

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/omgekeerdopvoeden>

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.

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

Twitter, Instagram & Facebook: @BasKodden

E-mail: 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

Twitter: @EduardvanB

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>

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