

Van angst naar vertrouwen!

# Secure Base Leadership

Creëer een cultuur voor innovatie  
en exponentiële groei!

---





Dr. Jeroen Seegers (MSc, PhD)

Jeroen Seegers is Partner bij Quaestus Executive Leadership en A&O Registerpsycholoog NIP met meer dan 40 jaar ervaring in het bedrijfsleven. Hij promoveerde (PhD) in 2008 op het onderwerp 'Leiders leren', een internationaal onderzoek naar de voorwaarden waaronder topmanagers hun leiderschap kunnen ontwikkelen. Gedurende een periode van 4 jaar onderzocht hij hiertoe een groep van 40 CEO's op leiderschap en leergedrag.

Jeroen ontwikkelde leiderschapsprogramma's voor diverse (inter)nationale organisaties zoals Océ, UPC, Heineken en Schiphol. Sinds 2009 is hij als Executive Coach verbonden aan IMD Business School in Lausanne. Hij adviseerde onder meer Rabobank, FrieslandCampina, KPN en DSM.

---

# Secure Base Leadership: van angst naar vertrouwen

Door dr. Jeroen Seegers

Regelmatig krijg ik de vraag of ik wat voorbeelden heb van Secure Base Leadership. En ja, die heb ik. Ik wijs dan graag op een fragment uit de film *Invictus*, gebaseerd op het leven van Nelson Mandela. Acteur Morgan Freeman speelt de rol van Mandela en laat op fascinerende wijze de verschillende rollen van een Secure Base Leader zien: die van visionair, die van manager én die van coach. Het gebeurt op het moment waarop Mandela als eerste zwarte president z'n opwachting maakt in het presidentiële paleis. Bezorgde blanke medewerkers zijn druk bezig hun bureaus leeg te maken en hun spullen in te pakken. Mandela is op weg naar zijn eerste kabinetsoverleg met de nieuwe, zwarte regering. Maar plots geeft hij z'n assistente opdracht om z'n ministersploeg even te laten wachten.

Eerst wil hij de ambtenaren toespreken. Hij houdt hun voor dat wie écht niet voor de nieuwe regering wil werken, beter kan opstappen. "Maar", voegt hij daar in één adem aan toe, "heb geen angst. Wees niet bang dat de taal die u spreekt [Zuid-Afrika telt maar liefst elf officiële talen, waaronder Afrikaans en Engels (JS)], de kleur van uw huid of de regering waar u eerder voor werkte, u ongeschikt maakt voor uw job. 'Wat is vorbei ist vorbei, the past is the past.' We kijken nu vooruit. We willen uw inzet en hebben die ook keihard nodig. Als u besluit te blijven, bewijst u uw land een enorme dienst. Het enige wat ik van u vraag, is dat u uw uiterste best zult doen en eerlijk te werk zult gaan. Ik beloof hetzelfde te doen. En als ons dat lukt, dan zal ons land een lichtend voorbeeld in de wereld zijn."



---

Maria João Pires speelt haar partij  
zonder partituur en zonder één  
enkele fout.

### Pianiste Maria João Pires in paniek

Een ander voorbeeld is te vinden op YouTube. Het is een opname van een lunchconcert in het Amsterdamse Concertgebouw. We zien de beroemde dirigent Riccardo Chailly en de minstens zo beroemde pianiste Maria João Pires. De laatste is in volslagen paniek als ze merkt dat het stuk dat wordt ingezet, een ander is dan waar zij op had gerekend. Ze is de wanhoop nabij. Zó erg dat ze, terwijl het orkest al speelt, tegen alle regels in met de dirigent gaat praten en bijna in tranen uitbarst als ze vertelt dat ze een ander 'concerto' heeft ingestudeerd. En dat de stukken van de uiterst moeilijke partij die ze moet gaan spelen, thuis liggen. De dirigent geeft geen krimp en laat het orkest ondertussen gewoon doorspelen richting het deel voor piano. De dirigent praat op uiterst rustige toon terug. "U speelde dit stuk het afgelopen seizoen. Het lukt u vast wel", stelt Chailly haar enigszins gerust. Om er vervolgens met een bemoedigende lach op zijn gezicht aan toe te voegen: "U kent het zó goed!". Op dat moment moet de piano inzetten. Maria João Pires speelt vervolgens haar partij, zonder partituur en zonder één enkele fout.

