



George Kohlrieser over Secure Base Leadership

Leidinggeven vanuit verbinding en hechting

We ontmoeten professor George Kohlrieser begin mei in een zonnig Lausanne tijdens het High Performance Leadership programma voor ervaren executives dat hij leidt bij het Institute for International Management Development (IMD). We hebben Kohlrieser in zijn bestsellers 'Hostage at the Table' en 'Care to Dare' (2006, 2012) leren kennen als iemand die hechting tussen leiders en medewerkers tot de kern maakt van zijn werken met leiderschap. Leiders kunnen hun medewerkers alleen uitdagen ('*dare*') om hun maximale potentieel te bereiken, wanneer ze goed genoeg voor deze medewerkers zorgen ('*care*').

AUTEURS: RIET FIDDELAERS-JASPERS, JAKOB VAN WIELINK & LEO WILHELM

Verbinden en verliezen

In de visie van Kohlrieser is '*care*' je verbinden vanuit emotionele betrokkenheid. De '*cycle of bonding*' die hij daarbij hanteert, is het fundament onder de transitiekringel of hechtingskringel (Fiddelaers-Jaspers, 2011; Fiddelaers-Jaspers & Van Wielink, 2012; Van

Wielink & Wilhelm, 2012). Voor de leider is het ondersteunend om zicht te krijgen op de wijze waarop hij zich heeft leren verbinden of om juist die verbinding niet aan te gaan. In staat zijn die verbinding aan te gaan, ook al is dat voor een korte termijn, betekent dat hij een '*secure base*' kan worden voor een ander.

Een secure base is *“a person, place, goal or object that provides a sense of protection, safety and caring and offers a source of inspiration and energy for daring, exploration, risk taking and seeking challenge”* (Kohlrieser, 2012, blz. 8).

In de cycle of bonding is plaats voor het afscheid, het verlies en de rouw, die daarbij horen.

Wij kennen in Nederland maar één woord voor rouw. De Engelse taal kent *‘bereavement’* wanneer het gaat om het verlies van een dierbare, en *‘grief’* wanneer het gaat om de emotionele reactie op een verlies. Grief is daarmee een veel breder begrip, dat ook beter aansluit bij de werksituatie. Het toelaten van de emotionele reacties, de rouw, geeft ruimte voor nieuwe verbinding.

Gegijzeld

George Kohlrieser is Amerikaans klinisch- en organisatie psycholoog. Hij heeft jarenlang als gijzelingsonderhandelaar de politie bijgestaan. Hij is zelf vier keer gegijzeld bij de uitvoering van dat werk. Wanneer Kohlrieser vertelt over zijn gijzelingsonderhandelingen, brengt dat de spanning van die momenten direct terug. De onderhandelingsvaardigheden en de relatie die je in korte tijd en onder hoge druk moet opbouwen in een gijzelings situatie, gebruikt Kohlrieser binnen zijn leiderschapsprogramma. Niet zomaar als spannende illustratie, maar als voorbeeld dat je altijd een keuze hebt. De keuze tussen je als slachtoffer van de omstandigheden opstellen of proberen de omstandigheden te overwinnen en te gebruiken voor persoonlijke groei. De ‘bonding’ is daarbij van groot belang en is misschien wel de belangrijkste factor voor het succesvol aflopen van 95% van de gijzelingsonderhandelingen. Terwijl je de gijzelaar absoluut niet thuis aan je tafel zou willen hebben, moet je je toch met hem verbinden. Kohlrieser legt de parallel met mensen uit je team: je hoeft iemand niet aardig te vinden om je met hem te verbinden. Kohlrieser daagt leiders uit zich af te vragen welke ervaringen uit het verleden hen persoonlijk gegijzeld hou-

den. Hoe weerhouden zij hen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen?

