

# DE PRAA





# TSTOK EN DE VEER

Ontmoeting met  
de Coveys:  
senior aan het  
woord

## LEIDERSCHAP VANUIT UNIVER- SELE PRINCIPES

In oktober van dit jaar deden vader en zoon Covey ons land aan. Op het rondom hen georganiseerd congres, sprak vader over inspirerend leiderschap, terwijl zoonlief het vooral over het belang van vertrouwen had. In dit artikel delen we de boodschap van Stephen R. Covey, wereldleider op het gebied van leiderschap.



Frank Van der Mijl  
Fransje ten Hoedt



## Over Stephen R. Covey

Dr. Stephen R. Covey (1932) studeerde kerkgeschiedenis aan de Brigham Young University in Salt Lake City en behaalde vervolgens een BS Business Administration aan de universiteit van Utah, en een MBA Business Administration aan Harvard University. Hij was als professor organisatiegedrag en business management jarenlang verbonden aan de Brigham Young University. Daarnaast richtte hij in 1984 het Covey Leadership Center op, dat in 1997 samengevoegd werd met Franklin Quest onder de naam Franklin Covey. Deze organisatie specialiseert zich in leiderschaps- en managementtrainingen. Bijna twintig jaren geleden schreef Covey *The Seven Habits of Highly Effective People*. Dit boek vloeide voort uit een opmerkelijke studie over succes in het bedrijfsleven in de afgelopen 150 jaar. Welke managers waren overal ter wereld, waar ze ook naar toe gingen, altijd succesvol en waarom? Principieel leiderschap had duidelijk de langste adem en wat het allemaal zo fascinerend maakte, was dat de meer dan 50 ondervraagde managers over de hele wereld, zeven universele eigenschappen bleken te hebben. Deze zeven eigenschappen werden gedragen door zeven principes die zo logisch zijn, dat ze het karakter van een natuurwet krijgen. Stephen Covey is al vijftig jaar getrouwd met Sandra Merrill. Ze hebben samen negen kinderen en 44 kleinkinderen. In 2003 ontving hij de Amerikaanse National Fatherhood Award, die naar zijn zeggen de belangrijkste onderscheiding is die hij ooit ontving. [www.stephencovey.com](http://www.stephencovey.com)

Wie kent hem niet: de man van de zeven eigenschappen van effectief leiderschap en het nadien toegevoegde achtste principe: Stephen R. Covey? In de Beatrixzaal in Utrecht betaalden enkele honderden belangstellenden een fors bedrag om hem en zijn zoon te horen spreken. Vader Covey schreef diverse managementboeken en schijnt inmiddels de meest gelezen schrijver op dit vlak te zijn. Alleen al van zijn 7 *Habits* zijn meer dan 20 miljoen boeken in 38 talen verkocht.

## Nieuw tijdperk

Covey stelt – zoals inmiddels meerdere auteurs hebben gedaan – dat de Industriële Revolutie is overgegaan in een nieuw tijdperk, dat andere eisen stelt aan leiders en organisaties. Van een controle- en functiegeoriënteerde focus, hebben organisaties nu leiders nodig die dienstverlenend zijn en talent helpen vrijmaken. Leiders transformeren hun formele autoriteit naar een morele autoriteit. Op deze wijze kunnen medewerkers zich als mens en professional ontplooiën, zelf hun (loopbaan) keuzes maken, eigen (innerlijk) leiderschap op zich nemen en de verantwoordelijkheid voor het organisatieproces delen met de leidinggevendenden. Daarbij verwijst hij naar de principes van *Servant Leadership*<sup>1</sup>. Covey stelt: "Leiderschap gaat erom de waarde en potentie van andere mensen zo duidelijk te communiceren dat zij het in zichzelf gaan herkennen." Dat geldt natuurlijk – en misschien wel vooral – ook voor de leider zelf.

Volgens Covey zijn er zeven aspecten die effectieve mensen karakteriseren:

1. Proactief zijn

2. Beginnen met het einde reeds in zicht
3. Eerst de belangrijkste zaken afhandelen
4. Denken in win-win termen
5. Eerst de ander begrijpen en er dan pas naar streven om zelf begrepen te worden
6. Synergetisch/verbindend opereren
7. Zaken doen (*sharpen the saw*)

Deze zeven eigenschappen kunnen alleen in de genoemde volgorde worden ontwikkeld. De eerste twee stoelen op afhankelijkheid, de derde en vierde op onafhankelijkheid en de vijfde en zesde op *interdependancy*, wat misschien het beste is te vertalen als 'verbonden onafhankelijkheid': begrijpen dat je beide zelfstandig bent én elkaar nodig hebt om de volgende stap te maken. Nummer zeven staat los van alle andere.

