

‘Duurzaam leiderschap’

Waarom een leider je niet gelukkig hoeft te maken

■ Luc De Decker

Toch weer geen boek over leiderschap? Over duurzaam leiderschap zelfs? David Ducheyne heeft zich aan het thema gewaagd, schrikt niet terug voor enkele boude uitspraken, maar wikt en weegt vooral. Hij is een verkenner, maar dan wel met een eigen ijkpunt en moreel kompas – en niet blind voor de dagelijkse werkelijkheid.

“Als een leider het geluk van anderen in zijn mission statement zet, geloof hem niet.”

“**A**ls leider moet je je niet verantwoordelijk voelen voor het geluk van anderen. Dat wil niet zeggen dat je er geen zorg voor moet dragen. Geluk is belangrijk. Maar het is niet jouw verantwoordelijkheid. En als een leider het geluk van anderen in zijn mission statement zet, geloof hem niet.” Dat poneert David Ducheyne, in het dagelijks leven chief people officer bij HR-dienstengroep Securex, in zijn nieuwe boek ‘Duurzaam leiderschap’.

Hoezo? De auteur wijst op het predicaat dat gelukkige koeien meer melk geven (en op de gelijknamige businessbestseller), maar heeft daar zo zijn bedenkingen bij. Die koeien zijn immers niet gelukkig, maar tevreden. Een immens verschil: “Mensen tevreden houden zou betekenen dat ze mentaal verdoofd worden en in een soort van trance worden gehouden.”

Die koeien hebben ook geen keuze en krijgen hun verzorging slechts met een specifiek doel: vlees of melk produceren. Of lees vooral deze passage: “Geluk kan niet instrumenteel zijn. Als ik mijn vrouw zou zeggen dat ik wil dat ze gelukkig is, zal ze me vragen waarom. En als ik dan zou antwoorden omdat ze beter kookt als ze gelukkig is, dan krijg ik problemen. Ik wil dat ze gelukkig is omdat ik haar graag zie.”

Die aanpak typeert dit boek. Ducheyne haalt talloze ‘waarheden’ onderuit of relativeert ze. In plaats van de theorieën beaat te beamen, houdt hij ze tegen het licht van de (management)context. Die



omstandigheden noemen we nu VUCA: volatiel, onzeker ('uncertain'), complex en ambigu.

Niet in een klaslokaal

We moeten dringend duurzaam leiderschap ontwikkelen, vindt Ducheyne, die er twee redenen voor bovenhaalt. Primo: leiderschap gaat door een crisis omdat de wereld is veranderd en leiderschap niet lijkt mee te evolueren. Secundo: leiderschap is cruciaal voor de toekomst van om het even welke organisatie, gemeenschap of maatschappij.

“In de turbulentie van de toekomst wordt leiderschap belangrijker dan ooit. Maar door die turbulentie wordt leiderschap ook steeds moeilijker”, beseft Ducheyne. We moeten dus investeren in (duurzaam) leiderschap. Maar hoe begin je eraan? “Volgens mij leer je leiderschap niet in een klaslokaal”, gelooft de auteur. Uiteraard heeft een leider heel wat competenties nodig en die kunnen ook bijgeschaafd of ontwikkeld worden. Dat volstaat echter niet. De 1001 leiderschapsprogramma's zijn een mal waarnaar de leider zich moet vormen. Met andere woorden: leiders willen iemand anders worden, ze laten hun gedrag bepalen door de verwachtingen van anderen. Ze volgen programma's die te weinig vertrekken vanuit de eigenheid van de leider en die doorgaans geen rekening houden met de context.

Karakter en context

Kortom, karakter en context zijn cruciaal. Voor Ducheyne vormen ze de dubbele spil van zijn exploratie. Leiders moeten een context creëren waarin mensen succesvol kunnen zijn, zo leren we. Uiteraard wordt die interne context (de organisatiecultuur) beïnvloed door de externe context (de woelige VUCA-wereld). “Voor mij is VUCA een verbloeming van de vaststelling dat we het niet meer echt weten (of echt niet meer weten)”, schrijft Ducheyne. “Leiderschap moet zich aan deze wereld aanpassen. Door deze *vucanisatie* is leiderschap uitdagender geworden dan ooit.”

In die onvoorspelbare wereld kan je je geen verstarde visie veroorloven. Je hebt een dynamisch mo-

→ Duurzaam leiderschap – Hoe leiden in een VUCA-wereld

- David Ducheyne
- Die Keure, 240 blz, 29 euro
- ISBN 97890 4862 5420

del nodig. Zorg er alvast voor dat je al die complexiteit kunt vangen in een kader. We kunnen alleen nog dat kader begrijpen, voor het overige moet de leider durven toegeven dat hij even machteloos staat als alle anderen. Hij is dus afhankelijk van de creativiteit en inzichten van de medewerkers in zijn team en daarbuiten. “Dus als leider moet je mensen engageren om traditionele manieren van denken en organiseren te verlaten”, concludeert de auteur.

De leider moet ook op zoek naar bronnen van duurzaamheid: “Die bronnen moeten minder volatiel zijn, minder complex, minder onzeker en minder ambigu dan de chaos waarin je je bevindt. Die bronnen van duurzaamheid vind je in je eigen gedrag en in je karakter.”

Keizerlijke capriolen

Leiderschap steunt op karakter, wat impliceert dat mensen met een zwakker karakter niet kunnen leiden. Al wil Ducheyne ook niet deterministisch klinken: mensen kunnen leren, groeien, rijpen. Leiderschap vindt baat bij maturiteit.

