

OOK ALS  
LUISTERBOEK

# Leidinggeven is omgekeerd opvoeden

Leiderschapslessen voor  
management impact

Management **IMPACT**

Bas Kodden &  
Eduard van Brakel

## Reacties op verschillende artikelen

**'Weer zo'n verhaal dat me uit het hart gegrepen is.'** – Moon Saris

**'Ijzersterk artikel over paradoxaal leiderschap vanuit het lemniscatisch denken.'** – Sturing & Ruimte

**'Zo'n rake quote zie je zelden. De hoogste graad van leidinggeven is – leiding laten nemen.'** – Jacob van der Wal

**'Bravo!'** – Annelies Oosterhuis

**'Mooi stuk!'** – Arno Nijhuis

**'Een goed interview wat je eigenlijk zou moeten lezen.'** – Arjan Pronk

**'Niets is zo risicovol als geen risico nemen. Eens!'** – Martin van Staveren

**'Uitstekend artikel. Sluit naadloos aan op serieus talentdenken!'** – Xander Cladder

**'Ruimte ontstaat door haar kaders. Zo waar!'** – Josée Blanken

**'Laten we ophouden van iedereen een zesje te maken. Eens!'** – Elqui

**'De enige zekerheid ben je zelf. Inspirerend interview met Bas Kodden!'** – Martin van Staveren

**'Stop met het aannemen van medewerkers op diploma's en ervaring.'** – Jolien Slavenburg

**'Eens, eens, eens met de inzichten van Bas Kodden.'** – Women at Work

Bas Kodden & Eduard van Brakel

# Leidinggeven is omgekeerd opvoeden

Leiderschapslessen voor management impact

Management **IMPACT**

# Inhoud

Voorwoord .....	6
HOOFDSTUK 1	
Leidinggeven is omgekeerd opvoeden .....	8
HOOFDSTUK 2	
Digitale innovatie maakt meer kapot dan je lief is .....	17
HOOFDSTUK 3	
Waarom elke leidinggevende het lemniscatisch denken zou moeten beheersen .....	28
HOOFDSTUK 4	
Laten we ophouden van iedereen een zesje te maken .....	38
HOOFDSTUK 5	
Excellent presterende individuen .....	49
HOOFDSTUK 6	
Karakter is veel belangrijker dan talent .....	54
HOOFDSTUK 7	
De relatie tussen vitaliteit, zelfeffectiviteit, duurzaam presteren en sporten .....	59
HOOFDSTUK 8	
Benut je ongekende vermogens .....	63
HOOFDSTUK 9	
Het geheim van prestatiecultuur zit in de groepsmens .....	69
HOOFDSTUK 10	
Ubuntu: verbondenheid met anderen en met de organisatie .....	74
HOOFDSTUK 11	
We moeten de abnormaliteit omarmen .....	77
Inspiratiebronnen .....	84
Over de auteurs .....	90
Lees ook .....	92
Luister ook .....	93

Cip-gegevens Koninklijke Bibliotheek Den Haag

Kodden, S.F.G.P.

Bas Kodden – Utrecht

Uitgever: Management Impact

<https://www.managementimpact.nl>

Vormgeving Ferdinand Rusch, Formaat

Eerste druk: 2019

© 2019 / Bas Kodden & Eduard van Brakel

ISBN 978 94 627 6344 9

NUR 807

Gedeeltes uit deze uitgave mogen met bronvermelding worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden, in iedere vorm of op iedere wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Voorwoord

Mijn naam is Eduard van Brakel, journalist en redacteur bij Management Impact. Om u te helpen bij uw dagelijkse vraagstukken, zitten onze redacteurs dagelijks boven op het vaknieuws. We maken mooie boeken over alles wat met management en leiderschap, verandering en persoonlijke ontwikkeling te maken heeft. Ook hebben we daar veel events en leergangen over. Ik ben verantwoordelijk voor de website Management Impact, wij bereiken honderdduizenden mensen met vakinformatie met impact.

De afgelopen anderhalf jaar bezocht ik Bas Kodden verschillende keren bij hem thuis in Utrecht. Bas is een [schrijver](#), [spreker](#) en [onderzoeker](#) op het gebied van leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling. In het bijzonder heeft bevlogenheid zijn aandacht. Bas is als Associate Professor en Directeur van het Executive MBA verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Als leiderschapscoach helpt Bas Kodden topmensen uit het zakenleven beter te presteren. Voormalig olympisch kampioenen, wereldkampioenen, topcoaches en CEO's wisten zijn visie op leiderschap reeds te waarderen. Een visie, die is gebaseerd op 15 jaar ondernemerservaring en 15 jaar wetenschappelijk studies. Een visie ook, die wordt ondersteund door [diverse bestsellers en andere publicaties](#) en wordt aanbevolen door 's werelds grootste managementdenkers als Marshall Goldsmith.

Zijn meest recente boek *De kunst van duurzaam presteren* werd in 2017 bij ons uitgegeven en ontving vanaf de start al lovende recensies. Het boek belandde al snel op nummer [#1](#) in de rubriek Personeelsmanagement en staat al ruim 200 dagen in de Top 100 van Managementboek.nl.

Als spreker in binnen- en buitenland maakte Bas wellicht zelfs nog meer naam. Hij wordt inmiddels door diverse sprekersbureaus als mogelijk de beste spreker van Nederland beschouwd op het gebied van leiderschap en verandering.

Al met al had ik genoeg redenen om hem een aantal keer op te zoeken en hem te interviewen over onderwerpen als leiderschap, strategie, cultuur en ultiem presteren. Deze interviews behoorden tot de best gelezen artikelen van de afgelopen jaren. Het interview 'Leidinggeven is omgekeerd opvoeden' werd uit meer dan 2000 artikelen en interviews zelfs gekozen als een van de beste vijf artikelen van 2018.

Veel deelnemers aan lezingen en congressen benaderden ons de afgelopen jaren met het verzoek om van deze onderwerpen en interviews een luisterboek te maken.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie toe!

*Eduard van Brakel*

## Hoofdstuk 1

# Leidinggeven is omgekeerd opvoeden

Voordat je leiding kunt geven aan anderen, moet je eerst leiding kunnen geven aan jezelf. En daarvoor moet je niet alleen jezelf vanbinnen en vanbuiten kennen, maar ook je angsten, ego en empathie aan de kant kunnen zetten, aldus managementwetenschapper en leiderschapscoach Bas Kodden.



‘Leiderschap is een contradictio in terminis,’ zo zegt hij, ‘Een paradox, waarbij ons gedrag wordt gedreven door onze primaire drijfveren. De meeste leidinggevendenden geven namelijk leiding wanneer ze het vooral niet moeten doen, en geven geen leiding wanneer ze het vooral wel moeten doen. Het omgaan met onze drijfveren en die paradox vergt voor leiders naast zelfkennis veel ervaring en kunde. Los kunnen laten is een centraal thema in mijn bijdragen. De meeste leidinggevendenden stappen “in” als ze “uit” moeten stappen en stappen “uit” als ze “in” moeten stappen.’

### **Soms heb je als leidinggevende geen keuze**

Dat betekent niet dat je als leidinggevende alles maar op zijn beloop moet laten. Er zijn wel degelijk momenten dat je iets moet doen, zegt Kodden: ‘Je dient als leidinggevende in te stappen als kaders worden overschreden, dus wanneer normoverschrijdend gedrag plaatsvindt én wanneer gestelde resultaten niet worden behaald. Dan heb je als leidinggevende geen keuze; je zult moeten instappen. Veel leidinggevendenden stappen in die situaties echter uit, omdat ze bijvoorbeeld angst voelen om de confrontatie aan te gaan of angst hebben hun gezag te moeten laten gelden. Op het moment dat er echter dingen gebeuren die niet kunnen en niet mogen gebeuren, dan heb je als leidinggevende echter geen keuze, je moet instappen. Want dat is jouw taak. Laat je dat moment als leidinggevende lopen om te trachten dit later te corrigeren en bij te sturen door bijvoorbeeld een Bila (een bilateraal - ofwel een-op-eengesprek), dan ben je je gezag niet alleen al kwijt, maar

daarna ook nog eens afhankelijk van de communicatie van de probleemmaker richting de rest van de groep. En die kan vanzelfsprekend zijn eigen versie kwijt. Je moet **veiligheid** en duidelijkheid bieden op het moment dat het nodig is én ruimte bieden op de momenten dat het kan.'

### **Creëer onrustige veiligheid**

Samen met voetbaltrainer Guus Hiddink verzorgde Bas Kodden onlangs een seminar voor enkele honderden leidinggevend en professionals binnen de sport, waarbij hij onder meer stelde dat ruimte juist ontstaat door haar kaders. Guus Hiddink onderstreepte zijn woorden met het begrip 'onrustige veiligheid'.

Kodden haalt die dag terug uit zijn herinnering: 'Als je in mijn team zat, dan was je veiligheid gegarandeerd, zei Guus Hiddink. Altijd. In welke omgeving of in welk land ik ook werkte. Maar ik zorgde tevens voor continue onrust binnen die geboden veiligheid. Want als je niet presteert – of afspraken niet nakomt – dan is er ook geen plek voor je. Het kader geldt voor iedereen en alleen jij kunt zorg dragen voor jouw toekomst. Ik vond het een prachtig voorbeeld. Want het verkeerd in- en uitstappen kent desastreuze gevolgen.'

Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan, zo lijkt het. Bas beaamt dit en zet een instrument in dat hij zelf onderwezen heeft gekregen van zijn mentor, de beroemde Amerikaanse leider-

schapsgoeroe Marshall Goldsmith. ‘Niet alleen heeft Goldsmith een prachtig boek over dit thema geschreven, getiteld [Triggers](#), maar hij heeft ook een model ontworpen dat ik mijn studenten en deelnemers graag meegeef: leidinggeven aan professionals is eigenlijk het omgekeerde van het opvoeden van je kinderen.’

## Leidinggeven is omgekeerd opvoeden

Kodden was ondernemer en is vader, hij kan dus uit eigen ervaring putten als hij zijn stelling uitlegt: als je hele jonge kinderen hebt dan heb je als ouder eigenlijk maar één [leiderschapsstijl](#) tot je beschikking: de directieve leiderschapsstijl. Simpel gezegd: eet je bord leeg, poets je tanden, ga naar school. In discussie gaan of het aan hen zelf overlaten werkt immers niet. Als ze wat ouder zijn, zeg pubers, dan kun je deze leiderschapsstijl als ouder al loslaten en de coachende leiderschapsstijl hanteren: denk eens aan deze studie, deze oplossing, deze richting. Maar weet, het is jouw leven, jij moet kiezen. Als je kinderen eenmaal als volwassenen op de arbeidsmarkt belanden, dan kun je opnieuw doorschakelen en wel nu naar de faciliterende leiderschapsstijl. Denk bijvoorbeeld aan een schenking om een eigen woning mogelijk te maken of om je kinderen in staat te stellen een extra studie te volgen. Wanneer je kinderen uiteindelijk senior volwassenen zijn geworden, dan resteert jou als ouder eigenlijk nog maar één leiderschapsstijl, die Goldsmith de ‘supportieve leiderschapsstijl’ noemt. Ofwel: applaudisseren! Goed gedaan, prachtig resultaat, ik ben trots op je.’

Bij goed leidinggeven gaat het dus precies andersom volgens Kodden: ‘Je begint met de in mijn ogen hoogste vorm van leiderschap: leiding laten nemen. Tegelijkertijd is dit ook de moeilijkste vorm van leiderschap, zeker als je drijfveren als [angst](#), ego en empathie en de aangehaalde paradox in oenschouw neemt. De controle uit handen geven en professionals optimaal de ruimte bieden om hun talenten te kunnen ontwikkelen, ontplooiën en te kunnen ontladen. Maar besef immer: ruimte ontstaat door haar kaders.’

## Terugschakelen

‘Zodra resultaten tegenvallen, dan schakel je als leidinggevende – zoals [Max Verstappen](#) in zijn Formule 1-auto – terug en wel eerst naar de faciliterende leiderschapsstijl: wat heb jij nodig aan extra’s, bijvoorbeeld een nieuwe studie, bepaalde tools of begeleiding om jouw rol en taken goed in te kunnen vullen? Maar je mag als leidinggevende nooit gaan helpen! Als resultaten opnieuw tegenvallen, dan schakel jij als leidinggevende ook opnieuw terug: je kunt professionals nu gaan coachen. Denk eens hier aan, denk eens daar aan. En opnieuw: nooit gaan helpen. En als resultaten opnieuw tegenvallen, dan schakel ook jij terug naar de meer directieve vorm van leiderschap. Want zonder resultaten kunnen we ook niet. Resultaten moeten behaald worden.’

De meeste leidinggevers van professionals beginnen echter precies andersom, zo constateerde Kodden: ‘Vanaf dag 1 gebruiken ze de directieve stijl van leiderschap: het coördineren, com-

manderen en controleren van professionals. Alles maar willen meten aan processen, procedures en protocollen om het gevoel te hebben in control te zijn. Denk aan ziekenhuizen, die momenteel 40% van hun tijd besteden aan bureaucratie. Of aan de advocatuur waar elke 6 minuten door advocaten in kaart dient te worden gebracht wat elke 6 minuten 90 seconden kost. Of het onderwijs: de basisschoolleraren staken niet voor niets! Meer salaris zou wenselijk zijn, meer ruimte voor hun eigen professionaliteit een must. Juist de leiderschapsstijl van coördineren, commanderen en controleren maakt de bevlogenheid zoveel kapot én geeft uiteindelijk slechts schijnzekerheid: Op papier klopt het – of anders gezegd: het zou moeten kloppen. Zoveel tijd binnen onze huidige organisaties wordt niet besteed aan waar het echt om draait: medewerkers en klanten. Zij bepalen uiteindelijk het resultaat.’

## **Bevlogenheid daalt**

Zo’n 95% van de professionals start bevlogen in hun nieuw baan. Na anderhalf jaar is die bevlogenheid gemiddeld naar slechts 12% gedaald. En die trend versnelt zich. Tot groot verdriet van Kodden, die bevlogenheid hoog in het vaandel heeft staan: ‘Ja. Echt verschrikkelijk. Terwijl het zo anders kan. Start als leidinggevende simpelweg met applaudisseren en schakel pas terug als het nodig is. De meeste leidinggevendenden starten met te veel leiding geven, terwijl dat niet hoeft. Veelal doen ze dat uit drie drie drijfveren; angst, ego en een teveel aan empathie. Angst, omdat ze bang zijn geen controle te hebben en dat mogelijk het gewenste resultaat

niet wordt behaald. Ego, waardoor ze te veel aanwezig zijn voor hun medewerkers, terwijl ze de eer én het applaus juist aan het team of het individu moeten laten. En empathie, omdat ze te veel en te ver instappen bij een verzoek om hulp, ze gaan ook helpen. Niet doen. Blijf uitstappen. Creëer faciliteiten, coach of wees desnoods directief. Maar help niet. Je maakt meer kapot dan je lief is!

