

Bas Kodden

# **WORD EEN HELD**

Meer bevoegdheid voor  
jezelf en je organisatie

## Voor Sep en Tom

Word een HELD - Meer bevoegenheid voor jezelf en je organisatie

Bas Kodden

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

Ontwerp en layout: Twin Media bv, Roxanne Enkelaar

Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen

Uitgever: BigBusinessPublishers, Donald Suidman

[www.bbpublishers.nl/word-een-held](http://www.bbpublishers.nl/word-een-held)

ISBN: 9789491757310

1<sup>e</sup> druk: december 2013

2<sup>e</sup> druk: januari 2016

3<sup>e</sup> druk, geheel herziene editie: maart 2016

Copyright: © BigBusinessPublishers / Bas Kodden, 2016

### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

# Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	9
<b>1 Bevlogenheid</b>	13
Vitaliteit, toewijding en absorptie	14
Flow	16
<b>2 Talent</b>	19
Je talenten benutten als voorwaarde	21
Het ontdekken van je talenten	28
Het ontplooiën van je talenten	32
Samenwerken aan talent	33
<b>3 Helden</b>	38
Een HELD heeft een masterplan	41
Het gaat niet altijd alleen maar om winnen	45
Bevlogen personen zijn intrinsiek gemotiveerd	47
<b>4 Energie en vitaliteit</b>	48
Niet tevreden, maar bevlogen medewerkers zijn cruciaal	49
Bevlogenheid en werkgerelateerde energiebronnen	53
Bevlogenheid en persoonlijke energiebronnen	53
Bevlogenheid werkt aanstekelijk	54
Het belang van sport voor geluk en welzijn	56
Breng focus aan om energiek en vitaal te blijven	59
Burn-out: voorkom energieverlies	60
<b>5 Energiebronnen voor het heldendom</b>	64
1. Autonomie	66
2. Feedback	68
3. Sociale steun	69
4. Coaching	71
5. Optimisme	73
6. Eigenwaarde	74
7. Stressbestendigheid	75
8. Eigeneffectiviteit	77

<b>6 Doen</b>	82
Vecht of vlucht, maar bevries nooit	83
Wat is heldhaftig gedrag?	86
Heldhaftig gedrag vereist energie en non-conformiteit	88
Effectuation als theorie om je doel te bereiken	91
<b>7 Zelfkennis</b>	96
Zelfkennis: leer je eigen unieke energiebronnen kennen met het enneagram	97
Introductie op het enneagram	98
<b>8 Leidingnemen en leidinggeven</b>	117
Het werven en selecteren van bevlogen toptalenten	118
De CEO als Chief Energy Officer	122
Het managen van vitaliteit en energie	123
De kracht van energiemangement	126
Stappenplan voor de HELD	128
Nawoord	131
Referenties	134

# Voorwoord

Vijftien jaar aan ondernemerschap: het zit erop. Ruim dertigduizend uur van aanpakken en van vallen en opstaan. Van huiskamer tot diverse vestigingen en alles daartussen. Maar ook van vijftien jaar aan studies en onderzoek, wat uiteindelijk zelfs resulteerde in een wetenschappelijke promotie. Wat ooit begonnen was met het doel om mijn onderneming te verbeteren – er is immers niets zo praktisch als een goede theorie (Lewin, 1951) – eindigde jaren later in een dienstbetrekking bij Nyenrode Business Universiteit, waar ik momenteel ambitieuze professionals onderwijs op het gebied van leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. Hierbij put ik rijkelijk uit opgedane praktijkervaring binnen mijn eigen bedrijf.

De vraag die ik mijzelf tijdens een pauze van een college plotseling stelde, trof me als een keeper die een totaal onverwacht tegendoelpunt te verwerken krijgt: wat had ik van al die jaren praktijk en studie nu zelf echt geleerd en welke theorie had ik als écht belangrijk ervaren? Wat was nu de essentie van de reden waarom in mijn praktijk sommige dingen juist goed en andere zaken fout waren gelopen? Waarvan had ik plezier gekregen? En strookte de praktijk überhaupt wel met de diverse theorieën die ik in al die jaren had opgedaan?

De Amerikaanse bestsellerauteur Malcolm Gladwell onderschrijft in zijn boek *Outliers* (2008) de stelling van de Zweedse psycholoog Anders Ericsson (1996) dat je pas tot succesinzichten kunt komen nadat je minstens tienduizend uur aan oefening hebt verricht. Deze uren zaten er in mijn geval – zowel aan praktijkervaringen als aan opgedane theorie – dus al drie keer op. Het werd dan ook de hoogste tijd om de balans op te maken. Het boek van Gladwell en de tienduizend uren-stelling van Ericsson gaven aanleiding om met veel energie dit boek te schrijven en om voor mijzelf en anderen antwoord te vinden op vragen als: welke managementtheorieën zijn de afgelopen jaren waardevol gebleken? Welke organisatie- en management-aspecten leiden daadwerkelijk tot meer plezier in je werk, tot betere prestaties en een grotere kans op succes?