### Michelin stars

Het laatste voorbeeld is afkomstig uit de film *Burnt* (2015). Een komedie over een chef-kok met een top restaurant in Parijs, gedreven om een Michelin-ster te behalen. Die kans doet zich voor als een controleur van Michelin binnenstapt. De chef-kok krijgt een adrenalinestoot en zwoept zijn team tot het uiterste op. Dat heeft echter een averechts effect. Een teamlid dat nog een appeltje te schillen heeft met de chef-kok, gooit een hele bus peper in het gerecht van de controleur en weg is de roem. De chef-kok zoekt uit teleurstelling zijn heil in drank en drugs, raakt alles kwijt maar herpakt zich, gaat naar Londen, opent daar een restaurant en waagt hiermee een nieuwe kans. Ook hier schuift de Michelin-inspecteur op zekere dag aan tafel. De gelouterde chef-kok blijft ditmaal ijsig kalm en houdt z'n team voor dat ze 'vandaag koken zoals ze elke dag koken'. De afloop van de film laat zich raden: dit keer komt de roem wel.

Op de volgende pagina's ga ik nader in op diverse soorten leiderschap en de specifieke kenmerken van Secure Base Leadership.

# Samen met gelijken de verschillen onderzoeken.

**Secure Base Leaders zorgen voor verbinding en vertrouwen, combineren duidelijkheid in koers met het creëren van een sterke band met hun medewerkers. Door een Secure Base Leader te worden, maak je bij je medewerkers een enorme hoeveelheid potentieel en talent vrij en durven zij te ondernemen en fouten te maken. Dit leidt tot verhoging van productiviteit, meer moreel en verbetering van resultaten. Inspireren, vertrouwen geven en ruimte bieden om te leren liggen dicht bij elkaar. Hoe werkt dat precies?**

## **Leiderschap in beeld**

Het thema leiderschap is populair. Het aantal publicaties over leiderschap is de laatste vijftien jaar geëxplodeerd. Niet alleen auteurs uit de meer populaire stal zoals Covey, Collins, Hersey & Blanchard, Kets de Vries, maar ook auteurs uit de meer wetenschappelijke hoek. Onder meer Bass, McCauley, Van Velsen, Dotlich en Avolio publiceerden de laatste jaren regelmatig over leiderschap en leiderschapontwikkeling. In een studie van Dinh c.s. (Dinh 2014) is gekeken naar het aantal publicaties over leiderschap in de top 10 leiderschapstijdschriften in de periode 2000-2012. Dat waren er 752. Zij vonden 66 verschillende leiderschapstheorieën. Om er enkele te noemen: de Great Man-theorie, waartoe bijvoorbeeld Napoleon wordt gerekend. Verder transactioneel en transformationeel leiderschap. Maar ook charismatic & transformational, managerial & strategic, cross cultural en result based leiderschap. Daarbij tal van leiderschapstijlen die zich onder één trefwoord laten vangen: servant, ofwel dienend leiderschap, bijvoorbeeld. Maar we komen ook typeringen tegen als: spiritual, authentic, adaptive, followership, ethical, sustainable, vertical, shared, public, situational, implicit en dialogical. Om met destructief leiderschap te eindigen: dit is het leiderschap waarbij leiders zich misdragen met alle gevolgen van dien.



### Charisma

Elke theorie heeft haar voordelen en beperkingen. In diverse publicaties wordt transformationeel leiderschap als de meest ideale vorm van leiderschap verkozen boven transactioneel leiderschap. Transformationele leiders zijn charismatisch, inspirerend, intellectueel stimulerend en zorgzaam. Zij zijn sterk relatiegericht en vooral sterk op care, waarbij feedback gericht is op ontwikkeling. Transactioneel leiderschap daarentegen zou meer competitief zijn, doel- en taakgericht en sturend. Waarbij feedback gericht is op prestatieverbetering. Er zijn ook studies waarin beide leiderschapsvormen gezien worden als twee kanten van dezelfde medaille.