Helpen, hier gedefinieerd als 'het geheel of gedeeltelijk overnemen van de taken van de professional', gaat uiteindelijk ten koste van de energie en de [werkmotivatie](#) van de medewerkers. Kodden: 'En niet alleen van die van de professionals, maar ook die van jou als leidinggevende. Het gaat ook ten koste van eigenaarschap, want het probleem, het aapje zit nu bij jou op de schouder. En het gaat uiteindelijk ook ten koste van de verbondenheid; steeds meer collega's zullen een beroep op je doen, nu ook een ander is geholpen, waardoor de samenhang tussen collega's zal verdwijnen. Applaudiseer, faciliteer, coach of dirigeer. Maar help nooit; het gaat ten koste van de energie, het eigenaarschap en de verbondenheid.'

### **Anders selecteren: op basis van statistiek**

Managers zouden niet alleen anders moeten leidinggeven, maar ook anders moeten selecteren. Bedrijven zouden veel meer gebruik moeten maken van statistiek bij het aannemen van professionals. Leiderschapscoach en managementwetenschapper Bas Kodden van het Center for Leadership & Management Development aan

Nyenrode Business Universiteit is er stellig over, hij deed dan ook jarenlang onderzoek naar **duurzaam presteren**. Van zowel organisaties, teams als professionals. Uiteindelijk draait alles binnen succesvolle organisaties om het aannemen van de juiste mensen, zo stelt hij. Maar wie zijn dat? Waarom presteert de ene medewerker wel en de andere niet? En waarom weet die ene professional zijn prestaties te herhalen, terwijl anderen juist terugvallen?

Hij geeft als voorbeeld de Amerikaanse voormalig honkballer Billy Beane. Billy Beane is volgens de geschiedschrijving nog steeds de meeste getalenteerde honkballer uit de geschiedenis. Al zijn records als zestienjarig broekie staan nog steeds. Maar niemand kent hem. Tenminste niet als honkballer. Billy stopte namelijk al heel vroeg met zijn honkbalcarrière, alle scouts en makelaars in vertwijfeling achterlatend. Billy ging studeren, daar lag zijn echte passie, en keerde na zijn studie terug als de general manager van de honkbalclub waar hij zelf was vertrokken, de Oakland A's, verving op dag 1 alle scouts en begon spelers te selecteren op basis van statistische gegevens. Talent is goed, **karakter is beter**, zo wist Billy. Billy Beane werd met zijn teams jaren achtereen kampioen van de VS. Met het allerlaagste budget van de league. Kodden weet precies hoe Beane dat deed: 'Door simpelweg te kijken naar waar het echt om draait: welke persoonskenmerken en succescriteria zijn nu echt belangrijk voor prestaties? Talent, ervaring, diploma's?' Het verhaal van Beane is later verfilmd in de film *Money Ball* met Brad Pitt in de hoofdrol. Onze bedrijven en instellingen gebrui-

ken big data tegenwoordig voor zo'n beetje alles, behalve voor het belangrijkste wat zij bezitten: hun medewerkers?! De meeste organisaties nemen nieuwe mensen aan op basis van volledig verkeerde aannames, zo bleek uit mijn onderzoek: namelijk kennis en kunde. Ofwel: diploma's en ervaring. Terwijl juist het karakter en zeker bepaalde karakterkenmerken de belangrijkste criteria voor duurzaam presteren betreffen.



## Hoofdstuk 2

# Digitale innovatie maakt meer kapot dan je lief is

Digitale innovatie maakt meer kapot dan ons lief is, aldus Bas Kodden, daarbij refererend aan de alcoholreclame van SIRE – Alcohol maakt meer kapot dan je lief is. Een beetje is leuk, maar van te veel alcohol krijgen de meesten een flinke kater.

## Overlevingsstrategieën en leiderschap

‘80% van alle medewerkers in Nederland blijkt nu al niet volledig bevoegen, waarbij momenteel 1 op de 5 kantoorprofessionals veel te veel werkstress ervaart door allerlei technologische innovaties. Een percentage dat overigens snel lijkt te stijgen. De bevoegenheid in Nederland dendert achteruit. Terwijl de meeste technologische en digitale innovaties bijna haaks staan op de strategie die organisaties zouden moeten hanteren om hun medewerkers bevoegen te krijgen en resultaten te boeken.’

Hoe vaak heeft hij zijn verhaal inmiddels niet verteld? Een verhaal dat sommige leiders niet altijd graag hoorden, maar velen wel herkenden. Hij werkte met veel van Nederlands grootste topsporters, coaches en CEO's en ontwikkelde een eigen visie op strategie en leiderschap. Die voor de meesten luidt: houd op je te verschuilen achter allerlei digitale en technologische instrumenten en kies voor ultiem persoonlijk contact. Alleen dan kun je overleven!

## Het draait om sociale innovatie

De cruciale vraag is welke strategie organisaties dan moeten kiezen om te kunnen overleven. Volgens Kodden zijn er drie smaken om uit te kiezen: ‘Het model dat elke onderneming zou moeten bezitten, en elke leidinggevende zou moeten kennen, is dat van Treacy en Wiersema, al uit 1995. Dat stelt dat een organisatie slechts drie waardestrategieën heeft om te kunnen overleven; namelijk die van *product leadership* (de differentiatiestrategie), die

van *operational excellence* en de laatste, die van *customer intimacy*. Ofwel de focus op unieke producten c.q. diensten, op processen of op klantrelaties. Alle drie moeten ze worden beheerst, maar in één moet je excelleren. Een bedrijf of instelling móét kiezen. Kies je niet, dan word je ingehaald door organisaties die wél kiezen. *The winner takes it all.*'

'Als ik deelnemers aan mijn seminars of colleges vraag: 'Welke overlevingsstrategie hanteert jullie organisatie?' dan steekt hooguit 1 op de 100 zijn hand omhoog voor de differentiatiestrategie, waarvoor vanzelfsprekend digitale en technologische innovaties cruciaal zijn. Als ik dan de vervolgvraag stel en vraag welke deelnemers zich bevinden in een omgeving waar de *operational excellence*-strategie, dus de allergeedkoopste willen en kunnen zijn, de organisatie haar de winst moet bezorgen, dan krijg ik uit diezelfde groep hooguit nog eens twee tot vier handen omhoog. De overige 95 deelnemers bevinden zich allemaal in de overgebleven strategie; die van *customer intimacy*; het overleven op basis van de loyaliteit van je klanten en de bevlogenheid van je medewerkers. Alleen zij kunnen het immers voor je realiseren. Intimiteit is het nieuwe goud!'

## **Bevlogenheid cruciaal voor leiderschap**

Voor die bevlogenheid en die intimiteit is goed leiderschap van cruciaal belang, zo geeft hij aan. 'Mijn gewaardeerde collega Henk Volberda, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam,

stelde onlangs nog dat innovatiesucces vandaag de dag voor slechts 25% wordt bepaald door investeringen in Research & Development en ICT. En maar liefst voor 75% door de gehanteerde leiderschapstijl, je manier van organiseren en de inrichting van je arbeid. Ik durf te stellen dat die 75% zelfs nog aan de (te) lage kant is.’

Hij vervolgt: ‘Veel leidinggevenden zijn momenteel ontzettend druk met het doorvoeren van allerlei technologische en digitale innovaties en controlemechanismen, maar daarmee maken ze hun eigen organisaties in feite kapot. Want als je als organisatie de verkeerde strategie hanteert en halfslachtig probeert te concurreren met de vernieuwers en/of de prijsvechters in je markt, dan glijd je als bedrijf of instelling heel snel af. En daarbij geldt; die wedstrijd ga je nog verliezen ook! Als je niet die unieke producten of diensten bezit of niet de allergeedkoopste in de markt bent – of kunt worden – dan resteert feitelijk slechts de volle inzet op de relatie met je cliënten én die met je medewerkers. Ofwel de keuze voor een andere *return on investment*: die van *return on intimacy*!’

## **Excelleren op één discipline**

Dat betekent echter niet dat bedrijven niet moeten inzetten op digitale innovatie. Maar het betekent wel dat ze moeten kiezen op welke manier ze de concurrentiestrijd willen winnen. Kodden: ‘Volgens Treacy en Wiersema is het hoofdzaak voor elke organisatie om echt te kiezen en te proberen om de nummer 1 in jouw

markt te worden. Door middel van óf product leadership, óf operational excellence óf customer intimacy. De organisatie dient dus te excelleren op één discipline, waarbij je wel een basiskwaliteit op de andere disciplines dient te betrachten – de zogenoemde *threshold*. Een professionele organisatie kan tegenwoordig vanzelfsprekend niet meer zonder e-mail. Daar heb je als leidinggevende geld in moeten steken. Professioneel communiceren met een fax lukt vandaag de dag niet meer. Maar dat betekent niet dat je al je middelen en tijd op digitale en technologische innovaties moet inzetten, terwijl juist klantcontact en medewerkerbevoegenheid het grote verschil moeten maken. Niet voor niets opent CoolBlue de ene na de andere fysieke winkel. Intimiteit is cruciaal voor hen. Ze zijn immers niet de goedkoopste of in het bezit van unieke producten of diensten. In veel organisaties zijn leidinggevers echter nauwelijks meer aanspreekbaar, omdat ze zo druk zijn met het beheersen van allerlei technologische vernieuwingen en controlemechanismen. Maar juist daar gaat het verkeerd. Men speelt de verkeerde wedstrijd.’

### **Een vicieuze cirkel van turbulentie, angst en control**

‘Not everything that counts can be counted. And not everything that can be counted counts,’ zei Albert Einstein, onze grootste wetenschapper ooit eens. Maar al ons gedrag lijkt tegenwoordig te moeten worden gekwantificeerd en in lijstjes en controlestructuren te moeten worden opgehangen. Maar juist daarmee maken leidinggevers veel stuk, vindt Kodden. ‘Door overmatig te gaan

controleren, op schijnzekerheden te sturen en allerlei digitale en technologische innovaties in te zetten, stijgt de werkstress en daalt de bevoegenheid, waardoor de prestaties van de organisatie met die customer intimacy-strategie snel minder worden. Waardoor er nog meer turbulentie, angsten en onzekerheden optreden. Die door veel leidinggevendenden opnieuw worden bestreden met nog meer controlemaatregelen. Die vicieuze cirkel van turbulentie, angsten en slechte resultaten is in Nederland vrijwel overal zichtbaar. Alles lijkt tegenwoordig te moeten worden overgereguleerd, wat de bevoegenheid van professionals sterk belemmert en waardoor het aanpassingsvermogen en belangrijker nog de resultaten van de organisatie verder afnemen.’

Organisaties en vooral leidinggevendenden lijken dus steeds meer vast te komen zitten in een vicieuze cirkel van turbulentie, angsten en onzekerheden. Maar dat is niet hun schuld zegt Kodden: ‘Nee. En dat houd ik deelnemers aan lezingen en seminars ook steeds voor. Veel leidinggevendenden zijn de afgelopen jaren juist opgeleid om met nieuwe informatietechnologie hun processen te beheersen. Veel onderwijsinstellingen hebben hun studenten en deelnemers de afgelopen decennia vooral gestimuleerd om hun linkerhersenhelft te ontwikkelen en zich te bekwamen en te specialiseren in logisch, lineair en systemisch denken. In oorzaak en gevolg. In meten is weten. Niet voor niets zijn er tegenwoordig zoveel controllers, juristen en accountants in onze maatschappij

werkzaam. Punt is alleen dat juist dit soort beroepen steeds meer en meer geautomatiseerd worden.'

### **Meer controle geeft niet meer zekerheid**

Structureel blijven werken aan je eigen ontwikkeling is dus het devies, zegt de auteur van het boek *De kunst van duurzaam presteren*: 'Juist competenties en vaardigheden die voortkomen uit de ontwikkeling van ons rechterbrein zullen ons als professionals meer en meer zekerheid kunnen geven. Logisch denken en logisch handelen zijn twee verschillende dingen. Meer controle geeft ons helaas niet meer zekerheid. Het zal mijns inziens ook steeds minder draaien om lijstjes en zaken kwantificeerbaar maken. Juist competenties als sociale intelligentie, samenwerkend vermogen, probleemoplossend denken en creativiteit gaan het werkelijke verschil voor kennisorganisaties maken. En juist die eigenschappen krijgen door alle overregulering en kwantificering steeds minder ruimte. Daarmee riskeren organisaties hun eigen ondergang. Een soort selffulfilling prophecy: gedreven door angsten en onzekerheden over de toekomst worden er steeds meer schijnzekerheden ingebouwd die leiden tot nog meer bureaucratie en nog meer schijnzekerheden, terwijl die kostbare tijd en middelen ook besteed hadden kunnen worden aan klanten en medewerkers.

Kodden maakt zich zorgen over het gebrek aan beweging en de verdergaande digitalisering. Vol bevlogenheid zegt hij: 'Denk ook eens aan onze jongeren: van de 13- tot 24-jarigen gebruikt bijna

iedereen internet. De gemiddelde Nederlander blijkt ongeveer 14 uur per week online te zijn, dat is zo'n 2 uur per dag. Jongeren brengen meer tijd online door: 13- tot 17-jarigen internetten bijvoorbeeld 19,2 uur per week. En jongeren tussen de 18 en 24 jaar zelfs gemiddeld 23,1 uur per week. Dat is **3,3 uur per dag!** Terwijl diezelfde jongeren tussen de 12 en 20 jaar steeds minder vaak gaan sporten. Uit onderzoek van het Muller Instituut bleek dat vorig jaar nog slechts 70 % van de tieners elke week aan sport deed. In 2001 was dat nog bijna 80%. Te veel digitale innovatie maakt echt meer kapot dan ons lief is.'

'Ook complexe maatschappelijke kwesties vragen op mondiale schaal om creatieve oplossingen, omdat standaardoplossingen niet meer voldoen. En belangrijk: creatief denken is niet iets wat slechts enkelen kunnen ontwikkelen; iedereen is in staat om op een creatieve manier met vraagstukken bezig te gaan. Bevlogenheid en vitaliteit zijn daarvoor echter cruciaal.'

