen' vertaalt, ontstaat een soortgelijke vierdeling: de fysieke of lichamelijke intelligentie

(FQ), de mentale intelligentie (IQ), de emotionele intelligentie (EQ) en de spirituele intelligentie (SQ). Als we het over intelligentie hebben, denken wij automatisch aan mentale intelligentie: ons vermogen om te analyseren, te rationaliseren, abstract te denken en te begrijpen. De bovenstaande opsomming geeft aan dat dit een te beperkte opvatting van intelligentie is. Fysieke intelligentie (FQ) heeft te maken met het optimaal functioneren van onze lichaamsfuncties, iets waarvan we ons vaak nauwelijks bewust zijn, maar wat een uitermate complex proces is.⁴ Emotionele intelligentie (EQ) is onze zelfkennis en onze sociale gevoeligheid. Mensen met een goed ontwikkeld EQ hebben gevoel voor timing, kunnen zich inleven in de ander, zich sociaal aanpassen en hebben de moed om zwakheden te erkennen en verschillen te uiten en te respecteren. Spirituele intelligentie (SQ) betreft onze behoefte aan zingeving, onze diepste beweegredenen en passies. SQ is volgens Covey de belangrijkste intelligentie omdat het de leidraad vormt voor de andere drie.

Pas als de vier dimensies van de complete mens tot hun recht komen, zal de mens zijn eigen 'innerlijke stem' kunnen ontdekken, die zich uit in geweten (vanuit het

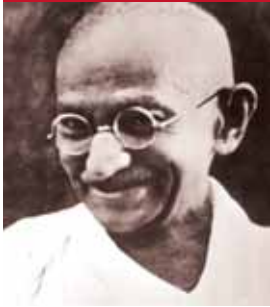


Figuur 4. De vier intelligenties van de complete mens



spirituele), visie (vanuit de mentale intelligentie), passie (vanuit de emotionele intelligentie) en discipline (vanuit de fysieke intelligentie). In zijn boek 'De 8^{ste} eigenschap' beschrijft Covey op welke manieren mensen deze dimensies tot hun recht kunnen laten komen.

Het gaat om leiderschap



Alle voorgaande punten komen tezamen in de stelling dat alles in feite draait om persoonlijk leiderschap. Leiderschap is volgens Covey de kunst van het mogelijk maken: "Het gaat erom de waarde en het potentieel van anderen zo duidelijk en zo krachtig te communiceren dat zij zelf

zien dat het waar is en zo hun proces van innerlijke groei in gang zetten," schrijft Covey in zijn laatste boek.⁵ Hij hanteert een strikt onderscheid tussen managers en leiders. Managers richten zich vooral op het sturen van dingen: geld, kosten, informatie, structuren, systemen, werktuigen en materialen. Dingen moet je managen. Leiders richten zich op het optimaliseren van de menselijke potenties. Zoiets valt niet te sturen, hooguit te stimuleren. Over welke kwaliteiten moet een persoonlijk leider beschikken? Ter beantwoording van deze vraag haakt Covey aan bij het eerder genoemde 'paradigma van de

complete mens'. Een persoonlijk leider voldoet dan ook aan vier eisen: hij of zij ontpopt zich als een betrouwbaar rolmodel dat ervoor zorgt dat anderen vertrouwen krijgen (ziel), hij of zij kiest de juiste richting (hoofd), hij of zij zorgt voor het stroomlijnen van de organisatie opdat mensen op één lijn zitten (lichaam) en hij of zij richt zich op het empoweren van individuen en teams (hart). Deze vier eisen of 'rollen' geven vorm aan vier kwaliteiten in een organisatie: geweten (rolmodel zijn), visie en strategie (richting kiezen), discipline (stroomlijnen) en passie (empowerment). Volgens Covey zijn alle vier de rollen even belangrijk, maar moet men te allen tijde beginnen met het opbouwen van vertrouwen door middel van een juist rolmodel. Een echte leider is een lichtend voorbeeld voor anderen en boezemt daarmee vertrouwen in. Vertrouwen is de basis, waarop de andere rollen voortbouwen.

Een leider moet niet alleen een voorbeeld en een hefboom voor verandering zijn, hij moet ook als persoon en in de samenwerking met anderen karakter en bekwaamheid tonen. Wat dit laatste aangaat, hamert Covey bij voortdurend op de zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Wij zullen de zeven eigenschappen hier kort noemen. Hierbij wijzen wij erop dat de eerste drie eigenschappen gericht zijn op persoonlijke en individuele ontwikkeling. Ze zorgen ervoor dat je je als persoon onafhankelijk leert op te stellen. De drie daaropvolgende eigenschappen gaan over effectief samenwerken. De zevende eigenschap gaat over het ontwikkelen en onderhouden van de overige 6 eigenschappen.

DE BELANGRIJKSTE EIGENSCHAP

Er is veel te doen geweest, niet alleen om de inhoud van deze eigenschappen, maar vooral ook om de vraag welke nu de meest belangrijke zijn. Covey antwoordde hierop in een interview: "In theorie denk ik dat eigenschap 1 het belangrijkste is. Wees proactief. Omdat het gaat over de kracht om in iedere situatie die respons te kiezen die jij wilt. Maar heel praktisch blijkt dat eigenschap 5 vaak enorme invloed heeft op mensen. Probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden. Gewoon vandaag beginnen met echt te luisteren, dat opent een heel nieuwe wereld voor je. Als ik nou echt zou moeten kiezen, dan kies ik voor eigenschap 2. Begin met het einde voor ogen. Waarom? Omdat de vraag waar het jou om gaat uiteindelijk de belangrijkste vraag is die we in dit leven moeten beantwoorden."

De 7 eigenschappen

Eigenschap 1. Wees Proactief.

Proactief zijn is meer dan initiatief nemen. Het is de erkenning dat we zelf verantwoordelijk zijn voor onze keuzes en dat wij de vrijheid hebben te kiezen op basis van principes. Deze eigenschap is dan ook geworteld in het principe van 'verantwoordelijkheid nemen'. Veel mensen schuiven hun verantwoordelijkheid graag af op externe gebeurtenissen of op anderen. Ze houden zich doorgaans bezig met dingen waarop je geen invloed hebt, zoals het weer, rampen, wat andere mensen doen. Typerend zijn uitspraken als: 'ik kan er niets aan doen', 'zo ben ik nu eenmaal', 'dat kan ik niet', 'ze hebben er niet voor gezorgd dat...'. Proactieve mensen richten zich vooral op hun eigen gedrag en hun eigen gedachten. Ze zeggen dingen als: 'misschien kan ik dat ook anders doen', 'laat ik eens kijken wat er mogelijk is'. Covey spreekt in dit verband van de 'cirkel van betrokkenheid'. Deze staat voor alles waarmee wij ons betrokken voelen, waarover wij ons bekommeren. Binnen deze cirkel ligt een tweede cirkel: de 'cirkel van invloed'. Deze staat voor zaken waar we mee te maken hebben en waar we wel de baas over zijn, zoals ons eigen gedrag en onze eigen gedachten. Covey stelt ons nu de vraag: aan welke cirkel besteed je de meeste aandacht? Reactieve mensen houden zich vooral bezig met zaken die zij eigenlijk niet kunnen beïnvloeden. Proactieve mensen richten hun aandacht daarentegen vooral op datgene wat zij wél kunnen beïnvloeden. Proactief zijn draait vooral om zelfkennis. Proactieve mensen kennen hun goede en slechte eigenschappen en nemen zelf de verantwoordelijkheid voor hun leven op zich. Ze wijten de problemen niet aan anderen, maar proberen datgene



wat binnen hun bereik ligt zelf op te lossen of te verbeteren. Proactieve mensen realiseren zich dat ze zelf hun reactie kunnen kiezen op de dingen waarmee ze worden geconfronteerd.

Eigenschap 2. Begin met het einde voor ogen.

Individueel, families, teams en organisaties bepalen hun eigen toekomst. Alvorens iets op te bouwen of te veranderen, creëren zij eerst in gedachten wat zij willen bereiken. Hierdoor leven ze niet van dag tot dag zonder duidelijk doel voor ogen. Ze identificeren zich met en zijn trouw aan de doelen die zij hebben gekozen. Ze leven vanuit het principe van een visie en daarbij behorende waarden. De boodschap van

“Wat zou je willen dat men tijdens je grafrede over je zegt?”

Covey luidt daarom telkens weer: denk na over de vraag waar je heen wilt. Ontwikkel een helder beeld van je bestemming. Hij stelt hiertoe de morbide vraag: “Wat zou je willen dat men tijdens je grafrede over je zegt?” Covey daagt ons hiermee uit om ons af te vragen waar ons leven werkelijk om draait.

Eigenschap 3. Belangrijke zaken eerst.

Zorg ervoor dat je prioriteiten aanbrengt en dat je de belangrijkste dingen niet de dupe laat worden van allerlei urgente, maar onbelangrijke dingen. Deze eigenschap wortelt in het principe van integriteit en heeft betrekking op het doelgericht kunnen handelen. Effectieve mensen besteden hun tijd vooral aan zaken die belangrijk zijn. Ze laten zich niet leiden door de waan van de dag, maar plannen zelf hun leven.

Eigenschap 4. Denk in termen van winnen-winnen.

Om effectief te kunnen samenwerken, moet men het principe van wederzijdse afhankelijkheid laten spreken. Men moet niet denken in termen van concurrentie ('winnen-verliezen'), maar in termen van winnen-winnen. Aan de basis van deze vierde eigenschap staat volgens Covey het denken in termen van 'overvloed'. Veel mensen denken in termen van schaarste; ze hebben weinig zelfvertrouwen en denken dat er niet genoeg voor hen zal zijn. Daarom denken zij dat de ander moet verliezen, opdat zij kunnen winnen. Covey stelt hier tegenover dat van de mooiste dingen in het leven – zoals liefde, aandacht en geluk – genoeg is voor iedereen. Wees niet bang om andere mensen evenveel te gunnen als jezelf. Dit geldt ook in het zakelijke verkeer. Als er sprake is van een relatie van wederzijdse afhankelijkheid, streef dan naar een afspraak waarbij beide partijen winnen. Als dat niet mogelijk is, moet men simpelweg besluiten dat de deal niet doorgaat.

