

Van angst naar vertrouwen!

Secure Base Leadership

Creëer een cultuur voor innovatie en exponentiële groei!

 **Quaestus**
EXECUTIVE LEADERSHIP





Dr. Jeroen Seegers (PhD)

Jeroen Seegers is Managing Partner bij Quaestus Executive Leadership. Hij promoveerde (PhD) in 2008 op het onderwerp: 'Leiders Leren', een internationaal onderzoek naar de voorwaarden waaronder topmanagers hun leiderschap kunnen ontwikkelen. Hij onderzocht gedurende een periode van vier jaar een groep van veertig CEO's op leiderschap en leergedrag. Seegers ontwikkelde leiderschapsprogramma's voor diverse (interw) nationale organisaties (onder andere UPC, Heineken en OCE) en is sinds 2009 als Executive Coach verbonden aan IMD Business School in Lausanne. Hij adviseerde directies van onder meer Rabobank, Friesland Campina en DSM. Seegers is registerpsycholoog NIP en gecertificeerd organisatie-adviseur (CMC) met meer dan 35 jaar ervaring in het bedrijfsleven.

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 leider 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 drukdoende 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 maar 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. Alles 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."

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



MARIA JOÃO PIRES SPEELT HAAR PARTIJ ZONDER PARTITUUR EN ZONDER ÉÉN ENKELE FOUT.

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 onderwijl gewoon doorspelen, richting het deel voor piano. En 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-sterren

Het laatste voorbeeld is afkomstig uit de film *Burnt* (2015). Een komedie over een chef-kok die in Parijs op weg is naar de top als sterrenrestaurant. Die kans doet zich voor als een controleur van Michelin binnenstapt. De chef-kok krijgt een adrenalinestoot en zweept 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 raakt alles kwijt door drank en drugs, maar herpakt zich en waagt in Londen met een nieuw restaurant een nieuwe kans. Ook hier schuift Michelin 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.

Deze drie voorbeelden – de fragmenten zijn te bekijken op de website van Quaestus, www.quaestus.eu – illustreren elk op hun eigen wijze wat Secure Base leiders doen of juist niet zouden moeten doen. Op de volgende pagina's ga ik nader in op diverse soorten leiderschap en de specifieke kenmerken van Secure Base Leadership.

De kracht van Secure Base Leadership

Secure Base leiders zorgen voor verbinding en vertrouwen, combineren duidelijkheid in koers met het creëren van een sterke band met hun medewerkers. Door een Secure Base leider 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 leiderschapsontwikkeling. 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 typering 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 de medewerkers 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 hetzelfde.

Leiderschap 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 leiderschapstijl maakte plaats voor een leiderschapstijl waarin de onderlinge afhankelijkheid van leiders en volgers tot uitdrukking kwam. Dit ging overigens gepaard met sociale klassenstrijd, emancipatie en bureaucratie.

Paardenmenner

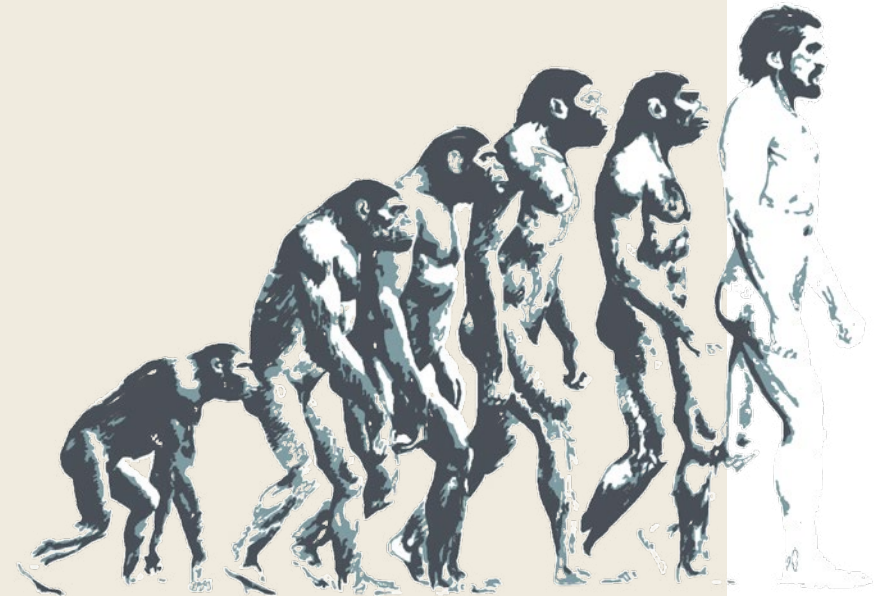
Waar gaat het bij leiderschap om? Je kunt het vergelijken met het menen van een span paarden. In de eerste plaats moet je natuurlijk weten waar je heen wilt: de koers bepalen. Maar dan nog: hoe krijg je de dieren zover dat ze een bepaald pad volgen en op de juiste momenten rechtsaf of linksaf slaan? 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. 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.