### Care en dare

Een andere populaire theorie is de servant leadership theorie. Deze theorie is pas laat onder de aandacht gekomen bij wetenschappers, hoewel al in 1970 bedacht door Robert Greenleaf, oud-AT&T manager (Spears 1996). Voor het gemak zou je het kunnen betitelen als een bijzondere vorm van transformationeel leiderschap. De kern van deze theorie is dat de leider er primair is om te dienen. Niet alleen de eigen medewerkers maar ook de klanten. De primaire focus is gericht op de mensen en niet zozeer op de organisatie en de resultaten. In een onderzoek van Kaiser (2008) komt naar voren dat men leiders niet alleen moet bekijken vanuit het perspectief van degenen die in charge zijn maar ook vanuit het perspectief van de volgers. Leiderschap en volgerschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Want waarom zou je je leider volgen? Wanneer ik tijdens de talloze voordrachten die ik over leiderschap houd de vraag stel onder welke voorwaarden mensen hun leider willen volgen, dan komen daarop vele uiteenlopende antwoorden. Maar teruggebracht tot de kern blijven er slechts twee echte antwoorden over. Mensen volgen hun baas als die om hen geeft (care) en als hij ze uitdaagt (dare), zodat zij kunnen groeien. Deze twee elementen keren steeds terug,

ongeacht of het gevraagd wordt aan mijnwerkers in de goudmijnen van Zuid-Afrika (Schuitema 1998, 2000) of aan een groep bankdirecteuren van ABN AMRO: de antwoorden zijn altijd hetzelfde.

### Leadership in de kern

Ook al zijn er veel definities van leiderschap, in essentie gaat het altijd over het beïnvloeden van volgers om een (groeps)doel te realiseren en het coördineren daarvan. Dat gaat erg ver terug: in de oertijd (2,5 miljoen jaar geleden) leefden mensachtigen in kleine familiegerelateerde groepen van 50 tot 150 individuen op de Afrikaanse savannen met een hunter-gatherer lifestyle (Vught 2008). Vanuit evolutionaire overlevingsstrategie zou iedereen ernaar streven om leider te zijn. Maar niet iedereen slaagt daarin en de meesten worden dus volger. Conflicten en vooral het beheersen ervan waren en zijn belangrijke thema's. Met het toenemen van de beschaving ontwikkelde zich ook het machtsdenken en kwamen er krijgsheren, koninkrijken en een culturele elite. Hoewel er nu nog steeds landen zijn waar het krijgsheermodel – compleet met onderdrukking en slavernij – de voornaamste leiderschapsvorm is, is er vooral in het westen door de industriële revolutie een nieuw soort leiderschap ontstaan. De onderdrukkende leiderschapsstijl maakte plaats voor een leiderschapsstijl waarin de onderlinge afhankelijkheid van leiders en volgers tot uitdrukking kwam. Dit ging overigens gepaard met sociale klassenstrijd, emancipatie en bureaucratie.

## Paardenmenner

Waar gaat het bij leiderschap om? Je kunt het vergelijken met het menen van een span paarden. In de eerste plaats moet je natuurlijk weten waar je heen wilt: de koers bepalen. Maar dan nog: hoe krijg je de dieren zover dat ze een bepaald pad volgen en op de juiste momenten rechtsaf of linksaf slaan? Het gaat dan toch om een slordige 1.500 kilo die je met een eenvoudige teugel naar rechts of links wilt krijgen. Is het een kwestie van aan de rechter- of linkerteugel trekken? Vraag het een ervaren paardenmenner, en dan zul je dit antwoord krijgen: "Niet trekken, dat doet pijn en het paard volgt dan alleen maar omdat het pijn heeft. Maar houd je de ene teugel lichtjes aangespannen en vier je de andere teugel een beetje, dan gaat het paard vanzelf in de gewenste richting." Hier ligt de essentie van leidinggeven: ruimte geven met behoud van contact. Veel leiders doen dat net verkeerd: ze houden óf te strak vast (controle) óf ze laten te veel los (overlaten). Het gaat om de juiste balans tussen ruimte geven en contact houden, net als tussen transactioneel en transformationeel leiderschap, tussen zorgzaamheid en uitdagen, tussen care en dare. Het verschil tussen een leider en een manager is dat een manager medewerkers heeft en een leider volgers. En we hebben geconstateerd dat volgers alleen volgen wanneer ze het gevoel hebben dat hun leider om hen geeft en maakt dat ze kunnen groeien. Daar zit nog een groot verschil tussen een manager en een leider: een manager gebruikt mensen als middel om het werk gedaan te krijgen, een leider gebruikt het werk als middel om mensen te laten groeien.