Eigenschap 5.

Eerst begrijpen, dan begrepen worden.

Wederzijds begrip is het principe dat aan deze eigenschap ten grondslag ligt. Als we luisteren, ligt het in onze bedoeling anderen te begrijpen. Het gaat er niet om antwoord te geven maar om een relatie op te bouwen. De mogelijkheid om zelf te spreken en begrepen te worden, komt vervolgens vanzelf. Indien we elkaar werkelijk begrijpen, zullen we creatiever worden in het oplossen van gezamenlijke problemen. Volgens Covey hangt deze eigenschap samen met persoonlijke moed en aandacht voor anderen. Volgens hem komen bijna alle problemen voort uit gebrekkige communicatie. En dan met name uit ons onvermogen om echt, met inlevingsvermogen, te luisteren naar de ander, zonder dat we meteen zelf willen reageren. Het vergt moed om je mond te houden en de ander het woord te gunnen. Veel leiders zijn echter niet in staat om te luisteren: "ze zijn te vol van zichzelf en luisteren niet. Ze moeten meer tijd besteden aan het luisteren en aan het toelichten van de achtergronden van hun acties."

Eigenschap 6. Synergie.

Synergie is vanuit het principe van creatieve samenwerking kiezen voor de derde weg: niet mijn of jouw manier, maar een derde en betere manier. Het gaat om het respecteren en waarderen van verschillen. Een synergetisch team is een team waarin mensen elkaar aanvullen en waarin het geheel meer is dan de som der delen. We zijn vaak geneigd om verschillen uit te vlakken door het sluiten van compromissen. Volgens Covey is dit niet de juiste weg: we moeten juist trachten om creatieve en betere oplossingen te bedenken.

Eigenschap 7. Hou de zaag scherp.

Deze eigenschap gaat over de continue vernieuwing met betrekking tot de vier dimensies van ons leven: fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel. Critici hebben meermaals gesteld, dat Covey's zeven eigenschappen niet meer zijn dan geweldige open deuren. Als weerwoord zegt Covey steevast het volgende: "Het is wellicht common sense, maar daarmee nog geen common practice. Het is niet makkelijk om volgens de zeven eigenschappen te leven. Dat vereist karakter en discipline. En dat is iets dat bij de meeste mensen en organisaties ontbreekt."

COVEY & SAMHOUD

Tot zover de denkwereld van Stephen R. Covey. Laten we tot slot eens kort stilstaan bij de vraag hoe deze wereld zich verhoudt tot die van &Samhoud. Het zal de oplettende lezer zijn opgevallen dat er tal van overeenkomsten zijn tussen Covey & Samhoud. Ook wij zijn van mening dat fundamentele doorbraken gerealiseerd moeten worden, dat principes (wij spreken van 'Kern & Koers') daarbij een belangrijke funderende en richtinggevende functie vervullen, dat het in het moderne bedrijfsleven om mensen draait en dat goed leiderschap daarbij een cruciale schakel is. Met betrekking tot de noodzaak van fundamentele doorbraken zegt Salem Samhoud bijvoorbeeld in zijn boek 'Eigen Doel' (1998): "De nieuwe werknemer moet voor zichzelf doelen kunnen stellen (waar wil ik werken? Wat wil ik bereiken?), razendsnel keuzes durven te maken en verantwoordelijkheid durven te dragen. (...) Nieuwe werknemers lijken, zo geformuleerd, op supermensen. Het gaat bij nieuwe werknemers niet om mensen met superieure gaven. Ze hoeven bijvoorbeeld niet superintelligent te zijn. Het is meer een kwestie van (aangeleerd) gedrag..." Hij vergelijkt de eigentijdse organisatie met een uiterst effectief en op samenwerking berustende 'mierenkolonie'. Om zo'n effectieve organisatie te kunnen bouwen, moeten managers over nieuwe zienswijzen en gedragsvormen beschikken. De kern daarvan typeert hij aan de hand van vier begrippen: vrijheid, kiezen, discipline en liefde. Op de fundamenten van deze basisfilosofie wordt de latere visie van &Samhoud ontwikkeld. Deze luidt: 'Doorbraken realiseren door het inspireren en verbinden van mensen'. Net als Covey relateren wij doorbraken aan een individuele ('onafhankelijkheid' bij Covey, 'inspireren' bij &Samhoud) en een collectieve ('wederzijdse afhankelijkheid' bij Covey, 'verbinden' bij &Samhoud) component.

Zijn er dan geen verschillen? Jazeker. Wij noemen er twee. Het eerste verschil heeft te maken met het onwankelbare geloof dat Covey heeft in 'one best way'. Principes zijn volgens Covey universeel, tijdloos en vanzelfsprekend. Er is, met andere woorden, geen ontkomen aan. Effectief leiderschap is altijd de resultante van dezelfde zeven eigenschappen. Dat is een voldongen feit. Hoe handig het ook is om bepaalde vaste ijkpunten te hanteren, wij weigeren eenvoudigweg te geloven dat onder alle omstandigheden bij alle mensen dezelfde kunstgrepen tot effectiviteit zullen leiden. Dicht bij huis blijvend en kijkend naar de manier waarop bedrijven erin slagen om op totaal uiteenlopende manieren te excelleren (de literatuur spreekt in dit verband van 'waardestrategieën'⁶), kunnen wij niet ontkomen aan de gedachte dat er meerdere wegen zijn die naar Rome leiden. Waar Covey ons uniforme eigenschappen en regels voorschrijft, geloven wij als &Samhoud meer in de kracht van de diversiteit. Covey lijkt dit ook te beseffen, gezien de opmerkelijke 'switch' die hij in zijn laatste boek 'De 8^{ste} eigenschap' maakt. Hierin gaat het niet om uniformiteit, maar juist om uniciteit. Het is dan ook niet verwonderlijk dat juist dit boek ons meer aansprak dan al zijn voorgaande publicaties. Een en ander neemt niet weg dat de door Covey genoemde eigenschappen stuk voor stuk zinvol kunnen zijn. Men moet echter niet in de valkuil trappen en denken dat men er met een rijtje eigenschappen en een daarop geënte tijdplanner wel komt. Iedereen zal zelf zijn geschikte mix moeten maken!

Het tweede verschilpunt heeft betrekking op het feit dat Covey het accent bij veranderen vooral legt op individuele keuzes en zelfgroei. Volgens ons is dat maar een deel van het verhaal. Individuele keuzes moeten volgens ons altijd verbonden worden met organisatorische doeleinden. Om niet alleen als individu, maar ook als organisatie effectief te zijn, moeten wij erin slagen om individuele leerprocessen te allen tijde af te stemmen op organisatorische doel-

einden. Het gaat niet alleen om passie en energie, maar evenzeer om effectiviteit. Het gaat om het spel én de knikers! Slechts indien men zich daarvan voortdurend bewust is, kan men erin slagen om de kloof te dichten tussen het gangbare rationele veranderparadigma (top-down, rationele planning) en het alternatieve ontwikkelingsparadigma (bottom-up, participatief en zelfgroei). Alhoewel hij in zijn laatste boek wel enige woorden wijdt aan de organisatorische dimensie, blijft Covey in onze optiek toch teveel 'hangen' op het individuele en teamniveau. &Samhoud probeert die lijn wél consequent door te trekken. Voor de vraag hoe wij dat doen, kunt u lezen in &Samhoud Magazine nummer 9 of op onze website. www.samhoud.nl.

De 8ste eigenschap

In zijn boek 'De 8^{ste} eigenschap' beschrijft Covey de weg van effectiviteit naar inspiratie. Net als de overige zeven eigenschappen is de achtste eigenschap een combinatie van houding, vaardigheid en kennis. Effectiviteit is volgens hem immers een noodzakelijke, maar lang niet meer voldoende voorwaarde om te overleven en te groeien. Het is het meer en meer nodig om naast effectiviteit ook grootsheid te tonen. Het gaat hier niet langer om persoonlijke onafhankelijkheid of optimale samenwerking, maar om een geheel nieuwe dimensie, namelijk het vermogen van mensen om volgens hun volledige potentie (hun 'innerlijke stem') te leven en om anderen te inspireren om hetzelfde te doen. Pas als de vier dimensies van het paradigma van de complete mens tot hun recht komen, zal men de eigen 'innerlijke stem' vinden. Covey beschrijft in het eerste deel van zijn boek op welke manieren wij deze dimensies tot hun recht kunnen laten komen en hoe wij vervolgens onze 'innerlijke stem' kunnen vinden. In het tweede deel beschrijft hij hoe we anderen kunnen inspireren hun 'innerlijke stem' te ontdekken. Hoewel dit allemaal enigszins abstract overkomt, biedt Covey in zijn boek niet alleen diepgaande, maar ook zeer praktische inzichten in wat mensen drijft en hoe men optimaal gebruik



kan maken van de mogelijkheden die in mensen schuilen. Met andere woorden: Covey staat met beide benen op de grond en vertaalt moeiteloos het abstracte naar het praktische. Het boek kent een zeer heldere, naar analogie van de medische wetenschap vormgegeven, structuur. In zijn inleiding gaat Covey in op de pijn die bij het gros van de medewerkers heerst. Covey vertaalt dit vervolgens in een diagnose van het achterliggende probleem, waarna hij de genezingsmethode of 'oplossing' verder uitwerkt. Wij zullen deze structuur hier zoveel mogelijk volgen.

