

Iedereen is een leider (Over Stephen Covey), Trouw L&G 9 maart 2013

Frits de Lange

Ook al zegt zijn naam je niks, zijn adagium ken je zeker. 'Wees proactief' is het eerste van 'De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap' van Stephen R. Covey uit 1989, één van de invloedrijkste managementboeken ter wereld. Wereldwijd zijn er zo'n 15 miljoen exemplaren van verkocht, waarvan een kwart miljoen in Nederland. 'Het beste managementboek ooit', meldt het Nederlandse tijdschrift Management Team op de achterflap van de 58ste druk.

Maar Covey wilde meer dan leidinggevend in organisaties coachen. Hij wilde van elk mens een mini-manager maken, de leider van zijn eigen leven. Toen hij vorig jaar overleed liet hij een wereldimperium na dat vanuit het hoofdkwartier in Salt Lake City 47 vestigingen in 147 landen bestiert. De Zeven Eigenschappen worden niet alleen gebruikt in trainingen voor leidinggevend, maar ook in de persoonlijke levenssfeer. Covey zelf vond dat een bedrijf lijkt op een gezin en omgekeerd.

Na zijn eerste bestseller verschenen dan ook boeken voor ouders en tieners met dezelfde filosofie als basis. Zijn zoon schreef een boek voor kinderen van 3 tot 7 jaar, nu ook in het Nederlands: 'De Zeven Gewoontes voor Happy Kids'. Citaat: "Ik verveel me zo!" klaagt Eekhoorn tegen grootmoeder Muis. "Nou, dat is dan je eigen schuld", antwoordt ze. "Het is je eigen verantwoordelijkheid om plezier te hebben, niet die van anderen. (...) Je kunt jezelf vermaken, daar heb je anderen niet voor nodig." En Eekhoorn repareert vervolgens tot vreugde van grootmoeder de kapotte radio in huize Muis.

Niet je oren laten hangen naar wat anderen vinden en doen, maar verantwoordelijkheid nemen voor je eigen leven, initiatieven nemen, je eigen plan trekken en dat voortdurend voor ogen houden. En er dan

samen uit zien te komen, zonder dat het ten koste gaat van anderen. Het maakt ook kinderen gelukkig.

Covey – een merknaam inmiddels – verslaat zijn duizenden tot ver buiten de wereld van het organisatiemanagement. Of zeg maar gerust: zijn miljoenen. Want door leiderschap tot een persoonlijke eigenschap te maken voor elk mens afzonderlijk, heeft Covey zijn afzetgebied in principe vergroot tot zeven miljard wereldburgers. Inmiddels krijgt Covey ook in het onderwijs grond onder de voeten, ook in Nederland. Het concern heeft een eigen onderwijsdivisie.

Volgens de website van Franklin Covey in Nederland, franklincovey.nl, zijn zo'n 26 onderwijsinstellingen, waaronder grote organisaties met meerdere vestigingen en duizenden leerlingen, van basisschool tot universiteit, inmiddels met het instituut in zee gegaan. Ze brengen niet alleen hun docenten en managementteams, maar ook hun leerlingen en studenten de principes van 'persoonlijk leiderschap' bij. Exclusief voor basisscholen is vanuit Salt Lake City het wereldwijde programma 'The Leader in Me' ontwikkeld.

In het Nederlands zijn behalve het voorleesboek 'De Zeven Gewoonten voor Happy Kids' ook het 'Handboek voor Ouders van Grote Kleine Leaders' en 'De Zeven Gewoonten voor Studenten' beschikbaar. 'De zeven gewoontes zijn eigenlijk een way of life', zegt een enthousiaste leerkracht van de Amersfoortse basisschool die haar hele onderwijs inmiddels op Covey heeft afgestemd. "Het is een manier van lesgeven, maar ook een manier van leven." Een collega: "We willen aan het karakter van de kinderen werken, aan de basis. Wie willen ze zijn? Wat vinden ze belangrijk? En van daaruit tot bloei laten komen in de omgang met anderen. Waarom daarmee pas beginnen als je volwassen bent? Als je kinderen als kleine persoonlijke leiders aflevert vanuit groep acht, dan hebben ze al een andere start dan wanneer je pas later begint."

Covey is, met andere woorden, uitgegroeid tot een complete pedagogiek. Ontdaan van zijn Amerikaanse sausje, maar in essentie onveranderd.



Wat behelzen de zeven gewoonten en wat verklaart het succes van Covey's appèl op persoonlijk leiderschap? De principes zijn vuistregels die ons beter in staat zullen stellen om het 21ste-eeuwse leven aan te kunnen. Ze maken ons tot zelfredzame, zelfbewuste burgers, managers van onze eigen levensloop, het menstype waar de globale netwerkeconomie en risicosamenleving om vraagt. Covey biedt een handzame didactiek voor de empowerment van een aarzelende burger in een onzekere wereld.

