

Covey nader uitgelegd:

De eerste eigenschap: Pro activiteit

Alles begint met een actieve houding. Je kunt pas iets veranderen in je leven of in de wereld als je eerst zegt: dat is mijn verantwoordelijkheid, ik kan en wil er iets mee doen. Zolang je ontkent dat je er iets aan kunt doen, of dat juist jij degene bent die er iets aan moet doen, zul je niet tot actie over gaan.

Onder pro-activiteit bespreekt Covey twee concepten die de eigenschap goed uitwerken: de p/pc balans en de circle of influence.

De p/pc balans

De p/pc balans is een kernbegrip van de eerste gewoonte. De p staat voor productie en pc staat voor productie capaciteit. De p/pc balans wordt door effectieve mensen zeer goed in de gaten gehouden, aldus Covey. Stelt u zich even het stereotype carrièremaker voor. Deze werkt iets te hard, om zichzelf goed neer te zetten. Maar hierdoor pleegt hij wellicht roofbouw op zijn eigen gezondheid. Hij offert productiecapaciteit op om productie te leveren. Covey spreekt zich hier tegen uit: het zou veel beter zijn om zijn productiecapaciteit te verbeteren. Bijvoorbeeld door beter te leren plannen, door meer te delegeren, sneller te leren typen. Door te focussen op de pc in plaats van op de p, kun je op de lange termijn veel meer bereiken.

In de p/pc balans wordt direct het belang van pro activiteit duidelijk. Een proactief persoon zou niet stilstaan als hij merkt dat zijn pc lijdt onder zijn p. Hij zou zich afvragen wat hij moet doen om zijn pc in stand te houden of te versterken.

Sterker nog! Een proactief persoon is altijd bezig met het verkennen van mogelijkheden om zijn pc te versterken. Niet alleen als daar vraag naar is, of als zijn pc wordt bedreigd.

Circle of influence

Covey gebruikt een prachtige metafoor, de circle of influence. Stel je eens alle dingen voor waar je je mee bezig houdt; de economie, boodschappen doen, afspreken met een vriend, je hobby's. Al deze dingen vallen binnen je circle of concern. Op een aantal van deze dingen heb je invloed, bijvoorbeeld op je boodschappen en of je wel of niet naar je afspraak gaat, deze vallen binnen je circle of influence.

De 7 eigenschappen van effectief leiderschap - cirkel van invloed (De 7 eigenschappen van effectief leiderschap - cirkel van invloed.jpg)

Wat deze metafoor laat zien is op welke zaken je invloed kunt hebben. Proactieve mensen werken altijd om hun circle of influence uit te breiden. De economie ligt waarschijnlijk buiten je bereik om echt te beïnvloeden. Door je te focussen op deze concern - in plaats van op iets waar je wel iets aan kunt doen - verkleint je circle of influence. Maar door juist te focussen op je circle of influence, waar je wel invloed op hebt, zie je wat je wél kunt doen.

De tweede eigenschap: Begin with the end in mind

Effectieve mensen weten waar ze heen willen. Ze zijn in staat hun dagelijkse acties in de bredere context van hun grotere doelen te plaatsen. Dit zorgt voor focus, waardoor ze effectiever kunnen zijn. Ook zorgt het voor motivatie, doordat ze steeds zicht hebben op waarom ze doen wat ze doen. Deze focus - het idee van waar we heen willen - krijgen we door persoonlijk leiderschap. Door bewust stil te staan bij de dingen die we willen doen. Covey gebruikt hier een sprekende analogie: je kunt hard je best doen om een ladder op te klimmen en steeds hoger te komen, maar als de ladder tegen het verkeerde gebouw staat, kom je niet waar je wilt komen. Je zult eerst het gebouw moeten kiezen - dus de doelen die je na wilt streven. Pas als je die doelen hebt gekozen, wordt het zinvol om een ladder te beklimmen.

Covey komt met een manier om de leiderschap over je leven in eigen handen te nemen: hij moedigt de lezer aan om een personal mission statement te maken.