### **Visie op leiderschap en gedrag**

Wat Bas Kodden regelmatig mist, is een eigen visie van leidinggevers op strategie, leiderschap en gedrag. 'De stijl van leidinggeven die ik vaak opmaak uit gesprekken en ontmoetingen kan ik het best omschrijven als Management by Excell. Dat staat echter haaks tegenover de houding die ik propageer: leiding laten nemen. Want pas dan kun je echt werken aan slimmer presteren. Kijk naar de flow-theorie. Zorg er als leidinggevende voor dat



je medewerkers in een flow raken, een toestand waarin ze zeer geconcentreerd werken en daar optimaal van genieten. Naast die flow kennen we echter de toestand van burn-out, wat je krijgt als je te veel werk moet doen, wat je niet aankan. Maar ook de toestand van de bore-out, wat je krijgt als je veel meer kunt dan dat je mag. En vooral dat laatste zie je terug bij veel jonge professionals. Ze doen – geholpen door technologie – veel te veel gestandaardiseerd werk, schrijven e-mails aan cliënten die ze nooit zien en voelen weinig waardering en erkenning voor hun werk. Ze kunnen zoveel, maar mogen zo weinig. Het is als leidinggevende de kunst om die bore-outtoestand om te zetten in een flow.

Goede leidinggevers zijn nu dan ook harder nodig dan ooit, volgens de leiderschapcoach. ‘Het bedrijfsleven, maar met name ook de overheid, wordt vandaag de dag gekenmerkt door veel turbulentie, wat bij veel leidinggevers leidt tot onzekerheid en angsten. In zo’n situatie hebben leidinggevers de neiging om meer en meer te gaan controleren, nog meer Management by Excel toe te passen. Bij professionals leidt dat echter weer tot minder bevoegdheid wat op haar beurt weer leidt tot mindere prestaties. Deze managementstijl haalt de prestaties snel omlaag, van zowel medewerkers als het hele kantoor, wat weer resulteert in nog meer turbulentie, nog meer controles et cetera. Goede leiders weten net als topsporters hun angsten te beteugelen en om te zetten in loslaten en ultiem presteren. Die vinden een uitweg

uit die vicieuze cirkel en ontwikkelen een omgeving van positieve energie.’

## **Medewerker weer centraal**

Het zal de komende jaren meer en meer gaan om de reputatie van de individuele medewerkers. Als je als organisatie echte toppers in huis hebt, of deze kunt ontwikkelen, dan heb je de grootste kans om als winnaar uit het spel te komen, zo is de overtuiging van Kodden: ‘Cliënten met grote belangen willen immers alleen met een topexpert werken en zijn bereid daar ook fors voor te betalen. Als je bijvoorbeeld fan bent van Messi en speciaal naar Barcelona reist om de beste voetballer van de wereld aan het werk te zien, dan is jou dat wat waard. Hetzelfde geldt voor muziek: U2 komt niet elke vrijdag langs. Voor een gewone partij voetbal of een plaatselijk bandje kun je om de hoek je ei kwijt. Maar als het echt belangrijk is, dan ga je voor de top en dan wil je in een rechtszaak worden vertegenwoordigd door een advocaat van wie jij denkt; die gaat het voor mij winnen. Of bij een cruciale marketingcampagne, door de winnaar van de laatste Effie Award. Bij welke organisatie die topper werkt, is van minder belang omdat de meeste organisaties – in elk geval de organisaties die zich bevinden in een customer intimacy-strategie – net als voetbalclubs worden gedragen door hun beste mensen, en niet andersom.’

Leidinggevendens zullen dus zwaar moeten inzetten op groeps- en teambelangen om de beste mensen aan te trekken, op te leiden

en vast te houden. ‘De enige innovatie die van belang is, is sociale innovatie,’ stelt Kodden, ‘spelen bestuurders daar niet op in, dan zullen de beste medewerkers het kantoor verlaten om bijvoorbeeld een eigen onderneming te starten. Maar als zij geen prijsvechter zijn of andere diensten kunnen aanbieden, zullen ook zij vol op intimiteit en relaties moeten inzetten. Het spel verandert voor hen niet wezenlijk. Alleen organisaties die investeren in mensen – in sociale innovatie – kunnen duurzaam groeien.’

---

## Hoofdstuk 3

# Waarom elke leidinggevende het lemniscatisch denken zou moeten beheersen



Om te overleven moeten we iets met ons denken doen, zo leren ons vele natuurwetten. Maar juist daar gaat het tegenwoordig zo vaak mis. We denken zoveel, maar doen zo weinig'. Uiteindelijk draait alles binnen organisaties om doen en met name om het laten doen. *Fight, Flight, but never Freeze.*

‘Veel bedrijven en organisaties zeggen wel dat ze oog hebben voor talent en dat ze verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen. Maar, in slechts enkele gevallen is dat echt zo, zo valt mij op. In ontmoetingen valt het mij zelfs steeds meer op hoeveel energie, passie en talenten verloren gaan binnen die organisaties; talenten worden over-gecontroleerd, ondervinden te weinig kansen om zich echt te kunnen ontplooien en blijven soms zelfs volledig onopgemerkt. En dit geldt niet alleen voor professionals; ook leidinggevendens blijven vaak ongewenst steken in goede bedoelingen en ervaren zelf te weinig draagvlak voor gewenste veranderingen. Frustraties alom. Meestal volkomen onbewust en volstrekt onnodig.’

### **Bevlogen professionals maken het verschil**

De grote vraag is waar de oplossing dan ligt. Kodden heeft wel een idee: ‘Uit diverse onderzoeken, waaronder die van mijzelf, maar ook die van bijvoorbeeld collega’s en mijn eigen studenten, blijkt dat heel veel organisaties nog steeds niet voldoen aan de voorkeuren van de nieuwe generatie professionals. Juist zij – die nieuwe generatie professionals – geven aan dat ze een grote behoefte aan meer autonomie hebben, veel meer zelfstandigheid in hun werkzaamheden willen ontvangen en met name op een heel andere wijze willen worden aangestuurd. Het gevolg is dat juist deze goed opgeleide talenten steeds minder gemotiveerd en minder geïnspireerd op hun werkplek verschijnen. Terwijl alleen zij, die bevlogen

professionals, het verschil kunnen maken tussen een succesvolle en een veel minder succesvolle kennisorganisatie.’

## Lemniscatisch denken

Kennisorganisaties en leidinggevendenden willen vaak wel gehoor geven aan de wensen van de nieuwe generatie professionals, maar het lukt ze vaak niet. Om organisaties te helpen bij het creëren van een sfeer vol energie en bevolgenheid, waarin vitale medewerkers zich volop inzetten, introduceert Bas Kodden een nieuw begrip: lemniscatisch denken. ‘Het draait allemaal om de wijze waarop en de energie waarmee de leiders van morgen zich zullen bekwamen in het vak van leidinggevende. *Everything rises and falls on leadership*. En daarvoor dienen leidinggevendenden – naast lineair en systemisch denken - het lemniscatisch denken te beheersen.’

‘We vervallen in ons dagelijks handelen vaak in lineair denken; oorzaak en gevolg,’ vertelt Kodden. ‘In lineair denken streeft men naar een simpel en eenvoudig antwoord: wat is dé oorzaak? Zoek de oorzaak, neem die weg en het probleem is opgelost. Was het in onze organisaties maar zo simpel. Enkele leidinggevendenden zijn inmiddels geschoold in systemisch denken, waarbij je als leidinggevende tracht de systemen te zien, die samen de problemen veroorzaken en in stand houden; er zijn tegelijkertijd diverse oorzaken en gevolgen aanwijsbaar, die elkaar onderling beïnvloeden. Problemen oplossen betekent binnen het systemisch denken dan: verander iets in het systeem en het hele systeem beweegt mee. De

juiste oplossing is dan de juiste beweging veroorzaken. Maar in onze organisaties geldt vaak: de oplossing is het probleem niet! Ik heb zelf bijvoorbeeld liever een beroerde organisatiestructuur en een goede werkmotivatie dan een fantastische organisatiestructuur en een beroerde werkmotivatie.'

### **Geen oorzaak-gevolgoplossing**

Het lemniscatisch denken hanteert geen oorzaak-gevolgoplossing. Het werkt met samenstellingen en niet met tegenstellingen. In het lemniscatisch denken ga je op zoek naar het systeem dat afgebakende problemen en mogelijke oorzaken dynamisch verbindt. Je verandert daarna mogelijke tegenstellingen ('of-of') naar een 'en-en'-denkwijze. Het zwart-witdenken wordt dus vervangen door een ruimer inzicht dat veel aspecten samenhangen en van elkaar afhankelijk zijn. En dat is handig, met name ook voor leidinggevers die graag de controle willen behouden.

Lemniscatisch denken geeft leidinggevers een instrument voor professioneel handelen door vertrouwen te hebben zonder controle te (hoeven) ervaren, iets waar te nemen zonder het (nog) te hebben gezien. Het is leidinggeven aan een voortdurende, balancerende beweging van sociale interactie. Het klinkt filosofisch, maar het is juist uiterst praktisch, zegt Kodden: 'Het lemniscatisch denken helpt ons niet alleen goed om op een andere wijze na te denken, maar het zet ons ook aan tot doen – of juist om te laten. Door tegenstellingen in te sluiten in plaats van uit

te sluiten. Door ontspanning en inspanning samen te brengen en door energie in een ruststand op te wekken in plaats van rusteloos door te denderen. Je kunt immers pas presteren als je hebt leren herstellen. En herstellen is te leren. Door vooral niet te doen. De meeste verandertrajecten, die op papier goed lijken, mislukken vaak op voorhand omdat de organisatie er simpelweg nog niet klaar voor is. Een goede veranderkundige kent het belang van timing. We moeten veranderen, maar eerst even op adem komen. Dat is voor nu de belangrijkste verandering. Lemniscatisch denken faciliteert deze nieuwe mindset.’

### **Insluiten in plaats van buitensluiten**

Tegenstellingen worden vanuit het lemniscatisch denken niet alleen systemisch benaderd, maar ook ingesloten in plaats van buitengesloten. Tegenstellingen worden daarbij beschouwd als noodzakelijke polen, die beide helpen om een interactie op gang te brengen en om de balans met een andere energie op een nieuwe wijze weer in stand te krijgen. Zo ontstaat een dynamisch methode van beheersing. Kodden zegt het zo: ‘Door mee te bewegen op de krachten die spelen en door de fase te omhelzen waarin je je bevindt, leer je te aanvaarden wat er speelt en ken je de gewenste richting om het evenwicht te herstellen. In plaats van in oorzaak en gevolg en zwart-witdenken te vervallen – ik ben onzeker en schiet in paniek – doe je nu het tegenovergestelde. Je herstelt de balans. Leidinggevend doen echter vaak precies het tegenovergestelde: de resultaten vallen tegen, we moeten maar meer gaan



controleren. Maar op deze wijze maak je zoveel werkmotivatie kapot én wordt het voor leidinggevendenden later ook heel erg lastig om nog uit die controlehouding te stappen. Leer mee te bewegen en denk in tegenpolen. Alles draait om doen én met name om laten doen.'



*Figuur 3.1 Lemniscatisch denken*

Het symbool van het lemniscatisch denken is het liggend achtje. Er is geen begin, er is geen einde. Er is slechts beweging.

### **Hoe werkt lemniscatisch denken?**

De vraag dringt zich op of dat lemniscatisch denken dan niet heel ingewikkeld is. Volgens Kodden valt dat wel mee: 'Het is echt niet zo moeilijk en je wordt er steeds beter in! Allereerst het belangrijkste: om lemniscatisch denken onder de knie te krijgen, moet je je inspannen. Daar begint eigenlijk al de tegenstelling. Het begint met die eerste stap, waarin je voor jezelf probeert in kaart te krijgen wat het probleem nu écht is. Ga niet op zoek naar oplossingen, want de oplossing is meestal het probleem niet. Benoem dan de tegenpool of tegenpolen van je probleem.' Kodden geeft een voorbeeld: 'Bijvoorbeeld deze: talenten ervaren binnen onze orga-

nisatie te weinig ruimte. Dat is je inzicht. Ga dan van inzicht naar uitzicht: waar ligt de schijnbare tegenstelling van mijn probleem? Ruimte ontstaat door haar kaders! Is ons kader wel duidelijk voor onze professionals en weten ze de geboden ruimte wel voldoende te benutten? Hebben wij als organisatie wel een hoger doel – een purpose – geformuleerd waar iedereen binnen en vol voor wil werken. Zijn onze normen en waarden wel duidelijk voor iedereen? En worden deze kaders door alle leidinggevers wel voldoende geborgd? Krijgen talenten in onze organisatie niet zozeer te weinig, maar juist veel te veel ruimte? Is de hoogste vorm van leiderschap, het leiding laten nemen, niet doorgesloten in de allerergste vorm?’

Uit onderzoek van Kodden blijkt namelijk dat de slechtste vorm van leiderschap voor medewerkerbevoegenheid het negeren en slechts controleren van professionals is. Geen duidelijke kaders meegeven, maar wel allerlei controlemechanismen inbouwen waardoor deze talenten zich meer en meer verloren voelen, waarop de werkmotivatie daalt. ‘Ik kan zoveel, maar mag hier zo weinig!’ zegt Kodden namens de talenten, ‘terwijl het tegenovergestelde oorspronkelijk de bedoeling was: het ontwikkelen van talenten.’

### **Bij inzicht hoort uitzicht**

Bij ieder stukje inzicht komt weer een nieuw stukje uitzicht in beeld. Bedrijven moeten eerst een goed kader bouwen – *Purpose, People, Principles*. Kodden verduidelijkt: ‘Zodra dit kader er is, kun

je steeds meer ruimte laten. Maar het belangrijkste blijft: ruimte zonder kaders geeft slechts chaos. De oplossing – het simpelweg geven van meer ruimte – was het probleem niet. Het tegenovergestelde eigenlijk: het gaf nog meer het gevoel er niet toe te doen. Het verkrijgen van het inzicht in het door jou gehanteerde paradigma is cruciaal om echte oplossingen te vinden, om daarna een nieuw evenwicht te bereiken. Lemniscatisch denken in een organisatie creëert lerende medewerkers en leidinggevendens.’

