

Podcast: De zeven eigenschappen van effectief leiderschap – Steven R. CO

Werner Van Horebeek: In onze gezellige studio in Leuven ontvang ik opnieuw van harte Daniel Verlé, Afdelingshoofd Relatiebeheer bij VLAIO. Vandaag hebben we het niet over het klimaat, maar over leiderschap. We doen dat aan de hand van het boek “De zeven eigenschappen van effectief leiderschap” van Stephen R. Covey.

Daniël Verlé: Bedankt voor je uitnodiging, Werner.

Werner Van Horebeek: Kan je nog eens kort duiden wat jouw afdeling binnen VLAIO doet?

Daniël Verlé: Met de afdeling Relatiebeheer Ondernemingen vormen we het aanspreekpunt voor overheidsmaatregelen voor de ondernemer met informatie, advies en begeleiding. Dit doen we zowel **digitaal**, met onze VLAIO-website en chatbot (vlaio.be) en het e-loketondernemers(.be), als **persoonlijk** via verschillende diensten zoals bv. ons Contact Center (info@vlaio.be), team Acquisitie, team Bedrijfstrajecten, Enterprise Europe Network en National Contact Point.

Werner Van Horebeek: Allereerst stel ik vast dat dit boek veruit het oudste is dat we in deze podcastreeks bespraken, Daniël. Het dateert van 1989 en ik heb hier voor mij de 98^{ste} druk uit 2021 voor mij liggen. Wat maakt dat dit boek 1) zo populair blijft en 2) nog steeds relevant is?

Daniël Verlé:

Ondertussen zit men al aan de 103e druk in 2023 Werner

Het is zo populair en relevant omdat het eigenlijk simpele maar heel effectieve principes zijn. Het zijn als het ware karaktereigenschappen van managers. Ze zijn voor veel mensen een leidraad in hun functioneren in het bedrijfsleven.

Werner Van Horebeek: For the record, een tijdje terug beluisterde ik de onvolprezen podcast “De drie boeken” en daarin kiest ook ondernemster Hilde Claes van JBC dit boek als één van haar drie must reads. De Nederlandse vertaling heeft het over “*eigenschappen*” van effectief leiderschap. Het Engelstalige origineel spreekt over “*habits*”, gewoonten. Wat bedoelt de schrijver hiermee?

Daniël Verlé: Stephen Covey vertrekt vanuit een **principiële levenshouding**. Volgens hem wordt effectief (zeg maar doeltreffend) menselijk gedrag door een aantal **principes** geleid die net zo fundamenteel zijn als de wetten van de zwaartekracht. Denk dan aan redelijkheid, waardigheid, dienstbaarheid, kwaliteit. Slaag je erin die principes tot gewoontes om te vormen, zeg maar ons ‘*eigen*’ te maken, dan zullen we er in slagen om effectief te handelen, om effectief leiderschap te vertonen.

Een eigenschap of habit definieert Covey dan als het snijpunt van kennis (weten **waarom wat** gedaan moet worden), **vaardigheid** (weten hoe iets gedaan moet worden) en **motivatie** (de wil om iets te doen). Neem luistervaardigheid, vandaag een heel cruciaal iets in onze sociale contacten, in onze gesprekken, maar ook bv. op sociale media. Ten eerste moet je weten dat luisteren belangrijk is (kennis), vervolgens moet je dat ook kunnen (vaardigheid) en tenslotte moet je het natuurlijk ook willen. Pas als alle drie vervuld zijn, kan je zeggen dat je je de eigenschap ‘luistervaardigheid’ eigen hebt gemaakt.

Werner Van Horebeek: Vooraleer we in de diepte duiken en de 7 eigenschappen van een effectieve leider doorgronden, moeten we eerst naar het ruimere kader kijken. De schrijver wil dat we een pad bewandelen van afhankelijkheid over onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid. Hoe zit dat precies?