De pijn van medewerkers

Niet alleen in de samenleving, maar vooral ook binnen organisaties is sprake van een alles doordringende pijn. Mensen voelen zich gefrustreerd, tenietgedaan, in de val gelopen, gemaltraiteerd, ontmoedigd, eenzaam en vernederd. De pijn is persoonlijk en zit diep. De capaciteiten van mensen worden onvoldoende benut. Deze pijn wordt op dramatische wijze bevestigd door een grootschalig onderzoek onder 23.000 Amerikaanse werknemers, werkzaam in diverse industrieën en binnen uiteenlopende functiegebieden:

- iets meer dan een derde (37%) geeft aan de doelstellingen van de organisatie te kennen
- 20% is enthousiast over de organisatie- en teamdoelen

MAX & MAX

In de oorspronkelijke Engelstalige uitgave van 'de 8^{ste} eigenschap' illustreert Covey dit mechanisme aan de hand van een op DVD bijgeleverd filmpje over een baas die niet alleen zijn hond Max, maar ook zijn medewerker Max volledig tracht te dresseren. Max wordt 'gemicromanaged' en gecontroleerd totdat zijn spirit is gebroken. Hij wordt verlegen en verliest zijn doel, potentie en vrijheid om te kiezen. Hij verliest zijn stem. Hij zweert nooit meer initiatief te nemen.



- 20% ziet een verbinding tussen de eigen taak en de organisatorische doelen
- 50% is tevreden met het werk dat zij aan het eind van de week hebben verricht
- 15% zegt dat hun organisatie hen volledig steunt bij het bereiken van hun belangrijkste doelen
- 15% geeft aan in een omgeving met hoog vertrouwen te werken
- 13% heeft 'high trust'-relaties met andere afdelingen of teams
- 20% vertrouwt de eigen organisatie volledig
- 17% zegt dat de organisatie open communicatie bevordert en respect toont voor nieuwe ideeën

"Stel dat een voetbalteam deze scores haalt," zo stelt Covey, "dan betekent dit dat slechts vier van de elf spelers weten welk doel het eigen doel is en slechts twee van de elf kan dat ook iets schelen. Twee spelers weten welke positie ze in het veld innemen en hoe ze moeten spelen. De andere negen zouden meer tegen elkaar spelen in plaats van tegen het andere team." Deze gegevens schudden je wakker.

Het achterliggende probleem

Hoewel de wereld ingrijpend is veranderd, werken de meeste organisaties nog altijd vanuit het inmiddels verouderde managementparadigma van het industriële tijdperk. Zoals eerder gezegd, is dit paradigma niet gericht op het optimaliseren van de potenties van mensen,

maar op het controleren en sturen. Het effect van het op controle gerichte paradigma is, dat mensen zich steeds passiever gaan opstellen: hen wordt immers toch niets gevraagd! Wanneer dit gevoel zich verspreidt, ontstaat

"Uiteindelijk is het zo, dat naarmate een manager sterker controleert, hij des te meer gedrag uitlokt dat vraagt om nóg scherpere controle."

gaandeweg een neerwaartse spiraal, doordat passiviteit een onderdeel van de cultuur wordt. Dit versterkt op zijn beurt het gevoel bij leidinggevendenden dat zij hun ondergeschikten scherper moeten aansturen, waarbij zij vaak overgaan tot managen op details ('micromanagement'). Uiteindelijk is het zo, dat naarmate een manager sterker controleert, hij des te meer gedrag uitlokt dat vraagt om nóg scherpere controle. Covey spreekt in dat geval van een 'cultuur van wederzijdse bevestiging'. Zelfs de beste organisaties hebben hiermee te maken. De negatieve spiraal manifesteert zich in de vorm van acute problemen, zoals de hierboven genoemde pijn in organisaties. Het openbaart zich echter ook in de vorm van chronische problemen die langdurig onder de oppervlakte doorwoekeren.

Bij de bespreking van mogelijke chronische problemen in organisaties grijpt Covey andermaal terug naar zijn paradigma van de complete mens. In een organisatorische setting staat in het midden van het diagram 'de ziel' of het geweten van de organisatie. Indien deze consequent wordt genegeerd, is het gevolg dat mensen hun vertrouwen verliezen. De bijbehorende symptomen waarmee organisaties dan te maken krijgen, zijn roddel en achterklap, verborgen machtsstrijd, een defensieve houding van mensen, het achterhouden van informatie en afgeschermd communicatie. Wanneer het 'hoofd' van de organisatie, oftewel de 'visie', verwaarloosd wordt, dan zullen mensen verborgen agenda's hebben, zullen ze politieke spelletjes spelen en afwijkende criteria bij het nemen van beslissingen hanteren. Er ontstaat dan een tweeslachtige, chaotische cultuur. Indien het 'lichaam' van de organisatie te weinig aandacht krijgt, oftewel wanneer de discipline ontbreekt, dan raken structuren, processen en systemen uit de koers. Discipline moet ervoor zorgen dat de organisatie gestroomlijnd wordt en dat mensen op één lijn zitten. Het negeren van het 'hart' van de mensen leidt er tenslotte toe dat mensen hun enthousiasme en betrokkenheid negeren. Zo'n organisatie krijgt te maken met escapisme, apathie, angst en cynisme.

De zojuist aangeduide manifestaties van de negatieve spiraal zijn volgens Covey op drie niveaus zichtbaar:

- Op het persoonlijke niveau kennen organisaties veel intelligente, getalenteerde en creatieve mensen die het gevoel hebben dat ze in een dwangbuis zitten. Ze voelen zich ondergewaardeerd, gefrustreerd en ongeïnspireerd en geloven niet dat ze de kracht hebben om dingen te veranderen.
- Op relationeel niveau bestaat een fundamenteel gebrek aan vertrouwen, waardoor de hierboven beschreven dynamiek optreedt. Bij velen ontbreekt de vaardigheid en de denkwijze om onderlinge verschillen op een creatieve manier op te lossen. Uiteindelijk is het probleem geworteld in het feit dat de meeste mensen gewend zijn zich met anderen te

vergelijken en in competitie met elkaar te zijn.

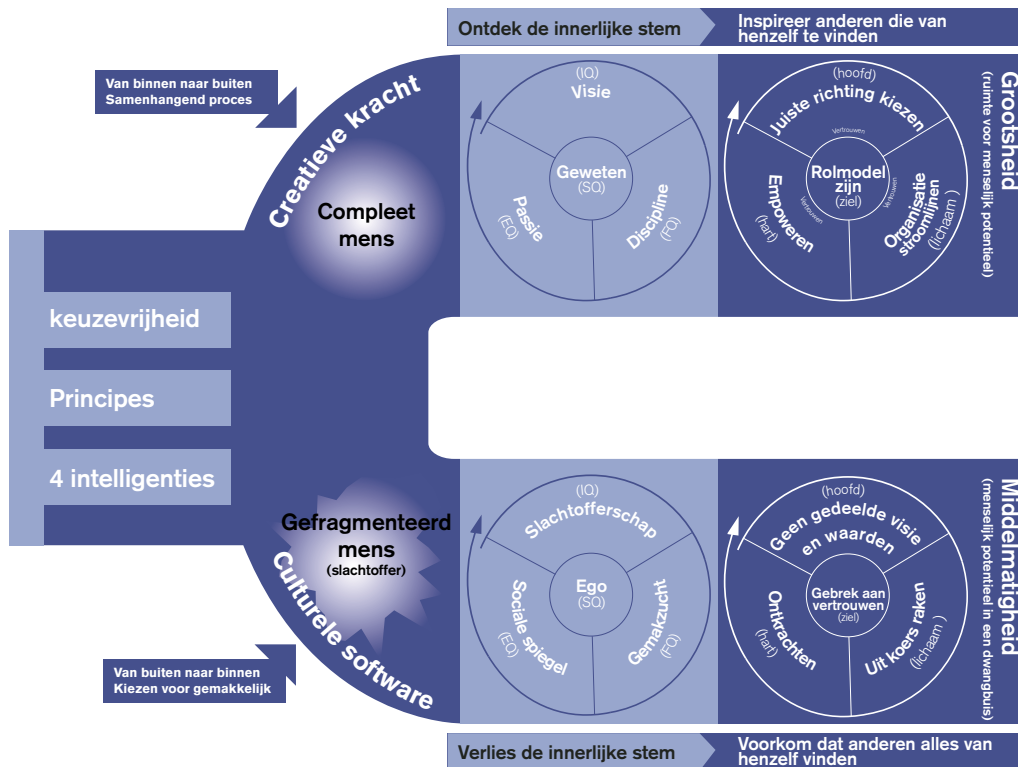
- Op organisatorisch niveau overheerst de managementfilosofie van controle. Deze onderdrukt menselijk talent en de innerlijke stem.

Een oplossing zal altijd op alle drie niveaus toegepast dienen te worden. Het punt is echter dat veel kwijnende organisaties blind zijn voor hun eigen mankementen. Sterker nog, uit gemak of uit onkunde kiezen zij vaak voor handhaving van verouderde zienswijzen. Covey spreekt in dit verband van de veelgebruikte weg naar middelmatigheid. Die weg beperkt het menselijk potentieel. Mensen worden als het ware monddood gemaakt, zij verliezen hun stem. Geheel anders is dat wanneer men voor het alternatief kiest: de weg naar grootsheid. Die geeft de ontplooiing van ambities, passies en talenten juist alle ruimte. Mensen en organisaties die voor deze weg kiezen, stijgen boven de negatieve invloeden van de eigentijdse organisatiecultuur uit. In de woorden van Covey: "Organisaties die hun mensen naar de eigen innerlijke stem laten luisteren, zullen beter en op een hoger niveau functioneren, zowel economisch als maatschappelijk."

De oplossing

Hoe lukt het om de weg naar grootsheid te bewandelen? Het antwoord dat Covey hierop geeft is tweemaal. Ten eerste, ontdek je 'innerlijke stem' en laat deze horen. Ten tweede, inspireer anderen hun eigen innerlijke stem te ontdekken. In lijn met het eerder gemaakte onderscheid tussen drie niveaus stelt Covey voorts dat er drie vormen zijn waarin grootsheid tot uiting komt:

- Grootsoheid op persoonlijk niveau. Het ontdekken van drie geboortegiften: keuzevrijheid, principes en de vier menselijke dimensies.
- Grootsoheid op relationeel niveau. Het inspireren van anderen om hun stem te ontdekken.
- Grootsoheid op organisatorisch niveau. De organisatorische verwezenlijking waardoor men (beduidend) beter gaat presteren.