## Leiderschap is persoonlijk

Leiders weten te inspireren, leiders krijgen dingen gedaan en leiders hebben volgers. Leiders hebben een voorbeeldfunctie in de organisatie. Maar leiders kunnen deze voorbeeldfunctie alleen hebben wanneer zij doen wat bij hun persoon en vooral hun persoonlijkheid past. Dat maakt leiderschap persoonlijk. Het gaat om leiders die geloofwaardige rolmodellen zijn, omdat ze consistent en authentiek zijn en zelf werkelijk leven naar wat ze zeggen. Dat houden ze alleen vol als zij zichzelf kunnen zijn en zij vanuit intrinsieke motivatie leiden. De vraag 'Wat drijft mij als leider?' is cruciaal. Wat zijn mijn basisbehoeften die mij energie geven (energy gainers)? En wat kost mij energie (energy drainers)? Dat betekent niet alleen dat zij zichzelf goed moeten kennen maar dat zij ook hun motivatie als het ware moeten kunnen managen.



---

Leiderschap is als het menen van een span paarden - een kwestie van subtiel sturen en ruimte geven, niet van trekken en controleren.



---

Het gaat om de kijk op de wereld  
ofwel mind's eye: heb je een positieve  
of negatieve kijk op de wereld.

We noemen dat motivational capability: het kunnen beheersen van de eigen needs (wat heb ik nodig om mij in mijn kracht te voelen) en de eigen energy drainers.

Sommige leiders laten zich in hun doen en laten sturen vanuit de ratio (het hoofd). Dat zijn de denkers. Anderen laten zich vooral leiden door hun emoties (het hart), dat zijn de voelers. Weer anderen laten zich leiden door hun actiegerichtheid (de handen), dat zijn de doeners.

### De denkers

De denkers handelen vooral verstandelijk, vanuit het analyseren en beredeneren van de problematiek, soms zaken kritisch ter discussie stellend. Hun antwoord op de vraag 'Waarom' is inhoudelijk en beredeneerd. Het gaat hier om de kijk op de wereld ofwel mind's eye: heb ik een positieve kijk op de wereld om me heen, op anderen, op mezelf, of heb ik een negatieve kijk? Vanuit de neuropsychologie is een negatieve kijk voor de hand liggender dan een positieve kijk. We hebben immers leren te overleven door beducht te zijn voor gevaar, pijn, bedreiging, etc.

De mind's eye wordt gevoed door ervaringen in het verleden. Maar de vraag is of wij ons daardoor willen laten gijzelen. De Amerikaanse psycholoog en IMD-hoogleraar George Kohlrieser beschrijft in zijn boek 'Hostage at the Table' hoe leiders zich laten gijzelen door negatieve ervaringen vanuit het verleden. Door vanuit negatieve assumpties naar de wereld te kijken, wordt de toekomst een selffulfilling prophecy. Een manier om hier controle over te krijgen, is te onderzoeken hoe de ervaringen vanuit het verleden invloed hebben op het heden, hoe deze ervaringen botsen met de eigen needs en hoe de negatieve ervaringen zijn verwerkt in een soort van rouwproces. Een negatieve kijk op de wereld hangt samen met een slechte verwerking van verlies. Het probleem is dat leiders die uitgaan van het negatieve door anderen als weinig respectvol worden ervaren. Leiders die uitgaan van het positieve, hebben daarmee vaak ook een positief effect op de prestaties van anderen. Het zogenaamde Pygmalion-effect is daar een mooi voorbeeld van, dat is het effect dat iemand zich gaat gedragen naar de verwachting zoals de gezaghebbende van hem of haar heeft.



## De voelers

Laten sommige leiders zich leiden door de ratio, anderen laten zich (bewust of onbewust) leiden door gevoel (het hart). Het gaat meer om emotioneel handelen vanuit hun gevoelens. Hun antwoord op de waarom-vraag is: "Omdat ik het zo voel!" Nu kun je emoties op twee manieren uiten: je kunt vanuit positieve emotie een verbinding maken met mensen, enthousiasme en inspiratie tonen. Of je kunt vanuit negatieve emotie de relatie verbreken, afstand creëren en mensen voor het hoofd stoten. In dat laatste geval zal de ander zich snel onveilig voelen.