Daniël Verlé: Covey maakt een parallel met hoe we opgroeien: als baby zijn we volledig afhankelijk van anderen. Geleidelijk aan vinden we manieren om onafhankelijker te worden, autonomie te verwerven. Tot aan het punt dat we ontdekken dat we anderen nodig hebben en anderen ons nodig hebben. Dat besef – of het nu in familieverband of in een werkomgeving is – is cruciaal. En de 7 eigenschappen die Covey naar voor schuift, volgen dat pad naar wederzijdse afhankelijkheid.

Werner Van Horebeek: Klopt. De eerste drie eigenschappen helpen ons alvast om van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid te evolueren. Je ontwikkelt er een persoonlijke autonomie mee. Covey noemt ze ook “overwinningen op jezelf”. Laten we met de eerste habit beginnen: **wees proactief**.

Daniël Verlé: De auteur verwijst naar de behavioristen uit de vorige eeuw, Pavlov, Skinner. We weten dat ze het concept van stimulus en respons naar voor schoven. Dat is het reactieve paradigma. Daartegenover stelt hij het proactieve kader, dat stelt dat wij als mensen tussen die stimulus en respons over keuzevrijheid beschikken. We hebben een zelfbewustzijn, beschikken over een geweten, we kunnen ons voorstellingen maken van de gevolgen van onze acties en hebben een onafhankelijke wil. Die keuzevrijheid geeft ons verantwoordelijkheid: we moeten het juiste, meest gepaste antwoord zoeken op een stimulus. Niet altijd het meest voor de hand liggende of het automatische, maar het doordachte, het meest gepaste. Pro-activiteit is dus meer dan initiatief nemen, het is loskomen van de toevallige omstandigheden, het is onze gevoelens ondergeschikt maken aan onze waarden.

Werner Van Horebeek: Een eerste vorm van onafhankelijkheid voor jezelf creëren dus. Proactief in het leven staan. Maar hoe doe je dat precies?

Daniël Verlé: Het begint al met de taal die we hanteren en die onze houding verklaart: proactieve ipv reactieve taal gebruiken: “Zijn er geen alternatieven? Kan ik het ook anders aanpakken? In plaats van daar kan ik niks aan doen of zo ben ik nu eenmaal.” Je bepaalt toch ook zelf in welke bui je bent ipv dat te laten afhangen van het weer of de omstandigheden?

Werner Van Horebeek: Interessant, Daniël. De auteur vermeldt hier ook de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid. Wat zijn dat voor cirkels?

Daniël Verlé: Als we naar ons leven kijken, dan zien we dat we bij allerlei zaken betrokken zijn. Alleen op sommige zaken hebben we helemaal geen invloed, op andere wel. Covey raadt aan om de meeste tijd en energie te steken in de zaken waar we wél invloed op hebben. En er vervolgens aan te werken die cirkel van invloed uit te breiden. Dat is wat proactieve mensen doen: focussen op waar ze zelf verandering kunnen beïnvloeden, impact op kunnen hebben.

Werner Van Horebeek: De tweede eigenschap luidt “**begin met het einde voor ogen**”. Een pleidooi voor lange-termijn-denken?

Daniël Verlé: Ja, maar het is meer dan dat. Covey begint dit hoofdstuk met een – luguber – gedachtenexperiment: stel je even je eigen begrafenis voor en luister naar wat de mensen over jou te vertellen hebben, je imago? Stemt dit overeen met wat je zelf wil uitstralen, je identiteit? Is dat wie je bent? Vandaar uit houdt hij een pleidooi om je eigen missie op te stellen. Wat is jouw kern, het centrum van je handelen. Welke principes koester je. Want in die kern vinden we zekerheid

(identiteit, zelfrespect), sturing (de richting waarin we ons leven willen laten evolueren), wijsheid (beoordelingsvermogen, begrip) en kracht (energie om keuzes te maken). Door dat te onderzoeken en je persoonlijke missie op te stellen, zet je opnieuw een stap naar onafhankelijkheid.