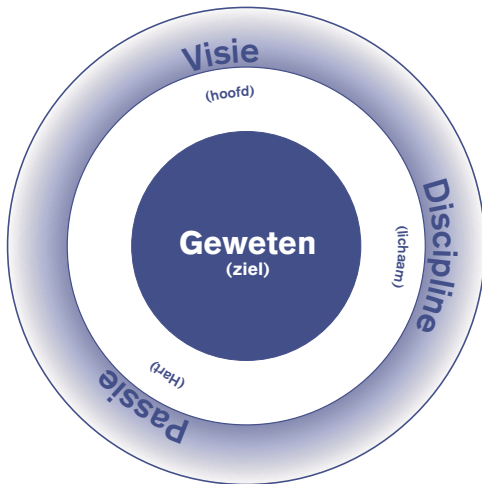
Figuur: de weg naar grootsheid

Ontdek en gebruik je innerlijke stem

Vanaf de geboorte hebben mensen een aantal vermogens, Covey spreekt van 'geboortegeschenken', meegekregen die zij kunnen gebruiken om hun innerlijke stem te ontdekken. Ten eerste is dat de vrijheid om te kiezen. Het menselijk handelen is niet gedetermineerd door erfelijke factoren ('nature'), noch door aangeleerde eigenschappen ('nurture'). De mogelijkheid om te kiezen betekent dat we niet slechts het product van onze genen zijn. We zijn ook niet het resultaat van hoe mensen ons behandelen. Dit soort factoren beïnvloeden het gedrag uiteraard wel, maar ze bepalen het niet. Tussen 'stimulus' en 'respons' zit altijd een ruimte, waarin we zelf onze respons kunnen bepalen. Sterker nog, naarmate wij onze vrijheid om te kiezen beter gaan

gebruiken, zullen wij zien dat de respons de stimuli gaat bepalen. Dit impliceert dat we te allen tijde de vrijheid hebben en in staat zijn om negatieve tendensen om te buigen. Mensen die dat doen, worden aangeduid als 'transitiepersonen': mensen die een positieve invloed hebben, die het gevoel voor mogelijkheden stimuleren en die potenties vrijmaken. Het tweede geboortegeschenk is dat wij niet alleen de vrijheid hebben om te kiezen, maar dat wij ook in staat zijn om dit op een principiële en verstandige wijze te doen. Om de consequenties van onze keuzes in goede banen te leiden, moeten wij voortdurend gebruik maken van principes zoals rechtvaardigheid, vriendelijkheid, respect, eerlijkheid of integriteit. Dergelijke principes zijn universeel, dat wil zeggen, ze overstijgen tijd, plaats en cultuur.

Covey: "Ze zijn er altijd, net als de zwaartekracht." Zonder principes zijn mensen gedesoriënteerd. Met principes beschikken mensen over een kompasfunctie en weten zij waar 'het noorden' is. Het derde geboortegeschenk zijn de vier dimensies van onze menselijke aard. De vier hiermee corresponderende manifestaties van de innerlijke stem zijn: visie (hoofd), passie (hart), discipline (lichaam) en geweten (ziel).



Figuur: Manifestaties van de innerlijke stem

- Visie is kijken met het oog naar wat de mogelijkheden zijn. Een visie komt uit het hoofd en vertegenwoordigt onze wensen, dromen, doelen en plannen. Covey poneert in dit verband de intrigerende these dat alle dingen twee keer geschapen worden: eerst als mentale schepping in de vorm van een visie en daarna als fysieke realisatie.
- Passie is het vuur, de kracht van het geloof die ervoor zorgt dat mensen de visie kunnen realiseren. Passie komt uit het hart en uit zich in optimisme, enthousiasme, emotionele verbondenheid en vastbeslotenheid. Passie creëert enthousiasme en gedrevenheid.
- Discipline vertegenwoordigt de fysieke realisatie van een visie. Discipline zorgt voor de uitvoering.

Discipline is de belichaming van wilskracht. Discipline is ook de prijs die mensen betalen voor de realisatie van de visie.

- Geweten is tenslotte de motor achter zingeving en ertoe doen. Het geweten maakt onze keuzes ondergeschikt aan hogere principes. Geweten komt vanuit de ziel en is tegengesteld aan ego. Ego is gericht op overleven, genot en uitsluiting van anderen. Het ziet relaties in termen van bedreigend-niet bedreigend. Ego noopt tot micromanagement. Het ontmacht en het reduceert de capaciteiten van mensen.

Inspireer anderen hun innerlijke stem te vinden

In het tweede deel van het boek schetst Covey hoe de weg naar relationele en organisatorische grootsheid bewandeld kan worden. Hij gaat daarbij uit van de veronderstelling dat een organisatie op het meest elementaire niveau niet meer of minder is dan een relatie tussen personen die is aangegaan om een bepaald doel te realiseren. De simpelste organisatie bestaat uit twee mensen die een doel willen realiseren, bijvoorbeeld een partnerschap of een huwelijk. De grootste uitdaging van iedere organisatie is zichzelf zo in te richten, dat elk lid in staat is zijn potentieel te ontplooiën. Dit bestempelt Covey als dé uitdaging van persoonlijk leiderschap. Hij heeft een broertje dood aan een groot aantal dingen die grote organisaties tegenwoordig kenmerken. Interne politiek, defensief gedrag, persoonlijke conflicten, verborgen agenda's en ga zo maar door. Volgens Covey gaan hiermee ongelofelijke hoeveelheden energie verloren. Hoewel vaak wordt geprobeerd om dergelijke problemen te ontkennen of weg te poetsen – bijvoorbeeld met behulp van moderne pr-middelen of door middel van trainingen waarin positief gedrag wordt aangeleerd – blijken dit vaak lapmiddelen te zijn. De oplossing van deze problemen vraagt om nieuwe zienswijzen (een nieuw paradigma) en een nieuw soort leiderschap, dat zich erop richt om anderen hun innerlijke stem te laten vinden.

Eerder hebben wij er al op gewezen dat Covey bij de invulling van de vier leiderschapsrollen teruggrijpt op het paradigma van de complete mens. Het geweten, oftewel het contact met universele waarden, komt tot bloei door geloofwaardigheid te scheppen en vertrouwen te creëren. Dit is vooral door voorbeeldgedrag te realiseren. Het hoofd vertaalt hij in het kiezen van de juiste richting door middel van visie en strategie. Passie komt tot uiting in empowerment. En wat hij op individueel niveau het lichaam noemt, vertaalt hij op organisatie-niveau naar gestroomlijnde doelen, structuren, systemen en processen. Een rolmodel zijn en richting kiezen ziet Covey beide als uitingen van keuzes maken of 'focussen'. Stroomlijnen en empowerment vallen beide onder de 'uitvoering'. Focussen en uitvoering vormen tezamen de basis van succesvol leiderschap. We lopen de verschillende leiderschapsrollen kort langs.

Rolmodel zijn

Een echte leider is een voorbeeld voor anderen. Het rolmodel staat aan de basis van de drie overige leiderschapsrollen.⁷ Het gaat er immers om een rolmodel te zijn in betrouwbaarheid, waardoor mensen vertrouwen krijgen. Een rolmodel zijn impliceert tenminste vier dingen:

- In de eerste plaats betekent het dat men over een 'trimvlakmentaliteit' beschikt. Een trimvlak op een boot of een vliegtuig is een klein roer dat een groot roer aanstuurt dat weer een heel schip op koers houdt. Mensen kunnen ook als trimvlak fungeren, doordat zij verantwoordelijkheid nemen en hun invloed vergroten. Om leider te zijn, hoeft men niet perse aan de top te staan. Door gerichte actie te ondernemen, kan men 'morele autoriteit' opbouwen en zodoende aan vertrouwen winnen.

“Net zoals vertrouwen voortkomt uit
betrouwbaarheid, zo berust betrouwbaarheid op karakter en bekwaamheid”

- In de tweede plaats betekent het dat men betrouwbaar is doordat men niet alleen bekwaam is, maar ook karakter toont. Net zoals vertrouwen voortkomt uit betrouwbaarheid, zo berust betrouwbaarheid op karakter en bekwaamheid. Met betrekking tot bekwaamheid maakt Covey een onderscheid tussen technische bekwaamheid (de juiste vaardigheid en kennis om een bepaalde taak te volbrengen) en conceptuele bekwaamheid (vaardigheid om het grotere geheel te zien). Het karakter relateert hij aan de eerder besproken zeven eigenschappen.
- In de derde plaats gaat het erom dat men doelbewust vertrouwen opbouwt. Vertrouwen is als het ware het cement van de organisatie. Vertrouwen, zo benadrukt Covey telkens weer, is een zelfstandig naamwoord ('ding'), maar ook een werkwoord ('proces'). Het is iets waarvoor men moet kiezen en waar men altijd aandacht, tijd en energie in moeten stoppen. Wanneer het vertrouwen groot is, verloopt de communicatie en de coördinatie van handelingen snel en gemakkelijk. Vertrouwen ontstaat niet uit het luchtledige, maar wordt opgebouwd via een 'emotionele bankrekening'. Covey onderscheidt in dit verband tien emotionele stortingen, zoals eerst begrijpen, beloften nakomen, eerlijkheid, vriendelijkheid, verwachtingen uitspreken, denken volgens 'win-win', loyaal zijn aan degenen die afwezig zijn, sorry zeggen, feedback geven en vergeving.
 - In de vierde plaats impliceert het zijn van een rolmodel dat men te allen tijde een creatieve inspanning onderneemt om verschillen te overbruggen door het zoeken naar een beter alternatief ('de derde weg'). Kunnen communiceren is hiertoe de belangrijkste vaardigheid. Communiceren betekent volgens Covey echt openstaan voor anderen en willen begrijpen hoe zij de wereld bekijken. Het betekent ook de erkenning dat

er meerdere manieren zijn om de werkelijkheid te interpreteren. Het gaat erom een gemeenschappelijke visie te creëren die accuraat alle verschillende invalshoeken weergeeft en toch origineel is.