Schrijf een personal mission statement

De 7 eigenschappen van effectief leiderschap bevat per gewoonte een aantal oefeningen. En de oefening waar ik verreweg het meeste aan heb gehad, was het schrijven van een personal mission statement. Eigenschap twee draait om leiding geven aan je eigen leven. En leiding geven begint met een visie op waar je heen moet. Voor perspectief: gewoonte drie gaat over het bereiken van doelen. Maar als je niet weet welke kant je uit moet, dan kun je zo hard lopen als je wilt, je zult niet komen waar je heen wilt.

Voor de duidelijkheid: een mission statement is niets anders dan een set van doelen die je wilt bereiken. Of een set van karaktereigenschappen die je gedrag moeten bepalen. Het is een leidraad voor je leven. Covey geeft enkele voorbeelden van mission statements en deze verschillen enorm. Zo geeft Benjamin Franklin een overzicht van karaktereigenschappen die hij ten alle tijden wil laten zien. En een ander persoon een overzicht van hoe haar huis een plaats moet zijn waar mensen zich thuis voelen.

Covey moedigt je op een heel prettige manier aan om goed de tijd te nemen voor je mission statement. Zelf gaat hij er jaarlijks een paar uur voor zitten, het liefst aan het eind van een lange fietsrit, op een verlaten strand. Deze aanmoediging hielp bij mij zeer goed om de oefening serieus te nemen. Dit hoofdstuk is ook wat het boek persoonlijk maakt: Covey zegt nergens wát je moet doen, hij geeft alleen stukken gereedschap om het te realiseren.

De derde eigenschap: First things first

In de tweede gewoonte onderzoeken we wát we willen bereiken. In de derde - en laatste individuele - gewoonte onderzoeken we hóe we dit het beste kunnen bereiken. Met andere woorden: we leren prioriteiten stellen. Covey heeft hier een bijzonder praktische methode voor, die ook los van het boek bekend is: Coveys kwadrant:

Coveys kwadrant

De 7 eigenschappen van effectief leiderschap - Coveys kwadrant

Kwadrant dankzij sidsvara

Het kwadrant wordt vaak gebruikt voor mensen die moeite hebben hun taken te overzien. Een mogelijk gebruik van het kwadrant is om het op je muur te hangen en vervolgens je taken op post-its te schrijven. Je verdeelt ze dan over de vier velden en zo krijg je zicht op je prioriteiten. De belangrijke én urgente dingen moet je normaal eerst doen, zeker als je keuken echt in brand staat. Vervolgens doe je de belangrijke, niet urgente dingen, enzovoorts.

Covey geeft hier echter een verfrissende visie op: je moet je focussen op het tweede veld! Dat is gelijk de reden waarom het hier geel is gemaakt. Want, zegt Covey: in kwadrant 2 gebeuren de belangrijke p/pc balans zaken: hier onderneem je actie om je productie capaciteit te vergroten. Hier train je bijvoorbeeld je secretaresse om je standaard mails af te handelen. Zo heb je zelf meer tijd over om aan andere zaken te besteden. Idealiter voorkom je zo dat taken in kwadrant 1 terecht komen. Je kunt nooit alle crisis-zaken voorkomen, maar door je op kwadrant 2 te focussen, voorkom je dat veel taken crisissen worden. En zo houdt je meer tijd en ademruimte over voor andere taken.

Voor we de vierde gewoonte verder bespreken, moeten we eerst kijken naar het derde en laatste concept dat Covey introduceert om zijn gewoontes te verduidelijken:

De emotionele bankrekening

We weten allemaal wat een bankrekening is: je stort er geld op, dat je er later af kunt halen wanneer we het nodig hebben. Covey zegt dat dit een mooie analogie is voor relaties: we investeren in relaties - en zo bouwen we vertrouwen op en kunnen we iemand eventueel om een gunst vragen. Een voorbeeld maakt dit erg duidelijk:

1. Stel dat ik iets zeer onwaarschijnlijk vertel over investeringen op de beurs, aan een goede vriend. We kennen elkaar al jaren en in deze relatie heb ik meermalen bewezen betrouwbaar te zijn en altijd mijn best te doen voor zijn geluk. De kans dat hij het onwaarschijnlijke nieuws aanneemt is vrij groot, ondanks dat ik de schijn tegen heb. Maar door de investeringen in de emotionele bankrekening, vertrouwt hij me toch.

