

INHOUD

Voorwoord	van Saskia Schepers	7
Inleiding	Voor je begint: de basisbegrippen van de zeven eigenschappen	13
Eigenschap 1	Wees proactief	33
Eigenschap 2	Begin met het einde voor ogen	53
Eigenschap 3	Belangrijke zaken eerst	77
De emotionele bankrekening		99
Eigenschap 4	Denk win-win	107
Eigenschap 5	Eerst begrijpen, dan begrepen worden	123
Eigenschap 6	Synergie	141
Eigenschap 7	De zaag scherp houden	157
De zeven eigenschappen van effectief leiderschap – in het kort		173
Verantwoording		177
Bronnenlijst & meer lezen		178
Over de auteur		181
Over FranklinCovey		182

VOORWOORD

VAN SASKIA SCHEPERS

Terwijl ik dit schrijf, ligt er een vergeeld exemplaar uit de jaren '00 van *The 7 habits of highly effective people* naast me. Eigenlijk hoef je 'of highly effective people' er doorgaans niet eens meer achteraan te zeggen, want Covey en zijn zeven eigenschappen zijn al decennialang een begrip.

Het boek heb ik gelezen in het begin van mijn carrière, zo'n vijftientig jaar geleden. Mijn exemplaar staat vol met talloze annotaties en onderstreepte zinnen, waarvan ik er een aantal na al die jaren nog zo op kan hoesten. Een van mijn favorieten: *'What you are shouts so loudly in my ears, I cannot hear what you say.'* Dat zal menig neurodivergent bekend in de oren klinken: het gaat over alles wat je meekrijgt naast de woorden die gezegd worden. Alle prikkels daaromheen zijn niet te negeren. Destijds was ik werkzaam in hr en leerde ik de mores van corporate omgevingen kennen. Vanuit mijn hr-functies zag ik genoeg zeer getalenteerde jongeren starten, maar die het juist door hun eigenheid niet redden in die corpora-

te wereld. Waarschijnlijk werd het zaadje voor een focus op neurodiversiteit op de werkvloer daar dus al vroeg bij mij geplant.

In die tijd was ik ook zelf nog zoekende. Ik zie aan de aantekeningen in dat vergeelde exemplaar dat ik sterk op werk gericht was en daar een deel van mijn identiteit aan ophing. Maar ik opereerde ook heel duidelijk vanuit mijn principes, een innerlijk (ge)weten. Ik was lastig aan te sturen, denk ik.

Want ook al heb ik inmiddels een cv vol mooie werkgevers en functies, ik heb veel geworsteld in de samenwerking op de werkvloer. Autoritair leiderschap, politieke spelletjes, collega's die je een-op-een gelijk gaven maar je vervolgens en plein public niet ondersteunden. Ik begreep dat niet. En met mijn grote rechtvaardigheidsgevoel maakte ik me vaak drukker om dit soort zaken dan collega's. Juist dan heb je het nodig om de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed te kunnen scheiden, zoals Covey schrijft.

Veel mensen herkennen de worstelingen in werk die ik in mijn boek *Als alle breinen werken* ten tonele bracht, waarin neurodivergentie bovengemiddeld vaak een rol speelt. De opluchting is groot als mensen het boek lezen en zien: ik ben dus niet gek, het ligt niet aan mij. Dat besef geeft ze soms weer grip. Want wie veel negativiteit over zich heen heeft gekregen, wordt misschien minder proactief en meer gelaten. Als je als neurodivergent een sterke verbeterdrang hebt, raak je simpelweg gefrustreerd bij

beperkte invloed. Als maar vaak genoeg gezegd wordt dat je geen teamplayer bent, heb je misschien minder zicht op de synergie die samenwerken kan brengen. Precies de dingen waar Covey het over heeft in zijn boek.

'The essence of synergy is to value differences – to respect them, to build on strengths, to compensate for weakness.'

Deze prachtige zin van Covey is min of meer waar ik mijn werk van heb gemaakt: want ik geloof van harte dat iedereen met diens eigenheid het verschil kan maken. Of je nu in een leidinggevende rol zit of vanuit jezelf intrinsiek aan de slag gaat met persoonlijk leiderschap.