VANUIT EVOLUTIONAIRE
OVERLEVINGSSTRATEGIE ZOU
IEDEREEN ERNAAR STREVEN
OM LEIDER TE ZIJN.



HET GAAT OM DE KIJK OP DE WERELD
OFWEL MIND'S EYE, HEB JE EEN
POSITIEVE OF NEGATIEVE KIJK
OP DE WERELD.

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 Pigmalion-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, en 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 leiderschap: anderen

beïnvloeden door voor hen een *secure base* te zijn. Een Secure Base leider 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 leiderschap staat de dialoog centraal: het gesprek tussen medewerker en leider.

Leiderschapsrollen

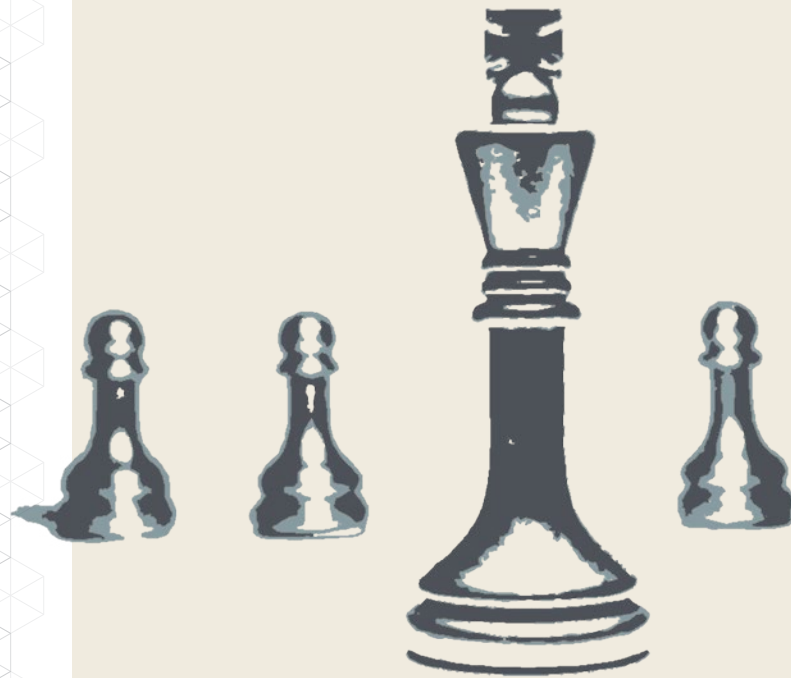
Leiderschap is te definiëren als vanuit een gezamenlijke visie, relevante dingen gedaan krijgen, voor en door mensen. Leiderschap gaat over het creëren van waarde, samen met andere mensen. Daarbij zijn drie leiderschapsrollen te onderscheiden. De leider wisselt voortdurend tussen deze drie rollen en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

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,



DE STRATEGISCHE LEIDER
HEEFT EEN VISIE DIE EEN
BELANGRIJKE POSITIE INNEEMT.

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 hij wil bereiken. Hij deelt zijn visie met z'n mensen, probeert ze enthousiast te maken en verlangt daarvoor enige erkenning en acceptatie voor de risico's die hij neemt. Maar er is ook een keerzijde. Het kan zijn dat de leider bevriest onder de druk van het ondernemen. Hij neemt geen risico's meer en doet afstand van zijn gezag. De valkuil is dat deze leider zich opsluit in z'n ivoren toren, zijn machtspositie gebruikt om instemming te krijgen en anderen verwijten gaat maken als ze hem niet of onvoldoende volgen. De leider bekommert zich niet langer om zijn mensen en krijgt andersom ook het gevoel dat zij ook niet om hem geven. Alsmaar 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?

