

INHOUD

Voorwoord 4

Samenvatting *The Seven Habits of Highly Effective People* 6

- 1 Het fundament 7
 - Van binnen naar buiten 7
 - Werk maken van eigenschappen 14
- 2 Naar onafhankelijkheid 19
 - Eigenschap 1: Wees proactief 19
 - Eigenschap 2: Begin met het einde voor ogen 25
 - Eigenschap 3: Belangrijke zaken eerst 35
 - Doorgroeien naar wederzijdse afhankelijkheid 43
- 3 Naar wederzijdse afhankelijkheid 44
 - Eigenschap 4: Denk win-win 47
 - Eigenschap 5: Eerst begrijpen... dan begrepen worden 54
 - Eigenschap 6: Synergie 63
 - Continu blijven groeien 69
- 4 Continue vernieuwing 70
 - Eigenschap 7: Houd de zaag scherp 70
 - Nogmaals van binnen naar buiten 75

Over de auteurs 77

Covey-doorleeswijzer 78

VOORWOORD

Het blijft iets wonderlijks. Hoe kan het dat een boek van meer dan 25 jaar oud jaar in, jaar uit weer nieuwe lezers trekt? Zoveel nieuwe lezers zelfs dat het elk jaar weer een bestseller is.

Wereldwijd zijn er van *De 7 eigenschappen* van Stephen Covey meer dan 25 miljoen exemplaren verkocht. En ook in Nederland heeft iedereen er wel eens van gehoord. Terwijl de wereld om ons heen verandert, blijven sommige dingen constant – zoals het succes van Coveys boek. Hijzelf zei hierover ooit: ‘Hoe groter de verandering en hoe moeilijker de uitdagingen, hoe relevanter de eigenschappen worden.’

Een belangrijke reden hiervoor is volgens ons dat *De 7 eigenschappen* tijdloze principes behandelt. Principes die betrekking hebben op persoonlijke ontwikkeling en menselijke relaties. En daarmee ook op leiderschap, samenwerking en professionele groei.

Eigenlijk schrijft Covey in de traditie van de oude filosofen over wat een goed en zinvol leven is. Hij doet dat bovendien op een aantrekkelijke, praktische manier die iedereen begrijpt. Covey is een meester in het ordenen en uitleggen van herkenbare wijsheden. Wijsheden die hij haalde uit onderzoek, uit stapels literatuur, maar die hij ook persoonlijk, door ervaring leerde, als coach, docent, adviseur en als echtgenoot en vader.

Als auteurs lazten we allebei, los van elkaar, meer dan

twintig jaar geleden Coveys boek voor het eerst. Beiden waren we toen zeer onder de indruk en de zeven eigenschappen hebben in onze levens ook een belangrijke, positieve invloed gehad, onder meer op de werk-privébalans en op het formuleren van persoonlijke levensdoelen. Ook in het werk dat we doen met individuen en organisaties komen de zeven eigenschappen vaak aan bod. Het is niet overdreven om te stellen dat Covey ons heeft geholpen om de mensen te worden die we nu zijn.

En toch leverde het herlezen van Coveys boek voor deze samenvatting weer nieuwe inzichten en gedachten op. Het is in die zin een heel rijk boek. Bovendien weten we, nu we allebei ook zelf een paar boeken hebben geschreven, nog veel beter hoe moeilijk het eigenlijk is om tot zo'n heldere structuur en duidelijke onderlinge samenhang van ideeën en adviezen te komen als in *De 7 eigenschappen*.

Coveys boek is volgens ons actueler dan ooit. Dat blijkt al meteen uit de beschrijving van de problemen waar het boek – en ook deze samenvatting – mee begint. De problemen van zoveel mensen die heel hard werken aan hun loopbaan, hun relaties, hun geluk, maar vaak twijfelen of het echt wel ergens naartoe gaat. Voor hen – en voor alle andere lezers – kan deze samenvatting een waardevolle eerste of hernieuwde kennismaking zijn met de wijsheid van Stephen Covey.

We hopen dat je bij het lezen net zo geïnspireerd zult raken als wij tijdens het schrijven.

Jan Kuipers en Ben Tiggelaar

Samenvatting
The Seven Habits
of Highly
Effective People

1 HET FUNDAMENT

Van binnen naar buiten

Stephen Covey werkte gedurende zijn carrière met talloze mensen uit het bedrijfsleven, op universiteiten en in gezinssituaties. Velen van hen hadden van buitenaf gezien ongelooflijk veel succes, maar innerlijk waren ze wanhopig op zoek naar een harmonieuze en zinvolle relatie met anderen. Mensen die hun privéleven hadden opgeofferd voor hun carrière, die zich constant opgejaagd voelden en die zich afvroegen of hun leven wel betekenis had. Covey raakte erdoor geïntrigeerd, mede doordat hijzelf in zijn gezinssituatie tegen het volgende probleem aanliep.