Juiste richting kiezen

“Richting kiezen is voor een organisatie of team wat ‘rolmodel zijn’ is voor een individu,” zo omschrijft Covey deze tweede leiderschapsrol. Een organisatie of team moet beslissen waarop het zich wil richten. De uitdaging is het creëren van een gezamenlijke visie over wat belangrijk is, over wat het meeste ertoe doet. De lakmoesproef van een goede visie en strategie is dat elke persoon op elk niveau in de organisatie in staat is te beschrijven wat hij of zij eraan bijdraagt. Covey: “De strijd is al voor de helft gestreden als een mission statement en een strategisch plan als een gezamenlijk product worden gezien, óf door identificatie óf door betrokkenheid. Dan heeft er een mentale, emotionele en spirituele schepping plaatsgevonden. De fysieke schepping is de volgende stap.” De juiste richting bepalen is een uitermate zware taak omdat men te maken krijgt met veel verschillende persoonlijkheden, agenda’s, werkelijkheidsopvattingen, niveaus van vertrouwen en ego’s. Hierbij geldt dat je bedrijf financieel gezond moet zijn alvorens men in staat is de missie uit te dragen: ‘geen marge, geen missie’. Veel organisaties zijn echter zozeer bezig met hun winstcijfers, dat zij hun missie gaandeweg uit het oog verliezen. De visie gaat om de vragen van het ‘waartoe’ en ‘waarheen’. Een strategie heeft betrekking op het ‘hoe’ en ‘wanneer’.

Organisatie stroomlijnen

Leiderschap dat rondom principes is georganiseerd en als rolmodel fungeert, geeft vertrouwen. Richting kiezen

schept een gezamenlijke visie en strategie. De cruciale vraag is echter: hoe kunnen we de visie en strategie tot leven wekken, zonder dat de formele leiders constant iedereen moeten bijsturen? Het antwoord hierop is, dat structuren en systemen ontworpen moeten worden die de missie, de kernwaarden en de strategische prioriteiten van de organisatie versterken. Covey spreekt in dit verband van ‘stroomlijnen’ en van een proces van ‘geïstitutionaliseerde betrouwbaarheid’. Vaak wordt hier in bedrijven onvoldoende aandacht aan besteed en ziet men dat betrouwbare mensen werken binnen systemen en structuren die niet zijn gestroomlijnd met de waarden. Een voorbeeld: bijna alle organisaties vinden teamwork en samenwerking belangrijk maar hebben diepgewortelde systemen die interne competitie belonen. Covey wijst erop dat stroomlijnen nooit eindigt. Men moet voortdurend een evenwicht zoeken tussen de tijdloze principes enerzijds en de veranderde omstandigheden anderzijds. Feedbacksystemen, zoals bijvoorbeeld de Balanced Scorecard, zijn een onontbeerlijk gereedschap om dit evenwicht te bewaken en bewaren.

Empoweren

De vierde leiderschapsrol is tenslotte het realiseren van resultaten door het geven van verantwoordelijkheden aan mensen middels een ‘geleide autonomie’. Empowerment is het resultaat van de bovenstaande drie leiderschapsrollen. Het nemen van verantwoordelijkheid ontstaat niet als mensen in de steek worden gelaten onder het mom van ‘empowerment’. Het ontstaat wél als er een gezamenlijk begrepen doel is met geaccepteerde richtlijnen en ondersteunende structuren en systemen.

“Men moet voortdurend een evenwicht zoeken tussen de tijdloze principes enerzijds en de veranderde omstandigheden anderzijds”

COVEY & SAMHOUD

'De 8^{ste} eigenschap' is een controversieel boek, zo blijkt alleen al uit de zeer uiteenlopende reacties van lezers. Waar sommigen het als een briljante synthese van zijn denken beschouwen, zien anderen het hooguit als een soort 'best of'-compilatie van eerder werk. Waar sommigen spreken van een boek 'packed with knowledge', doen anderen de inhoud af als onsamenhangende flauwekul.

Laten we de zaken eens op een rijtje zetten en beginnen met de pluspunten. Het boek is bijzonder inspirerend geschreven. Het staat vol met lezenswaardigheden en bol van de citaten en voorbeelden. Het stelt daarnaast belangwekkende thema's op een doordringende wijze aan de orde. De vierdeling die Covey bij de uitwerking van het paradigma van de complete mens voorstelt is een verrijking vergeleken met gangbare modellen waarbij veelal slechts de twee dimensies van 'hoofd' en 'hart' worden onderscheiden. De gedachte om te ontstijgen aan de ons omringende middelmaat, is het waard om serieus genomen te worden. Het concept van de 'innerlijke stem' die men moet vinden door zichzelf een aantal fundamentele vragen te stellen en die men vervolgens in het contact met anderen tot uiting moet brengen, is een inspirerende vondst. De elegante wijze waarop Covey uiterst complexe thema's als de relatie tussen betrouwbaarheid en vertrouwen of het belang van het zijn van een rolmodel uitwerkt, verdient veel bewondering. De lessen die hij ons vertelt, zijn uiterst relevant. Het boek bevat tevens een zevental appendices die op zich al de moeite van de aanschaf waard zijn (volgens critici zijn ze zelfs de enige reden om het boek überhaupt te lezen). De kopers van de Engelstalige editie krijgen als extraatje bovendien nog een DVD met tal van leuke, ontroerende en tot nadenken stemmende filmpjes meegeleverd.

Maar dan de minpunten. Hoewel het boek over een heldere structuur beschikt, is het zeer rommelig uitgewerkt. De auteur springt vaak van de hak op de tak, gaat zich te buiten aan oeverloze uitwijdingen en rijgt het ene voorbeeld aan het andere. Men raakt als lezer voortdurend het spoor bijster. Aangezien meer dan de helft van de inhoud van het boek bestaat uit gerecycled materiaal, is het evenmin verwonderlijk dat veel verstokte Covey-fans nogal teleurgesteld reageren: is dit nu waar zij vijftien jaar op gewacht hebben? Hoewel de op het paradigma van de complete mens geënte vierdeling op zich een verrijking is, is de wijze waarop vervolgens alles in dit model wordt geperst, weinig gelukkig te noemen. Niets tegen eenvoudige modellen, maar de voorstelling van zaken die Covey ons nu voorschotelt is toch wat al te simplistisch en weinig zelfkritisch. Een volgend kritiekpunt heeft betrekking op het feit dat de auteur voortdurend met prikkelende statements rondstrooit, maar dat hij ze nauwelijks feitelijk onderbouwt. Er worden weliswaar veel voorbeelden gegeven, er worden tientallen anekdotes verteld, er worden wat praktijken uit de bedrijfsvoering aangestipt, maar al met al is dit toch wel wat mager. Datzelfde geldt voor de wijze waarop Covey het thema van veranderingen op organisatieniveau aanroert. Veel verder dan het aanstippen van de ideeën van anderen (Collins, Kaplan en Norton, Charan) komt hij niet. Deze middelmaat past niet bij iemand die zegt het grootse na te streven.

Conclusie: hoewel de inhoud op zich rijker is dan zijn eerdere bestseller lijkt het moeilijk voor te stellen dat dit boek hetzelfde succes bij een groot publiek zal krijgen. Daarvoor bevat het teveel overtollige ballast, is het teveel herhaling en is het bovenal teveel zware kost. Dat het boek wel degelijk een aantal parels bevat, is eerder iets dat voor fijnproevers is bedoeld. En misschien is dat juist wel de intentie van de meester geweest: wie het grootse wil ontdekken, moet daar immers moeite voor doen. Welnu, daar is hij wonderwel in geslaagd!

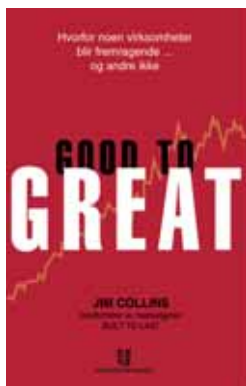
SYMPOSIA MET COVEY

&Samhoud heeft recentelijk haar interesse in managementgoeroe Stephen Covey een nieuwe impuls gegeven. Om het gedachtegoed van Covey beter te kunnen toepassen, heeft op 13 juni een trainer van FranklinCovey onze interne leerdag begeleid. Daarnaast hebben we twee indrukwekkende symposia bezocht. Het eerste vond plaats op 14 en 15 maart 2005 in Orlando en het tweede op 19 mei, iets dichterbij huis, in Amsterdam. In de RAI mochten we bovendien onze eigen nationale goeroe Johan Cruijff begroeten. Hierbij delen wij onze ervaringen met u.

FranklinCovey Symposium: Sustained Superior Performance, Orlando, 14 en 15 maart 2005

Jim Collins: goed versus groots

Na een voor Europeanen ongebruikelijk openingsritueel, het binnentreden van een aantal geüniformeerde heren met vlaggen en het zingen van de Amerikaanse hymne, en een korte introductie waarin de thematiek van het symposium ('Sustained Superior Performance: what really works') uiteen werd gezet, was het woord aan Jim Collins. Deze 'self employed professor', hij bekostigt zijn onderzoeken uit eigen zak, zweert bij discipline. Liefst elf jaar wetenschappelijke studie resulteerden in slechts twee boeken: Built to Last (1994) en Good to Great (2001). Collins trok in zijn toespraak fel van leer tegen de alom regerende gemakzucht en middelmaat. 'In een wereld waarin het ons zo makkelijk wordt gemaakt om een goed leven te leiden, is het o zo moeilijk om groots te zijn'. Oftewel 'goed is de vijand van groots'. Het publiek wordt meteen wakker geschud met de vraag wat men wil indien men een bedrijf zou beginnen: alleen een bedrijf oprichten of een bedrijf dat een enorm gat achterlaat als het zou verdwijnen? Als men voor het laatste kiest, moet men over een lange adem beschikken, zo waarschuwt hij. Men moet behalve een uniek idee, een aantal tijdloze kernprincipes en een ijzeren discipline ook over de juiste mensen beschikken; "niet mensen zijn het belangrijkste voor een organisatie, maar de juiste mensen!"