'Wees pro-actief' is het eerste principe: neem de verantwoordelijkheid voor je eigen leven. Stel jezelf doelen, en houd ze bij alles wat je doet altijd in gedachten, is het tweede. Het derde: doe dat zo efficiënt mogelijk. Doe aan time management door de belangrijkste dingen eerst te doen.

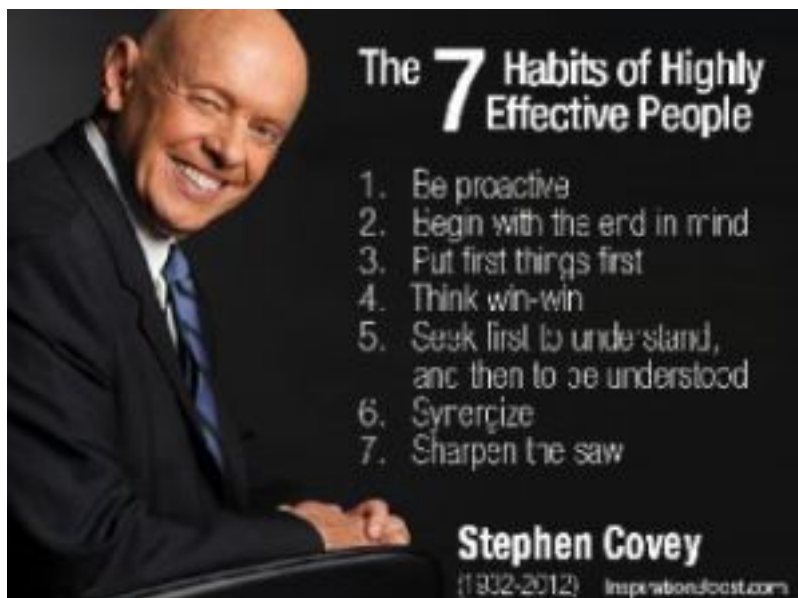
Tot en met dit punt lijkt Covey vooral een gelikte strategie voor neoliberale persoonlijkheidsvorming te propageren. Maar men doet hem tekort als men zijn leiderschapsvisie neerzet als een individualistische, uit Amerika overgewaaiden zakenmoraal. Covey is succesvol omdat het behalve een overlevingsstrategie ook een universele ethiek biedt, een visie op goed samenleven. Stephen R. Covey, zelf een mormoon, beriep zich expliciet op de grote religieuze en levensbeschouwelijke morele tradities van de mensheid.

Dat wordt duidelijk uit de drie resterende leiderschapsprincipes. Het win-win-principe als vierde: ik mag en hoef niet ten koste van anderen te winnen; we kunnen beiden winnaars zijn. Het vijfde: probeer eerst de ander te begrijpen, voordat je zelf begrepen wil worden. Luister, voordat

je spreekt. En het zesde: streef naar synergie. Samenwerken is beter dan soleren. Het zevende principe, dat deze deugdcatalogus naar bijbelse symboliek vervolmaakt, is: vraag je zelf voortdurend af of je nog scherp genoeg bent. Is de balans tussen de zes voorgaande principes bij jou nog in evenwicht? (het 'scherp de zaag'-principe). Hier lijkt Covey een moderne versie te bieden van Aristoteles' prudentia, de intellectuele deugd van de praktische wijsheid, die alle andere deugden bijeen moet houden.

Covey biedt zo een uitgebalanceerde ethiek, die zowel elementen uit de religieuze traditie, als uit de klassieke Griekse filosofie bijeen lijkt te brengen in een handzame mix. Maar bovendien komt hij tegemoet aan twee psychologische oerbehoefte, die van alle tijden en plaatsen lijken te zijn: de behoefte aan zelfontplooiing en de behoefte aan gemeenschap. De eerste drie gewoontes, zegt hij, beloven je een persoonlijke overwinning, de tweede drie een publieke. Covey is met zijn twee tafelen der wet een nieuwe Mozes, die de essentie van de Tien Geboden voor een nieuwe tijd heeft weten te vertolken.

Leerlingen en docenten zijn enthousiast. Maar laten we, om het Coveyaans te zeggen, 'onze zaag eens scherpen', en zijn visie op persoonlijk leiderschap nader bezien. Ik plaats vier kanttekeningen.



