

# Secure bases als beddin

Waar halen we de kracht en inspiratie vandaan om de ontwikkeling van het talent van onszelf en anderen te stimuleren? Vooral wanneer we geconfronteerd worden met tegenslagen en teleurstellingen? Onze veerkracht om ons op te richten bij beproevingen en de ontwikkeling van ons talent voort te zetten, ligt in ons vermogen om onze rouw te nemen over zulke verliezen. Secure bases, waar we ons in ons leven aan hechten en mee verbinden, vormen het fundament onder dit vermogen.

Ons leven bestaat uit verhalen. Verhalen van wieg tot graf. Verhaallijnen die beginnen en eindigen, hoofdstukken in ons levensverhaal die sluiten. Verhalen met hoogte- en dieptepunten, over succes en over falen.

De Transitiecirkel (o.a. Kohlrieser, 2012, 2016) markeert de thema's rondom de ingrijpende gebeurtenissen op onze levenslijn. Anders dan dat we wel gewend zijn, wanneer een verhaal zich in de tijd ontwikkelt, plaatst de Transitiecirkel deze thema's echter niet lineair in de tijd, maar cyclisch. De thema's blijven in onze verhalen steeds terugkomen. Ze blijven zich in elke rondgang herhalen, we komen ze steeds weer tegen.

# g voor talent

21



Jakob van Wielink (jakob@deschoolvoortransitie.nl) is auteur, opleider en begeleider; en medeoprichter van De School voor Transitie. Hij publiceert veelvuldig over de thema's van de Transitiekring. Hij begeleidt nationaal en internationaal directie-teams, executives en hun organisaties bij het ontwikkelen van (persoonlijk) leiderschap en veerkracht.



Leo Wilhelm (leowilhelm1711@gmail.com) is auteur, en heeft ervaring als leidinggevende en coach in het bedrijfsleven en bij de rijksoverheid, met als specialisatie transitie. Hij is co-auteur van diverse publicaties over (ingrijpende) veranderingen op en buiten het werk en werkt met individuele en groepsgerichte ondersteuning bij transitie.

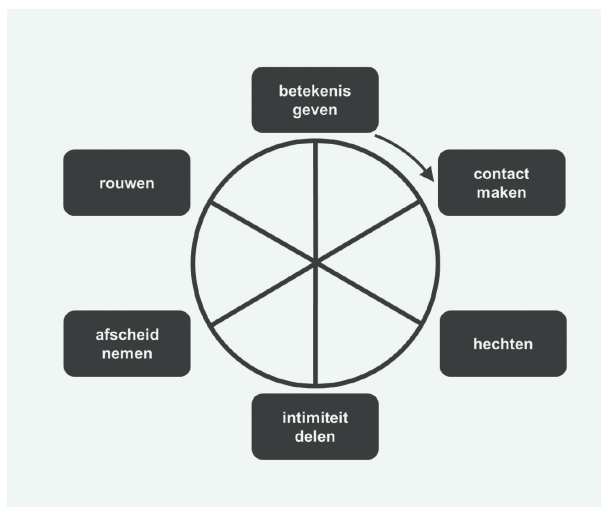
## Thema's in onze verhalen in cyclisch perspectief

*Elk begin is een vervolg.  
Elk begin is het einde van iets.*

Paul Valéry

We worden in een verhaal geboren. In een verhaal van een gezin, een heel gezinssysteem. En vooral in ons eigen verhaal, een verhaal over de ontwikkeling van ons talent dat vanaf onze geboorte al onlosmakelijk verbonden is met de andere verhalen uit ons systeem. Een verhaal dat ook meteen betekenis krijgt met onze geboorte. We worden in een betekenisvol verhaal geboren. Die betekenis is er op voorhand al en toch moeten we die ook, in de rondgang langs de thema's op de Transitiekring, steeds weer opnieuw toekennen aan de gebeurtenissen in ons leven.





Figuur 1: de Transitiecirkel

22

## Secure base

Voor die betekenis, en ons vermogen om betekenis te kunnen geven, zijn we afhankelijk van onze hechtingsfiguren, als we opgroeien met in eerste instantie onze (stief-, adoptie- of pleeg-)ouders. Zij kunnen zich in positieve zin als secure base opstellen voor ons, door een juiste balans in steun en uitdaging te bieden.