Dat het wel degelijk mogelijk is om ook in deze tijden een groots bedrijf te bouwen, toont volgens hem het voorbeeld van Southwest Airlines. Deze luchtvaartmaatschappij presteert het om al jaren de nummer één qua resultaten te zijn. Aan dit succes liggen eenvoudige en tijdloze principes ten grondslag, zo doceert Collins. Het gaat dan om vier principes. Ten eerste 'First who, then what', hetgeen inhoudt dat eerst aandacht aan de selectie en ontwikkeling van de juiste mensen moet worden besteed en dan pas aan de strategische prioriteiten. Ten tweede het 'Egelconcept', wat inhoudt dat je weet waar je de beste in bent, waar je geld mee verdient en waar je passie naar uitgaat. Ten derde 'Always look at the backside of the statue', wat doelt op de aandacht voor details en tenslotte 'Level 5 leadership', wat groots leiderschap betekent. Collins hanteert een schaal van vijf niveaus, die begint bij 'zeer capabele individuen'. Op het een na hoogste niveau bevindt zich de effectieve leider. Maar ook die is niet in staat om grootsheid te bewerkstelligen. Dat is voorbehouden aan leiders van het vijfde leiderschapsniveau. Kenmerkend voor dit soort leiders is dat zij precies weten wat zij willen, dat zij zichzelf weten weg te cijferen waardoor zij alles ten dienste stellen van het bedrijf, maar vooral ook dat zij vragen stellen aan anderen. De 'questions/state-

ments ratio' valt bij niveau 5 leiders definitief ten gunste van de vragen uit. Het zijn, zo waarschuwt hij zijn publiek dat steeds meer aan zijn lippen hangt, lang niet altijd prettige mensen. "Lincoln was een niveau 5 leider; hij offerde maar liefst 600.000 van zijn mannen op tijdens de burgeroorlog. Maar hij wist dat hij voor een goede zaak vocht," aldus Collins. Hoe gaan grootse bedrijven met hun mensen om? Collins onderscheidt een aantal factoren. "Goede mensen, en niet de aandeelhouders of de klant, komen bij dergelijke bedrijven op de eerste plaats. Verder hebben zij een zeer sterke, bijna sektarische cultuur. En tenslotte zijn grootse bedrijven meesters in het stellen van prioriteiten; hun 'stop doing list' is een instrument dat dagelijks wordt gebruikt."

Aan het eind van zijn betoog verklapte Collins waarmee hij zich momenteel bezighoudt. "In de eerste plaats werk ik aan een boek over de sociale sector. Grootseheid is niet voorbehouden aan marktbedrijven. Integendeel, juist daar vind je opvallend veel middelmaat. Ik richt mij momenteel vooral op grootse overheidsinstellingen, scholen en verpleeginstellingen. Daarnaast richt ik mij op het thema 'uitvoering'. Dit is zonder twijfel het belangrijkste vraagstuk van de toekomst. De kracht van Covey is dat hij mensen en organisaties leert om hun zaken beter uit te voeren."

Parallelsessies: balans tussen werk en privé

De lezing van Collins werd gevolgd door een aantal parallelsessies. In één daarvan werd uitvoerig aandacht besteed aan het thema 'Balans tussen werk en privé', volgens &Samhouds eigen 'Betterbeyourself'-onderzoek de belangrijkste plezierpijler. Het thema werd in de sessie uitgewerkt naar de vier dimensies van het paradigma van de complete mens. Dat wil zeggen, het gaat

om fysieke balans (voldoende beweging, gebalanceerd eten), mentale balans (betere manier van leren, slim in kennis investeren), emotionele balans (wie zijn je vertrouwenspersonen, hoe belangrijk zijn anderen voor je en heb je hen dat ook verteld?) en spirituele balans (in hoeverre leef je volgens principes?).

In een andere sessie werd ingegaan op de optimalisatie van de productiviteit van kenniswerkers. Uit onderzoek

blijken individuele betrokkenheid, gekoppeld aan onderling vertrouwen en verantwoordelijkheid sleutelfactoren op teamniveau te zijn.

De meester zelf: Stephen Covey

Na de middagpauze was het podium voor Stephen Covey. Zijn optreden begon met de oproep om in groepjes bijeen te gaan zitten en met elkaar de volgende vragen te bespreken: is er een moment in je leven geweest dat je niet in jezelf geloofde en zo ja, in wie geloofde je toen? Wie zijn je belangrijkste mentoren geweest in je leven? Wanneer maakte je iets bijzonders mee op je werk? Kun je je een moment herinneren waarop je je innerlijke stem gevonden hebt? Nadat iedereen elkaar zijn diepste zielenroerselen had verteld, begon Covey zijn betoog. Hij praatte te zacht, was nogal kortademig en zijn verhaal ging van de hak op de tak. Maar ondanks dat hij bepaald niet op dreef was, was de zaal meer dan een uur muisstil. Covey legde uitvoerig het verschil uit tussen de zeven eigenschappen (universeel) en de achtste eigenschap (persoonlijk). Hij hield zijn gehoor voor dat niemand middelmatig wil zijn. "Iedereen wil een groots leven leiden. En als je dan toch besluit dat middelmaat goed genoeg is, dan zul je zien dat op een zekere dag een Donald Trump je leven binnenstormt en je toeschreeuwt dat je ontslagen bent."⁸ Het gaat erom, dat mensen hun innerlijke stem vinden. Dat kunnen ze doen door enerzijds in de spiegel te kij-

ken (Wie ben ik en waar ben ik goed in?) en anderzijds uit het raam te kijken (Waar is behoefte aan?). Een goed instrument hiertoe is het formuleren van een persoonlijke missie. Covey raadde een ieder aan om zo'n persoonlijke missie op te stellen. Hij gaf zelfs aan een missie voor zijn gezin te hebben geformuleerd. Hij wees erop dat dergelijke exercities nimmer mogen eindigen in navelstaarderij. Uiteindelijk gaat het erom ook anderen te inspireren en om veranderingen te realiseren. Dergelijke veranderingen beginnen steevast met een andere manier van kijken naar de realiteit. Als je anders leert zien, ga je anders handelen en zullen de resultaten ook anders zijn. Oftewel ga altijd te werk volgens de cyclus 'zie-doe-krijg'. Covey erkende dat dit meestal een moeizame weg is. Maar soms gaat het ook vanzelf; als men vader of moeder wordt, ziet de wereld er ineens totaal anders uit. Evenals Collins hield Covey zich uitvoerig bezig met het thema 'uitvoering'. Onderzoek van FranklinCovey laat zien dat er zes 'drivers' zijn die het succes dan wel falen van uitvoering bepalen: duidelijkheid



over missie, visie, strategie en doelen; commitment; vertaling van organisatorische doelen in persoonlijke acties; het beschikken over voldoende middelen en mogelijkheden; synergie; en verantwoordelijkheid door middel van regelmatige feedback.

Parallelsessies: Disney

Hierna ging het verder in parallelsessies. In een aantal sessies presenteerde het Disney Institute haar denkbeelden en methoden met betrekking tot dienstverlening, klantloyaliteit en management. Hoewel veel

hiervan reeds in talloze publicaties stond beschreven, leverden de presentaties toch een aantal interessante aanknopingspunten op. Zo vertelde een van de sprekers dat de kracht van de Disney-aanpak schuilt in het kunnen vertalen van complexe realiteiten in uiterst simpele modellen. De reden dat men daar zo goed in is, ligt in het feit dat het bedrijf over veel laaggeschoolde medewerkers beschikt. Indien men die bij de missie en de doelen van het bedrijf wil betrekken, moet men in staat zijn om complexe zaken zeer eenvoudig te communiceren. Een andere les die de Disney-docenten ons leerden: "ga bij het in kaart brengen van klantbehoeften nimmer uitsluitend af op de kale cijfers, maar probeer steeds te achterhalen wat de achterliggende behoeften

zijn." Dat geldt ook voor de omgang met klanten. Als voorbeeld hierbij wordt de meest door klanten gestelde vraag in de themaparken genoemd: "hoe laat begint de drie-uursparade?" Klanten die zo'n vraag stellen, weten het antwoord natuurlijk al lang. Zij vragen in wezen om aandacht of om zekerheid. Opmerkelijk was overigens dat

tijdens de sessies met geen woord gerept werd over het voor het Disneyconcern desastreus uitpakkende boek 'Disney War' van James B. Stewart, dat kort ervoor was verschenen en dat menig krantenkolom vulde. In het boek wordt beschreven hoe Disney binnen betrekkelijk korte tijdspanne door toedoen van het management van grootsheid naar pure middelmaat afglijdt. Hoewel deze thematiek op dit symposium zeker niet zou hebben misstaan, deden de docenten wijselijk alsof hun neus bloedde.

Ann Rhoades: JetBlue's succes

Dag twee werd ingeleid met een wervend betoog door Ann Rhoades, PRES ('Person Responsible for Extraordinary Service') van JetBlue, een momenteel uitzonderlijk succesvolle luchtvaartonderneming die is opgericht door een aantal voormalige topmensen van Southwest Airlines. Haar inspirerende betoog was een stroom van wijze HR- en marketinglessen: maak gebruik van de kracht van cultuur ("culture is what people do when no one is looking"), neem alleen A-spe- lers aan die de waarden van jouw bedrijf volledig onder- schrijven, probeer dagelijks te excelleren en steeds weer de verwach- tingen van anderen te overtreffen en maak van het bedienen van klan- ten een obsessie. De spreekster lar- deerde haar verhaal met talloze prikkelende voorbeel- den die aangeven hoe onconventioneel, maar tegelijkertijd effectief JetBlue te werk gaat.

Parallelsessie: niet in alles groots hoeven zijn

De meest opmerkelijke parallelsessie die vervolgens plaatsvond, was gewijd aan Coveys laatste boek 'De 8ste eigenschap'. In een afgeladen zaal startte een senior trainster van FranklinCovey met de ontboezening dat men van haar geen afgerond betoog mocht verwachten omdat zij het boek 'pas' drie maanden in

handen had en er dagelijks nog nieuwe inzichten aan ontleende. Het boek bevat volgens de inleidster vier 'goudklompen': het concept van de 'innerlijke stem', het complete-mens-paradigma, het idee van het trim-

**"Culture is what people do when
no one is looking."**

vlak en de vier leiderschapsrollen. In een openhartige discussie werden fundamentele zaken aan de orde gesteld, zoals de vraag of iedereen nu echt in

alles wat hij doet,
moet streven
naar grootsheid.