Covey gebruikt de emotionele bankrekening om allerlei relatieproblemen te verklaren. Van tieners die niet luisteren (omdat hun ouders niet naar hen luisteren), tot cultuurproblemen in organisaties. Hij geeft ook zes voorbeelden van investeringen die we kunnen maken:

- (1) Het individu begrijpen
- (2) Denken aan de kleine dingen
- (3) Beloftes nakomen
- (4) Verwachtingen verduidelijken
- (5) Blijk van persoonlijke integriteit
- (6) Oprecht excuses aanbieden wanneer we 'opnemen' (zeg dat je fout zat, dat je iets verkeerd hebt gedaan, bied je excuses aan, etc.)

Met de emotionele bankrekening in onze rugzak kunnen we door naar de vierde gewoonte:

De vierde eigenschap: Think win/win

Volgens Covey zijn er zes paradigma's voor menselijke interactie:

- (1) Win/Win
- (2) Win/lose
- (3) Lose/Win
- (4) Lose/lose
- (5) Win
- (6) Win/Win or No Deal

Win/Win

Win/win is een houding (Covey zegt: frame of mind and heart) waarin we steeds wederzijds profijt zoeken in onze interactie. Beslissingen en oplossingen moeten dus voor alle partijen een voordeel hebben, iedereen moet zich er goed bij voelen en zich gecommitteerd voelen aan het plan.

Win/lose en lose/win

Dit is het paradigma van: als ik win, verlies jij. En andersom kan gedacht worden: deze keer verlies ik, zodat jij kunt winnen. Waarbij vaak gedacht wordt: zodat jij volgende keer kunt verliezen en ik kan winnen.

Lose/lose

Dit kan een resultaat zijn van twee win/lose mentaliteiten die botsen. Covey geeft het voorbeeld van een rechtszaak naar aanleiding van een scheiding, waarbij de man een auto van 10.000\$ verkocht voor 50\$ en zijn vrouw 25\$ gaf. Lose/lose is de ergste mentaliteit die je kunt hebben.

Win

Bij de win-mentaliteit wordt niet per se gedacht dat iemand anders moet verliezen. De win-mentaliteit kijkt alleen naar of de persoon zelf iets wint of niet.

Op de vraag welke van deze vijf opties het beste is, antwoord Covey: it depends. Bij een potje voetbal heb je een winnaar en een verliezer. Soms, als je een nieuwe zakenrelatie aangaat, kan het aantrekkelijk zijn om een keer lose/win te gaan, als je bijvoorbeeld verwacht dat zich dit op termijn terugbetaald. Maar de meeste oplossingen kunnen win/win zijn en dat is altijd nastrevenswaardig. Maar er is nog een zesde optie:

Win/win or No Deal

Dit is de mentaliteit om alleen een afspraak te maken als beide partijen er beter van worden. Wordt er niet zo'n oplossing gevonden, dan worden de onderhandelingen gestaakt. Zo blijft de relatie intact voor toekomstige plannen en wordt er niet gekozen voor een beslissing waar een van de partijen spijt van heeft.

De rest van dit hoofdstuk spendeert Covey aan mogelijkheden voor het win/win en win/win or No Deal denken. Ook laat hij zien dat win/win en win/win or No Deal grote investeringen kunnen zijn op een emotionele bankrekening.

De vijfde eigenschap: Seek first to understand, then to be understood

In dit hoofdstuk laat Covey zien hoe goed hij zijn theorie kan vertalen naar praktische situaties. Hij begint met het voorbeeld van een optometrist die zijn patiënt als eerste een bril opzet. Hij vraagt vervolgens of het helpt: nee, antwoord de patiënt natuurlijk, alles is wazig. De optometrist probeert vervolgens de houding en ideeën van de patiënt te beïnvloeden, uiteraard zonder resultaat. Want hoe kan de optometrist een goed advies geven, zonder een idee te hebben van het probleem dat speelt? De vijfde eigenschap verwijst ook terug naar één van de zes grote investeringen op een emotionele bankrekening: probeer het individu te begrijpen.