*Een secure base is een persoon, plaats, doel of object dat een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft. Het biedt een bron van inspiratie en energie voor uitdaging, onderzoek, het aangaan van risico's en het zoeken van nieuwe uitdagingen.*

(Kohlrieser, Goldsworthy & Coombe, 2012)

Secure bases bieden daarmee een bedding waarin, en een achtergrond waartegen, ons talent zich via steun (*caring*) en uitdaging (*daring*) kan ontwikkelen. In dit artikel richten we ons specifiek op personen als secure bases. Naast andere secure bases zijn zij de belangrijkste binnen de context van leren en ontwikkelen, vanwege de dialoog die met ze gevoerd kan wor-

den. De richting waarin we ons talent ontwikkelen, is namelijk vaak geen toeval: onze omgeving speelt daarin een grote rol. Als kinderen volgen we meestal het voorbeeld van onze ouders en andere (inspirerende) voorbeelden. Zo komen we in aanraking met situaties waarin we ons talent kunnen laten zien, en waarin we (bewust of onbewust) de goedkeuring en waardering van onze ouders ervaren.

De gelegenheid om ons talent te oefenen en in de praktijk te brengen is voorwaardelijk voor succes. Daarbij blijkt de 'magische' grens van minimaal 10.000 uur oefenen om een expert te worden (Gladwell, 2010), op zichzelf minder belangrijk voor het uiteindelijke niveau. Zonder eindeloze uren oefening komt talent niet tot bloei, maar het gaat wel om de juiste oefening en het hebben van een coach, een secure base. Dat laatste blijkt het belangrijkste te zijn om al die uren oefening vol te houden: daar halen we de motivatie vandaan.

Secure bases in ons leven zijn onmisbaar voor een op groei gerichte mindset (Dweck, 2013), omdat zij ontwikkeling stimuleren zonder 'falen' te straffen. Onze hechting aan en verbinding met secure bases werkt op twee manieren door in de ontwikkeling van ons talent. De veiligheid en uitdaging die zij bieden, stimuleren ons zelfvertrouwen om ons te willen ontwikkelen. Tegelijkertijd vormen zij de drijfveer achter ons verlangen om hen door ons succes te eren. De benodigde intrinsieke motivatie om de uren inspanning, oefening en training vol te houden, kent dus ook een externe voeding: die door de secure base.

## Talent blijven ontwikkelen bij tegenslag

*Elk begin is tenslotte niet meer dan een vervolg, en het boek der gebeurtenissen ligt altijd open in het midden.*

Wyslawa Szymborska

Vooraf bij tegenslagen blijkt deze steun onontbeerlijk. Teleurstellingen werpen ons terug op onze resterende zekerheden en die vinden we in de veiligheid bij onze secure bases, waar we altijd bij kunnen terugkomen. Tegelijkertijd vinden we daarin

## Secure bases als bedding voor talent

weer de steun om de uitdaging aan te gaan, de tegenslag te overwinnen en ons talent verder te ontwikkelen. Beslissend hierin is ons vermogen om deze tegenslagen in ons levensverhaal te integreren door er betekenis aan toe te kennen (Bennis & Thomas, 2002) en ons op deze manier niet te laten gijzelen door deze tegenslagen (Kohlrieser, 2016).

Een treffend en wellicht bekend voorbeeld van een talent dat met tegenslag te maken kreeg, is het verhaal van de Britse atleet Derek Redmond. Hij was een gespecialiseerd 400 meter loper, Brits recordhouder, Europees en Wereldkampioen op de estafette. Maar Redmond wordt pas echt bekend door de Olympische spelen van 1992. Hij komt als favoriet aan de start van de halve finale. Daar gaat het bij het uitkomen van de eerste bocht echter mis. Op volle snelheid grijpt Redmond naar zijn been en hij zakt met een gescheurde hamstring op de grond. Hij kan de race niet vervolgen. Toch gaat hij weer staan en hinkend vervolgt hij zijn weg, om ondanks alles de finish te kunnen halen. Hij heeft nog even de illusie om zich te kwalificeren voor de finale, wanneer hij kan finishen. Hij strompelt nog 50 meter door en ziet dan dat de rest van het veld al over de finish is, terwijl hij nog niet halverwege is. Een man komt vanuit het publiek op hem af, terwijl hij officials afwimpelt die hem proberen tegen te houden. Het is zijn vader, Jim, die Derek, vanuit zijn caring, vertelt dat hij niet door hoeft te lopen. Derek is echter vastbesloten om door te zetten en zijn vader steunt zijn zoon vanuit zijn daring. *'We zijn dit samen begonnen'*, vertelt hij zijn zoon. *'We zullen dit ook samen afmaken'*. Jim blijft aan Derek's zijde tot aan de finish. Onderweg wimpelt zijn vader nog meer officials af die hun tot stoppen proberen te manen. Derek steunt op zijn vader, huilend. Zijn vader blijft hem ondersteunen. Onder een staande ovatie bereiken vader en zoon de finish, waar zijn vader Derek op eigen kracht de finishlijn laat passeren.