Nu het onderwerp neurodiversiteit momentum heeft, blijken Coveys principes nog altijd actueel. En dat is knap voor een boek dat al ruim vijfendertig jaar oud is. Begrip voor elkaar hebben en verschillen omarmen zijn waarden die vandaag de dag nog altijd centraal staan en blijven. Want in een wereld waarin sociale media ons kappen en problemen complexer zijn dan ooit, hebben we elkaar hard nodig. In deze tijd kunnen we ook wel wat meer menselijkheid, zeker naar elkaar toe, gebruiken. En dat is de essentie van dit boek: je gaat niet alleen aan de slag met jezelf, jouw persoonlijk leiderschap en jouw waarden en principes, maar ook (juist!) met de ander. Covey wist als geen ander dat relaties de basis zijn van wie wij als mens zijn. En dat elkaar begrijpen niet alleen fijn is, maar simpelweg cruciaal.

De praktijkvoorbeelden die in dit boek worden aangehaald ben ik tegengekomen in mijn werk, of bij mijn lezingen. Veel mensen delen hun verhalen met me als ik vertel over neurodiversiteit op de werkvloer. De voorbeelden zijn soms gecombineerd en allemaal geanonimiseerd, maar wel allemaal gebaseerd op echte verhalen van echte mensen.

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap heeft me destijds zowel in mijn persoonlijke als mijn professionele ontwikkeling enorm geholpen en ik weet zeker dat de lezer van dit boek zich ook nu gehoord en gezien voelt. In dit boek viere we immers eigenheid, gelijkwaardigheid en wederzijdse afhankelijkheid. Laten we niet vergeten dat we elkaar nodig hebben, zeker in een wereld die ons heeft doen geloven dat er maar één manier is om een succesvol leven te leiden.

INLEIDING

VOOR JE BEGINT: DE BASISBEGRIPPEN VAN DE ZEVEN EIGENSCHAPPEN

Leidingsgeven is geen makkelijke taak. Niet alleen moet je inhoudelijk veel informatie kunnen overzien, snel schakelen en verbanden kunnen leggen, maar ook op menselijk niveau moet je relaties onderhouden, begrijpen hoe je medewerkers in elkaar zitten, goed naar hen kunnen luisteren en ook nog eens begrijpen wat ze nodig hebben.

Dat is voor de meeste mensen al ingewikkeld. Laat staan als je een brein hebt dat nét even wat anders werkt.

Dit boek is een beknopte versie van Stephen Coveys *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. In dit overzichtelijke en toegankelijke boek leer je wat die eigenschappen zijn en hoe je die, ook als neurodivergente denker, kunt toepassen in je leven. Alle zeven eigenschappen komen aan bod. Aan de hand van herkenbare situaties laten we zien dat neurodivergente leiders deze zeven eigenschappen juist ook goed kunnen toepassen in hun dagelijks leven en in hun leiderschap.

In dit boek zien en bespreken we neurodiversiteit als de manier waarop mensen met een neurodivergent brein denken. Neurodiversiteit is daarmee hier een paradigma: een denkkader. We gaan in dit boek niet verder in op wat neurodiversiteit vanuit een psychologische of wetenschappelijke benadering is.

Voordat we de zeven eigenschappen helemaal induiken, is het goed om meer te weten over de basisbegrippen en -overtuigingen waarop Stephen Covey zijn methode heeft gebouwd. Daarom beantwoordt dit hoofdstuk de volgende vragen:

- Wat zijn de **pragmatische** en de **principiële levenshouding**?
- Wat is een **paradigma**?
- Wat zijn **principes**?
- Wat is het **groei-continuüm** en wat betekent **wederszijdse afhankelijkheid**?
- Wat is **effectiviteit**?

Maar voordat we op die vragen ingaan, gaan we terug naar het begin: wat bewoog Covey om deze methode te ontwikkelen? En hoe kwam hij eigenlijk op die methode?

WAT ALS JE NIET AAN DE NORM VOLDOET?

