

# Inhoud

Voorwoord van Sean Covey 7

Voorwoord van de auteur 9

Inleiding 13

## Deel 1. Stephen Coveys zeven eigenschappen

1. De zeven eigenschappen van persoonlijk leiderschap 23
2. Opvoeden in de huidige maatschappij 37

## Deel 2. Voor ouders

3. Opvoeden vanuit persoonlijk leiderschap 51
4. Overwinning op jezelf 59
5. Overwinning met je omgeving 87
6. Communicatie en opvoeden 110

## Deel 3. Voor leraren

7. De onderwijscultuur in Nederland 129
8. De zeven eigenschappen als onderwijsmethode 134
9. De zeven eigenschappen in de schoolpraktijk 156
10. Ervaringen van leraren, leerlingen en ouders 171

Nawoord 196

Dankwoord 216

Literatuur 219

# Inleiding

De wereld van kinderen wordt steeds kleiner omdat grenzen vervaagen. Ons kleine Nederland schuift langzaam op naar een verenigd Europa. Door onze toenemende mobiliteit en de toegang tot moderne media komt de wereld van ver binnen in onze wereld en beïnvloedt steeds meer ons denken en doen. Een nadeel hiervan is dat de wereld voor kinderen steeds minder overzichtelijk wordt. Dagelijks komt er zoveel informatie op mensen af, dat ze vaak door de bomen het bos niet meer zien. Het leren van vaardigheden om die complexe omgeving te kunnen overzien en in kaart te brengen, wordt daarom ook van steeds groter belang om te kunnen leven en leren. Niet voor niets richten onderzoekers zich op de ontwikkeling van vaardigheden als zelfsturing en zelfregulatie bij kinderen. Zelfsturing en zelfregulatie zijn daarbij sleutelwoorden.

---

‘Uitdagen tot leren is uitdagen tot leven.’

Helen Parkhurst

---

Het zijn de ouders en leraren die de taak hebben om kinderen aan te spreken en hun te leren wat de omgeving (de maatschappij) van hen verwacht. Wanneer volwassenen deze rol niet op zich nemen, lijken jongeren ‘vrij spel’ te hebben en zullen ze hun grenzen steeds verder verleggen, zonder dat ze zich ervan bewust zijn welke invloed ze op hun omgeving hebben en waar dit op de langere termijn toe

leidt. Op scholen, in de kinderopvang en in verenigingen werken voor het overgrote deel mensen die zelf ook ouders zijn. Bij hen zou het bewustzijn kunnen ontstaan dat zij intermenselijke omgangsvormen en vaardigheden aan kinderen kunnen meegeven. Kinderen van nu zijn de volwassenen van straks, die in een steeds complexer wordende wereld hun weg moeten vinden en van wie mag worden verwacht dat ze onze wereld een stapje verder in de evolutie zullen brengen. Wanneer je als volwassene oogluikend onacceptabel gedrag toelaat omdat het zo fijn is voor je kind dat hij goed voor zichzelf kan opkomen, of wanneer je als volwassene vindt dat je kind zo zelfverzekerd en gelukkig oogt, vergeet je om verder te kijken en ben je je er niet van bewust waar het gedrag van je kind op lange termijn toe leidt. Het is de taak van opvoeders om naar de toekomst te kijken en een langetermijnvisie te hebben op de toekomst van hun kind, op belangrijke waarden en normen die ze willen overdragen en meegeven of op grenzen die ze verantwoord vinden waarbinnen een kind zich mag begeven. En die grenzen zouden we niet alleen van het kind van een ander moeten verwachten, maar ook van ons eigen kind!