Werner Van Horebeek: Mooi, Daniël, bij Team Bedrijfstrajecten deden we zo'n oefening, waarbij we keken hoe onze persoonlijke missie (wat ons drijft) aligneert met de missie van de organisatie. Een waardevolle oefening. Het brengt ons bij de derde onafhankelijkheidseigenschap: "**belangrijke zaken eerst**".

Daniël Verlé: Ja, en dat lijkt voor de hand te liggen, maar hoe vaak laten we ons niet afleiden? Heel wat zaken vragen om aandacht en dat is er met die vele alerts van onze apps alleen maar erger op geworden: een binnenkomende mail, een chatbericht, een teamsnotificatie. Je aandacht is snel afgeleid. En dus houdt Covey een pleidooi om te waken over waar je tijd en energie in steekt. Hij stelt een "*tijdmanagementmatrix*" voor waarin je dringende van niet-dringende en belangrijke van niet-belangrijke zaken onderscheidt. Effectieve mensen focussen op de belangrijke zaken en de niet-dringende.

Werner Van Horebeek: Interessant. Het hoofdstuk bevat verder nog heel wat nuttige tips rond time-management en agendabeheer. Zijn er daar zaken die jij zelf in je dagelijks leven toepast, Daniël?

Daniël Verlé:

Ja ik stel mijn prioriteiten op op jaarbasis, halfjaarlijks, maandbasis en per week, en check ze uiteraard ook. Ik wil me op die manier focussen op wat echt belangrijk is.

Werner Van Horebeek: Knap. Nu we de drie eigenschappen besproken hebben die onze persoonlijke autonomie vergroten, belanden we aan bij de drie eigenschappen die onze wederzijdse afhankelijkheid benadrukken. Daarvoor gebruikt hij het concept van de '*emotionele bankrekening*'. Hoe moeten we dat begrijpen?

Daniël Verlé: Wederzijdse afhankelijkheid gaat over VERTROUWEN. En vertrouwen gaat niet zonder INTEGRITEIT. Hoe groter jouw vertrouwen in mij, hoe beter onze contacten, hoe sterker onze samenwerking. Maar als ik dat vertrouwen op één of andere manier beschaam, als partner, als leidinggevende, gaat mijn bankrekening in het rood en zal onze samenwerking, onze relatie haperingen beginnen te vertonen. Daarom is het nuttig om die emotionele bankrekening in het oog te houden. En volgens de auteur zijn er een zestal stortingen die jouw bankrekening kunnen aanvullen: *begrip tonen, op details letten, woord houden, verwachtingen expliciteren, integer blijven, je oprecht verontschuldigen*.

Werner Van Horebeek: Vanuit dat denkkader kunnen we nu de eigenschappen van wederzijdse afhankelijkheid bekijken. Wat maakt samenwerken met anderen succesvol? Een eerste: **win-win-denken**.

Daniël Verlé: Hier wil ik graag een bruggetje maken naar VLAIO, Werner. Nu de economische en maatschappelijke uitdagingen steeds complexer worden (denk aan digitalisering of circulair ondernemen), zien we dat samenwerking tussen bedrijven onderling of tussen bedrijven en kennispartners alsmat belangrijker wordt. En dat blijkt lang niet altijd zo eenvoudig. Zelfs met een gemeenschappelijk doel voor ogen lukt het soms niet. Hoe dat komt? Omdat men soms te weinig oog heeft voor de belangen, de interesses van de andere partner. Pas wanneer je ook daarvoor open staat kom je tot een win-win en een succesvolle samenwerking. Met VLAIO werken we daarom heel nauw samen met onze partners, het VLAIO-Netwerk, door samen te werken kunnen we de ondernemer nog beter ondersteunen.