Teruggeven aan eigen geluk

Wat ons opvalt, is dat er in de communicatie over het leiderschapsprogramma helemaal geen ruchtbaarheid aan de onderliggende thematiek van ‘verlies en rouw’ wordt gegeven. Kohlrieser legt uit dat het programma al ruim tien jaar draait, waarbij het thema grief altijd centraal heeft gestaan. “We maken inderdaad geen speciale reclame voor ‘grief’. Via mond-tot-mondreclame heeft iedereen die zich inschrijft al wel gehoord dat er hier iets speciaal gebeurt, iets dat je zelf mee moet maken en moet ervaren. Mensen vertellen niet door wat er precies gebeurt, de inhoud blijft daarmee een verrassing. Naast dat het IMD natuurlijk een sterk merk is, promoten we het programma hooguit met ‘emotionele intelligentie’ als fundament onder je persoonlijke leiderschap. We brengen mensen terug tot henzelf. Binnen het programma bieden we vervolgens altijd veiligheid om hiermee bezig te zijn. In de kleine groepjes, met de eigen coach. Mensen krijgen bij ons altijd de keuze hoever ze mee willen gaan. We bieden mensen een weg terug naar vreugde en plezier, door het verlies en de rouw heen. Het programma kent altijd een wachtlijst.”

Wanneer we vragen wat het voor hem nog oplevert, nu hij het programma al zo lang draait, vertelt hij: “Mijn beloning zit in de wetenschap dat er ‘betere’ mensen uit het programma komen en dus betere leiders, en zelfs hun ouderschap neemt in kwaliteit toe. Ik ervaar het als mensen kunnen teruggeven aan hun eigen geluk, door ze ook te laten werken met hun verlieservaringen.”

Secure base leadership definieert Kohlrieser als *“the way a leader builds trust and influences others by providing a sense of protection, safety and caring and by providing a source of inspiration that together produce energy for daring, exploration, risk taking and seeking challenge”* (Kohlrieser, 2012, blz. 18).

Eigen verlieservaringen

Kohlrieser deelt zijn eigen ervaringen: "Ik heb verliezen geleden en ik ben in staat om zonder spijt te leven. Ook al zijn er dingen die ik anders had kunnen of moeten doen, ten aanzien van mijn familie, mijn gezin, mijn kinderen, de plaats waar ik vandaan kom. Ondanks dat ben ik 100% gelukkig."

"Mijn moeder stierf toen ze 51 was, waarschijnlijk aan een gebroken hart door het verlies van haar eigen moeder en het verlies van haar eigen dromen. Mijn vader is nooit over het verlies van mijn moeder heen gekomen. Ik was 24, mijn jongere zusje was 13. Mijn vader heeft toen gezworen om voor mijn zusje te zorgen, zodat ze zou kunnen trouwen. Toen mijn zusje haar huwelijk aankondigde, verloor mijn vader het doel in zijn leven en stierf anderhalf jaar later, 57 jaar oud."

"Ik heb een zoon verloren, op zijn eenentwintigste. Dat was een diep verlies. Maar ik heb nog een zoon en ik kan hem in volle vreugde ontmoeten, zonder me schuldig te voelen over mijn overleden zoon. Ik kan soms nog wel verdrietig zijn en mijn overleden zoon missen, maar ik ben dankbaar dat mijn andere zoon nog leeft en ik geniet van onze tijd samen."

"Mijn vriendschap met dr. Elisabeth Kübler-Ross heeft me wel enorm geholpen in de periode dat mijn zoon overleed. Ik heb met haar samengewerkt en daar is een persoonlijke vriendschap uit ontstaan. Mijn werk is mede gebaseerd op en borduurt voort op haar inzichten. Ik heb de fasen rondom verlies en rouw die zij heeft onderkend, uitgebreid en ik gebruik ze naast de cycle of bonding voor mijn programma in leiderschap. Alle deelnemers aan het programma omarmen uiteindelijk het thema van verlies en rouw, hoewel de

mate en de diepgang van persoon tot persoon verschilt. We bieden aanvullend op het HPL programma ook nog persoonlijke coaching aan als nazorg, er is een Advanced HPL en we begeleiden groepen. In de evaluaties komt het onderwerp van secure base leadership altijd als belangrijkste onderwerp naar voren."

Verenigde Staten versus Europa

Voor ons is het bijzonder dat nieuwe inzichten met betrekking tot verlies en rouw op het werk vooral uit de Verenigde Staten komen, terwijl de praktijk van het omgaan met die inzichten in de VS veelal afwijkt. De werkcultuur in de

VS blijft hard en ontslagen vallen gemakkelijk. Hoe past dat in de boodschap om persoonlijke relaties aan te gaan op het werk, te hechten?