De belangrijkste vraag daarbij is misschien wel: 'Heb ik in deze situatie een rol als opvoeder en zo ja, waarom voed ik op en op welke manier wil ik dat doen?' Uiteraard is voor een ouder een andere rol weggelegd dan voor een leraar, een groepsleider in de kinderopvang of een trainer of coach bij een vereniging. Allemaal zijn ze echter een deel van hun tijd min of meer verantwoordelijk voor een kind of een groep kinderen die afhankelijk zijn van de sturing die hij in deze situatie geeft. En nog belangrijker: van de waarden en normen waaruit deze sturing wordt gegeven. Wanneer we naar een duurzaam leefbare maatschappij willen groeien, waarin mensen weer als sociale wezens betrokken zijn bij elkaar en uit vriendelijkheid en verdraagzaamheid met elkaar willen leven, dan zullen deze opvoeders het voorbeeld moeten geven en het verschil moeten maken in hun opvoeding en aansturing om kinderen van nu iets mee te geven voor een leefbare maatschappij van straks. Scholen, kinderopvang en ver-

enigingen kunnen zich nog veel meer bewust zijn van deze rol en de maatschappelijke opdracht die zij hebben in het vormen van sociale kaders voor kinderen, de volwassenen van later. Niet voor niets zijn begin 2013 de eerste voetbalpedagogen bij verschillende clubs aan de slag gegaan om trainers en begeleiders van de jeugd bij te staan. Maar binnen welk pedagogisch kader moeten we ons dan begeven?

-----

‘Een kind dat niet mag meedoen aan de wereld van de volwassenen, leert alleen maar zorg om zichzelf te hebben en te denken: “This is my life.”  
Alsof dat leven niet met duizenden draadjes aan andere levens is verbonden...’

Lea Dasberg

-----

Eind jaren zestig werd een experiment uitgevoerd op een kinderdagverblijf van de Amerikaanse Stanford University. Het experiment werd bekend als het Marshmallowexperiment. Kinderen tussen vier en zes jaar oud werden in een lege kamer achtergelaten met een marshmallow op tafel. Ze kregen opdracht om de marshmallow op te eten, maar als het hun lukte om een kwartier te wachten voordat ze het lekkers opaten, kregen ze er na afloop twee. Het doel van dit experiment was om kinderen te leren zichzelf te beheersen. Er werden zeshonderd kinderen aan deze proef onderworpen en de meesten besloten om te wachten. De onderzoekers verbaasden zich over de creativiteit van de kinderen in het vinden van tactieken voor zichzelf om de verleiding te kunnen weerstaan. Ze zongen liedjes, gingen op hun handen zitten of speelden spelletjes met zichzelf. Uiteindelijk wist een derde van de uitstellers de beloning in de wacht te slepen. Toen deze kinderen achttien waren, keken de onderzoekers hoe het hun was vergaan. Het bleek dat de kinderen die erin geslaagd waren om te wachten, succesvoller waren op school en betere sociale vaardigheden hadden.

Het Marshmallowexperiment van psycholoog Walter Mischel werd een klassieker in de psychologieboeken. Ook andere onderzoeken bevestigden later dat *zelfbeheersing* de belangrijkste eigenschap is om je staande te kunnen houden. In een wereld waar de keuzemogelijkheden oneindig lijken en waar zoveel verleidingen zijn, is het van het grootste belang om *zelfdiscipline* te hebben. Het goede nieuws hierbij is dat mensen dus vrij simpel hun eigen levensgeluk kunnen beïnvloeden. Voor opvoeders kan het mede de kaders van hun opvoeding bepalen. Maar kunnen we hier ook iets mee in het onderwijs?

## **Wat kan een leraar bijdragen?**

In het boek *Anders kijken. De dynamiek van een eeuw onderwijsverandering* schrijven Nijs en Janna Lagerweij dat zelfsturing een belangrijk onderwerp voor onderwijskundigen is, waardoor ze naar nieuwe manieren van leren kunnen kijken. Daarnaast is het concept zelfsturing in deze tijd van levenslang leren volgens hen ook een belangrijk kenmerk aan het worden van de externe omgeving, zoals de economie, de maatschappij, de politiek en de techniek. Zij relateren zelfsturing sterk aan emancipatie en eigen initiatief. Ze omschrijven het als iets wat zowel emotionele, cognitieve en motivationele als communicatieve aspecten in zich heeft, en zeggen dat zelfregulatie gerelateerd is aan motivatie. Volgens hen is zelfsturing de motor van alle leren en past de sturing van hedendaagse leraren niet meer bij de zelfsturing van leerlingen. Reden temeer voor het onderwijs om aspecten van zelfsturing nader te onderzoeken en te bekijken hoe deze zich verhouden tot leren. En meer nog, zo zeggen zij, werpt zich de vraag op of scholen de ontwikkeling van zelfsturing bij kinderen niet veel meer moeten ondersteunen en stimuleren.