### Stappenplan lemniscatisch denken

1. Benoem je probleem, uitdaging of obstakel.
2. Ga op verkenning, en vind de mogelijke oorsprong.
3. Denk zorgvuldig na en benoem de tegenpool.
4. Verbind beide polen vanuit het lemniscatisch denken (actie-reactie).
5. Vind evenwicht vanuit het doen!

De managementwetenschapper deelt nog een ander inzicht: ‘Ik voel me als leidinggevende of professional bijvoorbeeld ontzettend onzeker. De resultaten vallen tegen en ik heb het gevoel dat de bevoegenheid in mijn team steeds verder daalt en eerlijk gezegd ervaar ik bij mijzelf hetzelfde. Het inzicht is dat die onzekerheid aangepakt dient te worden. Het uitzicht: ik moet mijn onzekerheden omhelzen! En vooral weer spannende en leuke dingen gaan inplannen. Alleen door te doen en nieuwe resultaten te boeken, zal mijn onzekerheid immers kunnen afnemen. Waarbij later weer

geldt; als ik me als te zeker ervaar, dan is de onzekerheid weer dichtbij. Ik moet die onzekerheid weer gaan opzoeken. Veranderen moet. De omgeving verandert immers ook.'

### **Darkness cannot drive out darkness, only light can do that**

Alleen licht kan duisternis verdrijven. Of: Darkness cannot drive out darkness, only light can do that. Met die gevleugelde uitspraak verklaart Kodden de kracht van het lemniscatisch denken: 'Niets bestaat inderdaad zonder het tegenoverliggende deel. Beide polen hebben elkaar nodig en houden elkaar in evenwicht om tot volledige wasdom te kunnen komen. Zonder tegenspoed geen voorspoed. De economische crisis zit er in Nederland alweer een tijdje op en de economische stemming in Nederland lijkt inmiddels op een nieuw hoogtepunt te zijn beland. Maar juist daar ligt in mijn ogen het gevaar. Met name omdat er in Nederlandse organisaties zo weinig vertrouwen in elkaar aanwezig lijkt te zijn, en er steeds minder ruimte lijkt te worden geboden voor rebels gedrag; het durven benutten van de originaliteit en de zelfeffectiviteit van hoogopgeleide, bevlogen talenten om toekomstige, noodzakelijke veranderingen aan te kunnen gaan. Al ons gedrag lijkt tegenwoordig te moeten worden gekwantificeerd en in lijstjes en controlestructuren te moeten worden opgehangen. Daarmee maken leidinggevendens zoveel stuk. Bedrijfskunde is een sociale wetenschap.'

En in dat sociale deel van de bedrijfskunde zouden veel meer managers zich moeten bekwanen, zegt Kodden: ‘Organisaties en met name leidinggevenden lijken steeds meer vast te komen zitten in die vicieuze cirkel van turbulentie, angsten en onzekerheden, die ik in mijn bijdragen beschrijf, waardoor we steeds moeilijker tot actie en meer bevlogenheid komen. En juist daar ligt het probleem; uiteindelijk draait alles om doen. In kennisorganisaties met professionals vooral om het laten doen. De hoogste vorm van leiderschap is in mijn optiek dan ook het leiding laten nemen; meer in controle zijn door ruimte te geven en door los te laten. Leidinggeven aan jezelf en anderen betreft een contradictio in terminis, een paradox. En juist dat vereist lemniscatisch denken: soms moet je vechten, soms moet je vluchten, maar bevries nooit. De oplossing is vaak het probleem niet.’

## Hoofdstuk 4

# Laten we ophouden van iedereen een zesje te maken



Zelfeffectiviteit, het vertrouwen in de eigen bekwaamheid om bepaalde taken met succes te volbrengen, dat is vandaag de dag de belangrijkste voorspeller van duurzaam presteren. Uiteindelijk draait alles binnen succesvolle organisaties om het aannemen van de juiste mensen. Maar wie zijn dat? Waarom presteert de ene medewerker wel en de andere niet? En waarom weet die ene professional zijn prestaties te herhalen, terwijl anderen juist terugvallen?

Moeiteloos dreunt Bas Kodden, auteur van onder andere het boek [De kunst van duurzaam presteren](#), het rijtje eigenschappen op voor duurzaam presteren: op 1 zelfeffectiviteit, op 2 aanpassingsvermogen, de derde plek betreft de mentale fitheid voor gestelde taakeisen, nummer vier is intrinsieke motivatie en op de vijfde plek komt intelligentie.

### **1x winnen is immers niet goed genoeg!**

‘Maar naast die persoonskenmerken gaat het ook nog ergens anders om. Namelijk je *why*. Het aanboren van bevlogenheid door een hoger doel te stellen. Bevlogen professionals presteren veel beter, zo weten we inmiddels uit uitvoerig onderzoek. Dus moet je eerst de ‘Waarom van jezelf en je organisatie’ formuleren en uitdragen om vervolgens professionals te zoeken met de vandaag de dag belangrijkste persoonskenmerken om toekomstige en duurzame successen te kunnen boeken. 1x winnen is immers niet goed genoeg!’

### **Diploma’s zeggen niets**

Naast zijn grootschalig onderzoek naar 21 persoons- en prestatiekenmerken van duurzaam presterende professionals onderzocht hij vele tientallen CEO’s en topmanagers naar de door hen gebruikte selectiecriteria bij sollicitatieprocedures. Wat bleek: geen van allen kwam met hetzelfde rijtje of zelfs maar de belangrijkste gebleken kenmerken, die ze zoeken in sollicitanten. Nog immer lijken de meeste bedrijven kandidaten aan te nemen op basis van

verkeerde aannames en aspecten als talent en kennis (diploma's en ervaring) veel te hoog te waarderen. Uit Koddens onderzoek blijkt dat juist het **juiste karakter** en de fit met de organisatie, en met name met die met de leidinggevende, van cruciaal belang zijn om van winnen naar winnen te kunnen komen.

Volgens Kodden wordt er door bedrijven te veel waarde gehecht aan diploma's: 'Kennis veroudert snel en steeds sneller. Als **diploma's al iets zeggen** dan betreft het de toenmalige discipline om de toenmalig belangrijke kennis om te hebben kunnen zetten in toentertijd belangrijke diploma's en certificaten. Rendementen uit het verleden bieden echter geen enkele garantie voor de toekomst, zoals ook de vele marketingcampagnes zo vaak weergeven. Het draait om de motivatie en kennis van nu.'

## Anders selecteren

De uitkomsten van zijn onderzoek naar duurzaam presteren zouden weleens kunnen veroorzaken dat veel bedrijven heel anders naar hun selectieprocedures moeten gaan kijken.

'Organisaties sturen hun professionals vandaag de dag naar allerlei tribe-, agile- en scrum-opleidingen, terwijl we inmiddels uit onderzoek weten dat bijvoorbeeld het persoonskenmerk aanpassingsvermogen nauwelijks te verbeteren valt. De één vindt het heerlijk, terwijl de ander grote moeite heeft om te veranderen. **Aanpassingsvermogen** is als een spier, zo blijkt: je kunt het iets



oprekken, maar eens knapt het. Bedrijven met een grote noodzaak tot veranderen zouden hun medewerkers dan ook juist moeten aannemen op dit zo belangrijke persoonskenmerk in plaats van dit ze later proberen bij te brengen. Uit mijn onderzoek onder Nederlands voornaamste CEO's bleek echter dat aanpassingsvermogen als selectie criterium pas na elf anderen als belangrijk werd gewaardeerd en werd gebruikt om sollicitanten te toetsen. Ongelooflijk, als je bedenkt dat aanpassingsvermogen nauwelijks te verbeteren valt, de gemiddelde levensduur van organisaties de afgelopen 15 jaar met circa 80% is afgenomen, en juist medewerkers voor die verandering zorg moeten dragen.

In de gemiddelde personeelsadvertentie in de krant zie je nog steeds twee dingen die telkens weer de boventoon voeren; welke kennis en welke ervaring heb je opgedaan? Diploma's zeggen dus niks, het is voor sommigen zelfs een valkuil. Na vier jaar weet je tussen 90% en 95% van de aangeleerde stof niet meer, zo weten we uit onderzoek, en van die 5 tot 10% informatie die je nog wel weet, is een gedeelte inmiddels sterk verouderd.

### **The Experience Trap**

Ook ervaring is veel minder belangrijk dan algemeen wordt aangenomen. En kan een valkuil zijn die in sommige gevallen zelfs ten koste gaat van presteren! Als je te ervaren bent, op routine vaart, dan zie je dingen niet meer, je vaart te gemakkelijk op aannames. In de sociale wetenschap wordt dit *The Experience Trap* genoemd.

Omdat bedrijven en functies nu zo snel veranderen, blijken juist aanpassingsvermogen en zelfeffectiviteit zo belangrijk, zo laat mijn onderzoek zien. Dat betekent ook dat wij anders naar onze carrières moeten kijken: zoek niet naar de perfecte functie, maar zoek naar de voor jou perfecte omgeving! Op basis van zelfeffectiviteit en aanpassingsvermogen creëer je dan geleidelijk aan steeds meer je eigen rol en functie die leidinggevenden je zullen toebedelen, zodra je steeds weer en meer je sterkste punten laat zien. Zoek die organisatie die het beste bij jou past en benut je sterke punten. Zowel de organisatie als jijzelf zal ervan profiteren. Hoe meer talenten er ook in een goed samengesteld team worden aangeboord, hoe beter dat is voor het duurzaam presteren van elke organisatie.’

### **Empathie aan de kant**

Voordat de in Raalte geboren Kodden bij Nyenrode aan het werk ging, was hij jarenlang ondernemer. In 1998 startte hij zijn eerste onderneming letterlijk vanuit de woonkamer, een bedrijf dat uitgroeide tot een organisatie met diverse vestigingen en vele tientallen werknemers. Het onderwerp ‘leiderschap’ is hem dus ook niet vreemd en ook daarover heeft hij een duidelijke mening:

‘Leidinggeven aan anderen is eigenlijk het gemakkelijkste wat er is, dat kan iedereen. Iedereen met kinderen of huisdieren moet het zelfs elke dag doen. Wat overigens niet wil zeggen dat je het goed doet. Maar leidinggeven aan anderen kan iedereen. Leiding

nemen en invulling geven aan je eigen leven en je professionele ontwikkeling, dat is in mijn ogen het moeilijkste dat er is. De hoogste graad van leiderschap is in mijn ogen dan ook het optimaal leiding laten nemen. Zo veel mogelijk ruimte laten aan je professionals zodat ze zich optimaal kunnen ontplooiën. En dat is enorm lastig, want dan moet je zowel je angst, ego, en je surplus aan empathie aan de kant kunnen zetten. Het helpen van professionals door leidinggevend is namelijk de doodskus voor duurzaam presteren.'

Je zou juist zeggen dat hulp geven juist goed is als je leidinggevende bent. Maar Kodden herhaalt zijn standpunt stellig: 'Je moet als leidinggevende nooit willen helpen. Dat gaat ten koste van zowel het talent als uiteindelijk de organisatie. 'Volgens hem zijn er drie aspecten die een leidinggevende altijd voor ogen moet blijven houden en die uiteindelijk duurzame teamprestaties bepalen:

1. energie;
2. eigenaarschap;
3. verbondenheid.

Als je als leidinggevende gaat helpen, dan gaan al die drie aspecten echter verloren, zo zegt Kodden. Hij verklaart: 'Zodra je de probleemhouder, de professional gaat helpen, dan zal zijn energie voor dat onderwerp, die taak, dalen. En ook jouw energie als leidinggevende zal dalen, want je hebt er een taak bij gekregen. Maar niet alleen de energiehuishouding van zowel het talent als de

leidinggevende zal dalen, maar misschien nog wel erger; het eigenaarschap stapt over. Het aapje zit nu bij jou op je schouder. En je kunt er donder op zeggen, het gebeurt daarna steeds sneller en steeds vaker. Steeds meer medewerkers zullen je weten te vinden om hun problemen door jou te laten oplossen. Als leidinggevende trap je al snel in je eigen valkuil. En daarbij zorg je er ook voor dat je mensen zich niet kunnen ontwikkelen, waardoor de verbondenheid tussen collega's en met hun leidinggevende zal afnemen.'

Wat je dan wel moet doen als leidinggevende is niet eens zo moeilijk volgens Kodden: 'Iemand met een slimme vraag of een richting aanzetten tot het oplossen van zijn of haar probleem! Leiding laten nemen. Eerst door te faciliteren; zijn of haar energie en talenten laten aanwenden om het probleem zelf op te kunnen lossen. Zo'n professional met zelf ontwikkelde talenten kan later weer als mentor van een ander dienen.

## Lerende leiders

Er is vaak discussie over of leiderschap aangeboren is, of dat je het kunt leren. Volgens Kodden is het een beetje van beide: 'Je kunt je leiderschap sterk verbeteren, maar je zult ook over bepaalde aangeboren eigenschappen moeten bezitten om een goede leider over langere tijd te kunnen zijn. Iedereen kan een leider zijn in een bepaalde situatie. In de natuur gebeurt dat ook steevast. In de natuur, bij groepen dieren, zie je dat in bepaalde situaties in de ene situatie het meest ervaren dier de leiding krijgt, terwijl

in andere situaties juist het meest dominante, agressieve dier wordt aangewezen om de groep te leiden. Situationeel leiderschap en het gebruik van zelfeffectiviteit gebeurt in de natuur als vanzelfsprekend.'

## Schijnzekerheden

Onze huidige tijd wordt gekenmerkt door snelle veranderingen, een grote stroom aan informatie. We weten alles van elkaar en van onze concurrenten, maar daardoor ontstaat ook angst, en een hang naar zekerheden. Maar die zekerheden zijn vaak schijnzekerheden zegt Bas Kodden: '40% van de tijd in bijvoorbeeld ziekenhuizen wordt al besteed aan allerlei vormen van bureaucratie, op basisscholen lijkt het al dezelfde kant op te gaan. Zoveel tijd binnen organisaties wordt tegenwoordig aangewend voor het verkrijgen van allerlei schijnzekerheden, kostbare tijd die zij ook hadden kunnen besteden aan hun medewerkers of klanten. In de natuur kun je die tijd niet verliezen, dan word je opgevreten. Voor onze organisaties gaat helaas hetzelfde gelden. Zeker voor organisaties met die customer intimacy-strategie.'