De befaamde achtste eigenschap van Covey gaat over je innerlijke stem. Als je anderen wilt inspireren, help ze dan hun stem te vinden. Het vraagt van leiders en professionals, van onze cliënten en van onszelf dat we stem geven aan onze passie, ons talent, ons geweten en onze behoeften. Dan transformeren we ons tot zelfsturende en vanuit kracht levende wezens, die effectief bijdragen aan het groter geheel.

Die innerlijke stem vind je door antwoord te geven op de volgende vier vragen:

- Wat is je behoefte? (*Need*)
- Wat doe ik het liefst (*Passion*)
- Wat kan ik het best (*Talent*)
- Wat zou ik moeten doen (*Conscience*)

<sup>1</sup> zie ook TvC 2007-4 Servant leadership: contradictio in terminis of ultieme zingeving





Op het snijvlak van deze antwoorden komt je stem naar voren, je eigen unieke bijdrage aan deze maatschappij (Figuur 1). Voor een leider in het nieuwe tijdperk vraagt dit aanpassing van zijn stijl. Je herkent 'nieuwe' leiders aan de volgende vier kenmerken:

- zij zijn duidelijk over hun doelen,
- ze weten talenten te ontketenen,
- zij weten systemen te verbinden en *last but not least*:
- zij wekken vertrouwen.

### Principes

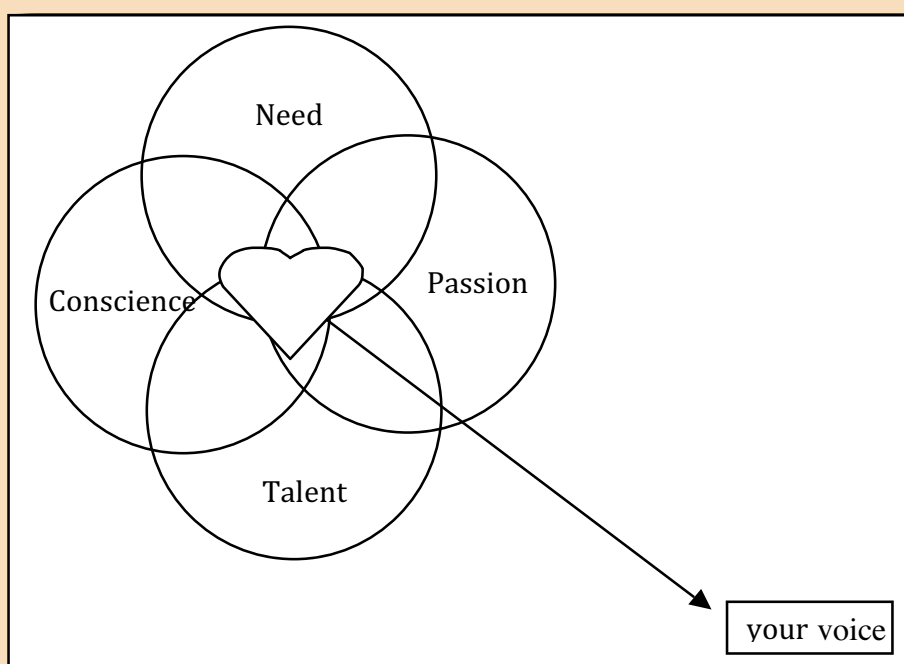
Covey merkt op dat de meeste mensen er weliswaar naar verlangen om hun talenten te herkennen, ontwikkelen en vrij te geven, maar tegelijkertijd ervaren dat ze dit moeten doen in minder tijd en met minder middelen. De crisis verhoogt bovendien de drempel tot ontplooiing waardoor een spanningsveld ontstaat voor mens en organisatie. Als we blijven denken vanuit (post) industriële paradigma's, dan beschouwen we mensen als vervangbaar en lossen we het spanningsveld op door toenemende beheersing en eventueel ontslag. Dat is natuurlijk geen duurzame oplossing. Covey nodigt uit om ook hier de vier aspecten