-----  
Jongeren hebben steun, sturing, inspiratie en motivatie  
nodig om tot leren te komen.  
-----

Een wetenschapper die in Nederland veel onderzoek heeft gedaan naar het leren en de ontwikkeling van het brein van jeugdigen, is Jelle Jolles. Hij is hoogleraar neuropsychologie en verbonden aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. In zijn vele onderzoeksrapporten en publicaties komt hij tot de conclusie dat met name jongeren steun, sturing, inspiratie en motivatie nodig hebben om tot leren te komen. Hij wijst erop dat de hersenen vooral in de puberteit een zeer snelle ontwikkeling doormaken, waardoor jongeren het moeilijk vinden om zelfsturing te vinden. Juist dan hebben zij volwassenen nodig die er altijd voor hen zijn, die geborgenheid bieden en die duidelijk maken dat het wel goed komt. Ze hebben iemand nodig die naast hen staat en richting geeft, maar die hen ook helpt om te kiezen uit alle mogelijkheden die de maatschappij hun biedt. Ze hebben behoefte aan iemand die hen inspireert en die kennis laat maken met nieuwe of onbekende aspecten in hun leven of omgeving. Te denken valt aan kunst, cultuur of maatschappelijke kwesties. En vooral hebben jongeren iemand nodig die hen door een moeilijke periode sleept, op het rechte pad houdt en de positieve kanten van een situatie blijft benadrukken, waardoor ze erin blijven geloven. Juist wanneer ze school niet leuk vinden of niet succesvol zijn in sport of hobby, hebben ze steun nodig om door te zetten.

Met name in de leeftijd van veertien tot zestien luisteren jongeren liever naar anderen uit hun peergroep of naar iets oudere jongeren die een voorbeeldrol voor hen vervullen. In deze periode ontwikkelen jongens zich motorisch en qua ondernemingslust sterker, en meisjes vallen op qua hersencapaciteit en sociale vaardigheden. Het is van belang om in te spelen op deze verschillen en mogelijkheden om jongeren door deze periode heen te loodsen, maar hen ook

van elkaar te laten leren. Pas rond de 22 à 25 jaar zijn de verschillen tussen jongens en meisjes weer wat dichter naar elkaar toe gegroeid.

— — — — —  
'Grondmotieven van ons waarderingsleven zijn:  
het streven naar zelfhandhaving en zelfexpansie  
en het streven naar verbondenheid met iets  
of iemand.'

Hubert Hermans

— — — — —

Voor leraren is het van belang om onderzoeksresultaten te kennen. Hoe kun je kinderen inspireren en motiveren? Het onderzoek van Jolles toont aan dat kinderen beter leren wanneer hun emoties daarbij worden aangesproken, maar hoe kun je daar in het onderwijs op inspelen? Dat is ook van belang voor basisscholen, die kinderen afleveren aan het voortgezet onderwijs. Misschien moet Jolles nog antwoord geven op de vraag wat kinderen al kunnen leren voordat ze in de puberteit komen. We weten uit ervaring dat wanneer je kinderen de tafels van vermenigvuldiging aanleert, ze die automatiseren en nooit meer vergeten. Dus waarom zou je hun dan niet ook vaardigheden aanleren als respectvol met elkaar omgaan, zelfbeheersing toepassen of een weekplanning maken en je eraan houden? Wanneer ze dit al hebben geïnternaliseerd voordat hun hersenen de puberteitsfase bereiken, zijn het al automatismen geworden en dat zou hun veel toekomstige frustratie kunnen besparen. Dit vraagt echter een andere manier van onderwijs geven dan volgens het huidige systeem. De groepen in het basisonderwijs zouden kleiner moeten zijn om leraren de tijd te gunnen zich in kinderen te verdiepen en hen beter te leren kennen, en om aandacht te besteden aan pedagogische activiteiten en het bedenken van lessen en werkvormen die inspirerend en motiverend zijn en kinderen aanspreken.