'Het verkeerd gebruik van beschikbare managementcontrols is funest,' zo gaat Kodden verder. 'Vooral voor de **bevlogenheid** van medewerkers, die een basisvoorwaarde lijkt voor duurzaam presteren. Niet de procescontrole, maar de resultaat- en personeelscontrole – het aannemen en doorselecteren van de juiste medewer-

kers, met de juiste persoonskenmerken en prestatiecriteria – zou de boventoon moeten voeren binnen onze kennisorganisaties.’

Kodden zegt helaas veel verkeerd leiderschap in organisaties te zien, dat teruggevoerd kan worden op angst en de hang naar zekerheid. Twee **leiderschapsstijlen** spannen daarin volgens hem de kroon: ‘De eerste is de zogenoemde ‘autocratische stijl’ van leiderschap; de autoritaire aansturing van mensen, gericht op de uitvoering van taken en niet op de talenten en de motivatie van mensen, die het moeten uitvoeren. Medewerkers worden daardoor steeds angstiger, durven geen fouten meer te maken en verliezen hun intrinsieke motivatie. De algehele energie vermindert, het eigenaarschap en de verbondenheid nemen af. Overigens, de ergste vorm van leiderschap is de laissez-faire-stijl van leiderschap: het negeren van de medewerker. Op zijn Engels: *I don’t give a shit*. Meer aandacht voor management en controls leidt tot minder aandacht, tijd en ruimte voor medewerkers. Elke zes minuten die je hebt gewerkt, staan in mijn scherm, elke handeling die je in het ziekenhuis hebt verricht staat in mijn scherm, ik weet precies wat je doet. Waarom zou ik nog leidinggeven?’

### **Er zijn geen zelfsturende teams**

Bij sommige organisaties worden managers er dan ook *en masse* uitgegooid, en worden zelfsturende teams geïntroduceerd, om zo efficiënter te worden en bij te dragen aan bevlogenheid en duur-

zaam presteren. Maar daar heeft de auteur van het boek [Word een HELD](#) ook een duidelijke mening over:

[‘Zelfsturende teams](#) bestaan niet. Ruimte ontstaat door kaders. Zelfs Semler en Buurtzorg hebben en gebruiken kaders. Er zijn wel teams met meer interne en externe regelcapaciteit. Interne regelcapaciteit, een begrip uit de moderne sociotechnieken houdt in: wij zijn collega’s en wij mogen samen afstemmen om het probleem van de klant op te lossen. En externe regelcapaciteit houdt in dat ik als professional de verantwoordelijkheid en de bevoegdheden heb om zelfstandig en direct een gedifferentieerde klantvraag op te mogen lossen. Die zogenoemde ‘zelfsturende teams’ hebben heel veel externe en interne regelcapaciteit. Maar kaders zijn er. Zonder kader resteert slechts chaos.

Zorg dat je jezelf op je [sterke punten blijft ontwikkelen](#) en durf daarop te vertrouwen. Wees zelfeffectief! Juist de succesvolle en op het oog grote rebellen hebben zich gericht op hun sterke punten. Zorg dus dat je één onderwerp hebt waar je volledig je toewijding aan kunt geven en houd de rest stabiel, zodat je geen overbodige energie verliest. Ondernemerschap betekent letterlijk: risico mijden. Ga vol voor je sterke punten en laat je compenseren op je mindere.’

Om dat echt te bereiken is er een maatschappelijke verandering nodig. En moet er anders gekeken worden naar de kwaliteiten én talenten van personen. En dat begint al op school, vindt Kodden:

‘Als je thuiskwam met twee 8-en, drie 7-ens en een 4, dan kreeg je op je donder voor die 4. Je kunt tegenwoordig nog steeds niet het vwo-diploma behalen als je een 9 hebt voor scheikunde, een 10 voor wiskunde, een 5 voor maatschappijleer en een 4 voor Frans. Dat zijn mogelijk onze toekomstige Nobelprijswinnaars. Zulke mensen moet je koesteren en naar de TU Delft brengen om daar wis- of scheikunde te gaan studeren. Laat ze vooral niet in Frankrijk gaan werken. Maar dat weten ze zelf ook wel. Laten we ophouden om van iedereen een zesje te maken.’



## Hoofdstuk 5

# Excellent presterende individuen

Duizenden onderzoeken naar talent, waaronder dat van Francis Galton (1822-1911), een halve neef van de dertien jaar oudere Charles Darwin, laten zien dat de prestaties van excellent presterende individuen, die op het eerste oog zeer getalenteerd leken, niet zozeer geënt waren op hun talent, maar op andere factoren, zoals persoonlijke aandacht en training. Kinderen die al op zeer vroege leeftijd bleken te kunnen lezen, hadden niet zozeer het talent van hun ouders ontvangen, zo bleek, als wel hun persoonlijke toewijding om hen al zeer vroeg te kunnen laten lezen. En datzelfde gold voor 'hoogbegaafde' musici, tennisspelers, zwemmers en wiskundigen, zo lieten de onderzoeken zien: telkens weer bleken juist de invloeden uit de omgeving bepalend voor het grote succes. En niet het grote talent!

## Mozart

Maar hoe zit het dan met Mozart? Hoe is het mogelijk om zijn prestaties niet als uitkomst van een groot talent te bestempelen? Mozart schreef zijn eerste composities immers al op zijn vijfde en zijn eerste symfonie in zijn achttiende levensjaar! Een wonderkind, zo werd gezegd. Maar ook voor Mozart geldt, zo liet onderzoek zien, dat zijn talent – als dat al bestaat – pas waardevol werd toen hij heel veel tijd voor instructie en oefenen kreeg, zodat hij zijn vaardigheden heel snel kon ontwikkelen.

Kinderen met ouders die geen muziek maken, kunnen een grote muzikaliteit ontwikkelen, maar de top is voor weinigen van hen weggelegd, zo laten diverse andere onderzoeken zien. Veel musici die de top wel hebben bereikt, hebben dit dan kunnen doen door reeds op jonge leeftijd heel veel te studeren en uren te maken. En dat gold ook voor Mozart, zo zegt Kodden:

‘Zijn vader – Leopold Mozart – was in zijn tijd al een beroemd componist. Hij bleek daarnaast echter ook een zeer dominante ouder te zijn, die zijn zoon al op driejarige leeftijd op een intensief programma van componeren en spelen zette. Leopold was ook een voornaam pedagoog en publiceerde zijn handboek voor vioolonderwijs precies in hetzelfde jaar dat Wolfgang werd geboren. Zijn belangrijkste student was daar. Van jongs af aan werd Wolfgang Mozart zeer intensief begeleid door een expert, die zelfs bij hem thuis woonde.’

Vaak wordt gesteld dat de prestaties van Mozart van een andere planeet waren. De term ‘wonderkind’ zou dan op zijn plek zijn. Maar Kodden denkt dat iets anders over: ‘Niets is wat het lijkt! Niet een verheven niveau van intelligentie noch van verbeelding, of een combinatie van beide, maken een genie,’ zegt Kodden. ‘Veel manuscripten van de jonge Wolfgang blijken achteraf dan ook niet eens zijn eigen stukken. Zijn vader Leopold had deze keer op keer gecorrigeerd en aangevuld, voordat iemand anders ze onder ogen kreeg, zo blijkt uit onderzoek. Papa Leopold stopte op een gegeven moment zelfs met het componeren van zijn eigen stukken op het moment dat hij de kleine Wolfgang heel intensief begon te begeleiden. Veel stukken van de jonge Wolfgang kunnen dan ook op zijn best als teamwerk worden bestempeld. Zijn eerste, en wel als zodanig door de buitenwereld erkende eigen meesterwerk betreft zijn pianoconcert no. 9. Maar op dat moment was de kleine Mozart al 21 jaar oud en toch zeker niet meer als wonderkind te bestempelen. Een genie, ja, dat was hij wel.’

## Tiger Woods

En Tiger Woods dan? Volgens sommige onderzoekers naar excellent presteren is hij ‘de Mozart uit de golfwereld’. Kodden: ‘De achtergrond van deze beide ‘wonderkinderen’ blijkt in verrassende mate identiek. Tiger Woods’ vader, Earl, was een basisschoolonderwijzer met een grote passie voor sport. Twee jaar voor de geboorte van Tiger, schreef hij een voor velen geheel onopvallend gebleven boekje met de titel *How To Train A Tiger*.

In zijn eigen jeugd was Earl zelf een goede honkbalspeler geweest, maar in de jaren voordat kleine Tiger geboren werd, verliet hij de honkbalsport, omdat hij een andere sport ontdekte, beter gezegd volledig omarmde: golf. Zijn eigen trainingsuren maakten dat hij in slechts een paar jaar zijn persoonlijke handicap kon verlagen tot die van de beste 10% van alle spelers in zijn regio. Op 30 december 1975 in Cypress (Californië) werd toen opnieuw zo'n 'wonderkind' geboren. En opnieuw in een huis van een fanatieke en dominante leraar. Earl en zijn tweede vrouw hadden geen andere kinderen gekregen en besloten dat kleine Tiger de prioriteit nummer één in hun leven zou worden.

'Al op de leeftijd van zeven maanden gaf Earl zijn zoon zijn eerste golfstick, bond hem in een stoel vast om hem zonder vallen te kunnen laten putten. De opleiding van de kleine Tiger was begonnen. Toen Tiger al op negentienjarige leeftijd werd opgenomen in het nationale Amerikaans team had hij er al achttien jaar en ruim dertigduizend uur aan intensieve training op zitten. Aan gerichte oefening, zo had Anders Ericsson kunnen zeggen.'

## **Max Verstappen**

Is talent dan van geen enkel belang? Dat lijkt toch ook moeilijk voor te stellen. Toen Max Verstappen onlangs, als jongste debutant ooit, een Grand Prix won, roemde iedereen zijn opmerkelijke gaven. Voormalig Formule 1-wereldkampioen en racelegende Mario Andretti noemde Verstappen 'een zeldzaam talent'. Voor-

malig coureur Robert Doornbos zei: ‘Er hangt een bepaalde aura om hem heen.’ Is dat geen familietrekje, omdat zijn beide ouders ook coureur waren?

Kodden: ‘Max Verstappen lijkt de nieuwe Mozart. Of Tiger Woods, zo je wilt. Een jongen, die al op zeer jonge leeftijd door zijn vader is onderwezen om ook topcoureur te worden. Op de leeftijd van zeventien jaar, de meesten van ons beginnen dan net met autorijlessen, had ook de kleine Max er echter al 30.000 uren aan gerichte oefening op zitten.’

## Hoofdstuk 6

# Karakter is veel belangrijker dan talent



**We selecteren nieuwe werknemers op basis van volstrekt de verkeerde veronderstellingen, is de voornaamste conclusie, die Bas Kodden trok na jarenlang onderzoek. Zaken als ervaring en diploma's zijn lang niet zo relevant als we denken.**

## Moneyball

De film *Moneyball* is een van de belangrijkste inspiratiebronnen voor hem. Maar hij wordt gefascineerd door sport, zo zie je aan de metaforen uit de sportwereld die in zijn boek *De kunst van duurzaam presteren* zijn opgenomen. Kodden: ‘Ik ben zelf eigenlijk altijd ondernemer geweest, maar ben ook de zoon van een sportleraar en werk ook nog steeds veel in de professionele sportwereld. Toen ik *Moneyball* zag, was dat voor mij als voormalig ondernemer een echter eyeopener. Toen ik zelf ondernemer was, heb ik honderden mensen in dienst gehad. Ik heb mij later, ook als wetenschapper, afgevraagd of ik echter wel de juiste mensen had aangenomen. Zoals veel andere ondernemers selecteerde ik kandidaten op diploma’s en ervaring, maar na het zien van *Moneyball* beseftte ik dat ik misschien beter hele andere selectiecriteria had kunnen hanteren. Wetenschappers uit de Verenigde Staten als Adam Grant, Roy Baumeister en Bandura hebben mij uiteindelijk op het spoor gezet van een model, dat ik heb ontwikkeld om mijn eigen Moneyball uit te kunnen voeren: welke persoonskenmerken en prestatiecriteria zijn vandaag de dag in Nederland nu cruciaal voor duurzaam presteren?’

## Selecteren op de verkeerde manier

Volgens Kodden is talent veel minder belangrijk dan we denken. Daardoor selecteren bedrijven mensen op de verkeerde manier. Hij kwam daar gedurende zijn carrière als ondernemer en onderzoeker achter. ‘Eerst door als ondernemer te reflecteren op suc-

cesvolle en minder succesvolle medewerkers en periodes. Later door als onderzoeker studie te doen naar het belang van talent en andere persoonskenmerken en prestatiecriteria. En dan ontdek je dat talent zwaar wordt overschat, zoals ook Geoff Colvin in zijn onderzoek vaststelt. In zijn boek *Talent is overrated* schrijft hij over de ontwikkeling van zogenoemde *Wunderkinder*, zoals Wolfgang Mozart, Tiger Woods en de Hongaarse Judit en Sofia Polgar – twee zusjes die allebei wereldkampioen schaken werden. Bij zowel de vrouwen als de mannen. En ook nog eens voor hun twintigste levensjaar. Talent is goed, karakter is beter, zo blijkt telkens weer.’

‘Als diploma’s uit het verleden al iets zeggen, dan is het de toenmalige discipline om de toenmalige belangrijke kennis om te zetten in toentertijd belangrijke diploma’s. Niet alleen veroudert kennis steeds sneller, maar ook het gedrag van toen hoeft niet het gedrag van nu te zijn. Uit een studie van Harvard weten we bijvoorbeeld dat studenten na vier jaar nog maar 5-10% van de toen opgedane kennis bezitten en dat 80-90% van die kennis, die zij nog hebben, verouderd is. Toch selecteren bijna alle CEO’s, die aan mijn onderzoek hebben meegewerkt, nog steeds hoofdzakelijk op verondersteld talent en het bezit van diploma’s. Prestaties uit het verleden bieden geen garanties voor de toekomst. Het gaat om de motivatie en het gedrag van nu. Hoeveel professionals ontbreekt het momenteel in Nederland niet aan de kansen om hun talenten te mogen inzetten?’



Billy Beane constateerde dus dat zijn scouts op basis van verkeerde aannames te werk gingen. Een herkenbaar beeld voor Kodden: 'Exact. Want dat geldt dus helaas ook voor ons. Het idee dat ik door de film en het boek *Moneyball* kreeg, werd bevestigd door de resultaten uit mijn eigen onderzoek; ook in Nederland nemen we nog steeds nieuwe medewerkers aan op basis van buikgevoel en verkeerde aannames. Als talent slechts voorwaardelijk is, naar welke persoonskenmerken en succescriteria moeten we dan wel kijken? Stap voor stap heb ik mijn onderzoeksmodel en een model voor Werving & Selectie opgetuigd.'