## De doeners

De echte doeners zijn vooral gericht op actie (het lichaam). Dat zijn de mensen die houden van aanpakken en praktisch bezig zijn. Hun antwoord op de waarom-vraag is meestal: "Omdat iemand het moet doen." Maar zeggen en ook doen is twee. Hier ligt het risico van inconsistentie sterk op de loer. Het gaat om walk the talk, doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Bij consistent gedrag ontstaat vertrouwen.

## Definitie Secure Base Leadership

De drie eerder beschreven elementen, zoals een positieve mind's eye (1), een verbindende manier van emoties tonen (2) en consistentie in gedrag (3) zorgen voor een basis van veiligheid, respect en vertrouwen. Daarmee creëert de leider een secure base, een veilige basis, opdat medewerkers hun talenten durven te laten zien, durven te experimenteren en te exploreren en risico's en uitdagingen durven aan te gaan (dare). Kohlrieser en anderen (Kohlrieser 2012) definiëren een secure base als iets of iemand die een persoon een gevoel van veiligheid, bescherming en zorgzaamheid (care) geeft en daarmee een bron van inspiratie kan zijn om de uitdaging aan te gaan (dare). Zij noemen dit Secure Base Leadership: anderen

beïnvloeden door voor hen een secure base te zijn. Een Secure Base Leader zorgt ervoor dat mensen zo veel mogelijk worden ingezet op hun talenten. Daarbij is het van belang dat mensen durven te onderkennen waar ze wel en niet zo goed in zijn. Met het zichtbaar maken hiervan versterkt de leider de verbinding tussen de mensen in het team. Het vraagt immers een secure base om je kwetsbaar te durven opstellen. Hetzelfde geldt voor innovatie. Innoveren is risico nemen, en ook dat vraagt om een secure base. Bij Secure Base Leadership staat de dialoog centraal: het gesprek tussen medewerker en leider.

## Leiderschapsrollen

Leiderschap is te definiëren als vanuit een gezamenlijke visie, relevante dingen gedaan krijgen, voor en door mensen. Leiderschap gaat over het creëren van waarde, samen met andere mensen. Daarbij zijn drie leiderschapsrollen te onderscheiden. De leider wisselt voortdurend tussen deze drie rollen en probeert de juiste balans te vinden.

Deze rollen zijn:

1. de rol van strateeg/ondernemer/visionair
2. de rol van uitvoerder/manager/structuuraanbrenger
3. de rol van verbinder/coach/peoplemanager

Er is geen goede of slechte manier om die rollen te verdelen. Er bestaat ook niet zoiets als een vaste of ideale formule daarvoor. Maar teveel in een bepaalde rol blijven zitten, is niet altijd even effectief. En er liggen valkuilen op de loer.



---

De strategische leider heeft een visie die een belangrijke positie inneemt.

### 1. De leider als strateeg/ondernemer/visionair

In deze rol laat de leider zich het beste typeren als strategische ondernemer: leiders zetten een koers uit. Dit aandachtsgebied heeft betrekking op de strategische taak van de leider, waarin visie een belangrijke positie inneemt. Leiderschap gaat over richting geven, motiveren en inspireren, waardoor veranderingen tot stand worden gebracht. Belangrijk gedrag is vooruitzien en het signaleren en oppakken van kansen. De drijvende kracht achter de inspanningen van de leider is een visie. Hoe meer de leider deze heeft, met anderen deelt (share) en tot uiting kan laten komen in zijn gedrag, hoe sterker zijn leiderschap.