Karakter kan evenwel ook in negatieve richting evolueren, het kan eroderen. “Hoeveel principes heb je opgeofferd op het altaar van de vooruitgang?” Die erosie kan leiden tot leiderschapsontsporing. “Leiders worden dan karikaturen van zichzelf, zijn vergiftigd met hybris en verliezen het contact met de realiteit.” Volgens het onderzoek ‘Management Derailment’ (2011) ontspoorde bijna de helft van de leiders. “In een managementmeeting van een bedrijf zal de helft van de aanwezigen ooit ontsporen (of de helft is al ontspoord).” Ontsporing blijkt besmettelijk, de waarden en normen worden rekbaar als gevolg van een ijzige leiderschapscultuur of het tekortschieten van de leider zelf.

Ook met charismatische leiders kan het lelijk scheeflopen. Nochtans noemt Ducheyne charisma een zeer nuttige eigenschap

voor een leider. “Dankzij charisma word je opgemerkt en wordt je boodschap gehoord.” Maar het is dansen op een slappe koord. Vooral wanneer leiderschap louter en alleen op charisma gebaseerd is, houdt het niet lang stand. Ook als charisma te veel ingezet wordt, dreigt het een valkuil te worden. Dan wordt de leider al gauw gezien als een leeghoofd dat altijd dezelfde retorische trucjes gebruikt – als een populistische politicus met een manifest manische mantra.

Bovendien wil lang niet iedereen werken in de schaduw van iemand die alle ruimte inneemt: “De ijdelheid van charisma-tische leiders is een sluipend vergif dat de hele persoonlijkheid aantast.” Vooral “wanneer de leider keizerlijke of goddelijke capriolen krijgt, moet er iets gedaan worden.” Een charismatisch leider kan ook niet toegeven dat hij fout zat, waardoor hij door de mand valt. Hij kan evenmin snel schakelen en laat dat nu net dé uitdaging zijn in de VUCA-wereld.

Geen recepten, wel ingrediënten

Hoe moet het dan wel? “Dit boek zegt niet exact wat je moet doen”, geeft Ducheyne toe. Prompt volgt een waarschuwing die je maar zelden tegenkomt, zeker in een managementboek: “Mocht je alles toepassen wat erin staat, ben ik zeker dat je zult falen als leider. Het is geen kookboek met recepten. Het is een boek met ingrediënten. Neem eruit wat je kunt gebruiken en integreer het in je eigen leiderschapsstijl.”

Hoewel deze publicatie geen ‘definitieve’ do’s-and-don’ts bevat, schuilt er opvallend veel analyse en vooral opmerkingsgave in. Ducheyne wikt en weegt, heeft het lef om geregeld een ‘populaire waarheid’ onderuit te kegelen en schetst een geslaagde tour d’horizon van leiderschap. Hij is een verkenner van het kleurrijke leiderschapslandschap, een verkenner die het ook aandurft om valse evangeliën en kwakzalvers aan te wijzen. ■

8 mythes van leiderschap

- 1. De leider als held:** het is een illusie dat een man of vrouw alleen het verschil maakt. Vaak gaat het om charismatische leiders, maar charisma is evengoed een zegen als een diepe valkuil (zie tekst).
- 2. Leiderschap is een functie:** leiderschap is meer een proces dan een rol of functie. Als je wil dat managers ook leiders zijn, geef je het team een rol bij het selectieproces van leiders.
- 3. Leiderschap is top-down:** nee, dat verstikt mensen en belemmert innovatie. Geef medewerkers autonomie, maar dan wel binnen een duidelijk kader.
- 4. Leiders creëren volgers:** wie heeft de macht, de olifant of de berijder? De olifant, want als hij echt niet de richting uit wil die de leider-berijder aanwijst, doet hij dat niet.
- 5. Leiderschap is aangeboren:** onderzoek hierover is niet zo duidelijk, maar geeft wel aan dat het om méér dan alleen erfelijke aspecten gaat.
- 6. Leiderschap gaat over jou:** soms wel een beetje, maar de waarde van leiderschap wordt bepaald door de waarde die je voor anderen creëert (en zij dat waarderen).
- 7. Nieuwe leiders hebben maar 100 dagen om te bewijzen dat ze het waard zijn:** je hebt tijd nodig om te acclimatiseren, te verkennen en op te bouwen. Snelle acties en winsten kunnen als een boemerang terugkaatsen.
- 8. Geen leiderschap zonder hiërarchie:** hiërarchie is overgewaardeerd, in de VUCA-wereld wordt ze gehinderd door haar eigen inertie, ze werkt vertragend. De chaos vermijden kan op andere manieren, bijvoorbeeld met netwerken en systemen die de medewerkers veel beslissingsbevoegdheid geven.

5 regels van duurzaam leiderschap

- 1. Gebaseerd op karakter, verankerd in menselijkheid:** empathie, rechtvaardigheid, wederkerigheid en mildheid zijn de hoekstenen van iemands karakter en vormen de basis.
- 2. Integratie van de stakeholders:** het gaat om jezelf (maar niet in eerste instantie), de andere (het team) en de context (de organisatie en de maatschappij).
- 3. Balans – loslaten en vasthouden:** het is cruciaal om te kunnen beslissen wanneer je zaken kunt loslaten en wanneer je ze moet vasthouden, wanneer je moet sturen.
- 4. Focus op de duurzame driehoek van leiderschap:** waarden, vooruitgang en uitzonderingen (incidenten die de competentie van een teamlid overstijgen of die ervoor zorgen dat er wrijving is tussen plan en realiteit).
- 5. Jezelf overbodig maken – het otoliet-principe:** leiderschap is duurzaam als je zo veel mogelijk loslaat. Wat je vasthoudt, wordt bepaald door de absolute noodzaak.