

Marnix Reijmerink

Marnix Reijmerink is executive coach, trainer en opleider. Hij is medeoprichter van De School voor Transitie.

E-mail: marnix@deschoolvoortransitie.nl.

Jakob van Wielink

Jakob van Wielink is executive coach, opleider en begeleider. Hij is initiatiefnemer en medeoprichter van De School voor Transitie.

E-mail: jakob@deschoolvoortransitie.nl.

Secure Base Leiderschap in het onderwijs

Verbinden en uitdagen

We verbinden ons met anderen op manieren die gekleurd zijn door hoe we ons hechten aan onze ouders en andere belangrijke mensen en hechtingsfiguren in ons leven. Zicht krijgen hierop helpt om een 'secure base' voor jezelf en voor anderen te worden. Het gedachtegoed van secure bases en de Transitiecirkel vormt een uitdagend venster voor leiderschapontwikkeling.

We kunnen in ons leven niet anders dan leren van de ervaringen en gebeurtenissen die op ons pad komen. Wanneer we jong zijn, is onze wereld klein en overzichtelijk. We groeien op en ontdekken de wereld aan de hand van onze ouders of verzorgers. We vinden onze weg door de positieve en negatieve voorbeelden die we gaandeweg krijgen. We leren ons leven te leiden door ons, vanuit een aangeboren (neurologische) behoefte aan geborgenheid en veiligheid, toe te vertrouwen aan anderen. Naarmate we groter worden ontdekken we hoe we op de schouders van anderen kunnen gaan staan om vervolgens meer en meer onze eigen koers te varen. Weer later zullen er mogelijk anderen op onze schouders staan; kinderen, leerlingen, studenten, vrienden, collega's, enzovoort. Zo leren we ons leven leiden en ontwikkelen we ons (persoonlijk) leiderschap.

Docenten zijn bewust en onbewust een voorbeeld voor leerlingen en studenten. Door de manier waarop de docent in contact is met deze jongeren, kunnen de jongeren leren hoe ze dat moeten doen, contact maken. Door de manier waarop de docent omgaat met moeite, tegenslag, spanning en conflict, leren de jongeren hoe ze zich in soortgelijke situaties kunnen gedragen. Leerlingen ontwikkelen leiderschap door de voorbeelden die ze aangereikt krijgen. De invloed en de verantwoordelijkheid van docenten is groot. Op hun beurt leren docenten over leiderschap van de voorbeelden die zij krijgen in hun leven en werk. De leiders in het onderwijs hebben de verantwoordelijkheid zich bewust te zijn van hun eigen leiderschap, hun voorbeeldfunctie en de uitwerking die ze hebben op de mensen waar ze leiding aan geven.



Secure base

Wat is een *secure base*? De Amerikaanse hoogleraar leiderschap en organisatiegedrag George Kohlrieser (2016) formuleert het zo: “Een *secure base* is een persoon die, of een plaats, doel of object dat een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft (*caring*). Hij of het is tegelijk bron van inspiratie en energie om op onderzoek te gaan, uitdagingen aan te nemen en risico's te durven nemen (*daring*)”.

De term *secure base* werd geïntroduceerd door de psycholoog Mary Ainsworth en uitgewerkt door John Bowlby. Hij gebruikte halverwege de vorige eeuw deze term in het kader van zijn baanbrekende onderzoek naar hechting, waarmee hij de basis legde voor de huidige inzichten in de manier waarop mensen omgaan met ervaringen rond teleurstelling, falen, verlies, verandering en rouw. Hij liet zien hoe we in ons gedrag patronen herhalen die we als kind in de vroege hechting geleerd hebben. We verbinden

ons met anderen op een manier die gekleurd is door hoe we ons hechten en leerden verbinden aan onze ouders, verzorgers en andere belangrijke hechtingsfiguren zoals docenten.

George Kohlrieser bracht deze ervaringen expliciet binnen de relatie tussen leidinggevend en medewerkers; een relatie waarin we het risico lopen om wederzijds onvervulde verlangens van vroeger op de ander te projecteren. Kohlrieser laat zien hoe we als leider geroepen zijn om te zoeken naar manieren om een *secure base* voor onszelf en anderen te zijn door aan de dubbele beweging van *caring* en *daring* handen en voeten te geven in het contact met medewerkers.