## Zelfeffectiviteit

Zelfeffectiviteit is een van de belangrijkste indicatoren voor duurzame prestaties. Kodden legt uit wat hij met die term bedoelt: 'Zelfeffectiviteit is dus echt iets anders dan zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen betreft het vertrouwen in het zelf, terwijl zelfeffectiviteit de ingeschatte vaardigheid betreft voor het verrichten van een bepaalde taak én het vertrouwen in die eigen bekwaamheid om die taak met succes te volbrengen. Mensen met zelfvertrouwen geloven dat zij goed zijn, terwijl mensen met zelfeffectiviteit juist beseffen welke specifieke vaardigheden zij bezitten en moeten inzetten om bepaalde taken goed af te kunnen ronden. Uit mijn onderzoek blijkt zelfs dat medewerkers met zelfvertrouwen helemaal niet zulke duurzame presteerders zijn! Een hoge mate van zelfreflectie en het durven acteren op je sterke punten, dat maakt het verschil.'

## Zeigarnikeffect

Kodden laat ons ook kennismaken met het zeigarnikeffect, vernoemd naar de Russische psychologe Bluma Zeigarnik. Hij legt uit wat dit fenomeen te maken heeft met de kunst van duurzaam presteren. 'Bluma Zeigarnik was een promovendus van een beroemde wetenschap; de grondlegger van de positieve psychologie Kurt Lewin. Zij ontdekte eind jaren 1930 wat het nut is van niet-afgeronde taken. In een restaurant had Bluma tot haar stellige verbazing vastgesteld dat een ober een hele lijst gecompliceerde bestellingen uit zijn hoofd kon onthouden. Achteraf bleek dat deze ober voor zichzelf een bepaald systeem had ontwikkeld, zeg: een ongeschreven spiekbriefje, waarmee hij in alle ontspannenheid zijn werk foutloos kon uitvoeren. Hij wist welke taken nog openstonden. Tegelijkertijd kon hij zijn hersenen rust geven en raakte hij niet overbelast, omdat hij voor de rest niets hoefde te onthouden. Alleen die openstaande bestellingen. Hij was slechts bezig met de op dat moment belangrijkste nog niet-afgeronde taken en wist precies hoe hij die moest verrichten. Het uiteindelijk onbewust bekwaam realiseren van je belangrijkste doelen door het systematisch inzetten van de meest belangrijke persoonskenmerken, dat is voor mij de kunst van duurzaam presteren. Succes is pas waardevol als we het kunnen herhalen. Het liefst onbewust.'

## Hoofdstuk 7

# De relatie tussen vitaliteit, zelfeffectiviteit, duurzaam presteren en sporten



Zelfeffectiviteit is de nummer 1-voorspeller van duurzaam presteren, zo blijkt uit recent en jarenlang onderzoek van Bas Kodden. Vitaliteit blijkt eveneens van significant belang voor het duurzaam presteren van professionals en betreft de prestatievoorspeller nummer 7.

Zelfeffectiviteit en vitaliteit dragen bij aan duurzaam presteren. Dus iedereen zou daar meer aandacht aan moeten geven, vindt Kodden. 'Er is een zeer sterk verband, zo blijkt uit mijn onderzoek. De combinatie van beide blijkt een sleutel tot duurzaam presteren. Zelfeffectiviteit en vitaliteit beginnen ook bij jezelf, bij de focus op jezelf en je persoonlijke ontwikkeling. Om te gaan sporten heb je zelfeffectiviteit nodig. Dit betekent in dit geval dat je jezelf in staat acht het gewenste gedrag ook uit te gaan voeren. Zelfeffectiviteit zit hem dan in de combinatie van zelfvertrouwen – het lukt me vast om een uur lang te gaan sporten in de sportschool – en de effectieve uitvoering (ik maak tijd voor sporten).'

'Zelfeffectiviteit – de ingeschatte vaardigheid voor het verrichten van een bepaalde taak en het vertrouwen in de eigen bekwaamheid om deze taak met succes te volbrengen – verschilt in zoverre van zelfvertrouwen dat zelfvertrouwen het vertrouwen in het zelf betreft en zelfeffectiviteit in de ingeschatte vaardigheid voor het verrichten van een bepaalde prestatie. Het geloof in eigen kunnen leidt er dan toe dat een positieve intentie daadwerkelijk nieuw gedrag en duurzame prestaties oplevert.'

## Veertien redenen om te sporten

In zijn boek *Word een HELD* heeft Bas Kodden zelfs veertien redenen om te sporten opgenomen.

1. Sporten verlaagt de bloeddruk door dichtslibben van aderen tegen te gaan.
2. Door regelmatig te sporten is je lichaam beter in staat glucose af te breken. Hierdoor verkleint het risico op diabetes type 2.
3. Sporten onderhoudt je immuunsysteem en gaat zo veroudering tegen.
4. Met sporten breek je lichaamsvet af. Bovendien zorgen de spieren die je krijgt van het sporten voor een snellere vetverbranding, zelfs als je stiltzit.
5. Sporten houdt je botten sterk. Je botten worden elk jaar 1% brozer en dunner. Door minimaal een uur per week gewichten te heffen worden je botten al sterker.
6. Sporten versterkt de spieren.
7. Vooral stretchsporten als yoga of tai chi gaan artritis tegen.
8. Als we sporten, slapen we beter. Actief overdag, 's avonds moe.
9. We worden er vrolijk van. Door de aanmaak van endorfine tijdens het sporten hebben wij minder risico op depressies.
10. Door deze endorfine worden wij ook minder angstig.
11. Door regelmatig te sporten, ben je minder vaak ziek en afwezig op je werk.
12. Door te bewegen verbetert het geheugen.

13. Met sporten wordt het risico om te gaan dementeren kleiner.

14. Maar bovenal: sporten zorgt ervoor dat je meer energie krijgt.

Je bent minder moe en minder gestrest.

‘Fit is het nieuwe rijk, volgens Erben Wennemars. Ik ben het volkomen met hem eens,’ zegt Bas Kodden.

---

## Hoofdstuk 8

# Benut je ongeken- de vermogens



Het hebben van een hoger doel, een *why*, zoals in 2012 ten tonele gebracht door de inmiddels befaamde Engelsman Simon Sinek heeft wel degelijk effect op de werkmotivatie van professionals. En zelfs geen gering effect, zo blijkt uit de resultaten van een onderzoek dat onder leiding van Bas Kodden is uitgevoerd door een van zijn MBA-studenten op Nyenrode Business Universiteit.

‘Om Sineks beweringen en stellingen te toetsen, heeft Ramon van Ingen zijn thesis gewijd aan een grootschalig en gekwantificeerd onderzoek naar het effect van Sineks **concept van why**,’ vertelt Bas Kodden. ‘Het concept van why werd aangevallen door zelfbenoemde ‘experts’ die meenden dat zijn concept slechts een marketingtruc betrof. Prachtig om op deze wijze hun ongelijk en het werk van Sinek recht te doen.’

### **Is succes een illusie?**

‘Er zijn mensen die beweren dat succes een illusie is. Maar van zulk deterministisch gedachtegoed gaan mij de haren recht overeind staan. Mannen als Sinek, maar bijvoorbeeld ook de Servisch-Australiër Nick Vujicic of onze ‘eigen’ Esther Vergeer en Bibian Mentel – maar er zijn nog zoveel meer goede voorbeelden – laten zien dat je ongekend veel kunt bereiken in je leven als je maar de juiste werkmotivatie omhelst. En om die werkmotivatie, met name ook binnen organisaties, te bevorderen lijkt een hoger doel, met name ook voor de Y-generatie professionals, een flinke aanjager. Een Purpose, of zoals ik dat benoem **Het zeigarnikeffect**, zo’n nooit-af te ronden taak, lijkt de werkmotivatie van professionals met maar liefst 22% te kunnen verbeteren. Iedereen die bekend is met de 80-20-regel kan inschatten wat deze extra werkmotivatie voor de winstgevendheid van een kennisorganisatie zou kunnen betekenen.’



‘Met een deterministische beeldvorming, de levensbeschouwing volgens welk lot en gedrag van mensen worden bepaald door omstandigheden van buitenaf en waarbinnen de wil van de mens een ondergeschikte rol speelt, ontnem je individuen de energie en kracht om er vol voor te gaan,’ betoogt Bas Kodden. ‘Maar dat niet alleen. Je ontnemt vooral ook mensen als Nick Vujicic of paralympisch kampioen tennisster [Esther Vergeer](#) hun voorbeeldfunctie. Dingen gebeuren niet omdat ze zijn voorbestemd, maar omdat mensen er keihard voor hebben willen werken. Aan hun nieuwe toekomst, hun hoger doel. Voorbeelden als Nick Vujicic, Esther Vergeer en Bibian Mentel moeten we koesteren. Ze hebben daar ook alle recht op. Ze kunnen fungeren als inspiratiebron voor ons allen.’

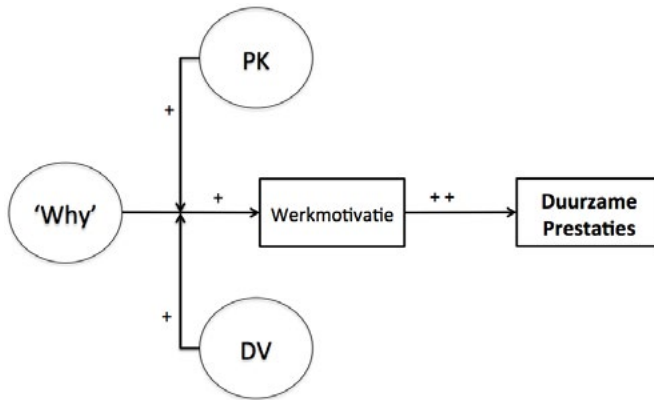
## Wonderkinderen

De grootste illusie is juist niet dat succes een illusie is, maar dat succes of het gebrek daaraan, voorbestemd is, vindt Kodden: ‘Als we iets te weten zijn gekomen in de afgelopen jaren, dan is het wel dat er geen [wonderkinderen](#) of voorbestemde kampioenen bestaan. Of dat de pech of achterstand in ons leven voor altijd zou moeten zijn. Alles valt en staat met werkmotivatie, het maken van veel uren voor een doel waarvoor juist jij bent toegewijd. Door professionals op te zadelen met een verhaal dat succes een illusie is, draag je een heel verkeerd signaal uit: laat maar, het heeft toch geen zin. Als er in mijn ogen iets gevaarlijk is, dan is het wel deze levenshouding.’

## De enige zekerheid ben je zelf

‘Moet je je voorstellen,’ zo begint Kodden, ‘de afgelopen vijftien jaren is de levensduur van bedrijven met ruim 80% verminderd. En die trend versnelt zich. Als je dacht ‘safe’ te zijn in een betrekkelijk stabiele functie in een dito organisatie, dan blijkt dit tegenwoordig heel snel te kunnen veranderen. De enige zekerheid ben je dan ook zelf. Laat je niet op een ander spoor brengen. En als die ene zekerheid jezelf betreft, probeer dan een hoger doel, je why, te vinden, je werkmotivatie en resultaten zullen significant toenemen.’

Toch denkt Kodden dat de komende jaren ondanks de grotere bekendheid en het belang van het hebben van een persoonlijke en organisatorische why, steeds meer individuen het steeds moeilijker gaan krijgen. Om zijn punt te verduidelijken, laat hij [een model](#) zien dat hij in zijn lezingen veelvuldig inzet om deelnemers niet alleen de kunst, maar ook de noodzaak van duurzaam presteren te doen beseffen.



PK: Persoonskenmerken. DV: Drijfveren

*Figuur 8.1 Model voor persoonlijke ontwikkeling (Kodden, 2016)*

‘Als primaire levensbehoeften afwezig zijn in je leven, dan moet je daarvoor een hoge prijs betalen. Personen die alles kwijt zijn geraakt door het verlies van werk en inkomen, betalen daar een hoge prijs in de vorm van veel spanning voor. Gelukkig komt dit in Nederland nog relatief weinig voor, hoewel het aantal steeds sneller blijkt toe te nemen. Hetzelfde geldt ook voor de winnaars. Die betalen voor dat succes ook met meer spanning. Nederland is een zesjesland en daar komen we nu nog mee weg. Maar dat gaat echt veranderen. Kijk bijvoorbeeld naar Griekenland, Italië en toch ook Spanje. Het leven is, of beter gezegd; was, daar relatief toch makkelijk. Maar als je daar van de ene op de andere dag je inkomen kwijtraakte – door welke reden dan ook – en hebt te zorgen voor jezelf en je naasten, dan wordt het ook daar snel anders. Het lijntje

tussen succes en minder succes is dun en wordt ook steeds dunner. De verhouding van relatief succes en weinig spanning naar weinig succes en veel spanning trekt zich steeds verder terug door toegenomen globalisering, concurrentie- en innovatiekracht. Als je tegenwoordig op een leeftijd van 50 jaar door ontslag, reorganisatie, faillissement of anderszins zonder werk komt te zitten, dan blijf je slechts nog 2% kans op vergelijkbaar werk te hebben.'

### **Duurzaam presteren met een why**

Er komt dan ook steeds meer noodzaak voor [duurzaam presteren](#) met een why, vindt Kodden: 'En laat je dan niet in de luren leggen door zogenaamde experts die aangeven dat succes een illusie is! Ik stel er graag een ander beeld tegenover: wees niet bang, blijf niet hangen in door anderen aangeprate angststoornissen en zorg voor een hoger doel. Lijd niet aan de angst om tekort te schieten. Juist daarin schuilt het gevaar. Benut je ongekende vermogens. *It all starts with why.*'

---

## Hoofdstuk 9

# Het geheim van prestatiecultuur zit in de groepsmens



**Een sterke prestatiecultuur bewerkstelligen is geen sinecure, zo weet iedere ondernemer, manager of bestuurder die hiermee te maken heeft gehad. Hoe zorg je ervoor dat je de juiste mensen aanneemt en ze optimaal stimuleert om het beste uit zichzelf en uit hun teams te halen? Bas Kodden deed onderzoek en deelt zijn bevindingen.**

‘Het doen ontstaan van een prestatiecultuur met de juiste normen en waarden is cruciaal voor het overleven van organisaties, zo blijkt telkenmale weer uit onderzoek. Volgens diverse cultuurwetenschappers betreffen deze aspecten zelfs het belangrijkste onderwerp voor het slagen of falen van *elke* organisatie. Zonder een sterke prestatiecultuur, die door elke medewerker wordt omarmd, zal de effectiviteit van werken binnen een organisatie snel verminderen om uiteindelijk zelfs tot haar ondergang te kunnen leiden. Het belang van authentiek leiderschap kan daarbij niet genoeg benadrukt worden.’