Covey maakt hier ook een interessante opmerking over ons onderwijs: we leren jaren lang om te lezen en te schrijven. En zelfs om te spreken en presenteren. Maar hoeveel tijd besteden we aan het leren luisteren? Terwijl luisteren juist de kern is om iemand goed te begrijpen, om informatie op te slaan én om iemand van goed advies te voorzien.

Covey geeft een sprekend voorbeeld van een man die zijn tienerzoon niet zegt te begrijpen. Het gesprek verloopt zo:

M: I can't understand my kid. He just won't listen to me at all

C: Let me restate what you just said. You don't understand your son, because he won't listen to you?

M: That's right

C: Let me try again: You don't understand your son because he won't listen to you?

M: That's what I said

C: I thought that to understand another person, you needed to listen to him.

De man gaat vervolgens verder door te zeggen dat hij zijn zoon wel begrijpt: hij heeft dezelfde dingen meegemaakt. Maar de man begrijpt niet waarom zijn zoon niet naar hem luistert...

Covey wil hier twee dingen zeggen: door écht te luisteren kan de man de jongen beter begrijpen. En! Door te luisteren geeft de man zijn zoon ademruimte. Het gevoel dat er aandacht is voor zijn probleem. Dit is een investering in de emotionele bankrekening - én het geeft de luisteraar écht inzicht. Advies komt heel anders binnen bij de ontvanger wanneer hij het idee heeft dat de adviseur eerst goed geluisterd heeft naar het probleem.

Covey onderscheidt vier autobiografische reacties die we vaak geven wanneer we op iemand reageren:

Evalueren: we spreken een waardeoordeel uit

Graven: we stellen vragen vanuit ons eigen referentiekader (en dus niet dat van de ander)

Adviseren: we vertellen de ander wat hij moet doen (op basis van onze eigen ervaring)

Interpreteren: we proberen iemands motieven en gedrag te begrijpen op basis van onze eigen motieven en gedrag

Deze vier reacties zijn in vrijwel iedereen enorm diep geprogrammeerd. En het effect kan desastreus zijn: het is een van de meest effectieve manieren om iemand te stoppen zijn echte verhaal te vertellen.

Hoe moeten we dan wel reageren? Covey geeft vier fases van empathisch luisteren:

1. Mimiek content

Herhaal iemands probleemstelling. Je laat zo zien dat je het probleem probeert te begrijpen (je probeert het probleem ook echt te begrijpen) én je laat zien dat je betrokken bent.

('Je hebt het gehad met school!')

2. Parafraseer de probleemstelling

Vat de probleemstelling samen in je eigen woorden. Je hebt nu niet een van de vier autobiografische reacties gegeven! Dit is effectiever dan iemands woorden hergebruiken.

('Je wilt niet meer naar school gaan.')

3. Reflecteer gevoel

Hier neem je ook de emotie over die in iemands boodschap ligt.

('Je voelt je erg gefrustreerd.')

4. Parafraseer de probleemstelling en reflecteer het gevoel

In de vierde fase herhaal je fase twee en drie.

('Je voelt je erg gefrustreerd en wilt niet meer naar school.')

De frustratie is het gevoel - school is de kern van het probleem. Door zo naar het probleem te kijken, nog zonder er zelf een autobiografische uitspraak over te doen, krijgt de ander én te zien dat je begrijpt wat hij wil zeggen én de mogelijkheid hier op te reflecteren. Dit samen geeft hem een stukje ademruimte in het gesprek, waardoor hij meer bereid is om te vertellen waar het probleem echt ligt.

En door het probleem zo te verhelderen, kun je jezelf vervolgens veel duidelijker maken. Je begrijpt tenslotte waar het probleem ligt. En vervolgens volgt de 'and then to be understood'. Dit is de meest direct toepasbare eigenschap van de 7 eigenschappen. Covey geeft dan ook vijf oefeningen om hiermee aan de slag te gaan.