#### Hoe vertaalt zich dat in leidersgedrag?

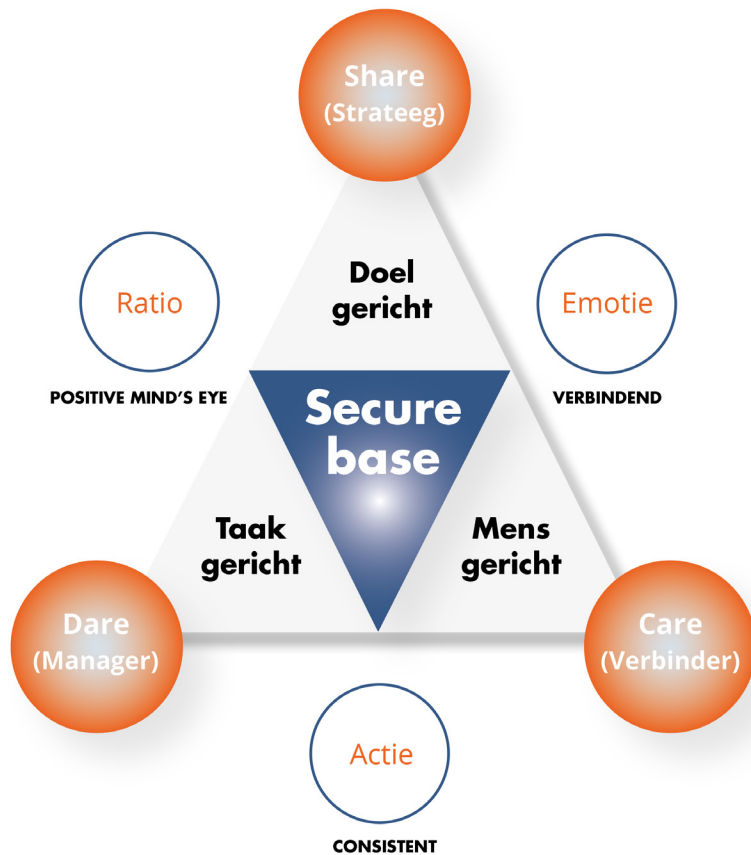
Een visionaire leider neemt de tijd voor reflectie, denkt na over de te volgen koers, over de doelen die bereikt moeten worden. De leider deelt diens visie met de medewerkers, probeert ze enthousiast te maken en verlangt daarvoor enige erkenning en acceptatie voor de risico's die genomen worden. Maar er is ook een keerzijde. Het kan zijn dat de leider bevriest onder de druk van het ondernemen. Er worden geen risico's meer genomen en afstand gedaan van gezag. De valkuil is dat deze leider zich opsluit in een ivoren toren, de machtspositie gebruikt om instemming te krijgen en anderen verwijten gaat maken als deze hem niet of onvoldoende volgen. De leider bekommert zich niet langer om de mensen en krijgt andersom ook het gevoel dat zij ook niet om hun leider geven. Alsmar blijven nadenken over de strategie voelt veilig. Dit noemen we play to avoid.

### 2. De leider als uitvoerder/manager/structuuraanbrenger

De leider als manager is er in de eerste plaats op gericht een effectieve organisatie te bouwen. Dit aandachtsgebied heeft betrekking op de structurerende en procesgerichte taak van de leider. Het gaat erom de betekenisvolle dingen ook daadwerkelijk gedaan te krijgen. Als manager gaat het om de inrichting van een slagvaardige organisatie die is afgestemd op de koers die men vaart of wil gaan varen. Het gaat om het bouwen van een effectieve infrastructuur. Maar ook om het uitdagen van mensen (dare), hen in hun kracht zetten, resultaten boeken en streven naar een high performance. Deze rol valt samen met wat ook wel transactioneel leiderschap wordt genoemd.

### Hoe vertaalt zich dat in leidersgedrag?

De uitvoerende leider die sterk is gericht op de eigen taak en op het werk gedaan krijgen, is sterk gemotiveerd, zelfbewust, autonoom en in staat om resultaten te leveren. Dit type leider daagt mensen uit om mee te doen, aan te pakken en het beste uit zichzelf te laten zien. De valkuil hier is dat iemand die alles alleen probeert te doen, gaat micromanagen en een 'doe zoals ik' stijl laat zien en tevens manipulatief en dwingend gedrag als ook terugtrekking onder druk. Zo iemand kan zich ontpoppen tot een independent loner die anderen onder druk gaat zetten om zijn voorbeeld te volgen. Het is immers het resultaat dat telt. Werk is zakelijk en vooral niet persoonlijk. Medewerkers moeten het vertrouwen van hun leider verdienen en moeten zichzelf bewijzen. De meeste mensen zijn van nature niet loyaal maar werken vooral vanwege het geld. De uitvoerende leider heeft niet al te veel vertrouwen in anderen, en meent vaak dat het werk sneller én beter uitgevoerd kan worden als het door de leider zelf gedaan wordt. Dit noemen we play to dominate.