Ten eerste: als iedereen een leider is, wie is er dan nog volger? "Niemand anders kan ons voorschrijven iets te doen", leren de schoolkinderen in 'The Leader in Me'. "Wij zelf zijn de baas over hoe wij reageren op wat er om ons heen gebeurt." Grotelijke taal voor kleuters, maar je moet vroeg

beginnen om kinderen leiders van hun eigen leven te laten worden. Daarvoor moeten ze vroeg het stoïsche onderscheid leren inzien tussen situaties waar ze wel en waar ze geen invloed op hebben. Leiderschapsprogramma's zetten massief in op het eerste soort omstandigheden, het domein van onze vrijheid. Daarin moeten we actief zijn, en voortdurend het initiatief blijven nemen, als leider van ons persoonlijke leven. Maar zijn we allemaal geboren leiders?

Integendeel, zegt de Amsterdamse evolutiepsycholoog Mark van Vugt in zijn oratie *Natuurlijke Selectie: De Evolutionaire Psychologie van Leiderschap (Van Darwin tot Obama)*: "wij zijn geboren volgers". We willen bij een groep horen en doen er alles aan om daarin geaccepteerd te worden. "Als we eenmaal volwassen zijn dan is ons volgelingenchap een goed ingesleten gewoonte." Het volgen zit ons zelfs zo in de genen, dat we soms een slechte leider verkiezen boven het uitgestoten worden uit de groep. Volgen blijft echter niettemin grote voordelen houden, aldus Van Vugt. Niet alleen kun je, als je zelf leider wil worden, de kunst eerst bij anderen afkijken. Maar het helpt ook als je niet zeker bent van je zaak. Volgerschap is vaak een betere strategie dan het zelf maar uitzoeken. Dat geldt zeker voor kinderen. En kan iedere volwassene dan wel een leider worden? Nee, zegt Van Vugt, daarvoor moet je toch doorgaans in de wieg gelegd zijn. "Er is een erfelijke basis voor globale persoonlijkheidseigenschappen die het waarschijnlijker maken dat iemand leider wordt." Maar Covey heeft in academische kringen ook navolgers. Hoogleraar sociale psychologie Roos Vonk bijvoorbeeld, al heeft zij een voorbehoud bij leiderschap voor kinderen. Iedereen moet zijn eigen CEO - chief executive officer - worden, kleine zelfstandige met een eigen ondernemersplan ook in zijn persoonlijk leven, schrijft ze in volleerd managementproza op de website van het coachingbureau Vonk-Zelfbepaling dat ze naast haar hoogleraarschap leidt "Daar staat in waar het je écht om te doen is. Daardoor weet je waar je naartoe wilt, en kun je de regie in handen nemen, in plaats van alleen maar te reageren op wat er om je heen gebeurt." Dus: wees pro-actief, is ook haar boodschap, hoe vaag en beladen dat woord inmiddels ook is.

Maar zelfs Vonk is terughoudend als het gaat om jong leiderschap. Onze innerlijke CEO zetelt in onze prefrontale kwab, weet ze. En die is pas na je dertigste volledig ontwikkeld. "Voor die tijd kun je dus beter geen lange-

termijn-plannen maken: je werkt met een CEO die nog niet helemaal wakker is.'"

Moet een school zich in haar lesprogramma alleen richten op het kweken van toekomstige leiders? Misschien is het beter dat ze haar leerlingen tot kritische volgers opleidt, die leiders bij de les houden.

Tweede punt: is 'je aanpassen' niet vaak belangrijker dan 'je eigen doelen stellen'? Of, op zijn minst: komt aanpassen niet eerder? De Stoa hadden gelijk: op veel in je leven heb je geen invloed. Aan de loop der dingen kun je doorgaans weinig veranderen.

Covey is sterk in het zoeken naar vrijheidsmarges in wat je wel in de hand hebt. Het pro-actieve mensbeeld suggereert dat wij daarin

elke dag opnieuw onze eigen schepper kunnen zijn. Op zijn minst in onze eigen sociale omgeving waarin mensen, net als wij zelf, altijd voor rede en overleg vatbaar zijn.

Maar niet alleen de natuur, ook de samenleving heeft haar harde en onbuigzame wetmatigheden, waaraan we zijn onderworpen. De maatschappij kent haar eigen zwaartekracht. Er is een pikorde, er zijn machtsverhoudingen, er is systeem, er is chaos. Het heeft geen zin die te ontkennen of je er blind tegen te verzetten. Doe dus niet alsof ze er niet zijn, maar leer hoe ze werken en respecteer hun wetten. Alleen dan kun je vrij zijn. Simone Weil noemde dat: instemmen met de *nécessité*, het liefhebben van de noodzakelijkheid. Je kunt de natuur alleen overwinnen door haar te gehoorzamen, leerde ze van Francis Bacon. Als je haar de rug toekeert, slaat zij als noodlot dubbel zo hard toe. Je kunt pas vrijheid verwerven door je aan de noodzakelijkheid te onderwerpen. Zo 'overwint' een vogel de wind, een zeiler de golven.