Zo inspirerend als deze race is,<sup>1</sup> het verhaal begint en eindigt hier niet. Het verhaal van verlies en veerkracht op de Olympische atletiekbaan van Barcelona is ingebed in eerdere ervaringen en thema's op de Transitiecirkel. Dat de vader van Derek op de tribune zit, is natuurlijk geen toeval. Jim was als vader intensief betrokken bij de sportieve loopbaan van zijn zoon. >>

<sup>1</sup> Zie de fragmenten op YouTube.



*Veiligheid en uitdaging stimuleren  
ons zelfvertrouwen om ons te  
willen ontwikkelen*



Hij woont niet alleen zijn wedstrijden bij, hij is actief betrokken en ondersteunend gedurende de hele sportieve carrière van zijn zoon, al vanaf dat Derek zeven jaar oud is. Wanneer Derek na de Olympische Spelen van zijn dokter te horen krijgt dat hij nooit meer als atleet zal kunnen uitkomen voor zijn land, is hij twee jaar lang boos. Hij heeft die twee jaar nodig om uit dit definitieve verlies van zijn atletiekloopbaan energie te putten voor een nieuwe richting. Met de aanmoediging van zijn vader richt hij zijn aandacht op basketbal en gaat professioneel spelen. Als basketbalspeler komt hij met het Britse team toch weer voor zijn land uit.

Terugkijkend, ziet Derek dat hij een vrijwel zekere Olympische medaille heeft verloren door zijn blessure. Die kostte hem niet alleen een Olympische overwinning, maar ook zijn verdere hardloop carrière. Zijn droom is over. Toch is Derek in staat om betekenis te geven aan dit verlies. Naast zijn succes als basketbalspeler en de onverwachte carrièreswitch naar *motivational speaker*, nadat de filmbeelden van zijn Olympische race wereldwijd zijn opgepikt, noemt hij vooral de eer die zijn vader Jim ten deel viel, die later de Olympische vlam mocht dragen.

## Groei na verlies

De echte beproeving van talent, van een op groei gerichte mindset, vinden we wanneer we geconfronteerd worden met tegenslag. Wanneer we ontslagen worden, of onze zaak failliet gaat. Dan wordt de waarde beproefd die ons talent voor ons vertegenwoordigt. Betekent het zoveel voor ons, dat we bereid zijn om opnieuw te beginnen? Zijn we bereid ons verlies aan te kijken, de rouw te nemen over het verlies, en te kijken welke betekenis we aan deze ervaring kunnen toekennen: wat kunnen we hiervan leren?

Teleurstellingen houden ons direct een spiegel voor, over ons vermogen om met uitgestelde beloning ('delayed gratification') om te gaan. Dit vermogen om de directe bevrediging van ons verlangen uit te kunnen stellen, in de verwachting een grotere beloning in de wacht te slepen, ligt aan de basis van al ons leren. Een te grote focus op resultaat en succes creëert paradoxaal genoeg faalangst. Om ons talent maximaal te benutten, moeten we buiten onze comfortzone treden. Buiten onze com-

fortzone ligt het gebied om te presteren, te excelleren; daar wacht de 'achievement'. Buiten onze comfortzone ligt het onderzoek en het avontuur, daar zit de verdere ontwikkeling van ons talent. Maar binnen onze comfortzone ervaren we 'beloning' en ontmoeten we onze secure bases die samen met ons kijken naar wat er misging, waarin we faalden, verlies leden. In die openhartige dialoog vinden we onze voeding en krijgen we de energie om er opnieuw op uit te trekken, opnieuw het avontuur tegemoet te treden, te groeien na verlies. Het werkelijk leren vindt daarom niet buiten de comfortzone, maar precies daarbinnen plaats.

## *Leren vindt niet buiten de comfortzone, maar daarbinnen plaats*

Door de thema's van falen en de ervaringen van verlies in dialoog aan te kijken, kan er niet alleen sprake zijn van groei na verlies, ons talent kan zich zelfs tot een hoogte ontwikkelen die we zonder de tegenslag niet voor mogelijk hadden gehouden. Vanzelfsprekendheid valt namelijk weg met het verlies. De tegenslag dwingt ons niet alleen ons bestaande talent maximaal in te zetten, maar ook om tegelijkertijd nieuwe antwoorden te vinden, nieuwe oplossingen, nieuwe manieren. Voor dat onderzoek zijn secure bases noodzakelijk. Ze dragen bij aan de veerkracht om met de tegenslag om te gaan; en ze ondersteunen en dagen uit om te experimenteren met nieuwe aanpakken.