### 3. De leider als verbinder/coach/peoplemanager

De leider als verbinder is het derde en laatste aandachtsgebied en richt zich op de rol van de leider om mensen te mobiliseren. Dit aandachtsgebied heeft betrekking op het peoplemanagementaspect van het leidinggeven. De motiverende taak van de leider, waarin empowerment en het creëren van verbondenheid een belangrijke positie innemen (care). Leiders spannen zich persoonlijk in om de inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Zij betrekken hun medewerkers, spreken ze aan op hun gedrag en stimuleren hen. Het gaat erom een goede verbinding te maken met de volgers. Met verbinding bedoelen we het aangaan van een band met anderen die meer fysieke, psychologische en spirituele energie aan beiden geeft dan wanneer men die band niet heeft. Deze verbinding ontstaat alleen wanneer er een gemeenschappelijk belang is en men bereid is op de ander te vertrouwen. Deze rol komt dicht bij wat ook wel transformationeel leiderschap of dienend leiderschap wordt genoemd.

### Hoe vertaalt zich dat in leidersgedrag?

In deze rol gebruikt de leider een participatieve, democratische en op partners gerichte leiderschapstijl. Deze leiders laten zien dat zij om anderen geven en besteden voldoende tijd aan hen. Zij hebben oog voor alternatieve gezichtspunten en ideeën. De valkuil hier is overbezorgd zijn over het eigen presteren. Dat kan zich vertalen in zoeken naar extra bevestiging, maar ook in twijfel en besluiteloosheid. Het risico bestaat dat een verbindende leider te veel de veilige weg gaat bewandelen en onvoldoende de confrontatie durft aan te gaan wanneer dat nodig is.

Het niet behalen van resultaten kan leiden tot onzekerheid. Of tot bevestiging zoeken bij anderen en besluiteloos worden als die uitblijft. De leider meent doorlopend te weinig informatie te hebben, wacht te veel af en heeft het gevoel langzaam maar zeker zijn vrienden in de organisatie te verliezen. Dit noemen we play not to lose.

### Secure Base Leadership

Bij succesvol leiderschap gaat het om het creëren van een secure base én om een goede mix van de drie leiderschapsrollen in een play to win. Een Secure Base Leader weet te inspireren, is een rolmodel, is een authentiek leider, integer, niet zelfingenomen, staat open voor verandering en voor leren. Maar hoe doet zo'n leider dat?

Kohlrieser noemt negen competenties van een Secure Base Leader:

1. Een Secure Base Leader blijft altijd kalm. Dergelijke leiders laten zich niet leiden door primitieve emoties. Dat betekent dat een leider onder druk het hoofd koel houdt en adequaat kan handelen. Ze laten hun amygdala (het deel van de hersenen dat op angstprikkels reageert) niet kapen (Goleman). Ze bieden hun medewerkers veiligheid in plaats van onveiligheid en zijn voorspelbaar en benaderbaar voor hun volgers.
2. Een Secure Base Leader accepteert het individu. De persoon staat centraal. Dergelijke leiders gaan uit van waardering en respect voor de ander, ook als de resultaten eens wat minder zijn. Ze accepteren anderen zoals ze zijn, met hun talenten, maar ook met hun tekortkomingen. Zij geven om hun mensen en zien in hen meer dan enkel een functiebeschrijving.
3. Een Secure Base Leader ziet altijd het potentieel in de ander. Het gaat ze om een langeretermijnontwikkeling van hun medewerkers. Zij kijken naar de toekomst en daarbij dus verder dan het huidige functioneren.
4. Een Secure Base Leader luistert en vraagt door. Zij doen dit door open vragen te stellen en de dialoog op te zoeken. Dit gaat boven zelf oplossingen aandragen of zeggen wat er moet gebeuren in lastige situaties.
5. Een Secure Base Leader communiceert met krachtige boodschappen. Het gaat om concrete en duidelijke boodschappen, eenduidig en helder. Ze zeggen de dingen rechtstreeks en op het juiste moment. Ze draaien er niet omheen, zullen niet de kool en de degen willen sparen en geven eerlijke feedback.
6. Een Secure Base Leader focust op het positieve en kijkt naar de mogelijkheden en de voordelen, zelfs wanneer de uitdaging groot is en er een crisis opgelost moet worden. Het biedt anderen de kans hun potentie te ontdekken en te leren.
7. Een Secure Base Leader moedigt het nemen van risico's aan. Zij bieden mensen de mogelijkheden om hun potentieel te gebruiken, risico's te nemen, talenten te ontwikkelen.
8. Een Secure Base Leader motiveert meer met intrinsieke motivatie dan met een geldelijke beloning. Het gaat vooral om het stimuleren van persoonlijke groei, persoonlijke ontwikkeling of het door middel van extra verantwoordelijkheden benutten van potentieel.
9. Een Secure Base Leader toont toegankelijkheid. Hij of zij zorgt ervoor dat mensen het gevoel hebben altijd bij hun leider terecht te kunnen, zelfs als die leider niet fysiek aanwezig is.