Transitiecirkel

De leider in een onderwijsorganisatie is voortdurend op zoek naar manieren om inspirerend, effectief en impactvol onderwijs te helpen ontwikkelen. Zo geeft hij leiding aan verandering. De psychologische en emotionele aspecten van

Docenten zijn bewust en onbewust een voorbeeld voor leerlingen en studenten

(organisatie)veranderingen worden door William Bridges 'transitie' genoemd en kunnen worden weergegeven in de zogenaamde Transitiecirkel (Van Wielink & Wilhelm 2012, 2017) die voortbouwt op de *bonding cycle* (Kohlrieser).



Figuur 1. De Transitiecirkel

De Transitiecirkel (Figuur 1) benoemt thema's die in ons leven en werken met anderen een wezenlijke rol spelen en die steeds terugkeren. Daarbij speelt een dualiteit tussen *contact en welkom* enerzijds en *verlies en afscheid* anderzijds waartoe we ons in leven en werk te verhouden hebben. Op het moment dat we ons met iets of iemand verbinden, staat vast dat deze band, dit contact zal eindigen of zal veranderen. Deze dualiteit wordt dagelijks in kleine gebeurtenissen – een vergadering of les die begint en eindigt – zichtbaar en is ook in de grote bewegingen in ons leven – je begint met werken en gaat met pensioen – voelbaar.

Wanneer we met verlies en verandering worden geconfronteerd, is de neiging groot – mede ingegeven doordat ons brein confrontatie met de pijn van verlies tracht te vermijden – om de bocht op de cirkel af te snijden en de weg binnendoor naar het nieuwe contact als sluiproute te nemen (figuur 2). Dit geldt voor kleine, dagelijkse gebeurtenissen en voor grote gebeurtenissen in ons leven.



Figuur 2. Bocht afsnijden bij de Transitiecirkel

Daarmee denken we de pijn en de noodzakelijke rouw te omzeilen. Maar de rouw dringt zich hoe dan ook aan ons en onze omgeving op: de afstand die we proberen te nemen van de rouw blijkt door te werken in ons (on)vermogen om ons weer opnieuw te hechten en te verbinden aan anderen of andere doelen. Door de bocht af te snijden treedt van elk thema op de Transitiecirkel het tegenovergestelde in werking (Figuur 3).



Figuur 3. Gestagneerde transitie bij de Transitiecirkel

Nu ontstaat de vraag: zijn we op basis van onze eerdere ervaringen met situaties van verlies en verandering in staat om opnieuw te zoeken naar steun, of trekken we ons in onszelf terug uit angst om weer pijn of afwijzing te ervaren? Stap ik op die collega af waarmee ik in de vergadering een aanvaring had of laat ik het op zijn beloop? Ga ik in gesprek als ik spijt heb van een opmerking of laat ik het erbij?

Om uit te kunnen reiken na verlies of bij verandering hebben we *secure bases* nodig. Wanneer er in ons leven en werk mensen, plekken en doelen zijn die ons een gevoel van veiligheid geven en ons tegelijkertijd inspireren en aanmoedigen om een stap te zetten en risico te nemen, zijn we sneller geneigd om na een pijnlijke ervaring opnieuw een uitreiking te doen.

Leider als *secure base*

Hoe kan de leider een *secure base* zijn? In de eerste plaats door zichzelf goed te kennen. Leiderschap begint met zelfleiderschap. Door zelfreflectie en de ontmoeting met en feedback van anderen kun je zicht krijgen op vormende ervaringen en gebeurtenissen in je leven, waaronder nadrukkelijk ook die van falen en succes. De patronen die op basis van deze ervaringen en gebeurtenissen zijn ontstaan, zijn mede bepalend voor je handelen. Door op deze manier naar het eigen leven te kijken kun je ook ontdekken of je meer *caring* of meer *daring* hebt gekend in de loop van je leven. Dan groeit je vermogen om voor de juiste bronnen van steun en uitdaging te zorgen.

De leider die gewend is om alleen te opereren, omdat hij er in zijn leven vaak alleen voor stond, zal in het contact met zijn medewerkers vaak (onbewust) grotere zelfstandigheid verwachten dan waar sommige van deze mensen bij gebaat zijn. Omgekeerd zullen leiders die in hun leven vooral beschermd zijn, vaak geneigd zijn om hetzelfde voor veel medewerkers te doen en

daarmee hun autonomie beperken.