### **Oude succesvoorwaarden geen garantie**

In een aanzienlijk deel van de wetenschappelijke literatuur wordt aangegeven dat succesvolle ondernemingen – ondernemingen, die voortdurend winst maken en meer dan gemiddelde inkomsten weten te boeken – moeten voldoen aan een aantal goed omschreven voorwaarden om duurzame prestaties te kunnen realiseren, te weten:

1. hoge entreebarrières voor nieuwe toetreders;
2. onvervangbare producten;
3. bezitten van een groot marktaandeel;
4. geringe onderhandelingsmacht van afnemers;
5. geringe onderhandelingsmacht van toeleveranciers;
6. grote rivaliteit tussen concurrenten (in plaats van met jouw organisatie).

‘Het is echter opmerkelijk dat de meest succesvolle Amerikaanse ondernemingen – en ik vermoed dat dit in Europa en dus Nederland niet veel anders zal zijn – in de afgelopen dertig jaar juist geen van deze concurrentievoordelen hebben genoten,’ zo zegt de managementwetenschapper: ‘De best presterende ondernemingen van de laatste drie decennia – ondernemingen die wat financiële resultaten betreft de concurrentie letterlijk hebben weggevaagd – hadden zelfs geen van allen ook maar aan een van deze zogenoemde ‘succesvoorwaarden’ voldaan!’

‘Apple, in 1998 nog op een haar na failliet, is nu een van de vijf waardevolste bedrijven ter wereld en is nu meer waard dan Microsoft. Apple betrad een markt die gedomineerd werd door gevestigde en zeer concurrerende bedrijven als Microsoft, Motorola, Nokia, IBM en Dell. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor animatiestudio Pixar, die een markt betrad die sinds tijden gedomineerd werd door Disney. In de minder dan dertig jaar dat het bedrijf bestaat, produceerde het elf hit-films uit elf pogingen. Ongehoord voor deze bedrijfstak. Iedere film die Pixar maakt is genomineerd voor een Oscar, en Pixar won deze onderscheiding ongeveer drie op de vier keer.’

### **Duurzame prestatiecultuur zit in de groepsmens**

Nieuw onderzoek geeft dan ook aan dat niet deze zogenoemde ‘succesvoorwaarden’ bepalend blijken voor duurzame presta-

ties, maar dat er andere factoren bepalend zijn voor duurzame bedrijfsprestaties, zoals:

1. het hebben van getalenteerde medewerkers,
2. die in het bezit zijn van bepaalde persoonskenmerken,
3. die bevlogen zijn,
4. die een goede fit kennen met de organisatie
5. en die aan hoge taakeisen kunnen voldoen.

Kodden legt uit: ‘Organisaties met een sterke prestatiecultuur, met medewerkers met de juiste persoonskenmerken, die worden aangestuurd door leidinggevendenden waarvoor de medewerkers door het vuur willen gaan, blijken in staat om duurzaam te presteren.’

‘Mijn eigen studie naar prestatiecultuur en authentiek leiderschap leidde mij uiteindelijk naar Nieuw-Zeeland. Naar een van de beste, en volgens sommigen zelfs de best presterende organisatie van de afgelopen decennia: The All Blacks. Hun gebruiken, rituelen en omgangsvormen gecombineerd met de wetenschappelijke resultaten uit een drie jaar durend kwantitatief onderzoek naar prestatiekenmerken en selectiecriteria onder ruim 1100 Nederlandse professionals, leidden tot nieuwe en verrassende inzichten over de kracht van prestatiecultuur en authentiek leiderschap.’

De kunst van duurzaam presteren zit in het onbewust bekwaam realiseren van je hoogste doelen – je voornaamste niet-afgeronde



taken – door het systematisch inzetten van de vandaag de dag meest belangrijke prestatiecriteria en persoonskenmerken voor duurzaam presteren. Waarbij geldt: (enig) talent is goed, (het juiste) karakter is alles.’

## Hoofdstuk 10

# Ubuntu: verbondenheid met anderen en met de organisatie

**‘Ubuntu is de essentie van ons menselijk bestaan,’ aldus bisschop Desmond Tutu. Het gaat over verbondenheid met anderen. De onmogelijkheid van ons mensen om in isolatie te leven. Ubuntu is een ethische of humanistische filosofie uit sub-Saharisch Afrika, die draait om toewijding en om relaties tussen mensen onderling.**

Kodden vertelt: ‘Het woord komt voor in de Bantoetalen van zuidelijk Afrika en het concept wordt gezien als traditioneel Afrikaans. Maar de Nieuw-Zeelandse Maori’s omarmden dit zo belangrijke begrip als kern van hun eigen cultuur. Ubuntu gaat niet over het niet mogen hebben van persoonlijke doelen of eigen belangen, aldus ook Nelson Mandela in een interview met journalist Tim Modesi. Maar hoe stel je persoonlijke doelen op een wijze waardoor je de gemeenschap om je heen in staat stelt zich te verbeteren? Dat zijn de belangrijkste dingen in ons leven. Ubuntu betekent dat we rimpels uitzenden naar de grotere gemeenschap met het besef dat ons eigen handelen eenieder aangaat, niet slechts onszelf.’

‘Maar wat betrof nou die why, dat hogere doel (de *whakapapa*) en de verbondenheid (*ubuntu*) van The All Blacks? Hoe had zij deze geformuleerd om alles te winnen wat er te winnen viel? Officieel, volgens NZRU-bronnen, luidde het doel om Nieuw-Zeeland te verenigen en te inspireren. Maar elke All Black weet dat het veel verder gaat dan dat. Het hogere doel is heel simpel: *To add to the legacy. To leave the jersey in a better place.*’

‘Er is vandaag de dag een rijke traditie aanwezig van spelers die bijdragen en bijdroegen aan dit hogere doel, onze vorm van nalatenschap,’ aldus hun coach Wayne Smith. ‘Zij droegen en dragen uit dat het uiteindelijk gaat om het op een nog mooiere wijze over-

dragen van jouw tenue, jouw black jersey, dan in de staat waarin jij deze hebt mogen ontvangen van jouw voorganger.’

‘Dat is werkelijk een mooi verhaal. Het enige wat ik gedaan heb,’ aldus de legendarische voormalig All Blacks-aanvoerder Sean Fitzpatrick, ‘Was te trachten om een nog beter team aan mijn opvolgers, de volgende generatie All Blacks, achter te laten. En wat daarvoor nodig was betrof slechts één woord: winnen.’

## Hoofdstuk 11

# We moeten de abnormaliteit omarmen

Van de Nederlandse werkenden lijkt ruim 80% niet bevlogen, 77% niet gelukkig in zijn of haar werk en bijna 1 op de 6 werknemers schijnt in Nederland een burn-out of vorm daarvan gediagnosticeerd te hebben gekregen. Vlak voor de kerst kwam zelfs het bericht naar buiten dat maar liefst 1 op de 4 werkende jongeren bij de huisarts loopt vanwege werkstress. Bas Kodden pleit dan ook voor een ander type leiderschap en meer [HELD-en](#) in onze organisaties: Hoog Energieke Leidingnemende Doeners. Een interview over het stoppen met medewerkertevredenheidsonderzoeken, het gevaar van conformisme en de nieuwe van rol van de CEO: die van Chief Energy Officer.

## Conformeren is schadelijk

‘Wij mensen zijn sterk geneigd ons te conformeren. Dat schakelt niet alleen ons kritisch denken uit, maar zorgt ook voor routine en een onjuist gevoel van zekerheid. Daardoor worden we allemaal een zesje. Daarnaast blijkt het conformeren ook schadelijk voor ons eigen welzijn, productiviteit en creativiteit, zo blijkt uit onderzoeken van bijvoorbeeld Adam Grant en Brené Brown. Maar het is ook schadelijk voor organisaties die het juist daarvan moeten hebben. Want de afgelopen 15 jaar daalde de levensduur van bedrijven met maar liefst 80%. Kennisorganisaties kunnen het zich helemaal niet veroorloven om in te boeten op productiviteit en creativiteit.’

## Tevredenheidscijfers

De tevredenheidscijfers bij Nederlandse bedrijven zijn de laatste jaren best goed. Maar volgens Kodden is dat juist het probleem. ‘Tevredenheidscijfers zeggen niets. Als tevredenheid al iets zegt, dan zegt het iets over het verleden: ik ben best tevreden... geweest. Ik mocht komen om half 10 en vertrekken om half 5, daar ben ik tevreden over. Betrokkenheidscijfers zeggen dan ook al iets meer: die gaan over de toekomstige inzet. Ik ben niet alleen tevreden, maar ook betrokken om met mijn leidinggevende en met mijn collega’s onze organisatiedoelen na te streven. Maar het zegt nog niets over de energie die medewerkers daarin willen steken. Het is beter om bevlogenheid als graadmeter te gebruiken: de activatiegraad van die betrokkenheid. Ik ben niet alleen betrokken,

maar ook **vitaal** en toegewijd om er vol voor te gaan. **Medewerkertevredenheidsonderzoeken** zijn als zand in de ogen voor veel leidinggeevenden.'

## Chief Energy Officer

Jij pleit voor de komst van een Chief Energy Officer. Dat is dus wat anders dan de CEO die we nu kennen?

'CEO's gebruiken tegenwoordig drie C's in hun leiderschapsstijl: Coördineren, Commanderen en Controleren. Daar moeten we vanaf en we moeten een andere leiderschapsstijl leren hanteren: Richting geven, Ruimte bieden, Resultaten vragen. Alles draait vandaag de dag om energie en het optimaal benutten van aanwezig talent. De hoogste graad van leidinggeven is in mijn ogen dan ook het leiding laten nemen! Tegelijkertijd is dat het moeilijkste dat er is. Juist daarvoor heb je een andere leidinggevende nodig; een leider die weet wat het betekent om op het juiste moment in, maar ook vooral uit te stappen. Ruimte bieden in tijden van turbulentie, **angst en onzekerheid** is vaak een paradox, een contradictio in terminis.'

## Onrustige veiligheid

Kodden geeft aan dat een steeds grotere wordende groep werknemers in Nederland ferme druk voelt om zich vooral ook aan te passen vanwege die ontstane controlecultuur. Hun zelfeffectiviteit en presteren nemen daardoor steeds verder af. **Samen met Guus**

**Hiddink** verzorgde Kodden onlangs een seminar voor enkele honderden leidinggevend en professionals binnen de sport waarbij hij onder meer stelde dat ruimte juist ontstaat door haar kaders.

‘Veel leidinggevend en stappen ‘in’ wanneer ze dat vooral niet moeten doen – ze zijn te veel aanwezig wanneer ze op dat moment juist ruimte moeten laten – en stappen ‘uit’ wanneer ze juist ‘in’ moeten stappen. Ik bedoel daarmee dat ze op het moment dat het nodig is om gestelde kaders te bewaken – dus wanneer sprake is van normoverschrijdend gedrag en/of het niet-nakomen van individueel en collectief afgesproken prestatienormen – ze juist geen thuis geven. Ze geven leiding wanneer ze het vooral niet moeten doen, en geven geen leiding wanneer ze het vooral wel moeten doen. In beide gevallen leidt dat tot ongewenst conformisme.’

Guus Hiddink onderstreepte zijn woorden met het begrip ‘onrustige veiligheid’. Als je in mijn team zat, dan was je veiligheid gegarandeerd. Altijd. In welke omgeving of in welk land ik ook werkte. Maar ik zorgde tevens voor continue onrust binnen die geboden veiligheid. Want als je niet presteert – of afspraken niet nakomt – dan is er ook geen plek voor je. Het kader geldt voor iedereen en alleen jij kunt zorg dragen voor jouw toekomst. Ik geef je daarvoor ook alle ruimte.



## Aanpassingsvermogen versus conformisme

Aanpassingsvermogen is het op één na belangrijkste persoonskenmerk voor duurzaam presteren, zo bleek uit het onderzoek van Bas Kodden.

‘Omdat bedrijven en functies tegenwoordig zo snel veranderen, zijn zelfeffectiviteit en aanpassingsvermogen als karaktereigenschappen cruciaal, zo blijkt uit mijn onderzoek. Maar conformisme en aanpassingsvermogen zijn twee verschillende dingen. Aanpassingsvermogen betekent het je kunnen aanpassen aan kansen en bedreigingen uit de omgeving, terwijl conformisme inhoudt dat je je onder groepsdruk aanpast aan de groepsnorm. En dat is gevaarlijk. Voor jezelf, je eigen welzijn, maar uiteindelijk ook voor de organisatie.’

Volgens Kodden resulteert het meebuigen onder groepsdruk maar al te vaak in slechtere besluiten in bestuurskamers, in het gevoel in onveilige organisaties te opereren en in verminderde bevologenheid in ons werk. Dat is volgens hem begrijpelijk, want aanpassing aan de groep of leidinggevende kan haaks staan op onze persoonlijke overtuigingen en inzichten.

‘In het ergste geval, zoals bijvoorbeeld is gebeurd bij Polaroid en BlackBerry, is een bedrijf door eenkennig denken zo weinig geneigd om een strategie los te laten, dat er zelfs geen aandacht

is voor signalen dat het tijd is om een andere koers te varen – met alle gevolgen van dien.’

### **Het belang van non-conformisme**

Toch lijkt er in sollicitatieprocedures wel degelijk gekeken te worden naar kandidaten die buiten de kaders kunnen denken. Er wordt in sollicitatieprocedures wel steeds meer gekeken naar kandidaten die buiten kaders kunnen denken. Maar bedrijven gaan vervolgens niet goed met die kandidaten om, vindt Kodden.

‘Inderdaad. Maar als ze eenmaal zijn aangenomen, blijken ze toch weer snel te worden gedwongen om zich aan te passen aan de heersende groepsnorm en controlemechanismen. Terwijl juist non-conformistisch gedrag in vele opzichten wordt beloond! Uit studies van bijvoorbeeld Harvard blijkt dat onderwijzers die worden aangemoedigd om in het klaslokaal meer van zichzelf te laten zien, hogere beoordelingen van hun collega’s ontvangen. En uit een onderzoek bij luchtvaartmaatschappij Southwest Airlines, die stewardessen uitnodigde om de veiligheidsvoorschriften bij aanvang van een vlucht geheel naar eigen inzicht te communiceren, bijvoorbeeld met heel veel humor of flair, bleek zelfs dat deze persoonlijke handelwijze zorgde voor de hoogste klanttevredenheid en het laagste personeelsverloop in tijden! In hun organisatiecultuur werd later zelfs verankerd dat werknemers zichzelf mochten zijn.’