In zijn werk als docent en trainer kwam Stephen Covey keer op keer dezelfde problemen tegen bij de mensen met wie hij werkte: op papier hadden ze alles – een suc-

cesvolle carrière, een goede reputatie en voldoende inkomen – maar in de praktijk waren ze toch ongelukkig. Ze hadden het gevoel nooit echt te voldoen aan wat ‘de norm’ was in de maatschappij en slaagden er niet in om betekenisvolle verbinding met anderen te voelen.

Covey besloot op zoek te gaan naar de oorzaak van dit probleem. De doorbraak kwam na een voorval binnen zijn eigen gezin. De zoon van Covey en zijn vrouw Sandra had het namelijk moeilijk op school. Hij kwam niet goed mee met sport, scoorde slecht op toetsen en omdat zijn prestaties achterbleven werd hij door klasgenoten buitengesloten. Covey en zijn vrouw reageerden zoals de meeste bezorgde ouders dat zouden doen: ze vertelden hun zoon dat het wel goed zou komen als hij beter zijn best zou doen en stimuleerden hem om een tandje bij te zetten. Het hielp niet. Sterker nog, hun zoon leed onder de druk die hij nu ook vanuit zijn ouders voelde.

Toen drong het tot Covey door: het probleem was niet zijn zoon, maar de manier waarop hij en zijn vrouw naar hun zoon keken. Door hem te motiveren zijn best te doen, hadden ze alleen maar zijn beeld bevestigd dat hij inderdaad niet goed genoeg was. Ze hadden gehandeld vanuit hun eigen idee van wat een succesvol kind is en moet kunnen, in plaats van dat ze hun zoon in zijn waarde hadden gelaten. Pas toen ze hem zelf lieten kiezen wat hij belangrijk vond en hem niet langer oplegden wat zij als ouders, de school of de maatschappij vonden dat hij ‘moest’ doen, begon hij op zichzelf te vertrouwen. Covey en zijn vrouw gaven hem bevestiging en waardeer-

EIGENSCHAP 1

WEES PROACTIEF

In dit hoofdstuk bespreken we de eerste eigenschap, die tegelijkertijd de basis vormt voor de rest van de eigenschappen. Zonder je de eerste eigenschap goed eigen te maken, kun je namelijk niet verder met de andere zes eigenschappen.

We bespreken:

- Wat een zelfparadigma is.
- Hoe je met behulp van de breinhandleiding beter je eigen brein kunt begrijpen in werksituaties.
- Wat stimulus-respons-gedrag is.
- Het verschil tussen proactieve en reactieve mensen.
- Wat de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed is.
- Hoe je proactiviteit als leider op de werkvloer kan inzetten.

Mensen bestaan niet alleen uit gevoelens. We handelen niet enkel uit emoties, maar kunnen ook een stap terug zetten en nadenken over ons eigen denkproces.

Kortom: we hebben een zelfbewustzijn. We kunnen naar onze omgeving kijken én naar onszelf. Dat noemt Covey ons **zelfparadigma**. Dat zelfparadigma bepaalt veel van ons handelen. Want zolang we niet begrijpen hoe we onszelf en anderen zien, kun je ook niet begrijpen hoe anderen zichzelf en hun omgeving zien. Onbewust projecteer je dan jouw bedoelingen op hun gedrag en beschouw je jezelf als objectief. Terwijl je eigenlijk een vervormd beeld van iemand of van een situatie krijgt. En dat is niet bepaald bevorderlijk voor het opbouwen van goede relaties, aldus Covey.

Gelukkig kunnen we door ons zelfbewustzijn zien of onze opvattingen (onze paradigma's) gebaseerd zijn op realistische principes of dat ze geconditioneerd zijn door je omgeving. Je wordt je bewust van je eigen handelen en kunt daar vervolgens ook iets mee doen.

JOUW PRINCIPES BEPALEN

Voor neurodivergente mensen is het niet altijd even makkelijk om afstand te nemen en te onderzoeken hoe we naar onszelf en naar onze omgeving kijken. Vaak hebben neurodivergente breinen heel goed door dat ze 'anders' werken, maar daar zit juist de crux: en dan?