Vanuit beide oude hechtingsbewegingen is het lastig om het, noodzakelijke, werkelijke conflict aan te kunnen gaan. Leiderschap vergt immers ook het vermogen in verbinding pijnlijke en lastige thema's en boodschappen bespreekbaar te maken – 'de vis op tafel te leggen' – om daarmee zowel individuele professionele als gezamenlijke groei mogelijk te maken.

Wanneer de leider naar belangrijke transitiemomenten in zijn leven heeft kunnen kijken en daar betekenis aan heeft kunnen geven, ontstaat de mogelijkheid om een voorbeeld voor anderen te zijn en te werken aan een klimaat waarin vertrouwen, veiligheid en experiment hand in hand kunnen gaan. Leiderschap is daarmee ook intrinsiek verbonden aan de vraag van roeping. Waarom doe ik de dingen die ik doe? Wat houdt mij in beweging? En wat is de grotere focus die ik aanbreng voor mezelf en daarmee voor mijn organisatie?

Contact en welkom

De vraag of dit klimaat ontstaat, hangt voor een belangrijk deel af van de wijze waarop de leider in een onderwijsorganisatie contact maakt. Hoe zichtbaar is hij in de school? Op welke momenten wel? En wanneer ook niet? Straalt hij toegankelijkheid uit voorbij de frase 'mijn deur staat altijd open'? Wanneer de leider in een organisatie niet of onvoldoende zichtbaar is, op de voorgrond treedt en contact maakt met medewerkers, krijgen deze onbewust de boodschap dat ze er, op belangrijke momenten, alleen voor staan.

Wanneer medewerkers hun leidinggevende ervaren als iemand die wijs, vriendelijk, toegankelijk en sterk genoeg is om ze te steunen bij het werk dat ze doen, zullen ze zich in het contact aan hem toevertrouwen en ontstaat de basis om in het werk met leerlingen hetzelfde te doen. Het gevoel samen het beste onderwijs te maken, ontstaat hier.

Hechting en veerkracht

Dit thema gaat over de manier waarop we nabijheid bij een ander zoeken om ons veilig te kunnen voelen. Op neurologisch niveau wordt in de hechting ook de basis gelegd voor onze veerkracht. Veerkracht is het vermogen om te gaan met teleurstelling en tegenslag.

De manier waarop mensen in de organisatie zich aan elkaar hechten, wordt medebepaald door de ervaringen die ze eerder in hun leven opdeden. Zowel leiders als medewerkers in een onderwijsorganisatie kunnen zich vragen stellen als: voelde ik mij bij mijn ouders en andere belangrijke mensen in mijn leven veilig of onveilig? Vond ik de veiligheid die en het vertrouwen dat ik nodig had, ook als ik boos en verdrietig was? Hoe heb ik mijn veerkracht kunnen ontwikkelen? Heb ik geleerd om contact te maken als het tussen mij en anderen spannend wordt of trek ik me juist terug? Ben ik in staat nabijheid te zoeken bij mijn collega's en leidinggevende als ik me onveilig voel?

Verbinding en intimiteit

Verbinding en intimiteit gaan over de verdieping van de relatie die plaatsvindt door de keuze om je kwetsbaar te maken en emoties toe te laten in de relatie. Vanuit de vroege ervaringen in de hechting, kiezen we later voor verdieping van relaties of juist meer afstand. Verbinding en intimiteit in de context van werk gaan over jezelf werkelijk laten zien, jezelf laten kennen. Intimiteit delen met collega's betekent ook dat je elkaar om feedback, hulp en steun kunt vragen zonder dat je bang hoeft te zijn dat je afgevozen wordt of dat het ten koste gaat van het vertrouwen.

Het doel is om door wederzijdse nieuwsgierigheid en kwetsbaarheid verbinding tot stand te brengen, in dialoog te komen met elkaar. Bij een dialoog gaat het erom dat je van en met elkaar probeert te leren, en samen zoekt naar een nieuwe werkelijk-

heid; samen een comfortzone creëren van waaruit beweging en groei mogelijk is.

De leider in een organisatie speelt hierin een cruciale rol door zelf een voorbeeld te zijn en zichzelf kwetsbaar op te stellen, zich te verbinden met zijn medewerkers en tegelijkertijd manieren te vinden waarop hij stevig kan staan en mensen uit kan dagen te doen wat nodig is om de onderwijs- en organisatiedoelen te bereiken.