van mens-zijn te leren waarderen en zo tot een transformatie van denken te komen. Belangrijk hierbij is de universele principes in acht te nemen: dieper gelegen aspecten van menselijkheid die in alle culturen hetzelfde zijn. Denk aan respect, integriteit, eerlijkheid, schoonheid, gelijkwaardigheid, waardigheid en vriendelijkheid. Deze principes zijn als natuurwetten: onpersoonlijk, feitelijk, objectief en zelfbevestigend. Waarden daarentegen hangen samen met sociale normen, zijn persoonlijk, emotioneel beladen, subjectief en beargumenteerbaar. Samenleving, organisaties en mensen zijn kwetsbaar wanneer zij hun gedrag primair baseren op waarden. Ze zijn sterker wanneer zij uitgaan van principes. Wanneer we uit principes denken en handelen, vloeien waarden en gedrag (en normen) daar vanzelf uit voort.

Vanuit het principe van gelijkwaardigheid zal een organisatie bijvoorbeeld waarde hechten aan het aandeel van elke medewerker (en leider). Covey duidde dat door elke medewerker één concrete bijdrage te laten formuleren en uitvoeren de participatie toeneemt, de werksfeer verbetert en het resultaat van het bedrijf verbetert.

### De coach anno 2010

Wat het nieuwe tijdperk van ons vraagt en wat ons er effectief bij maakt moge duidelijk zijn, maar hoe kunnen mensen de ontwikkeling hiertoe bij zichzelf en elkaar bewerkstelligen? Onzes inziens ligt hier een belangrijke taak voor de coach. Hij kan bijdragen door zowel zichzelf als de coachee en de opdrachtgever uit te nodigen om leven en werk in te richten vanuit de



Figuur 1: Innerlijke stem





vier aspecten van mens-zijn:

- hart (Wat wekt liefde in mij op?)
- hoofd (Wat wil ik leren?)
- lichaam (Wat wil ik ervaren?)
- ziel (Welke betekenis wil ik hebben? Wat wordt mijn nalatenschap?)

Zo krijgt een mens contact met datgene waar hij voor leeft en kan hij bouwen aan vaardigheid om dit concreet te maken.

Volgens Covey zou een coach dit proces niet vanuit een mentorrol moeten begeleiden, maar de ander laten leren door hem zelf te laten onderwijzen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat een mens het beste leert door zelf te doceren. Ook goed – maar minder effectief – zijn: discussie en ervaring. ‘Zien en horen’ gaat ook nog wel, maar als het bij lezen, schrijven of (alleen) horen blijft, is het leerrendement zeer beperkt.

Wat heeft je coachee te vertellen? Wat weet hij (al)? Wat zou hij willen doorgeven? En trouwens: wat wil je als coach eigenlijk zelf doorgeven aan anderen? Welke missie draag je uit, welke ervaringen hebben je iets geleerd? Welke vorm kan je helpen dit aan anderen te leren? Indachtig de vijfde eigenschap van effectieve mensen, is ongebreideld doceren niet aan de orde. De beste onderwijzer staat pas op als deze eerst heeft geluisterd naar de leerbehoefte van de ander en van daaruit de eigen ervaringen deelt. Het mooiste effect van ‘empathisch doceren’ is niet zozeer (of niet alleen) dat de ander leert, maar vooral dat de onderwijzende mens zelf leert. Pas wanneer je jezelf hoort spreken, begrijp je

wat je hebt te zeggen aan de wereld. Maar de onderwijzende mens die voor de groep staat wordt geacht het vooraf al te weten. Jammer dus, want de meeste wijsheid ontstaat in de empathische verbinding met de groep en niet vooraf achter de PC.

Wanneer je het als coach aandurft om vooral gebruik van het hier-en-nu te maken en niet van een vast stramien, geef je de coachee de kans om jou te leren wat hij zelf al weet, maar nog niet ontdekt heeft. Hiervoor is onderling vertrouwen nodig. In het maartnummer 2010 leest u de visie van Covey jr. over de snelheid van vertrouwen.