Sommige neurodivergenten hebben zo lang een masker opgehouden – gemaskeerd – dat ze eigenlijk zelf niet eens weten welke gedragingen nu bij hen horen en welke zijn aangeleerd. Dat betekent dat het juist in een maatschappij met allerlei geconditioneerde sociale re-

gels lastig kan zijn om als neurodivergent te bepalen wat jouw principes zijn en wat die van anderen zijn. Je moet je eigen brein snappen én dat van anderen.

Ken je brein – de breinhandleiding

Weet jij goed hoe je eigen brein werkt? Welke situaties jij prettig vindt en welke minder? En hoe jij op een fijne manier samenwerkt? Door de breinhandleiding in te vullen, snap je beter hoe je brein werkt. En waarschijnlijk ook beter hoe het níét werkt.

Pak een stukje papier of een notitieboekje en schrijf op welke denkeigenschappen voor jou gelden, en vul de vragen eronder aan.

Mijn denkeigenschappen:

Analytisch
Associatief
Beeldend
Logisch
Conceptueel
Lineair (volgordelijk)
Non-lineair (niet-volgordelijk)
Abstract
Praktisch
Pragmatisch
Snelle denker
Reflectief
Onderzoekend
Anders: ...

Een werksituatie waarin ik helemaal in mijn element was en waar ik heel positief op terugkijk:

Wat mensen die met mij samenwerken moeten weten is:

(Denk aan: behoefte aan autonomie, hyperfocus, reflectietijd, ...)

Mijn energiedashboard:

Ik gedij bij veel/gemiddeld/weinig **prikkels** en dat merk ik aan...

Ik geef de voorkeur aan **één-op-één/groepen** en dat merk ik aan...

Ik heb behoefte aan veel/gemiddeld/weinig **structuur** en dat merk ik aan...

Ik vind weinig/gemiddeld /veel **sturing** fijn en dat merk ik aan...

‘Weet wat je kan, wat je niet kan en wat je nodig hebt om te floreren,’ zegt Saskia Schepers in haar boek *Als alle breinen werken*. ‘Verdiep je in de werking van je brein.’ Dat sluit naadloos aan bij Covey’s opvatting dat zelfbewustzijn en zelfkennis hand in hand gaan. Pas dán kun je echt gaan handelen vanuit je principes. Je kiest er dan zelf voor hoe je reageert op situaties en ermee omgaat, omdat je jezelf kent.

Covey zet drie theorieën uiteen over waarom in het algemeen wordt aangenomen dat de mens is zoals die is:

- **Genetisch determinisme:** hoe je bent en wat je doet is de schuld van je (over)grootouders. Het zit in je DNA: iedereen in je familie was opvliegend, dus jij ook.
- **Psychologisch determinisme:** het is de schuld van je ouders, je opvoeding en je jeugdervaringen. Dat heeft je karakter gevormd. Je bent bijvoorbeeld bang om iets fout te doen, omdat je altijd bestraft werd door je ouders.
- **Omgevingsdeterminisme:** het is de schuld van je baas, van je partner, je lastige tienerdochter, de politieke situatie, je buurman, etc. In elk geval: iets of iemand in je omgeving is verantwoordelijk voor jouw toestand.

Deze drie theorieën worden ook wel de 'stimulus-respons'-benadering van gedrag genoemd. De stimulus is je omgeving: het zijn alle prikkels van buitenaf. De respons is jouw reactie op die prikkels. Tussen de stimulus (de omgeving) en de respons (de reactie) ligt volgens Covey de ruimte om te kiezen hóé je op die prikkels reageert. Neurodivergente breinen weten natuurlijk dat die ruimte niet altijd heel groot is. De kans is groot dat jij snel overprikkeld bent of snel reageert op een prikkel. Hoe snel of hoe heftig jij reageert op prikkels, wordt ook wel 'window of tolerance' genoemd. De een heeft een lage tolerantie voor prikkels, terwijl voor de ander de 'window' veel groter is. Dat verschilt dus per persoon en die ruimte is voor iedereen anders.