Bonding gaat niet over
tijdsduur, maar over de
mogelijkheid werkelijk
aanwezig te zijn

"Amerikanen verbinden zich gemakkelijker en ook lossen", licht Kohlrieser toe. "Ze hebben een houding die veel meer op mobiliteit is gericht. In Europa zijn mensen sociaal veel hechter verbonden en de rouw is dieper wanneer de hechting dieper is. Dit valt historisch ook te verklaren, omdat bij de Amerikaanse immigratie mensen zowel geografisch als sociaal enorm in beweging waren. Er was simpelweg geen tijd om te rouwen over wat de mensen achter zich hadden gelaten, er moest hard gewerkt worden volgens 'the American way' om 'the American dream' te realiseren. Die ontwikkeling zie je ook terug in de verandering van 'life time employment' naar 'life time employability'. Dat hoeft geen slechte ontwikkeling te zijn. De cyclus wordt korter, wordt sneller doorlopen. Maar dat is ook een positieve ontwikkeling. De 'bonding' in de cirkel gaat ook niet over tijdsduur, maar over de mogelijkheid om werkelijk aanwezig te zijn. High performance leaders hebben als ideaal om de mensen om hen heen ook tot leiderschap te inspireren, en afscheid nemen hoort er altijd bij. Dat leiders

secure bases moeten zijn, wil niet zeggen dat ze 'overly caring' moeten zijn. De balans tussen 'caring' en 'daring' is altijd bedoeld om voeding te geven aan 'daring'. Dat de cycle kortcyclisch wordt doorlopen wil ook niet zeggen dat de 'bonding' minder diep is. Dat is de uitdaging van deze tijd met wijzigende arbeids- en psychologische contracten: zonder verlies aan diepgang toch relaties ontwikkelen en onderhouden op het werk. In het volle besef dat de formele samenwerking van korte duur kan zijn en tegelijkertijd met de wetenschap dat de relatie daar kwalitatief niet onder hoeft te lijden."

De executive als therapeut?

"Ik werk niet als therapeut als ik met rouw aan de slag ga", legt Kohlrieser tot slot uit. "Het gaat erom dat 'unfinished business' zichtbaar en bespreekbaar worden. Ik ben wel klinisch psycholoog, maar dat is niet de plek van waaruit ik werk met rouw in organisaties. Leaders zijn geen therapeuten, leaders zouden wel de tijd moeten nemen om contact te maken met hun mensen als er verliezen aan bod komen en er met hen over spreken. Na verloop van tijd gaat het om de keuze die ze hun mensen voor moeten houden: je kunt aan de slag gaan met je verlies en de stap maken van slachtoffer naar overlever, of je blijft in je verlies. Een secure base leider gaat echter wel echt de binding aan met zijn medewerker, waardoor er ook werkelijk een keuze ontstaat." ■

Riet Fiddelaers-Jaspers is gespecialiseerd in verlies en werkt als trainer, adviseur, opleider, coach en therapeut. Ze is ceo van een familiebedrijf. Riet is verbonden aan het Expertisecentrum Omgaan met Verlies (www.rietfiddelaers.nl), en aan Opleidingen Land van Rouw (www.landvanrouw.nl).

Jakob van Wielink is redacteur van dit tijdschrift. Opleider in coaching en leiderschap en (executive) coach bij de Alba-academie (www.alba-academie.nl) en docent 'Verliesbegeleiding' bij de Christelijke Hogeschool Ede.

Leo Wilhelm is leidinggevende en coach met als expertise transitie management: de psychologische en emotionele effecten van (ingrijpende) veranderingen op het werk. Leo is gecertificeerd rouwbegeleider, heeft jarenlange ervaring in een hospice en met individuele en groepsgerichte rouwondersteuning (www.troostcoach.nl).

Literatuur

- Fiddelaers-Jaspers, R. (2011). *Met mijn ziel onder de arm: Tussen welkom heten en afscheid nemen*. Heeze: In de Wolken.
- Fiddelaers-Jaspers, R., & Wielink, J.P.J. van (2014). *Aan de slag met verlies: Coachen bij veranderingen op het werk*. Utrecht: Ten Have.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the Table: How Leaders can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S., & Coombe, D. (2012). *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Wielink, J.P.J. van, & Wilhelm, L. (2012). De cirkel sluiten: Van betekenisgeving naar nieuw contact. *Tijdschrift voor Coaching (1)*: 80-83.