Verlies en afscheid

In elke onderwijsinstelling is sprake van ontwikkeling en verandering die bewust of onbewust gevoelens van ongemak en verlies op kunnen roepen en, in meer of minder mate, pijn. De leider heeft zich hiertoe te verhouden. Wat ben je instinctief geneigd te doen bij verandering en dient dat de betrokkenen in deze situatie?

Eerder zagen we de consequenties van het niet of onvoldoende stilstaan bij afscheid, verlies en verandering. De kans dat we ons terugtrekken en niet meer laten zien, is groot. Dit kan ook in werksituaties gebeuren. Wat doe je dan als leidinggevende? Wat doen medewerkers vervolgens?

Stilstaan bij afscheid, verlies en verandering is nodig om de band die is opgebouwd in stand te houden en te versterken, of om samen te ontdekken dat dit niet meer mogelijk of wenselijk is. Enkel weg bewegen wanneer mensen pijn en ongemak ervaren, verzwakt de onderlinge band en ondermijnt de veiligheid die zowel medewerkers als leerlingen nodig hebben om te leren en zich te ontwikkelen.

Rouw en integratie

Samen zoeken, delen wat je moeite kost en wat pijnlijk is en dat vervolgens verweven in je leven en je werk, is wat we rouwen kunnen noemen. Vanuit organisatieperspectief vraagt het van de leider dat hij met medewerkers onderzoekt wat er voor hen verloren gaat bij veranderingen. En voor hemzelf.

Welke pijn en moeite ervaren mensen? Wat hebben ze los te laten om de veranderingen te kunnen omarmen? Door het stellen van open, nieuwsgierige vragen – wat is het pijnlijkste voor jou bij deze verandering? – en daarover in oprechte dialoog te komen, kan de leider weer een sfeer van vertrouwen en veiligheid scheppen van waaruit beweging mogelijk wordt.

Betekenisgeving en roeping

Betekenis geven aan een situatie van verlies en afscheid doet iedereen op basis van eigen gewoontes en patronen. Soms vinden mensen binnen zichzelf een antwoord op de ontstane situatie om zo om te kunnen gaan met de emoties, de spanning en de stress die het verlies, het afscheid of de verandering oproept.

Soms zoeken mensen hulp bij anderen. Dat kan ook bij het eigen team zijn. Wanneer ze daarin teleurgesteld raken en vervolgens ook onvoldoende antwoorden en steun bij de leider vinden, is de kans groot dat ze zich terugtrekken. Gevoelens van zinloosheid of wrok liggen dan op de loer. Ze zullen zich minder of niet meer inzetten voor (de groei en ontwikkeling van) het team en de organisatie.

In gesprek met medewerkers kan de leider onderzoeken hoe betekenis gegeven wordt aan veranderingen in de organisatie. Leaders spelen, als secure base, een belangrijke rol bij de vraag hoe medewerkers betekenis geven aan veranderingen, door hoe een leider in contact is, voorleeft, vragen stelt, nieuwsgierig is, veiligheid biedt en uitdaagt. Dit helpt medewerkers om antwoorden te geven op vragen die zich bij

veranderingen in de organisatie hoe dan ook opdringen: Wat staat me te doen? Welk antwoord gaf ik tot nu toe in vergelijkbare situaties in mijn leven en werk, en welk antwoord helpt me nu? Deze vragen kunnen helpen om voorbij het ongemak en de pijn van de verandering stil te staan bij de nieuwe focus die nodig is. Dat is waar het in dit thema op de cirkel over gaat. Zoeken en luisteren naar welke roep in de nieuwe situatie hoorbaar is, helpt om op opnieuw contact te kunnen maken en te kunnen verbinden met de (nieuwe) werkelijkheid.

Tot slot

Iedere dag werken onderwijsprofessionals hard om het mooiste en beste onderwijs voor leerlingen te maken. Wanneer we leven en werken met de thema's van de Transitiecirkel en we bedenken dat we iedere dag een *secure base* voor onszelf en voor anderen kunnen zijn, ontstaat de ruimte waarin we vanuit vertrouwen kunnen samenleven en werken naar ons volle potentieel. ■

Referenties

- Kohlrieser, G. (2016). *Laat je niet gijzelen: De internationale bestseller over leiderschap, verbinding, dialoog en werkelijke verandering*. Antwerpen: Witsand.
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S., & Coombe, D. (2012). *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Wielink, J. van, Wilhelm, L., & Geelen-Merks, D. van (2017). *Professioneel begeleiden bij verlies*. Amsterdam: Boom.