

Als je goed met een hamer om kunt gaan, denk je dat alles een spijker is

Stephen Covey was een van de invloedrijkste managementgoeroes aller tijden. Wat kunnen wij van hem en zijn boeken leren? Een ode aan een bijzondere leermeester.

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap was het eerste Amerikaanse zelfhulpboek dat ik vijftien jaar geleden las. Ik was geraakt door zijn simpele boodschappen als ‘wees oorzaak in plaats van gevolg’. Geen slachtoffer zijn van de omstandigheden, maar zelf verantwoordelijkheid nemen. Het is me altijd bijgebleven.

Hij was tevens de eerste managementgoeroe die ik eind 2003 ontmoette voor een reeks interviews over leiderschap. Hoewel hij wereldwijd miljoenen boeken had verkocht, was Stephen Covey precies hetgeen hij predikte: nederig en bescheiden. Hij gaf niet zomaar een hand, maar hield je hand even stevig vast en keek je indringend en vriendelijk aan. Toen ik hem in Amerika opzocht, bedankte hij mij dat ik de moeite had genomen naar hem toe te komen. Ook maakte hij zich zorgen hoe ik naar het vliegveld terugkwam en of ik wel genoeg te eten had gekregen. Dat dit gedrag opmerkelijk was, zou ik pas constateren nadat ik talloze andere goeroes had geïnterviewd.

Covey overleed in juli dit jaar en heeft een grote nalatenschap. Dat geldt voor zijn gedachtegoed, maar ook voor zijn gezin. De 79-jarige mormoon uit Salt Lake City heeft negen kinderen en 52 kleinkinderen. Twee zonen zijn inmiddels in zijn

voetsporen getreden en schreven ook boeken over persoonlijke ontwikkeling: Sean kwam met ‘zeven eigenschappen’ voor tieners en jonge kinderen en Stephen jr. met *The Speed of Trust*.

Hij werd door *Time Magazine* uitgeroepen als een van de 25 invloedrijkste Amerikanen. Het boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* is ruim 20 miljoen keer verkocht en in veertig talen vertaald. Covey adviseerde talloze bedrijven en regeringsleiders. In Nederland werd het boek als invloedrijkste managementboek aller tijden gekozen door het tijdschrift *Management Team*.

Managementgoeroe wilde hij liever niet genoemd worden. Hij zag zichzelf vooral als een leraar met een missie.

Waarom vindt u lesgeven zo bijzonder?

Covey: “Je beïnvloedt het leven van mensen als je goed lesgeeft. Een goede les of leraar maakt altijd indruk op je. Dat onthoud je voor de rest van je leven. Ik hoop individuen, relaties en families positief te veranderen waardoor uiteindelijk de hele samenleving verandert. Ik wil op deze manier graag een bijdrage leveren aan een betere wereld.”

Kan je lesgeven in iets waar je zelf niet goed in bent?

“Nee. Ik denk dat voorbeeldgedrag een van de belangrijkste eigenschappen is om anderen te kunnen inspireren. Als je niet doet wat je zegt ben je gewoon ongeloofwaardig. Waarom zouden mensen dan iets van je willen aannemen of leren?”

Mensen zijn er vaak goed in om anderen te onderwijzen in datgene wat zij zelf nodig moeten leren. Gaat dat voor u op?

“Ja. Als ik denk dat ik gelijk heb, kan ik moeilijk luisteren. Alles wat ik anderen leer, is voor mezelf moeilijk vol te houden. Als ik moe ben, heb ik ook geen zin. Ik maak graag anderen verantwoordelijk voor mislukkingen in plaats van proactief te zijn. Mijn kinderen wijzen me er vaak op dat ik alleen maar doe alsof ik luister. Helaas heeft mijn familie me goed door.”

Wanneer vindt u iemand een goed mens?

“Als iemand er op gericht is anderen te helpen. Iemand die echt om anderen geeft en verschil wil maken en dat ook doet. Goede mensen zijn gelukkig als zij anderen gelukkig kunnen maken. Geluk is iets wat je erbij krijgt als je anderen helpt, het is niet iets wat je na moet streven. Mensen zien het leven vaak als een stuk cake. Als iemand een stuk krijgt, denkt een ander dat er onvoldoende voor hem over is. Maar zo werkt het niet. Er is genoeg voor ons allemaal. Als je eenmaal begint te delen, zul je merken dat alles in overvloed al aanwezig is.”