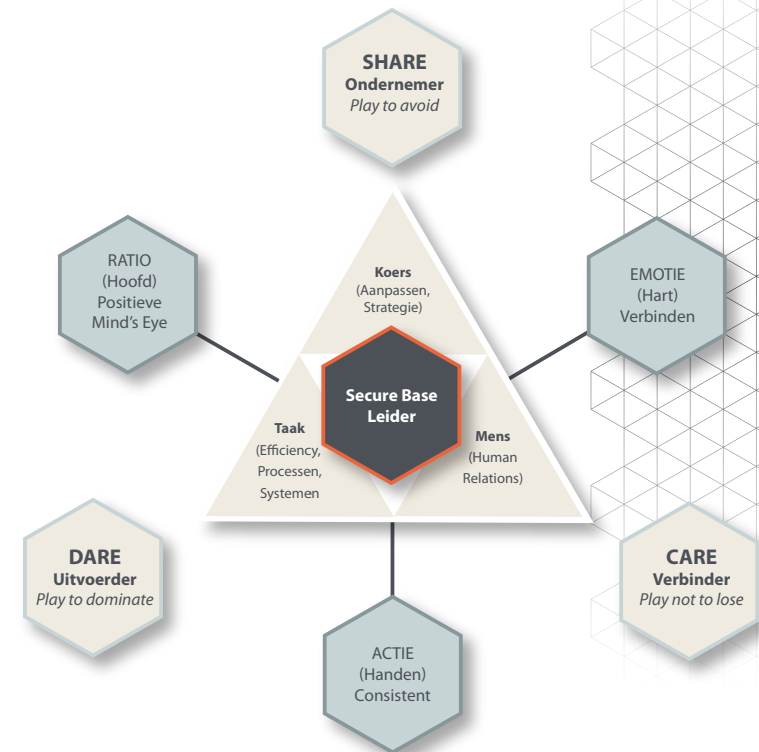
De uitvoerende leider is sterk gericht op zijn taak en op het werk gedaan krijgen. Hij is sterk gemotiveerd, zelfbewust, autonoom en in staat om resultaten te leveren. Hij daagt z'n mensen uit om mee te doen, aan te pakken en het beste uit zichzelf te laten zien.

De valkuil hier is dat iemand die alles alleen probeert te doen, gaat micromanagen. Dat hij een 'doe zoals ik-stijl' laat zien. Dat hij manipulatief en dwingend gedrag laat zien en zich terugtrekt als hij onder druk komt te staan. 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. Zijn mensen moeten zijn vertrouwen 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 hijzelf het werk sneller én beter kan. 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 leiderschapsstijl. Hij laat zien dat hij om anderen geeft, en besteedt voldoende tijd aan hen. Hij heeft bovendien 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

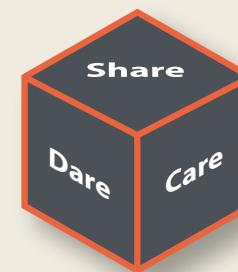
Bij succesvol leiderschap gaat het om het creëren van een Secure Base én om een goede mix van de drie leiderschapsrollen in een **play to win**. Een Secure Base leider weet te inspireren, is een rolmodel, is een authentiek leider, integer, niet zelfingenomen, staat open voor verandering en voor leren.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

Kohlrieser noemt negen competenties van een Secure Base leider:

1. Een Secure Base leider **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 angstprikkelers 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 leider **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 leider **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 leider **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 leider **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 geit willen sparen, en geven eerlijke feedback.
6. Een Secure Base leider **focus 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 leider **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 leider **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 leider **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?

Een Secure Base leider is taakgericht en doelgericht bezig. Hij richt zich op de mensen waarmee hij samenwerkt, steunt ze en daagt ze uit. Hij is gemotiveerd om resultaten te bereiken mét en dóór het team, en is zorgzaam voor en verbonden met hen. Hij is in staat tot reflectie – ook op die momenten waarop het tegenzit –, weet wat wel en niet werkt en is zich ervan bewust dat zijn houding en gedrag altijd zijn eigen keuze zijn. Secure Base leiders 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 weghen 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 leider voert dus niet alleen de dialoog met de medewerkers, maar ook en vooral met zichzelf.



Secure Base Leadership

Een Secure Base leider 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 leider is tegelijkertijd transactioneel en transformationeel.

Literatuur

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

© 2016 Deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt mits met schriftelijke toestemming en bronvermelding van Quaestus te 's-Hertogenbosch.

Tekst

Dr. Jeroen Seegers

Redactie, vormgeving en illustraties

vanhulzen•gummo•kicks

Druk

Drukkerij De Bink



Consult | Search | Develop

Quaestus Executive Leadership

Quaestus is gespecialiseerd in Executive Leadership en heeft een breed aanbod van diensten in Consulting, Executive Search en Leadership Development.

Onze missie is het ontwikkelen van een Secure Base bij Raden van Bestuur en directie- en managementteams, met als doel het stimuleren van structurele groei en innovatie.

Quaestus heeft een erkende positie op de Nederlandse markt opgebouwd en is onderdeel van IMD International Search Group, een sterk wereldwijd netwerk van top Executive Search bedrijven.



Quaestus

"Het Koningshuis"

Koningsweg 66

5211 BN 's-Hertogenbosch

+31 (0)73 615 47 00

www.quaestus.eu

info@quaestus.eu