Een 'vrije vogel' is niet iemand die zich aan wetten van de wereld niets gelegen laat liggen, maar die zich weet in te voegen in de maatschappelijke orde en daarbinnen zijn koers bepaalt. 'Wees pro-actief' is dan niet het eerste, belangrijkste principe. Je aanpassen, daar begint het mee. De geldende wetten gehoorzamen. Om ze vervolgens slim voor je eigen doeleinden in te zetten. Een goed vakman vertilt zich niet aan een groot gewicht, maar berekent precies hoe en waar hij een hefboom moet plaatsen.

Dat hefboomprincipe levert een belangrijke pedagogische doelstelling op. De goede school leert je niet allereerst om je eigen plan te trekken, maar om je vrij te bewegen in een door ijzeren wetmatigheden en hardnekkige structuren bepaalde wereld. Dan is gehoorzaamheid de eerste deugd, die een kind zich eigen moet maken.

Derde kanttekening: de Zeven Gewoontes leren nauwelijks hoe om te gaan met tegenslagen. Centraal bij Covey is het onderscheid van de stoïcijnen (Stoa is een filosofische stroming ontstaan in Griekenland rond 300 voor Christus) tussen dat wat je niet en wat je wel kunt beïnvloeden. Hij zet al zijn kaarten op het laatste. Maar de stoïcijnen kwamen met het onderscheid om beter te leren met het noodlot om te gaan. Als je toch niets aan een natuurramp, ziekte of zinloze geweldsdaad kunt doen, dan moet je leren je emoties zo in banen te leiden dat je het onvermijdelijke met een onaandoenlijk gemoed (in apatheia) ondergaat. Verzet je niet langer innerlijk tegen het lot, daar gaat het alleen maar meer pijn van doen. Bundel en stuur je gevoelens zo dat ze je mentaal door de tegenspoed heen helpen. De stoïcijnen introduceerden een troosttherapie, die ook in de christelijke traditie vaak werd gehanteerd. Al kozen veel christenen vaak niet voor zo'n individuele overheersing van gevoelens van pijn en lijden, maar uitten ze die als de oudtestamentische Job als een klacht aan het adres van God en deelden ze hun verdriet met anderen.

Covey staat met de rug naar deze schaduwzijde van het leven. Voor het ondergaan van onvermijdelijke tegenslag moet je niet bij zijn persoonlijke leiders zijn. Dat hoeft ook niet per se, als het om het trainen van volwassen managers gaat in competitieve organisaties. Daar moet je niet piepen, veel eelt op je ziel kweken, en niet bij de eerste de beste crisis bij de pakken neer gaan zitten. Maar een school is geen bedrijf, de maatschappij geen familie. Weerbaarheid is meer dan: je mannetje staan. Weerbaarheid is ook: je schuld of je nederlaag moeten erkennen, en van de compassie of vergeving van anderen afhankelijk zijn. Soms zijn er nu eenmaal win-verlies, ja zelfs verlies-verliessituaties.

Waarom heeft Covey hier geen oog voor? Misschien dat zijn mormoonse achtergrond hier parten speelt. De zeven gewoontes zijn universele natuurwetten, 'in de schepping van God gegrond', zegt Covey letterlijk. Ze gelden altijd en overal. Wie er inzicht in heeft, wordt volgens het Boek van Mormon voor eeuwig vrij, wetende van goed en kwaad, 'om zelf te handelen en geen voorwerp te zijn van het handelen van anderen' (2

Nephi 2:26). Een mormoon zet al zijn kaarten op eindeloze verantwoordelijkheid, maar heeft weinig oog voor het christelijke drama van zonde en genade, of voor de Griekse tragiek.

Met deze kanttekeningen is persoonlijk leiderschap allerminst rijp voor de prullenbak. Het lijkt me een eigenschap bij uitstek van innovatieve ondernemers, managers op strategische posities en toekomstgerichte leiders. Zij behoren initiatief en verantwoordelijkheid te nemen, en de visie ontwikkelen die anderen laten liggen. Ze zijn er voor in de wieg gelegd of hebben zich erin bekwaamd. Maar Covey als pedagogisch totaalprogram, nee, alsjeblieft niet. **Mijn vierde en laatste** kanttekening, tenslotte, overstijgt Covey: moet niet elk pedagogisch ideaal dat op wil voeden tot een bepaald mensentype met argusogen worden bekeken? 'Pro-actief zijn' lijkt me een persoonlijkheidskenmerk, een karaktereigenschap. Die kun je wel (lucky you!) of niet bezitten. Maar het is geen universele deugd, waartoe je opgevoed moet worden, omdat je anders geen gelukkig mens zou kunnen zijn. Moed, rechtvaardigheid, matigheid, wijsheid, geloof, hoop, liefde – ja die heeft elk mens nodig om goed te leven.