Volgens de spreek-
ster was dat niet
het geval: "mid-
delmaat is niet

**"Middelmaat is niet automatisch slecht.
Ik kies voortdurend waarin ik groots wil zijn en
waar ik mij kan verzoenen met middelmaat."**

automatisch slecht. Ik kies voortdurend waarin ik groots wil zijn en waar ik mij kan verzoenen met middel- maat. Ik ben bijvoorbeeld een middelmatige kok. Dat interesseert me ook niets. Als ik in alles groots zou moeten zijn, zou ik volkomen gestressed door het leven gaan." De vraag naar de verhouding tussen de zeven eigenschappen en de achtste eigenschap bleek even- eens stof voor een felle discussie. Hoewel een ware Covey-exegese plaatsvond, kwam de zaal er niet uit. De conclusie van de spreekster: "you can't learn this book. You must earn it."

Cruijff over simpel als strategie, visie en plezier

Als opwarmer voor de internationale goeroe op het gebied van leiderschap, Stephen Covey, was ons nationale orakel Johan Cruijff uitgenodigd. Pieter Winsemius, auteur van het boek 'Je gaat het pas zien als je het door hebt', schreef over Cruijff: "Als succes de maatstaf is, dan is Johan Cruijff een leider. Leaders onderscheiden zich doordat zij het beste uit zichzelf en hun omgeving kunnen halen. Als speler en als coach stond Cruijff aan de wereldtop." Ook als spreker op symposia maakt Cruijff klaarblijkelijk furore. Het duo Cruijff-Smeets was duidelijk op elkaar ingespeeld. Natuurlijk kwam eerst voetbal aan de orde, en het nationaal belang. Smeets vroeg Cruijff of Kalou in het nationaal belang een Nederlands paspoort zou moeten krijgen. Cruijff: "Tja, landsbelang is een groot woord. De vraag is natuurlijk of Kalou in staat is om in Duitsland een hele belangrijke goal te maken... zodat we weer langs de grachten kunnen lopen.... En of dat dan in het belang van het land zou kunnen zijn.... Zonder dat het in het landsbelang is". Hilariteit alom in de hele zaal. Cruijff begon zijn betoog. Het publiek hing aan zijn lippen.



Simpel is de beste strategie in de ogen van Cruijff, ook al is dat niet wat het publiek vraagt. "Het publiek wil vooral mooi voetbal en soms is mooi voetbal nuttig. Bijvoorbeeld als een tegenstander tussen jou en de ontvanger staat, moet je een effectbal spelen. Maar zonder zo'n obstakel is een effectbal onverstandig. Als speler moet je meer moeite doen om de bal te spelen en als aannemer moet je meer moeite doen om de bal te ont-

vangen. Dan gaat het rendement dus omlaag. En als je niet zo goed bent, dan moet je het al helemaal simpel doen, want dan gaat het niet mis. Bovendien valt het dan niet op dat je niet zo goed bent. Je moet altijd van jezelf weten of je vandaag 100% of 80% bent. Vervolgens moet je daarnaar handelen. Op 80% dagen moet je bijvoorbeeld geen belangrijke beslissingen nemen. Dan doe je simpel." **Simpel** is ook iets anders doen dan de anderen. "Als iedereen hetzelfde doet en jij bent de enige die het anders aanpakt, dan hoef jij je maar één keer aan te passen en zij elke keer dat ze tegen jou spelen."

Cruijff illustreerde aan de hand van een veldsituatie het belang van visie. Volgens hem loopt een speler die niet weet waar hij heen gaat per definitie in de weg. "Als aanvallend team deel je het veld in tweeën: je speelt op de helft van de tegenstander. Vervolgens moet je ruimte creëren. Als van het aanvallend team vier spelers voorin actief zijn, bezet je dat deel van

het veld met zijn achten: alle aanvallers worden vergezeld van verdedigers. Als er dan een aanvaller wegloopt, ben je nog maar met zijn zessen. Dan heb je dus meer ruimte. Of eigenlijk heb je dan dezelfde ruimte maar met minder mensen. Als je er dan nog één kwijt kunt, ben je nog maar met zijn vieren. En dan heb ik dus een hekel aan degene die dan denkt 'laat ik daar eens in gaan lopen'! Die ruimte die met pijn en moeite gecreëerd is, die is voor de juiste persoon op het juiste moment en voor de rest geldt: wegwezen!"

Tenslotte benadrukte Cruijff het belang van **plezier**: "Plezier is aan het eind van de rit het allerbelangrijkst.

Plezier is de basis voor presteren. Alleen als je er plezier in hebt, kun je het maximale uit jezelf halen. Alleen dan kun je blijven doorgaan, blijven trainen, blijven werken, ook als je soms verliest. De enige goede trainers zijn dan ook goede oud-voetballers. Immers, als je voetbal echt leuk vindt en er goed in bent, dan wil je zo dicht mogelijk bij het veld blijven en word je trainer als je te oud bent om zelf te voetballen.”

De belangrijkste lessen die wij neenamen uit het verhaal van Johan Crujff liggen in lijn met het verhaal van Covey:

- Op middelmatige of zelfs goede dagen, moet je geen grootse beslissingen nemen
- Je moet goed nadenken over je bestemming, anders loop je jezelf en anderen in de weg
- Alleen als je plezier en dus energie hebt, kun je effectief zijn en blijven

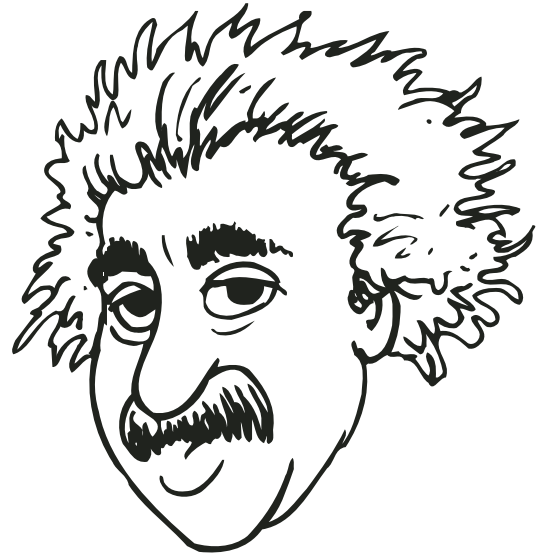
Claassen: de essentie van leiderschap

Trainer Remco Claassen toonde zich in zijn parallelsessie overduidelijk Covey-adept. Zijn ideeën waren soms regelrechte kopieën van de Amerikaan. Claassen probeerde dat niet te verhullen. Integendeel. Hij wist het gedachtegoed van de grootmeester op zijn eigen indrukwekkende wijze te brengen. Zijn eigen geloof in de principes uitte zich in zichtbare bevoegenheid en dat inspireerde. Claassen ging als eerste in op veranderprocessen. Volgens hem **willen** en **kunnen** mensen wel veranderen, maar willen ze niet veranderd **worden**. Daarom moeten we af van het outside-in-paradigma, van topdown beslissingen, waarbij het ownership alleen bij de top ligt. Het gebrek aan motivatie dat met dit paradigma gepaard gaat, leidt tot disbalans in de energiehuishouding van mensen. Zij gaan werk zien als geaccepteerd leed en verantwoorden deze situatie voor zichzelf met drie argumenten:

- De positieve levenshouding: tel je zegeningen, zoals je salaris of je collega's, en vergelijk je met mensen die er slechter voor staan dan jij

- Surrogaat-geluk: iets leuks naast je werk om je in het weekend aan te laven en op te laden voor de week
- Uitstel-geluk: als ik met pensioen ben....

Claassen probeerde ons te winnen voor de toestand van congruentie waarin passie en talent samensmelten. Om het concept van congruentie te verhelderen, gebruikte hij een welbekende formule:



$E = MC^2$, die staat voor Energie = Mission x Character x Competence. Met andere woorden: als je weet wat je wilt (mission), weet wie je bent (character) en doet wat je goed kunt (competence), dan is energie het logische gevolg. In navolging van Covey, riep Claassen ons op een persoonlijke missie te formuleren. Deze missie dient als hulpmiddel om de energiebalans te bewaken. De ontwikkeling ervan verloopt in vier stappen:

- Introspectie: het bepalen van je missie vanuit je kern, je ziel. Om te bepalen wat energie geeft zijn drie vragen nuttig: Hoe kijk je ergens naar uit? Hoe voel je je als je het doet? Hoe voel je je na afloop?

- Directie: opschrijven van je persoonlijk missie met richtinggevende leefregels
- Actie: het stellen van concrete doelen en het opnemen van bijbehorende projecten in je agenda
- Evaluatie: herbezinning op doelen

De meester zelf: Covey

Tenslotte was de vloer voor de grote meester zelf. Covey volgde de lijn die hij ook in Orlando aanhield. Hij haalde zijn zeven eigenschappen aan en liet zien waarom zij universeel, tijdloos en vanzelfsprekend zijn als natuurwetten. De goeroe gebruikte toepasselijk film- en geluidsmateriaal om centrale begrippen als effectiviteit en inspiratie kracht bij te zetten. Hij benadrukte de invloed van paradigma's en de noodzaak om ze te wijzigen als ze niet langer van toepassing zijn. Het gehele mens-paradigma dat Covey in zijn nieuwe boek uitvoerig toelicht, is volgens hem essentieel in de strijd tegen vijf soorten kanker die veel optreden in hedendaagse organisaties:

- Criticizing (kritiek leveren)
- Complaining (klagen)
- Comparing (vergelijken)
- Competing (concurreren)
- Contending (wedijveren)

Covey sprak tenslotte de wens uit dat meer van de sterke kanten van mensen wordt uitgegaan. Hij durfde zelfs de stelling aan dat zwakke kanten van mensen irrelevant zijn. Zolang ze maar gecompenseerd worden door complementaire teamleden.