## Talent herkennen en ontginnen

Hoe herkennen we als MD-professionals het vermogen bij *management potentials* om hun talent juist bij tegenslag verder te ontwikkelen? En hoe stellen we de ander in staat dit vermogen verder te ontwikkelen? Van belang is om bij (potentiële top-) managers een mindset te bevorderen die op groei gerichte is. Alleen dan kan er ook sprake zijn van de verdere ontwikkeling van hun talent door nieuwe ervaringen op te doen, te experimenteren.

Mensen met een op groei gerichte mindset, hebben meestal al in hun jeugd of in belangrijke perioden daarna, de beschikking gehad over secure bases die hun ontwikkeling in veiligheid optimaal stimuleerden. Zij hebben geleerd dat

## Secure bases als bedding voor talent

duurzaam resultaat volgt op proberen, dat het de inspanning is die beloond wordt. Ontwikkeling is voor mensen met een op groei gerichte mindset veilig, 'falen' is geen bedreiging maar een leerervaring die leidt naar grotere nieuwsgierigheid.

Mensen die vooral blijik geven van een statische mindset, kunnen weliswaar bijzonder talentvol overkomen, de duurzame ontwikkeling van hun talent zal vanwege hun angst voor nieuwe uitdagingen of experimenteren moeizaam blijken. Deze mensen hebben in belangrijke perioden of bij ingrijpende gebeurtenissen secure bases gemist. Zij hebben geleerd dat beloning volgt op prestatie, niet op proberen en oefenen. Veiligheid lijkt voor mensen met een fixed mindset te zitten in het herhalen van wat ze al kunnen, bedreiging zit in iets proberen waarvan ze nog niet zeker zijn. Om de transitie van een statische naar een op groei gerichte mindset mogelijk te maken, hebben deze mensen een secure base nodig die hun daarbij ondersteunt en uitdaagt.

De uitdaging is hierbij tweeledig. Enerzijds om de juiste afstemming te vinden in de mate van *caring*, voordat er sprake kan zijn van *daring*. Mensen met een op groei gerichte mindset, met secure bases in hun leven, hebben vanuit een overwegend veilige hechtingsstijl het vermogen om nieuwe secure bases toe te laten. Mensen met een fixed mindset, die voldoende secure bases misten of nog missen, hebben echter vanuit een overwegend onveilige hechtingsstijl een afstandelijke (afwijzende) of een afhankelijke manier om op *caring* te reageren.

*Zelf een secure base  
voor anderen zijn*

Die individuele afstemming is lastig, zeker omdat deze ook een beroep doet op onze eigen hechtingsstijl. Daarin ligt de andere uitdaging: wanneer wij zelf goede verbinding met secure bases in ons leven hebben, kunnen wij vanuit onze eigen (overwegend veilige hechtingsstijl) een secure base voor anderen zijn. Wanneer wij echter zelf een overwegend onveilige hechtingsstijl hebben meegekregen, moeten wij daarin eerst onze eigen

balans in *caring* en *daring* creëren, misschien ook een einde te maken aan de gijzeling door ervaringen uit ons verleden (Kohlrieser, 2016), voordat wij ons als secure base voor anderen open kunnen stellen. Dat vraagt een eerlijke ontmoeting met onze eigen levenslijn om te leren van momenten en gebeurtenissen die zich daarin als pijnlijk hebben voorgedaan.

### Vragen om aan te kijken

*Het leven kan alleen achterwaarts begrepen worden, maar het moet voorwaarts worden geleefd*

Søren Kierkegaard

Wanneer je terugkijkt op je eigen levenslijn, welke belangrijke transities en verliezen kom je dan tegen? Welke secure bases waren belangrijk voor je bij het leren van deze ervaringen? En, hoe hebben deze ervaringen je gevormd in je (huidige) professionele rol? Je zicht daarop kan je helpen om zelf ook een secure base voor anderen te zijn en om hun talent vanuit *caring* en *daring* te helpen ontwikkelen. | Md

#### Bronnen en verwijzingen

- Dweck, C.S. (2013). *Mindset, de weg naar een succesvol leven; ouderschap, bedrijfsleven, sport, school, relaties*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Gladwell M. (2010). *Uitblinkers*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Kohlrieser, G. (2016). *Laat je niet gijzelen. De internationale bestseller over leiderschap, verbinding dialoog en werkelijke verandering*. Antwerpen: Witsand Uitgevers.
- Kohlrieser, G., S. Goldsworthy & D. Coombe (2012). *Care to Dare – Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.