



DAVID DUCHEYNE
"Door authenticiteit te willen
zijn, verlies je een deel van
je authenticiteit."

bizz leiderschap

DAVID DUCHEYNE LEGT UIT HOE DUURZAAM LEIDING TE GEVEN

'Streven naar authentiek leiderschap is zinloos'

Authentiek leiderschap is vandaag het summum van wat een manager kan nastreven. Maar David Ducheyne, chief people officer bij Securex, maakt er in zijn boek *Duurzaam leiderschap* brandhout van. **Hans Hermans**

Welke leider streeft naar authentiek leiderschap? Tijdens een seminar voor leidinggevendenden gaan spontaan alle handen in de lucht. Of toch niet. David Ducheyne laat zijn handen in zijn schoot rusten. Ducheyne is sinds 2009 chief people officer bij het sociaal secretariaat Securex. Hij is verantwoordelijk voor human resources, maar zoals zijn zelfgekozen titel doet vermoeden, bespeelt Ducheyne een breder veld. Hij is betrokken bij alles wat te maken heeft met de menselijke factor in het bedrijf, tot en met infrastructuur, interne communicatie en preventie. Het is opvallend dat David Ducheyne zichzelf niet in de etalage zet als een authentieke leider. Dat vraagt om uitleg.

Wat is voor u authentiek leiderschap?

DAVID DUCHEYNE. "Authentiek zijn staat

voor mij gelijk aan je eigen natuur volgen. Altijd natuurlijk en origineel zijn. En zo willen leiders overkomen. Als een sterke en echte persoon, die met veel empathie ook iedereen zichzelf laat zijn, en toch zijn of haar doelen behaalt."

Waarom willen leiders authentiek zijn?

DUCHEYNE. "Authentiek leiderschap is in de mode. Vandaag lijkt authenticiteit het leiderschapskenmerk bij uitstek. De druk om authentiek te zijn, is dan ook groot. Dat geldt niet alleen voor leiders. Managers willen vooral authentiek overkomen omdat ze in een functie zitten waarin ze zaken moeten doen die ze niet willen, of waarin ze niet geloven. Bijvoorbeeld een herstructurering doorvoeren, een goede kracht uit hun team ontslaan of hun verkooppolitiek aanpassen. Ze vragen niet om puur en ongedwongen zichzelf te zijn, wel om

iets zinvoller te doen, om uit de ratrace te stappen."

Waarom kunnen leiders niet authentiek zijn?

DUCHEYNE. "Om jezelf te zijn, moet je veranderen. Want leiders maken fouten, moeten fouten maken. Ze leren eruit, en moeten zichzelf ontdekken om zich te ontwikkelen. Zodra je authentiek bent, zou je moeten stoppen met je te ontwikkelen. Maar doen leidinggevendenden dat? Nee, ze passen voortdurend correcties toe, zeggen bepaalde zaken wel of niet en denken vaak goed na over hoe ze zullen reageren en voorstellen lanceren. Zo grijpen ze vaak naar gedrag dat niet hun eerste voorkeur wegdraagt. Vergelijk het met marketeers die heel lang en diep zoeken om authentieke producten en merken te creëren. Dat is ironisch. Door authentiek te willen zijn, verlies je een deel van je authenticiteit."

"Zodra je authentiek bent, zou je moeten stoppen met je te ontwikkelen"

Is dat een probleem?

DUCHEYNE. "Nee. Dat hoeft geen probleem te zijn, zolang wat je doet niet te ver ligt van wie je echt bent. Is dat wel zo, dan gaat je karakter eroderen. Je wordt minder empathisch, meer egoïstisch, niet meer zo mild en hebt minder compassie voor anderen. Eigenlijk is de vraag naar authenticiteit niet zo relevant. Het is een beetje zoals de vraag 'Ben je gelukkig?' Geen mens die de totale staat van geluk elke dag kent. Soms ben je gelukkig, soms niet. Dat is heel normaal. Daarom is het ook zinloos ernaar te streven elke dag een authentieke leider te zijn."

Wat is beter dan authentiek leiderschap?

DUCHEYNE. "Ik heb mijn boek geschreven om leidinggevendenden te helpen hun leiderschap duurzaam te maken. Met duurzaam leiderschap komen ze verder dan met hun streven naar authentiek leiderschap. Helaas is dat soort leiderschap commercieel niet zo gemakkelijk aan de man te brengen. Je moet betrouwbaar en voorspelbaar zijn. Meer eerlijk en bescheiden dan authentiek."

Waarin verschilt duurzaam van authentiek leiderschap?

DUCHEYNE. "Duurzaam leiderschap is sterker op je karakter afgestemd. Het zegt iets over het doel. Daarentegen zegt authentiek leiderschap niets over voor wie of wat. Bovendien ligt het doel van duurzaam leiderschap niet alleen bij jezelf. Je creëert met die leiderschapsstijl waarde voor andere mensen, voor je bedrijf en voor jezelf. Als je dat kunt doen zonder dat je altijd authentiek moet zijn, is dat prima. Vergelijk het met hoe je als ouder op het gedrag van je kind reageert. Als je altijd authentiek zou zijn, dan zou je misschien je geduld verliezen om een conflict te beslechten, om je woede over slecht gedrag te kanaliseren. Maar wat doen we als ouder? Meestal roepen we net niet. We bedwingen onze impulsen om beheerst tegen het kind te zeggen dat je zijn of haar gedrag niet pikt en waarom dat zo is. Zo oogsten we ook het meeste en duurzaamste effect." ☺

Duurzaam leiderschap. Hoe leiden in een VUCA-wereld, David Ducheyne, die Keure, 2016. ISBN 9789048625420

BOWIE, JOBS EN TRUMP

Zijn David Bowie, Steve Jobs en Donald Trump wel authentiek? Bij het overlijden van David Bowie begin dit jaar werd vol lof gesproken over zijn zoektocht naar authenticiteit. "Maar Bowie was niet authentiek", weet Ducheyne. "Hij was bijzonder creatief en zocht naar manieren om mensen te entertainen. Hij was een zakenman, een entertainer, een verkoper en een bijzonder getalenteerd artiest. Het enige dat authentiek aan hem was, was dat hij kunst wilde creëren." Ook van twee andere bekende leiders wil de auteur van *Duurzaam leiderschap* de mythe afstropen. "Bij het lezen van de autobiografie van Steve Jobs was ik verwonderd dat de Apple-topman zo vaak het gedrag van anderen kopieerde. Zo had hij een persoonlijkheid geconstrueerd. Hoe authentiek ben je dan?" Of neem de toekomstige Amerikaanse president Donald Trump, die naar voren wordt geschoven als authentiek omdat hij geen blad voor de mond neemt. "Toch is ook hij niet authentiek. Ik denk dat hij vaak uitspraken doet voor het effect dat ze veroorzaken."