‘Vaak wordt ten onrechte gedacht dat non-conformistisch gedrag de autoriteit van de organisatie of leidinggevende ondermijnt. Het tegenovergestelde blijkt waar. Een spreker bijvoorbeeld, die rode sneakers draagt op een conferentie met een formele dresscode, krijgt door bezoekers juist een hoge status toebedeeld. Net zoals een directeur, die in een spijkerbroek en T-shirt op zijn werk verschijnt. Dit soort afwijkend gedrag blijkt door medewerkers heel erg te worden gewaardeerd en geeft hen het vertrouwen ook zichzelf te mogen zijn. Het zijn kleine signalen, die zich uiteindelijk vertalen in een hoger niveau van bevologenheid, inzet en welzijn.’

‘We zijn allen gelijkwaardig, maar niemand is gelijk. Laat je dan ook niet op dezelfde wijze inzetten als je buurman of buurvrouw. Gebruik juist jouw talenten, jouw ervaringen en inzichten om je werk als professional zo goed mogelijk te volbrengen. We moeten de abnormaliteit omarmen!’

# Inspiratiebronnen

- Boer, M. de (2011). *Durven doen wat je raakt*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Bontekoning, A. (2010). *Het generatieraadsel*. Amsterdam: Mediawerf.
- Bos, R. ten (1997). *Strategisch denken*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Breukelen, H. van (2011). *Winnen. Van talent naar topspeler*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2006). *Ontdek je sterke punten*. Utrecht: Spectrum.
- Collins, J. (2001). *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*. New York: Harper Business.
- Collins, J. (2011). *Great by Choice*. New York: Harper Business.
- Covey, S. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Crott, A. (2011). *Van hoop des vaderlands naar ADHD'er. Het beeld van de jongen in opvoedingsliteratuur (1882-2005)*. Proefschrift RU Nijmegen. Geraadpleegd op <http://dare.ubn.kun.nl/bitstream/2066/91316/1/91316.pdf>.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Flow. Psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Boom.
- Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
- Donner, M. (2011). Wees een rebel. In *de Volkskrant*.
- Ericsson, K.A. (1996). *The Road to Excellence. The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Game*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Erlbaum, Est, R. van & Kool, L. (2015). *Werken aan de robotsamenleving. Visie en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Evans, D. (2012). *Risk Intelligence. How to Live With Uncertainty*. Florence, MA: Free Press.

- Fullagar, C.J. & Kelloway, E.K. (2010). Flow at Work. An Experience Sampling Approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 595-615.
- Gaal, L. van (2009). *Louis van Gaal. Biografie & Visie*. Publish Unlimited.
- Gastmans, F. (2011). *Lemniscatisch denken*. Geraadpleegd op [www.lemniscatacademie.be](http://www.lemniscatacademie.be).
- Gerbrands, T. (2011). *Inspiratie, coachen & presteren*. Beilen: Pharos Uitgevers.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers. The Story of Success*. New York: Little, Brown & Co.
- Goldsmith, M. & Reiter, M. (2015). *Triggers. Sparking positive change and making it last*. Londen: Profile Books.
- Goleman, D. (2007). *Sociale intelligentie*. Amsterdam: Contact.
- Hakannen, J.J., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope with their Job Demands and Stay Engaged. The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Halewijn, I. van (2015, 28 februari). *Advocaten en juristen kunnen zelf iets doen aan hoge werkdruk* (Persoonlijk Leiderschapsprogramma). [Artikel] Geraadpleegd op [www.debloomstudio.nl/advocaten-juristen-kunnen-zelf-iets-doen-hoge-werkdruk-programma-persoonlijk-leiderschap/](http://www.debloomstudio.nl/advocaten-juristen-kunnen-zelf-iets-doen-hoge-werkdruk-programma-persoonlijk-leiderschap/).
- Haney, C., Banks, W.C. & Zimbardo, P.G. (1973). A Study of Prisoners and Guards in a Simulated Prison. *Naval Research Review*, 30, 4-17.
- Johnson, S. (2007). *Wie heeft mijn kaas gepikt? Omgaan met veranderingen. Zakelijk en privé*. Amsterdam: Business Contact.
- Judge, T.A., Vianen, A.E.M. van & Pater, I. de (2004). Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes. A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *Human Performance*, 17, 325-346.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. New York, NY: Basic Books.

- Karssing, E. (2011). *De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*. Capelle a/d IJssel: Nederlands Compliance Instituut.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MT: Harvard Business School Press.
- Klinken, P. van (2014). Uw nieuwe concurrent: Watson. Geraadpleegd op [www.justitiaomnibus.nl/uw-nieuwe-concurrent-watson](http://www.justitiaomnibus.nl/uw-nieuwe-concurrent-watson).
- Knegtmans, R. (2011). *Diversiteit als uitdaging*. Amsterdam: Boom.
- Kodden, S.F.G.P. (2017). *De kunst van duurzaam presteren*. Model voor Werving & Selectie en Professionele Ontwikkeling. Deventer: Vakmedianet.
- Kodden, S.F.G.P. (2015). *Het Ambt Meester*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Kodden, S.F.G.P. (2013). *Word een HELD*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Kodden, S.F.G.P. (2011). *Dedication. A study to analyse the effects of organizational design on employee engagement and knowledge productivity within Dutch legal service firms*. Breukelen: Nyenrode Press.
- Kotter, J. (2008). *Een gevoel van urgentie! Hoe krijg je mensen in beweging om succesvol te veranderen?* Amsterdam: Business Contact.
- Kotter, J. (2013). Management Is (Still) Not Leadership. *Harvard Business Review*.
- Kroon, M. (2012). *Leiderschap onder vuur*. Utrecht: UHB Uitgevers.
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E. (2010). *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco.
- Latham, G.P. (2006). *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*. Londen: SAGE.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- Loo, H. van der (2015). *Voorbij het presteren!* Geraadpleegd op [www.bindje.nl](http://www.bindje.nl).
- Luik, A. van (2012). *Vooropgaan in verandering*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Mackenbach, J. (2010). *Ziekte in Nederland. Gezondheid tussen politiek en biologie*. Amsterdam: Elsevier gezondheidszorg.
- Maister, D. (2001). *Practice What you Preach*. Florence, MA: Free Press.

- Meijer, L. (2007). Leven zonder werk geen hemel. Psycholoog Arnold Bakker keert zich tegen fabeltje van lekker luieren: Als je werkelijk iets presteert, voel je voldoening. In *de Volkskrant, Hart en ziel*. Geraadpleegd op [http://www.hartenziel.nl/artikel/leven\\_zonder\\_werk\\_geen\\_hemel/print](http://www.hartenziel.nl/artikel/leven_zonder_werk_geen_hemel/print).
- Merchant, K.A. & Stede, W. van der (2007). *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Londen: Pearson Education.
- Naar, R. & Lippmann, T. (2007). *Naar de top*. Den Haag: Adventure Communication.
- Peters, T. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Collins.
- Pink, D. (2010). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Prue, D.M. & Fairbank, J.A. (1981). Performance Feedback in Organizational Behavior Management. A Review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 1-16.
- Rachman, S. (1989). *Fear and Courage*. New York: W.H. Freeman.
- Regenmortel, T. van (2002). *Empowerment en maatzorg. Een krachtgerichte psychologische kijk op armoede*. Proefschrift KU Leuven. Rheinberg, F., Manig, Y. & Kliegl, R. (2007). Flow bei der Arbeit, doch Gluck in der Freizeit. *Zeitschrift für Arbeits-u. Organisationspsychologie*, 51(3), 105-115.
- Rhonen, W. van (2008). *From Stress to Engagement*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam. Geraadpleegd op <http://dare.uva.nl/document/107037>.
- Rogatkho, T.P. (2009). The Influence of Flow on Positive Affect in College Students. *Journal of Happiness Studies*, 10(2), 133-148.
- Rothmann, S. & Storm, K. (2003). *Work Engagement in the South African Police Service*. Paper presented at the 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, 14-17.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty. The Mediating Role of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.

- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation. Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-264.
- Schagen, John van (2011). *De 5 principes van effectuation*. Geraadpleegd op <http://www.mt.nl/108/40013/tools/de-5-principes-van-effectuation.html?order=5>.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Loo, M., Velde, C. van der & Siegert, H. (2013). Dossier Bevoegenheid. Arbokennisnet. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout. A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2005). The Conceptualization and Measurement of Burnout. Common Ground and Worlds Apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Rhenen, W. van (2008). Workaholism, Burnout and Work Engagement. Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schwarz, T. (2012). The Magic of Doing One Thing at a Time. *Harvard Business Review*, 3.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sinek, S. (2012). *Begin met het waarom*. Amsterdam: Business Contact.
- Sitter, L.U. de, Hertog, F. den & Dankbaar, B. (1997). From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. *Human Relations*, 30(5), 535-584.
- Sluis, L.E.C. van der (2008). *Talent Management in strategisch perspectief*. Breukelen: Nyenrode Business University.



- Sluis, L. van der (2014). Inleiding: Bevlogen Ontbranden. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1.
- Stoffelsen, J. & Diehl, P. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid. Iedereen heeft recht op een verschillende aanpak*. Alphen a/d Rijn: Uitgeverij Kluwer.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York/Londen: Harper & Brothers.
- Thiele Schwarz, U. von, Hasson, H. & Muntlin Athlin, A. (2011). *Perceived Efficiency in the Emergency Department. Low Throughput Rates or Having a Lot to Do?* Geraadpleegd op <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-170749>.
- Tissen, R. (2008). *Geef ze de ruimte!* Schoonhoven: Academic Service.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, februari, 84-93.
- Vleugel, R. (2011). *Bevlogen werknemers binnen organisaties. De rol van feedback bij het faciliteren van workflow*. Geraadpleegd op: [www.academicpublic.com/academicpublic/dissertations/5492\\_bevlogen\\_werknemers\\_binnen\\_organisaties.pdf](http://www.academicpublic.com/academicpublic/dissertations/5492_bevlogen_werknemers_binnen_organisaties.pdf).
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- Welch, J. (2005). *Winnen*. Utrecht: Spectrum.
- Winsemius, P. (2011). *Je gaat het pas zien als je het doorhebt. Over Cruijff en leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Winsemius, P. (2012). *Toeval is logisch*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Wolf, L. de (2012). *Help! Mijn batterijen lopen leeg. Een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent*. Tiel: Lannoo Campus.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2008a). Working in the Sky. A Diary Study Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2008b). How Job and Personal Resources Influence Work Engagement and Financial Returns. A Diary Study in a Greek Fast-Food Company. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Zimbardo, P.G. (2010). *Het Lucifer Effect*. Rotterdam: Lemniscaat.

# Over de auteurs

## **Bas Kodden**

Leiderschapscoach en managementwetenschapper [Bas Kodden](#) is een van Nederlands meest gevraagde trainers in leiderschap en verandering. Hij verzorgt zowel nationaal als internationaal lezingen op het gebied van leiderschap en bevologenheid. Hij is directeur van het Executive MBA en associate professor verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Hij schreef meer dan 100 artikelen en boeken over leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling, waaronder internationaal gepubliceerde bestsellerboeken als [Word een HELD](#) en [De kunst van duurzaam presteren](#).

Website: [www.baskodden.nl](http://www.baskodden.nl)

Twitter, Instagram & Facebook: @BasKodden

E-mail: [Bas@Kodden.net](mailto:Bas@Kodden.net)

Telefoon: 030-2611061

## **Eduard van Brakel**

Eduard is al sinds zijn negentiende jaar actief als schrijver en journalist. Hij maakt echter een voor hem zeer vormende tussenstap, door naar de officiersopleiding van de landmacht taan de Koninklijke Militaire Academie te gaan. Fysieke klachten stonden een carrière als officier in de weg, maar hij werd wel gegrepen door de onderwerpen leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en defensie. Eduard is een van de meest invloedrijke bloggers over de krijgsmacht. Ook is hij verantwoordelijk voor de website Management Impact. Zijn interviews behoren tot de best gelezen artikelen van deze website.

Website: [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

Twitter: @EduardvanB

# Lees ook



# Luister ook

Eindbazen: Word een HELD!

<http://www.eindbazen.nl/podcast/bas-kodden/>

Energy That Works: Hoe word je een bevlogen HELD?

<https://podtail.com/podcast/energy-that-works/s1-07-hoe-word-je-een-bevlogen-held-met-bas-kodden/>

Lijn 1 - Radio 1 De zoektocht naar helden

<https://www.nporadio1.nl/lijn-1/onderwerpen/140942-de-zoektocht-naar-helden-hilversum>

Leidinggeven is omgekeerd opvoeden (het luisterboek):

[https://ssl-storage.vakmedianet.nl/deventer/podcast/luisterboek/leidinggeven\\_omgekeerd\\_opvoeden.mp3](https://ssl-storage.vakmedianet.nl/deventer/podcast/luisterboek/leidinggeven_omgekeerd_opvoeden.mp3)

# ManagementImpact - Bevlogenheid met Bas Kodden:

## Tip 1

<https://www.managementimpact.nl/leiderschap/video/2018/06/bevlogenheid-met-bas-kodden-tip-1-10115912>

## Tip 2

<https://www.managementimpact.nl/leiderschap/video/2018/06/bevlogenheid-met-bas-kodden-tip-2-10115914>

## Tip 3 en 4

<https://www.managementimpact.nl/leiderschap/video/2018/06/bevlogenheid-met-bas-kodden-tip-3-en-4-10115919>

## Tip 5 en 6

<https://www.managementimpact.nl/leiderschap/video/2018/06/bevlogenheid-met-bas-kodden-tip-5-en-6-10115953>

## Tip 7 en 8

<https://www.managementimpact.nl/leiderschap/video/2018/06/bevlogenheid-met-bas-kodden-tip-7-en-8-10115974>

## Tip 9 en 10

<https://www.youtube.com/watch?v=LSoczIXCEto>

Volg Bas Kodden op YouTube: [baskodden](#) of word lid van groep  
*Word een HELD* op Facebook: [www.facebook.com/wordeenheld](http://www.facebook.com/wordeenheld)