De laatste jaren is Finland bekend geworden om zijn hoge notering op de PISA-ranglijst. En Nederland, dat jarenlang hoog op de ranglijst stond, daalt. Dit is mijns inziens te wijten aan de sterke (stille) bezuinigingen in ons onderwijs, maar het komt ook doordat Aziatische landen inmiddels meedoen en die scoren hoog. Kenmerkend aan het Finse onderwijs is dat er een nationaal curriculum gehanteerd wordt waaraan alle kinderen moeten voldoen – in Nederland wellicht vergelijkbaar met de kerndoelen, zij het dat ieder kind in Finland deze doelen móét halen. Er wordt op scholen dan ook hard gewerkt, in groepen, maar ook individueel, om alle kinderen het nationale basisniveau te laten behalen. Veel meer dan in Nederland worden kinderen in Finland in het basisonderwijs breed geschoold op culturele en maatschappelijke vakken. Daarnaast ligt er een sterke focus op kinderen leren leren en op het toekomstbeeld dat ze voor zichzelf hebben. Men leert kinderen om te gaan met situaties die moeilijk zijn en op hun pad komen. Je zou kunnen zeggen dat er veel meer aandacht wordt besteed aan hun levensvaardigheden.

— — — — —  
Leraren beïnvloeden voor  
66 procent de onderwijsresultaten  
van leerlingen!  
— — — — —

We leren veel van actueel wetenschappelijk onderzoek. De laatste jaren heeft inzicht in de werking van de hersenen, met name bij kinderen, veel nieuwe informatie opgeleverd. In de huidige maatschappij, waarin alles in snel tempo verandert, zullen de wijze waarop we onze kinderen opvoeden en onze manier van onderwijs geven zich moeten aanpassen. Met een heldere toekomstvisie en kennis van hoe kinderen leren, kunnen wij als volwassenen een belangrijke bijdrage leveren aan een evenwichtige ontwikkeling van kinderen en daarmee indirect hun toekomst positief beïnvloeden. Ik geloof, en



heb ervaren, dat werken met de zeven eigenschappen daarvoor een heel geschikte en stimulerende manier is – zowel voor de kinderen als voor de ouders en leraren!

# 1. De zeven eigenschappen van persoonlijk leiderschap

Je bent allicht bekend met de zeven eigenschappen, maar ik denk dat het zinvol is om toch een korte ‘opfriscursus’ te geven. Het bijzondere van Coveys werk is dat het op allerlei aspecten van het leven van toepassing is. Daarom licht ik hieronder aspecten uit die naar mijn idee specifiek van belang zijn in het opvoeden en onderwijzen van kinderen.

---

‘Niets is praktischer dan een goede theorie.’

Martinus Jan Langeveld

---

Alles begint met het besef dat je in een mensenleven nooit zult kunnen bepalen wat er op je pad komt, maar wél hoe je omgaat met en reageert op wat je overkomt. Die keuzevrijheid, gekoppeld aan een fundament van waarden en principes die het makkelijk maken om te weten hóé je moet omgaan met wat je overkomt, is zó belangrijk om kinderen al vroeg bij te brengen.

Een paar basisbegrippen verdienen wat meer uitleg:

Een **paradigma** omschrijft Covey als het referentiekader van waaruit wij naar de wereld kijken. Vergelijkbaar met een bril die je bewust of onbewust opzet, waardoor je naar situaties kijkt en van waaruit je ze beoordeelt. Als je paradigma negatief is, zul je ook vaak negatief zijn over situaties en in negatief (reactief) taalgebruik reage-

ren tegenover je omgeving. Door je bewust te zijn van je negatieve paradigma en jezelf te dwingen om het negatieve om te zetten naar positieve aspecten, kun je anders naar dingen gaan kijken.