Een van zijn zoons kon niet goed meekomen op school en bij zijn sport. Hij werd hardop uitgelachen. Covey en zijn vrouw moedigden hem aan, zeiden dat hij het heus wel kon als hij maar zijn best deed en verdedigden hem tegenover anderen. Daarmee verontschuldigten zij zichzelf dus voor het gedrag van hun zoon – hij deed tenslotte zijn best. Maar op deze manier lieten ze hem niet in zijn waarde. Voor hun zoon voelde het alsof hij in hun ogen eigenlijk niet voldeed.

Covey wilde begrijpen hoe hij zijn zoon, en al die mensen die hij in zijn werk ontmoette, kon helpen. Door zich te verdiepen in percepties en wat die doen met mensen, realiseerde hij zich dat de manier waarop hij en zijn vrouw hun zoon zagen het echte probleem was. Door hun manier

van kijken versterkten zij hem alleen maar in zijn negatieve zelfbeeld. Covey kwam tot de conclusie dat hij vooral de manier van kijken naar situaties moest onderzoeken. Vandaaruit ging hij verder werken aan de gedachte dat wanneer je een situatie wilt veranderen, je moet beginnen jezelf te veranderen. Dit was een van de startpunten van zijn onderzoek naar de basisregels voor een zinvol bestaan.

De pragmatische en de principiële houding

Na het bestuderen van tweehonderd jaar literatuur over succes kwam Covey tot de zeven eigenschappen die in dit boek beschreven worden. In de literatuur van voor de Eerste Wereldoorlog kwam hij vooral de 'principiële levenshouding' tegen. Wie deze levenshouding heeft, leeft naar begrippen als integriteit, nederigheid, trouw, gematigdheid, moed, rechtvaardigheid, geduld, ijver, eenvoud, bescheidenheid en de gulden regel: 'Bejegen anderen zoals jij door hen bejegend wilt worden.'

Na de Eerste Wereldoorlog vond er een fundamentele verschuiving plaats naar de 'pragmatische levenshouding'. Succes wordt daarbij afgemeten aan persoonlijke prestaties, status, gedrag en vaardigheden in de omgang met anderen. De verschuiving van de principiële naar de pragmatische levenshouding betekent dat we ons meer zijn gaan richten op uiterlijk succes en op kortetermijnsucces. Hierdoor zijn we uit het oog verloren wat echt succes en geluk is.

Covey beseftte dat hij en zijn vrouw door deze pragmatische bril naar het probleem met hun zoon keken. Hun zoon moest zich gedragen zoals anderen dat van hem verwachtten: sportief, succesvol, sociaal. Covey realiseerde zich dat de lens waardoor je naar de wereld en de mensen om je heen kijkt, bepalend is voor wat je ziet – en

dat wat je ziet weer bepalend is voor wat je doet. Om zijn zoon te helpen veranderen, moesten zijn vrouw en hij dus eerst zelf veranderen, te beginnen met hun kijk op hun zoon. Covey en zijn vrouw moesten van de pragmatische levenshouding terug naar de principiële levenshouding. Vandaaruit besloten ze hem meer bevestiging te geven en hem meer te waarderen. Hun zoon begon zijn leven op zijn eigen manier in te richten; zijn zelfvertrouwen groeide en hij bloeide op.

Natuurlijk zijn sommige inzichten uit de pragmatische visie nuttig en soms zelfs onmisbaar voor succes. Je moet jezelf kunnen presenteren en een inspirerend betoog kunnen houden. Maar ze werken niet op de lange termijn. Om duurzame menselijke relaties te onderhouden en om succes op de lange termijn te realiseren, heb je de principiële levenshouding nodig.

De kracht van een paradigma

De principiële en de pragmatische levenshouding zijn voorbeelden van sociale paradigma's. Een paradigma is een referentiekader, een manier van kijken naar de wereld, een stelsel van aannames. Deze aannames bepalen ons gedrag. Paradigma's kun je zien als landkaarten die je helpen om je weg te vinden in het leven.

Stel dat je door een drukfout met een kaart van Amsterdam de weg probeert te vinden in Den Haag. Wat je ook onderneemt, je zult nooit op je bestemming aankomen. En met een positieve instelling bereik je hooguit dat het je niet zoveel kan schelen. Met andere woorden: ons gedrag is op termijn niet effectief als we er niet bij stilstaan op welke basisparadigma's, op welke landkaart, we het eigenlijk baseren. Alleen als je een goede kaart hebt, zijn je inzet en je houding relevant.

Covey omschrijft dit als: 'We zien de wereld niet zoals hij is, maar zoals wij zijn, of zoals wij geconditioneerd zijn eraan te kijken.' Als we beschrijven wat we zien, beschrijven we onszelf. Naarmate we ons meer bewust zijn van onze fundamentele paradigma's kunnen we ze beter toetsen aan die van anderen en proberen onze visie te verbreden.