### Hoe vertaalt zich dat in leidersgedrag?

Secure Base Leaders zijn taakgericht en doelgericht bezig. Zij richten zich op de mensen waarmee zij samenwerken, steunen hen en dagen hen uit. Zij zijn gemotiveerd om resultaten te bereiken mét en dóór het team en zijn zorgzaam voor en verbonden met hen. Zij zijn in staat tot reflectie – ook op die momenten waarop het tegenzit –, weten wat wel en niet werkt en zijn zich ervan bewust dat hun houding en gedrag altijd een eigen keuze zijn. Secure Base Leaders reflecteren op hun gedrag, zijn zich bewust dat ze fouten maken en beschouwen dat als hun voornaamste leerschool. Ze vragen zich voortdurend af of ze vanuit een positieve mind's eye werken of vanuit een negatief beeld. Ze wegen af of ze hun emotionele kant moeten gebruiken om te verbinden (luisteren en doorvragen, begrip tonen) of juist om te verbreken (geïrriteerd zijn, boos worden, etc.). Belangrijk ijkpunt is telkens of ze consistent zijn in hun gedrag (walk the talk) of niet.

Reflectie ontstaat door de dialoog met zichzelf. Deze dialoog verbindt het hoofd met het hart en het lichaam: telkens is de vraag waarom er op een bepaalde manier gehandeld is. Een Secure Base Leader voert dus niet alleen de dialoog met de medewerkers, maar ook en vooral met zichzelf.



## Share, Care & Dare

### De kracht van Secure Base Leadership

Een Secure Base Leader doet meer dan het creëren van een veilige basis. Secure Base leiders doen drie dingen: ze geven aan waar ze heen willen en delen dat met hun volgers (share), dagen mensen uit om het beste uit zichzelf te halen (dare) en zorgen voor een goede verbinding met hun volgers (care). Een Secure Base Leader is tegelijkertijd transactioneel en transformationeel.



## Bronnen

**Dinh, J. E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C., Hu, J. (2014).**

"Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives." *The Leadership Quarterly* 25: 36-62.

**Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S.B. (2008).**

"Leadership and the fate of organisations." *Academy of Management Review* 29(2): 222-240.

**Kohlrieser, G., Goldsworthy, S. & Coombe, D. (2012).**

Care to Dare, unleashing astonishing potential through Secure Base Leadership.

Jossey-Bass, San Francisco.

**Schuitema, E. (1998, 2000).**

Leadership, The Care and Growth Model.

Kenilworth, Cape Town. Ampersand Press.

**Spears, L. (1996).**

"Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership."

*Leadership & Organization Development Journal* 17(7): 33-35.

**Vught, M. v., Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2008).**

"Leadership, Followership and Evolution."

*American Psychologist* 63(3): 182-196.



## Colofon

© 2023 Deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt mits met schriftelijke toestemming van Quaestus, 's-Hertogenbosch.

### **Tekst**

Dr. Jeroen Seegers

### **Redactie, vormgeving en illustraties**

Quaestus



[www.quaestus.eu](http://www.quaestus.eu)