U heeft het over het vinden van de eigen stem. Hoe kunnen wij op zoek gaan naar onze stem?

“Inspiratie vinden is een kwestie van zelfkennis. Wij kunnen het beste teruggaan naar onze jeugd. Waar beleefde je het meeste plezier aan? Wat gaf voldoening? Was dat het werken met mensen of juist het werken met materiaal? Speelde je het liefst alleen of was je liever onderdeel van een team? Door op onderzoek uit te gaan naar je eigen geschiedenis kom je er uiteindelijk achter wat je natuurlijke voorkeuren en talenten zijn. “Ikzelf raak steeds weer geïnspireerd door het lesgeven aan individuen of groepen. Dat is mijn unieke passie en talent. Door anderen te stimuleren kunnen we onszelf steeds blijven ontwikkelen. Het is bovendien voor ieders ontwikkeling van groot belang dat je wordt aangemoedigd en dat iemand in je gelooft.”

Mensen hebben volgens u dezelfde behoeftes. Die zijn leven, leren, liefhebben en iets nalaten. Waarom leven we daar niet daar?

“Wij besteden te weinig aandacht aan alle behoeftes. De een richt zich bijvoorbeeld op geld verdienen of status en aanzien verkrijgen. Het komt er op neer dat een meerderheid geen gebalanceerd leven leidt en bijvoorbeeld liever meer aandacht besteed aan het werk dan aan de familie. Dat is minder confronterend, maar geeft mensen vaak wel een leeg gevoel aan het einde van de carrière.



Stephen Covey: geen goeroe, maar 'een leraar met een missie'.

“Ik zie ook dat mensen vaak vroegtijdig ophouden met leren en liever tv kijken. In de VS wordt gemiddeld 25 uur per week tv gekeken. Die tijd zou je een stuk nuttiger kunnen gebruiken wat mij betreft. Vooral omdat je weinig leert van tv kijken. Ik denk dat de grootste behoefte van mensen uiteindelijk is om begrepen te worden. Dat is een behoefte van je hart, niet van je verstand. Anderen begrijpen is echter ontzettend moeilijk.”

Waarom is het zo moeilijk om anderen te begrijpen als wij zelf graag begrepen willen worden?

“Omdat wij de wereld door onze lens waarnemen, met onze veronderstellingen en overtuigingen. Ook oordelen wij te snel voordat wij een situatie of persoon hebben begrepen. Wij zijn te veel bezig ons eigen standpunt te ventileren. Echt luisteren naar een ander is een belangrijke voorwaarde. Het is raar dat wij op school en de universiteit van alles leren, maar niet om naar anderen te luisteren. Daarvoor hebben de Indianen trouwens een prachtige oplossing. Zij hebben een zogenaamde praastok. Degene die aan het woord is geeft de stok pas door als hij het gevoel heeft dat de ander hem heeft begrepen.”

Waarom is het zo moeilijk om te veranderen?

“Verandering is moeizaam ook al weten we dat het beter voor ons zou zijn om ander gedrag te vertonen. Het vereist het willen opgeven van veiligheid en zekerheid, een opgave die niet voor iedereen is weggelegd. Mensen zijn bang om te mislukken of los te laten omdat zij niet weten wat ze kunnen verwachten of hoe hun omgeving zal reageren. Veel mensen zijn meer bezig met hun imago dan met zichzelf.

“Wij leven in een egoïstisch en individualistisch tijdperk waar eigenbelangen voorop staan. Daar worden we blijkbaar niet gelukkig van, anders was er niet zo veel stress en onvrede. Door je meer op anderen te richten, je in dienst te stellen van een ander of een hoger doel onderken je de onderlinge verbondenheid van mensen en zie je in dat je er zelf beter van wordt als je anderen helpt beter te worden.”

Als ik naar uw uitspraken luister, denk ik vaak: het klinkt zo simpel.