Werner Van Horebeek: Boeiend en helemaal in lijn met wat we bij Team Bedrijfstrajecten merken als we rond ecosystemen werken, Daniël. Vervolgens komen we bij onze vijfde eigenschap uit: “**Eerst begrijpen ... dan begrepen worden.**”

Daniël Verlé: Dat vraagt niet zo heel veel uitleg, denk ik, maar het is wel ontzettend belangrijk én moeilijk. Oprecht en empathisch luisteren, is zowat het moeilijkst wat er is. Hoe vaak vullen we uitspraken van anderen niet in op basis van onze eigen ervaringen? Gaan we er al vanuit dat ... En voor je het weet, heb je een dovemansgesprek. De kunst bestaat erin om goede, juiste, onbevooroordeelde vragen te stellen en de antwoorden echt te laten binnenkomen. Maar zoals het spreekwoord zegt: dat vraagt heel veel oefening.

Ik ben nu ook coach voor leidinggevendenden binnen de Vlaamse overheid. Daar is het belangrijk zeer goed te luisteren én door te vragen om volledig in de leefwereld van de coachee te kunnen treden en te weten wat er echt speelt.

Werner Van Horebeek: Ik heb je gehoord, Daniël. De zesde eigenschap van effectief leiderschap heet “**synergie**”. Hier komt alles dan samen, denk ik dan.

Daniël Verlé: En hier kan ik toch nog een bruggetje maken naar onze vorige podcast over de klimaatschok van Geert Noels. Ook daarin werd aangetoond hoe alles met alles samenhangt. Die interdependentie begrijpen, benoemen en naar waarde schatten is uitermate belangrijk om tot effectief leiderschap te komen. Wat drijft jouw collega's? Wat is hun missie? Pas wanneer jullie elkaar daarin begrijpen, kan synergie tot stand komen en is – om het met een platitudes te zeggen – het geheel meer waard is dan de som van de delen.

Werner Van Horebeek: Daarmee hebben we de drie eigenschappen benoemd die onze persoonlijke autonomie vergroten en vervolgens de drie eigenschappen die onze wederzijdse afhankelijkheid versterken. Daarmee kunnen we aan de slag om ons leiderschap succesvol aan te vatten. En toch is er nog een zevende eigenschap. Die klinkt wat vreemd: “hou de zaag scherp”. Wat bedoelt Covey daarmee?

Daniël Verlé: Die eigenschap draait om vernieuwing. Het volstaat volgens Covey niet om je aan die eerste 6 eigenschappen te houden. Je moet ook bereid zijn ze te onderhouden en regelmatig voor vernieuwing te zorgen en dat in 4 dimensies: lichamelijk, geestelijk, sociaal -emotioneel en spiritueel. Door af en toe uit je comfortzone te treden, door nieuwe activiteiten te ontdekken, creëer je uitdagingen waarin je vernieuwend aan je 6 andere eigenschappen kan werken.

Werner Van Horebeek: Mag ik afsluiten met een eerder persoonlijke vraag, Daniël? Hoe heeft dit boek jouw eigen leiderschapsstijl beïnvloed of veranderd?

Daniël Verlé:

De 7 eigenschappen zijn logische principes van goed leiderschap, en ik streef er naar deze ook zo goed mogelijk toe te passen, maar wat me vooral ook is bijgebleven is de **zaag scherp houden**. Het heeft betrekking op het onderhoud en de verbetering van het beste instrument dat je hebt, **jezelf**. En dat is niet alleen op het werk, maar ook in je vrije tijd en met je familie en vrienden. Het gaat om het onderhoud van je lichamelijke, spirituele, geestelijke en sociaal – emotionele vaardigheden. Lichamelijk door voldoende beweging en gezonde voeding, spiritueel door de juiste waarden na te streven, geestelijk door nieuwe zaken aan te leren en sociaal-emotioneel door empathisch te denken en synergieën na te streven.

Werner Van Horebeek

Heel erg bedankt voor jouw rijke bijdrage aan onze podcast, Daniël. Tot gauw.