De zesde eigenschap: Synergize

Synergie is de hoogste van de zeven eigenschappen (nee, niet de zevende, daar komen we zo op terug!). Het brengt de vier menselijke eigenschappen (zelfbewustzijn, geweten, onafhankelijke wil en creativiteit), een win/win mentaliteit en de vaardigheden van empatisch luisteren bij elkaar. Het resultaat is een wonder: we scheppen nieuwe alternatieven - alternatieven die er voorheen nog niet waren. Alle eigenschappen die we hiervoor hebben beschreven hebben ons voorbereid op synergie, aldus Covey.

Synergie betekent niets anders dan dat het geheel groter is dan de som der delen. Het betekent dat de relatie die de onderdelen hebben, zelf ook een deel is. En het is niet zomaar een onderdeel, maar een onderdeel dat als catalist werkt, dat de andere onderdelen sterker maakt. Maar dit creatieve proces is ook het moeilijkste, want je kunt niet van tevoren weten wat het resultaat ervan zal zijn. Het vereist een pioniersgeest om dit soort stappen te nemen. Covey gebruikt hier expres wat poëtische taal, omdat hij wil laten zien dat precies hier de zes eigenschappen samenkomen. Dit is het punt waar hij al vanaf de uitleg van onderlinge afhankelijkheid naar toe wilde werken en hij is duidelijk overtuigd van de waarde van synergie. De eerste drie eigenschappen maken ons onafhankelijk - de volgende drie eigenschappen zorgen dat we als groep meer bereiken dan als individu.

Het hoofdstuk wordt gebruikt om voorbeelden van synergie te geven. Het concept is in zichzelf wat abstract, juist omdat de uitkomst van synergetisch denken per situatie verschilt. Covey geeft een sterk voorbeeld waarin een stel op vakantie wil, maar verschillende reisdoelen in gedachten heeft. De man wil graag gaan vissen op een locatie die daar erg geschikt voor is. De vrouw wil naar haar moeder, die ziek is. Door goed naar elkaar te luisteren komen ze tot nieuwe inzichten: de vrouw ziet dat haar man graag iets 'met het hele gezin' wil doen, de man ziet dat de vrouw voor haar moeder wil zorgen. Door win/win te denken komen ze tot een nieuw plan: een locatie dichtbij de moeder, waar ook een vis-locatie in de buurt is. Er wordt dus eerst goed geluisterd naar wat iedereen wil, vanuit een open houding, waardoor onderliggende ideeën boven water komen. Deze ideeën botsen niet (in tegenstelling tot de expliciete locaties die in eerste instantie worden voorgesteld) - en zo kan er naar nieuwe oplossingen worden gezocht en wordt de creativiteit aangesproken.

Synergie komt ook voor in het zakenleven: het is wat business deals écht effectief maakt. Covey moedigt ons aan om altijd op zoek te gaan naar het derde alternatief: niet een van de alternatieven die in eerste instantie worden voorgesteld (wellicht vanuit een win/lose mentaliteit), maar een derde alternatief dat voortbouwt op de onderliggende vraagstukken die vanuit beide partijen in de deal spelen.

De zevende eigenschap: Sharpening the saw

Heeft u wel eens in een hutje op de hei gezeten met uw afdeling? Of een wandeling gemaakt tijdens de lunch? Aan uw mission statement gewerkt na een lange fietsrit? Dit zijn allemaal activiteiten die onder eigenschap zeven vallen.

De naam komt van een verhaal over een houthakker:

Een man loopt door het bos en ziet een houthakker, die zich helemaal in het zweet heeft gewerkt om een boom om te zagen. De man vraagt aan de houthakker wat hij aan het doen is. "Ik moet deze boom voor vanavond omzagen!", antwoord de houthakker. De man zegt: "Maar die zaag is helemaal bot! Neem even pauze om hem aan te scherpen, dan ben

je sneller klaar." "Nee", antwoord de houthakker "Ik heb geen tijd om hem aan te scherpen: die boom moet vandaag nog om!"

Met andere woorden: door soms tijd te nemen om onszelf aan te scherpen, kunnen we de rest van de tijd veel effectiever zijn.

Covey onderscheidt vier dimensies van onze natuur, waarop we ons aan kunnen scherpen:

We moeten alle vier de dimensies onderhouden, op een gebalanceerde manier.