“Het is wellicht *common sense*, maar geen *common practice*. Het is niet simpel. Het vereist karakter en discipline. Iets wat bij de meeste mensen en organisaties ontbreekt. Mensen denken te veel in termen van compromissen. Ze begrijpen de voordelen van synergie niet. Je hoeft niet tegen elkaar te vechten. Wie goed met een hamer om kan gaan, denkt dat alles een spijker is. Als je goed bent in competitie, ben je daar steeds mee bezig. Veel mensen wedijveren met hun kinderen, hun echtgenoten of collega's. Ze hebben niet door dat het geluk van anderen ook je eigen geluk kan zijn. Mensen hebben geen wij-mentaliteit, maar een ik-mentaliteit. Daarom is het moeilijk om effectief te zijn. Het is uiteindelijk net zo moeilijk als een verbroken relatie weer op te bouwen.”

Hoe definieert u leiderschap?

“Leiderschap gaat er over dat de waarde en het potentieel van mensen zo duidelijk wordt gecommuniceerd dat de mensen geïnspireerd worden om deze kwaliteiten in zichzelf te zien. Het is morele autoriteit. Leiderschap betekent richting geven en het stimuleren van emotionele betrokkenheid bij die richting en de principes. Als mensen betrokken zijn, hoeven ze niet gemanaged te worden.

“Met leiderschap betrek je iedereen bij het doel en de hoge prioriteiten van het bedrijf. Geef ze richting en prioriteiten en laat ze verder met rust. Daardoor verdwijnen veel lagen van een bedrijf, top-down aansturing en andere verouderde controlemechanismen. Dat zijn surrogaten voor vertrouwen. Alle regelgeving en bureaucratie is uiteindelijk het

gevolg van een tekort aan vertrouwen. In de meeste organisaties is er onvoldoende vertrouwen en zijn medewerkers machteloos. We gebruiken in het tijdperk van kenniswerkers nog steeds het industriële model van controle, waarbij we mensen behandelen als dingen. Het is alsof we aderlatingen doen terwijl we weten hoe bacteriën werken. Je managet dingen, geld, voorraden of systemen. Je managet geen mensen die de kracht hebben van een eigen wil. Als ze zich identificeren met de doelstellingen, zijn medewerkers prima in staat zichzelf te managen.”

Kun je leiderschap leren?

“Absoluut. Het gaat om karakter. Daarmee bedoel ik geloofwaardigheid en integriteit. Anders krijg je geen vertrouwen. Zonder vertrouwen heb je geen open, eerlijke communicatie en geen emotionele betrokkenheid. Dan ben je weer terug bij het industriële model waarbij mensen worden gezien als kostenpost en gemotiveerd worden met een wortel voor hun neus. Medewerkers raken daardoor gefrustreerd.

// Managers worden niet geboren of gemaakt, ze zijn selfmade //

“Vraag in een willekeurig bedrijf wat het nummer 1 doel is van hun bedrijf en niemand weet het je te vertellen. En zeker niet wat hun eigen bijdrage is voor die doelstelling. Afgezien van een doelstelling of prioriteiten is het ook nog eens zo dat bedrijven hun doelstellingen niet concreet vertalen en vervolgens niet kunnen uitvoeren. Managers worden niet geboren of gemaakt, ze zijn selfmade. Zij kiezen ervoor een leider te worden. Je hebt discipline nodig. Ik kan niet in één keer piano leren spelen, ook al kies ik ervoor.”

U hebt gezegd dat een slechte vader een slechte manager is.

“Als mensen hun persoonlijk leven niet goed voor elkaar hebben, zullen ze onder druk nergens anders goed in zijn. De familie is een ultieme test voor organisaties waar wij deel van uitmaken.”

De meeste topmanagers brengen toch weinig tijd door met hun familie?

“Dat weet ik. Ze verwaarlozen hun families. Ze zijn misschien geen slechte vaders, maar ze hebben te weinig betrokkenheid. Niemand op zijn sterfbed denkt: had ik maar meer gewerkt. De meeste

topmanagers die ik ken, hebben er spijt van dat zij weinig tijd hebben gehad. Ze voelen zich erg leeg. Ze weten niet hoe ze zowel zakelijk als privé kunnen excelleren.”

Waarom benadrukt u in uw boeken het belang van bevestiging voor het ontwikkelen van leiderschap?

“Ik vraag bijna altijd aan mensen of het voor hun eigen succes belangrijk was dat iemand in hen geloofde, terwijl ze dat zelf niet eens deden. Meer dan de helft bevestigt dit. Je moet mensen stimuleren en naar hun sterke kanten kijken.”

Hoe verklaart u uw succes?

“Omdat mijn principes universeel en tijdloos zijn. Principes als integriteit en vertrouwen zijn overal ter wereld van belang.”