Persoonlijk nawoord Hans van der Loo

Mijn eerste kennismaking met Covey was bijna 15 jaar geleden. Ik werkte toentertijd nog als docent aan de universiteit en in het kader van een postacademische cursus kreeg ik het boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' in handen. Gezien de aantekeningen in de kantlijn en de ezelsoren aan de rechter bovenkant van de pagina, ben ik niet verder gekomen dan een kwart van het boek. Na zo'n 80 pagina's hield ik het blijkbaar voor gezien. Waarom dat zo was, weet ik niet meer precies. Omdat ik op verschillende locaties in Nederland en in het buitenland doceerde en omdat ik als recensent voor verschillende vakbladen veel boeken in handen kreeg, kwam het herhaaldelijk voor dat ik ergens aan begon en het weer even snel terzijde legde. Ik kan wel gissen naar de reden dat het boek me niet bekoorde: het was allemaal zo absoluut gesteld. Het leek wel of de schrijver geen enkele zelftwijfel kende. Ik weet dat aan zijn religieuze geaardheid en zijn Amerikaanse afkomst. Beide zijn op zich al genoeg om absolutistische principes te huldigen, maar in combinatie met elkaar ontstaat een soort ideologische stormram. Covey leek me ook zo'n absolutistische Rambo. Het vermeende gelijk aan zijn kant hebbend, plunderde de man de hele geschiedenis om zijn gelijk te bewijzen. Historische figuren, citaten, gebeurtenissen tot aan ingrijpende anekdotes uit zijn persoonlijk leven – alles werd gebruikt om het Grote Gelijk te bewijzen. Het probleem was, dat ik niet zo geloofde in het bestaan van een Groot Gelijk. Toen al helemaal niet. Ik had net een boek over modernisering geschreven en ging een heel eind mee met postmoderne denkers die meenden dat er geen universele waarheden meer bestonden. De moderne mens moest zijn gelijk op eigen wijze in elkaar knutselen, daarbij gebruik makend van de talloze brokstukken die de media en internet (dat stond toen op springen) boden. De postmoderne mens is geen principiële mens, maar een knutselmens. Zo schreef ik in

navolging van de uiterst populaire postmoderne theoretici. Het boek van Covey paste uiteraard niet in dit postmoderne wereldbeeld.

Later, toen ik inmiddels de transformatie tot adviseur had gemaakt, kwam ik op weg naar de Verenigde Staten naast een paar Covey-adepten te zitten. Het waren wat bleke en keurig in het pak gestoken consultants van KPMG. Zij gingen naar een seminar om hun effectiviteit te vergroten. Ondanks het feit dat zij er enthousiast over vertelden, leek me het me vooral een oppervlakkige bedoening. Gebogen over studiemateriaal vulden de twee consultants allerlei diepzinnig klinkende, maar naar mijn mening uiterst obligate vragen in, zoals 'wat zou je willen dat mensen tijdens jouw begrafenisplechtigheid zeggen?' en 'wie geloofde in jou op het moment dat je niet meer in jezelf geloofde?' Het beantwoorden van dit soort vragen leek me niet bepaald de weg naar effectief leiderschap. Het leek me eerder een grenzeloze verspilling van tijd en energie.

Met de jaren komt de wijsheid. Dat wordt wel gezegd en vaak wordt dan bedoeld op een gradueel proces. Wellicht dat zich onbewust ook zo'n proces in mijn hoofd heeft afgespeeld, maar Covey kwam eerder met een luide klap dan geleidelijk bij mij binnenvallen. In december van het vorige jaar lag ik enige dagen met een longontsteking in bed. Hoe vervelend zoiets ook is, het biedt ook een welkome gelegenheid om even aan de hektiek van alledag te ontsnappen en wat boeken te lezen. Een van die boeken op mijn stapeltje was Covey's nieuwste: 'The 8th habit. From Effectiveness to Greatness'. Nadat ik met gepaste achterdocht was gaan lezen, verslond ik het boek in luttele uren. Covey zelf heeft het voortdurend over paradigmawisselingen. Welnu, dit was er zo een. 'Finding your Voice' en 'Inspiring Others to Find their Voice'. Was dat niet datgene waar ik mijn leven mee bezig was? Was dat niet

alles wat wij bij &Samhoud deden? Enthousiast en gedreven als ik ben, besloot ik anderen – mijn vrouw, vrienden en collega's – over dit wonderlijke boek te vertellen. De reacties waren aanvankelijk verrassend. Hans & Covey, dat leek een vrij wonderlijke combi. We besloten een speciale leerdag aan het boek te wijden. Nog meer mensen raakten enthousiast. Eindelijk weer een auteur die de dingen op analoge wijze verwoordt. En die daar groot mee is geworden in zijn vak. Wij besloten naar een seminar te gaan, waar Covey samen met andere prominenten zou spreken. Wij lazen zijn boeken en praatten erover met anderen. We hielden nog een studiedag, dit maal onder leiding van het bureau FranklinCovey over 'effectief leiderschap'. En vooral ook: ik las 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' in een klap uit. Mijn bezwaren van toen zijn niet helemaal verdwenen, maar wel beduidend minder geworden. Maar wat belangrijker is: dankzij het laatste boek kan ik beter dan toen verwoorden wat me eraan bekoort en wat me eraan stoort. Mijn stem is duidelijker geworden. Dat alleen al is het doorvertellen waard. Vandaar dit boekje. Opdat u niet honderden pagina's door hoeft te ploeteren, of erger nog, ongelezen laat liggen!

Hans van der Loo, juni 2005

Persoonlijk nawoord Rob van de Blaak

Ook mijn eerste kennismaking met Covey is van een aantal jaren geleden. Op een vliegveld in de VS kocht ik een flink aantal boeken. Ik had net een week een Harvard-cursus achter de rug en de honger naar kennis, gecombineerd met goede voornemens, zorgde ervoor dat ook '7 Habits' meeding in de handbagage. Echt ver ben ik niet in het boek gekomen, ik heb het minstens vier keer meegenomen op vakantie en werd dan altijd meewarig door mijn reisgenoten aangekeken als ik vol goede moed weer ergens voor in het boek begon. Ik vond '7 Habits' gewoon een logisch verhaal, vond er eigenlijk niet zoveel nieuws in staan.

Totdat Hans van der Loo "bekeerd" werd en ook begon anderen te bekeren. Uiteindelijk ben ik samen met Hans naar het Covey-seminar in Orlando gegaan. Voor mij paste die trip goed in de zoektocht naar mijn eigen 'voice', iets waartoe ik gestimuleerd werd door Salem Samhoud. Op het moment dat je ontvankelijk bent voor de boodschap van Covey, dan gaat die boodschap er ook rechtstreeks in. Ik werd geraakt, zelfs geïnspireerd om beter na te denken over mijzelf, mijn doelen en mijn relatie met de mensen die echt belangrijk voor mij zijn. En niet alleen na te denken, maar er vooral ook veel over te praten en uiteindelijk in daden om te zetten. Daar ben ik nu volledig mee bezig. Ik wens u eenzelfde ervaring toe!

Rob van de Blaak, juni 2005

Noten

- ¹ De vertaling van het Engelse woord 'habit', dat Covey gebruikt, in het Nederlandse woord 'eigenschap' is eigenlijk niet juist. Het Nederlandse woord 'gewoonte' is een betere vertaling. Omdat het in Nederland inmiddels een gewoonte is geworden om over 'eigenschappen' te spreken, respecteren wij dit.
 - ² Een greep uit de boeken die Covey schreef, voortbouwend op 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap': 'Living the seven habits', 'Principle centered leadership', 'Daily reflections for highly effective people', 'First things first' en 'The 7 habits of highly effective families'.
 - ³ Covey citeert in dit verband Albert Einstein die het volgende heeft gezegd: "de meeste problemen kunnen niet opgelost worden binnen hetzelfde denkkader als waarin ze zijn ontstaan."
 - ⁴ Vaak worden wij ons van deze in ons lichaam aanwezige FQ pas bewust wanneer wij (ernstig) ziek zijn.
 - ⁵ 'De 8ste eigenschap', p.94
 - ⁶ Treacey en Wiersema, De discipline van marktleiders, Schiedam, 1995
 - ⁷ Covey zegt hierover: "Omdat een voorbeeld zijn voor anderen altijd de belangrijkste rol is en de andere drie bepaalt, moet u eerst de boel op orde brengen. U moet focussen en bepalen wat er voor u het meeste toe doet." Hij bepleit in dit verband dat men een persoonlijk planningsstelsel hanteert, waarbij alles voortdurend draait om focussen en doen.
 - ⁸ Covey verwijst hiermee naar een populaire tv-show waarin Trump uit een reeks van kandidaten een persoonlijk assistent zoekt. Te licht bevonden kandidaten worden één voor één de laan uit gestuurd.
- Covey, S.R., De 7 eigenschappen van effectief leiderschap, Amsterdam, 1993
 - Covey, S.R., Principle Centered Leadership, New York, 1990
 - Covey, S.R., Putting Principles First, in: Gibson, R., Rethinking the Future, London, 1997
 - Covey, S.R., Living the 7 Habits, New York, 1999
 - Covey, S.R., Prioriteiten, Amsterdam, 2002
 - Covey, S.R., The 8th Habit, New York, 2004 (incl. DVD)
 - Covey, S.R., Q&A, USA Today, 12 november 2004
 - Covey, S.R., De 8^{ste} eigenschap: Van effectiviteit naar inspiratie, Business Contact, Amsterdam, 2005
 - FranklinCovey, The 7 Habits Introductory Workshop for Associates, FranklinCovey Institute, 2005
 - Haijtema, D., Stephen Covey, Management Team nr. 1, januari 2004
 - Tiggelaar, B., De ideeën van Stephen Covey over leiderschap, Schiedam, 2003

Websites:

www.stephencovey.com

www.franklincovey.com

www.franklincovey.nl

Zie voor genoemde bedrijven:

Southwest: www.southwest.com;

Disney: www.corporate.disney.go.com;

Jetblue: www.jetblue.com

Bibliografie

- Collins, J.C., Good to Great, New York, 2001
- Collins, J.C. en Porras, J.I., Gebouwd voor de toekomst: Hoe bedrijven met visie succesvol ondernemen, Zaltbommel, 1994



Maliebaan 55, 3581 CE Utrecht

Postbus 448, 3500 AK Utrecht

T +3130 234 86 72