De kracht van een paradigmaverschuiving

Thomas Kuhn stelde dat bijna elke belangrijke doorbraak in de wetenschap een breuk met traditionele paradigma's betekent. Er is een nieuw referentiekader nodig om vooruitgang te boeken: een paradigmaverschuiving. Dit geldt ook voor echte veranderingen in ons leven.

Covey illustreert dat met iets wat hij beleefde in de metro in New York. Drukke kinderen zetten de coupé op stelten en hun vader doet niets. Als Covey de man wijst op het gedrag van zijn kinderen, legt deze uit dat zijn vrouw, de moeder van de kinderen, net is gestorven in het ziekenhuis waar ze vandaan komen. Coveys beeld van de situatie is in één klap gedraaid en daardoor ook zijn gedrag.

'Als we duurzame veranderingen willen,' zegt Covey, 'moeten we aan de slag met onze basisparadigma's'. Voor kleine verbeteringen in ons gedrag volstaat de pragmatische aanpak, maar als we de kwaliteit van ons leven echt willen verbeteren, moeten we terug naar de principiële aanpak.

Leven vanuit principes

De principiële aanpak komt voort uit het idee dat een goed leven alleen gebaseerd kan worden op fundamentele principes. Zoals de zwaartekracht fundamenteel is voor de natuurkunde, zo is de principiële aanpak dit voor een goed leven.

Een principe is als een vuurtoren. Of je een grote boot bent of een kleine, een handelsvaartuig of een oorlogsschip, de vuurtoren heeft altijd dezelfde betekenis en functie. Hij is een onwrikbaar gegeven, een natuurlijke wetmatigheid.

Voor Covey zijn principes fundamenteel voor al het werk dat hij gedaan heeft. Steeds weer toetst hij zijn eigen gedrag en dat van anderen aan de vraag of het in lijn is met de principes of niet. Hij kijkt daarbij naar de duurzaamheid van het resultaat van het gedrag. Wanneer dat in lijn is met de principes, dan is het goed. Zo niet, dan is ander gedrag noodzakelijk.

Covey noemt voorbeelden van principes: rechtvaardigheid, geduld, ijver, eenvoud, bescheidenheid. En de lijst is nog veel langer te maken. Principes gelden altijd en overal en zijn niet gebonden aan een bepaalde religie of levensovertuiging.

Of iets een goed principe is, bepaalt Covey door te kijken of het bijdraagt aan de duurzaamheid van relaties of samenlevingen. Een relatie of samenleving die niet gebaseerd is op rechtvaardigheid, is niet duurzaam. Dus is rechtvaardigheid een principe.

Kun je duurzame resultaten behalen zonder ijver? Volgens allerlei dieet- en fitnessreclames wel, maar de praktijk laat iets anders zien. Eenvoud wint het van complexiteit en managers worden niet ontslagen vanwege hun bescheidenheid, alleen om hun hoogmoed.

Misschien ken je in je omgeving voorbeelden van mensen die succesvol lijken, terwijl ze voortdurend zondigen tegen principes als rechtvaardigheid of bescheidenheid. Ze lijken ermee weg te komen. Maar dat is precies wat het is: ze *lijken* ermee weg te komen. Op de lange duur zal in al die voorbeelden blijken dat het succes niet houdbaar is.

Let op: principes zijn iets anders dan waarden. Waarden kun je zelf kiezen en veranderen, maar principes zijn een natuurlijk gegeven.

Principes van groei en verandering

De pragmatische levenshouding is misleidend, vindt Covey. Met een snelle, pragmatische aanpak waardevolle resultaten nastreven in het leven is net zo effectief als – denk even terug aan het voorbeeld – in Den Haag je weg zoeken met de kaart van Amsterdam.

Soms proberen we een cruciale stap over te slaan om zo in minder tijd meer te bereiken. Maar echte groei is een natuurlijk proces. Denk aan hoe het werkt op een boerderij. Je moet in mei zaaien om in oktober te oogsten. Zaaian in september en willen oogsten in oktober lukt niet. Zelfs niet met heel hard werken en een positieve instelling. Je kunt het vereiste groei- en ontwikkelingsproces niet forceren. Zoiets leidt alleen maar tot teleurstelling. Een reis van duizend kilometer begint bij de eerste meter. Wie die eerste meter overslaat bij tennissen of pianospelen, valt meteen door de mand. Iedereen heeft door dat je het niet kunt.

Maar bij je emotionele ontwikkeling is dat een stuk moeilijker te peilen, voor jezelf en anderen. Met de ‘trucs’ vanuit de pragmatische levenshouding kun je vaak de schijn wel even ophouden, maar ook daar val je een keer door de mand. Echte groei en ontwikkeling vragen om een principiële levenshouding.

Dit zie je ook in organisaties. Managers kunnen proberen productieverbetering, kwaliteitsverbetering, motivatie en service te ‘kopen’ met krachtige toezeggingen, trainingen of externe adviezen. Maar deze acties creëren wantrouwen wanneer de directie geen principiële levenshouding heeft