// Mensen die niet meer luisteren, verliezen morele autoriteit //

Wat hebt u iemand als president Clinton geleerd?

“Het belang van luisteren. De meeste wereldleiders zijn te vol van zichzelf en luisteren niet. Het gaat bijna voor iedereen op. Mensen die niet meer luisteren, verliezen morele autoriteit.”

Waar heeft de wereld op dit moment de meeste behoefte aan?

“Aan een wij-mentaliteit. Wij zijn allemaal met elkaar verbonden. Het wordt tijd dat daar meer aandacht aan wordt besteed.”

Het is volgens u belangrijk om met het einde voor ogen te beginnen. Wat gaat uw familie over u zeggen tijdens de begrafenis?

“Ze zeggen hopelijk dat ik een sterke familie heb gebouwd die erop gericht is anderen te helpen. Ik heb negen kinderen en 52 kleinkinderen en die zijn allemaal erop gericht anderen te helpen. Niet een iemand heeft problemen of is de samenleving tot last.” ■

Nederlandstalige boeken van Stephen Covey

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Business Contact, ISBN 902541489

De 8ste eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie, Business Contact, ISBN 9047000218

Prioriteiten. Effectieve keuzes in leven en werk, Business Contact, ISBN 9025414605



DE ZEVEN EIGENSCHAPPEN VOOR EFFECTIVITEIT

Wees pro-actief. Iedereen kan kiezen hoe hij op een bepaalde situatie of probleem reageert. Je hoeft geen slachtoffer van de omstandigheden te zijn. Een proactieve houding is: ‘laat ik eens naar alternatieven kijken’ of ‘ik kan het ook anders aanpakken’ in plaats van te reageren met ‘zo ben ik nou eenmaal’.

Begin met het einde voor ogen. Door na te denken over wat wij willen dat anderen bij onze begrafenis over ons zeggen komen we erachter wat wij werkelijk belangrijk vinden. Hoe was je als collega, moeder of vriendin? Bepaal de visie en richting van je leven voordat je te veel energie in de verkeerde zaken investeert. Niemand denkt op zijn sterfbed tenslotte: ‘Had ik maar meer gewerkt.’

Stel prioriteiten. De Duitse schrijver Johann Wolfgang Goethe zei het heel mooi: Wat er het minste toe doet mag nooit ten koste gaan van wat er het meest toe doet. Maak een schema van je belangrijke doelen en stem daar je tijdsindeling op af. Zeg ook eens vaker nee tegen zaken die misschien dringend zijn, maar niet belangrijk.

Denk in termen van win/win. De meeste mensen hebben een win/verlies mentaliteit. Als de ander verliest, winnen wij. Dat komt omdat er in het gezin vaak geen sprake is van onvoorwaardelijke liefde. Je moet het verdienen. Wat iemand waard is, wordt vervolgens vastgesteld door een vergelijking met anderen. Bij een win/win mentaliteit gaat men ervan uit dat er voor iedereen genoeg is, succes hoeft niet ten koste te gaan van iets of iemand anders.

Probeer eerst te begrijpen... in plaats van begrepen te worden. We staan te snel klaar met een mening terwijl we de situatie of persoon niet goed begrijpen. Leren luisteren is dan ook een cruciale eigenschap voor effectieve communicatie. Wij luisteren vaak niet om iemand te begrijpen, we luisteren om antwoord te geven en filteren alles door onze eigen zienswijze en ervaringen als referentiepunt te gebruiken.

Streef naar synergie. Synergie is de meerwaarde van het geheel ten opzichte van de afzonderlijke delen. Voorwaarden hiervoor zijn vertrouwen, openheid en veiligheid. Pas als wij in anderen de kwaliteit en potentie kunnen zien, kan een werkelijk creatieve samenwerking ontstaan.

Houd de zaag scherp. Deze eigenschap heeft betrekking op het vernieuwen en onderhouden van jezelf oftewel je lichamelijke, spirituele, geestelijke en sociaal-emotionele vaardigheden. Of je nu sport, goed eet of inspiratie vindt in klassieke muziek, het is belangrijk jezelf te blijven voeden en ontwikkelen.

Dominique Haijtema sprak verschillende keren met Stephen Covey, onder meer voor haar boek Leiderschap is een keuze. Dit is een compilatie van de verschillende interviews.