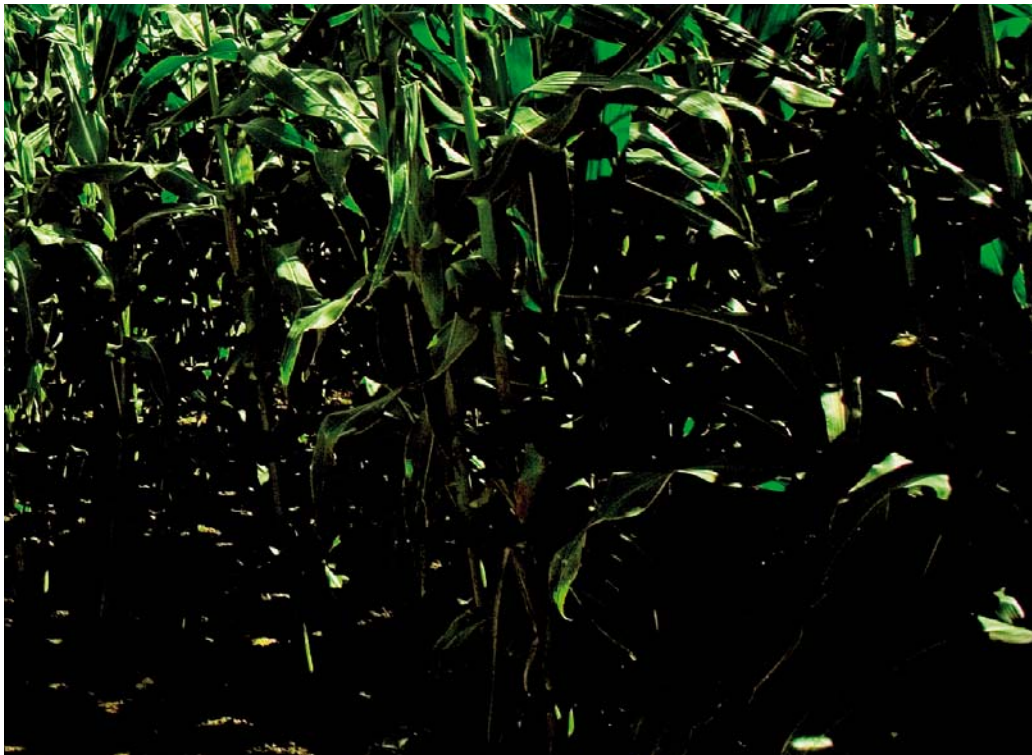
#### Literatuur

*De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Vertaling van The 7 Habits of Highly Effective People. Stephen R. Covey. Business Contact, 2004, 42e druk. ISBN 978 90 254 1489 4*

*De 8ste eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie. Stephen R. Covey. Business Contact, 2005. ISBN 978 90 470 0021 1*

Meer informatie over het Leiderschapscongres Covey sr. & Covey jr.:

[www.covey2009.nl](http://www.covey2009.nl)



**Na het congres interviewt de TvC redactie**

**Stephen R. Covey over coaching**

1. What is the essence of coaching to you? Covey: *"Building a high trust relationship, observing, empathizing, and giving 'I message' feedback."*
2. It sometimes seems as if one half of the world population (especially in the Netherlands) has questions about life, career and leadership, while the other half is coaching them. Is this a preferable situation? Covey: *"I don't think it is wise. I think we need more principle-centered doers and fewer observers and critics."*
3. What is your view on coaching now and in the future? Covey: *"Coaching is a vital activity when the relationship is very strong and supportive and insightful. One on one coaching is very helpful and productive."*
4. What developments do you expect? Covey: *"I think coaching will increase in importance because it is based on deep empathic listening and observing."*
5. What skills, habits and knowledge do coaches need to coach the running-up leaders from 'generation Y' and 'generation Einstein'? Covey: *"Inspiring trust, empathic listening and observing, a background of being a pragmatic doer and the ability to synergistically communicate in producing third alternative solutions."*
6. If any, what differences do you experience when coaching leaders from western or eastern and southern countries in the world? Covey: *"The differences lay in the morals and norms of the different cultures. What do they have in common? What they have in common is a universal and timeless set of principles such as fairness, integrity, respect and empathy, humility, courage, and principle-based wisdom."*
7. How much time and effort do organizations generally need to transform their actual policy into one where people thrive, where the mission and ambition are broadly accepted and realized and where results are the natural consequence of such policy instead of the main goal? Covey: *"It all depends on the sense of urgency and importance in the wider culture. If there's a general awareness of real crisis, things can move fast. If there is general sense of contentedness and security, improvements are very slow. That's why I always start my books with the pain of the reader rather than the theories in my head."*
8. Does your father-son relationship influence your relationship as colleagues? In what way? How does it affect family life? Would you recommend working together as parent and child? Covey: *"It deepens and improves our relationship because we have so many other things in common. It also produces more synergy because of a common transcendent purpose to add value and contribute. And it enables a complementary team where strengths are made productive and weaknesses made irrelevant through the strengths of the other."*