De fysieke dimensie

Onderhoud voor de fysieke dimensie betekent: gezond en gebalanceerd eten, voldoende rust en ontspanning krijgen en regelmatig sporten (Covey was een wielrenner, iets dat hij tot zijn 79e heeft volgehouden).

Sport is een van die belangrijke kwadrant 2 activiteiten die je meer energie geven om andere activiteiten te ondernemen. Maar veel mensen laten het links liggen, omdat het niet direct urgent is - zonde, want het leidt uiteindelijk tot zeer urgente kwadrant 1 problemen.

De spirituele dimensie

Het hernieuwen/onderhouden van de tweede dimensie geeft je leiderschap over je leven en is sterk gerelateerd aan eigenschap 2. Je spirituele dimensie is je center, je commitment aan je waardesysteem. Dingen die je inspireren, bieden je vernieuwing in deze dimensie. Voor sommige mensen is het muziek, voor anderen religie, voor weer anderen literatuur. Covey raadt de lezer aan om bronnen van inspiratie te zoeken en deze er regelmatig bij te pakken.

De mentale dimensie

Deze dimensie betreft onze mentale ontwikkeling en studie/discipline. Dit ontwikkelen we voornamelijk in het onderwijs - maar helaas laten veel mensen zich daarna verslappen op dit vlak. We moeten nieuwe onderwerpen blijven verkennen, zegt Covey, serieus boeken blijven lezen, analytisch blijven denken - en schrijven. Zo blijven we onze capaciteit om analytisch te zijn en ons uit te drukken in duidelijke taal oefenen.

De televisie staat 35-45 uur per week aan in een gemiddeld Amerikaans huishouden. Meer dan de gemiddelde persoon werkt! Laten we hier eigenschap drie toepassen: put first things first - en kiezen voor informerende en inspirerende programma's die je waarden en doelen ondersteunen.

De sociale/emotionele dimensie

Waar de fysieke, spirituele en mentale dimensie sterk samenhangen met eigenschap 1, 2 en 3, draait de vierde dimensie om eigenschap 4, 5 en 6: interpersoonlijk leiderschap, empatisch luisteren en creatieve samenwerking. Dit komt doordat ons emotionele leven voornamelijk ontwikkeld wordt vanuit en zich manifesteert in onze relaties met anderen. Het vernieuwen van deze dimensie kost geen tijd zoals de andere dimensies, het kan

gewoon in je dagelijkse interactie met anderen. Maar het vereist wel oefening. Het vereist een hoog niveau van eigenschap 4, 5 en 6 om deze dimensie te vernieuwen. Hoe beter je iemand begrijpt, hoe meer je gemeenschappelijke win/win ideeën kunt zien en hoe hoger de synergie is die je bereikt met iemand, hoe meer je uit de relatie haalt.

Balans is belangrijk

Het vernieuwen van iedere dimensie is belangrijk, maar het meest effectief als de vier dimensies in een gelijke balans worden vernieuwd.

Afsluitend komt Covey met een laatste stelling: dat er verschillende lagen zijn in alle eigenschappen. Dat we door eigenschap zeven deze lagen aanboren. Door steeds opnieuw te reflecteren op wat we doen, door scherp naar onszelf te kijken en door ons op verschillende vlakken te ontwikkelen, zien we nieuwe diepten in de andere zes eigenschappen. De zeven eigenschappen zijn een opwaardse spiraal: we leren, we committeren ons - en we doen. En vervolgens leren we iets nieuws, committeren ons daaraan en we doen. Covey gelooft duidelijk in het potentieel van ieder individu om zich vrijwel eindeloos te ontwikkelen. En met de zeven eigenschappen heeft hij daar een grote impuls aan gegeven.

Afsluitend: waarom moet je de 7 eigenschappen van effectief leiderschap lezen?

Als je tijd wilt investeren om jezelf te ontwikkelen, of meer richting wilt geven aan je leven, dan is dit boek een zeer goede investering. De zeven eigenschappen van effectief leiderschap is een van de beste business boeken die er is - Time verkoos het al als een van de 25 management titels met de meeste invloed. En dat terwijl het eigenlijk geen management titel is, maar een boek dat op persoonlijke ontwikkeling is gericht. Het boek is daar zo sterk in, dat het ook in de managementwereld een groot succes is