Paradigma's kunnen verschuiven, maar **principes** zijn voor mensen fundamenteel en onveranderlijk. Covey vergelijkt principes met de wet van de zwaartekracht: ze gelden overal en bepalen elke keus die je maakt, elke beslissing die je neemt. Een principe is dus ook niet aan een situatie gebonden. Denk bij principes bijvoorbeeld aan 'redelijkheid' (de basis voor ons rechtstelsel), 'vermogen' (het idee dat ieder mens kan groeien en zich ontplooiën) of 'dienstbaarheid' (het diepe gevoel dat je een bijdrage wilt leveren, als ouder bijvoorbeeld, maar ook op andere gebieden).

Wie voor zichzelf duidelijk maakt of krijgt wat zijn drijvende principes zijn (dit kan een lang proces zijn!), kan ermee beginnen de **eigenschappen** (of **gewoonten**) concreet te maken. Het zijn de instrumenten die je nodig hebt om – vanuit je principes en wetend dat je altijd vanuit jouw eigen paradigma naar de omstandigheden kijkt – invloed te krijgen op je leven. En dat is waar het allemaal om draait: het gevoel dat je van alles overkomt, dat je reageert op omstandigheden, dat je mazzel of pech hebt, omzetten in de overtuiging dat je actief invloed kunt hebben op je geluk en tevredenheid. Covey noemt dat 'leiderschap', een term die bij sommigen vreemd overkomt en verbonden wordt aan een werkcontext. Maar de reden waarom ik de term wel geschikt vind, is precies omdat hij aangeeft dat je zelf de controle neemt over je leven. Het is 'zelfleiderschap' of 'zelfcontrole', en heeft dus niets te maken met 'de baas spelen' of 'manager zijn'.

In het kader van opvoeden en onderwijs is het bovenstaande wat ik in de inleiding bedoelde met 'kinderen leren leren' en ze 'levensvaardigheden bijbrengen'. De zeven eigenschappen zijn instrumenten die kinderen in staat stellen om in deze snel veranderende wereld, met enorm veel input de hele dag door, toch trouw te blijven aan wat ze willen bereiken, trots te worden en te blijven op wie ze zijn, en keuzes te maken die hen gelukkiger, socialer en 'effectiever' of krachtiger maken.

## De eigenschappen in vogelvlucht

De zeven eigenschappen zijn in een continuüm samengevoegd tot één geheel. De eerste drie eigenschappen gaan over een overwinning op jezelf. In dit stadium ben je nog vaak geneigd om zaken buiten je eigen invloedssfeer te leggen, waarmee je niet jezelf, maar de ander belangrijk maakt. De overwinning zit in het feit dat je zelf de regie neemt over je handelen in situaties waar je in belandt. Covey noemt deze overwinning heel toepasselijk 'the private victory'.

De eigenschappen vier, vijf en zes gaan over de overwinning op je omgeving. Nadrukkelijk gaat het hier om samenwerking mét anderen. Dit betekent dat je los van wat anderen vinden, zelf de regie kunt houden, met daarbij de intentie en de vaardigheid om met anderen samen te werken en verbinding te leggen. Dit kun je doen door intentioneel naar anderen te luisteren, creatieve ideeën uit te wisselen en daarmee meer te bereiken dan ieder van de personen afzonderlijk zou kunnen. Lukt het je om dit te realiseren, dan kun je spreken van wederzijdse afhankelijkheid.

De cirkel die alles omsluit, is eigenschap zeven: deze gewoonte kunnen toepassen betekent dat je de balans tussen de vier dimensies van je mens-zijn kunt vinden en behouden. Deze dimensies zijn de mentale, de fysieke, de sociaal-emotionele en de spirituele dimensies. Dit is misschien wel de moeilijkste eigenschap van de zeven. In het figuur hieronder wordt het continuüm ook als een boom van persoonlijke groei en effectiviteit afgebeeld, waarbij de zeven eigenschappen in gewoonte 1, 2 en 3 worden afgebeeld als de wortels. Zij zijn het karakter waarop de andere gewoonten verder worden ontwikkeld tot het geheel van een effectief persoon. Deze boom wordt met name gebruikt om kinderen in de theorie van de zeven eigenschappen in te leiden.

Wat belangrijk is om voor ogen te houden, is dat 'opvoeden met de zeven eigenschappen' betekent dat je *je kinderen* bijbrengt hoe ze proactief moeten worden enzovoort – maar ook dat **jijzelf als ou-**