Om je te kunnen verbeteren, moet je eerst een visie hebben, van gemaakte fouten leren, om jezelf daarna weer verder te kunnen ontwikkelen, heeft voormalig hockeycoach Tom van 't Hek mij eens voorgehouden. Om in lijn met Ericsson en Gladwell te vervolgen: 'Inspiratie is leuk, maar transpiratie beter.' Visie ontwikkelen, je reisdoel bepalen – de inspiratie –, maar ook de zo

## Voorwoord

noodzakelijke uren maken – de transpiratie: het zijn sleutelbegrippen die in dit boek nog diverse malen en in diverse vormen aan bod zullen komen. Speciale dank aan mijn promotor prof. dr. Rob Blomme – directeur van het Center for Leadership & Personal Development van Nyenrode Business Universiteit – voor het gestelde vertrouwen en de geweldige begeleiding tijdens de afgelopen jaren. Jij bent een voorbeeld! Mijn grote dank gaat ook uit naar allen die op hun eigen wijze positieve energie aan dit boek hebben gegeven, in het bijzonder: Christel, mijn ouders, mijn broer Berndt, Boudewijn, Edwin, Ineke en vele andere familieleden, vrienden en vriendinnen. Als laatste wil ik mijn helden bedanken voor de onvergetelijke ontmoetingen en hun vele uitspraken die ik voor dit boek kon gebruiken. En ook omdat een aantal van hen bereid bleek om samen met mij dit boek te volbrengen.

Het schrijven van dit boek is een mooie reis gebleken. Voor ieder die het boek, ondanks of juist dankzij de woorden van Confucius: 'het is beter een mijl te reizen, dan om duizend boeken te lezen' toch zal willen lezen, hoop ik dat de reis langs en met helden veel positieve energie zal weten los te maken.

Utrecht, maart 2016

Bas Kodden



# Inleiding

## Inleiding

Helden hebben mij altijd mateloos geboeid. Personen die een bijzondere prestatie hebben volbracht of die op weg lijken een bijzondere prestatie te leveren. Die met hun positieve energie geen twijfels lijken te kennen en vol voor hun passie gaan. Ik vind het heerlijk om te zien hoe zij vol bevolegenheid in het leven staan. Als zoon van een gymleraar hadden met name helden uit de sport mijn grote aandacht. Mijn helden werden mijn voorbeelden en vele jaren later de inspiratie om dit boek te schrijven.

Ik bracht mijn jeugd vooral op de regionale tennisbanen door. Door de achtergrond van mijn vader was ik bevoorrecht om alle sporten uit te kunnen oefenen om zo mijn talenten te kunnen ontdekken. Uiteindelijk bleek tennis mijn grote liefde te zijn. Ik besteedde dan ook al mijn vrije uren om mijn passie uit te oefenen en om beter te worden. Later volgde mijn eerste baan als tennisleraar, maar uiteindelijk bleek mijn bevolegenheid voor deze job toch te laag. Er moest nog iets anders in het leven zijn dan de plaatselijke tennisbanen, realiseerde ik me. Helaas konden mijn ouders mij dit keer niet helpen en ik moest vertwijfeld zelf mijn pad vinden. Op mijn achttiende vertrok ik naar Groningen met het besef dat ik totaal niet wist wat ik wilde studeren en wat ik zou moeten gaan ondernemen. Het gebrek aan focus ervoer ik als uiterst slopend.

Nadat ik moeizaam mijn studie Rechten afrondde, volgde ik jaren later een studie Bedrijfskunde, opnieuw in Groningen, waar ik zo veel meer plezier aan beleefde. Ik was inmiddels ondernemer geworden en had me gerealiseerd dat ik met slechts een juridische achtergrondkennis en managementvaardigheden tekortkwam om verder te komen. Tijdens deze nieuwe studie kreeg ik veel theorieën over leiderschap en persoonlijke ontwikkelingen te verwerken en ik absorbeerde alles met gretigheid. Dit waren mijn onderwerpen, dit had mijn passie, ik kon niet meer stoppen! Het stokje van mijn onderneming droeg ik over om verder te kunnen studeren, nu aan Nyenrode Business Universiteit.

In 2011 promoveerde ik op het onderwerp bevolegenheid. Na vijftien jaar ondernemerschap had ik het gevoel gekregen dat ik, ondanks alle ervaringen en studies, de vinger nog steeds niet op de gevoelige plek had weten te krijgen en de vraag 'Waarom slagen bepaalde personen en ondernemingen nu wel en anderen niet?' nog steeds niet goed had kunnen beantwoorden. Totdat ik in aanraking kwam met de theorie van bevolegenheid. Schaufeli & Bakker (2001),

beiden toen nog verbonden aan de Universiteit Utrecht, definiëren bevlogenheid als 'een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'.

Dit waren de kenmerken die voor mijn vroegere helden het verschil hadden gemaakt, besefte ik, en niet het feit dat zij zo veel meer aangeboren talent hadden dan hun directe concurrenten. Juist die bevlogenheid was ook de reden geweest waarom ik als ondernemer soms wel en andere keren juist niet mijn doelen had bereikt. Van sommige zaken had ik namelijk geen enkele energie gekregen, terwijl ik andere projecten nauwelijks kon loslaten omdat ze aan me bleven trekken en me dwongen het succesvol af te ronden. Vitaliteit, toewijding en absorptievermogen gelden voor ons allemaal als voorwaarden voor succes. Je persoonlijk heldendom is bereikbaar, als je er maar genoeg energie en bevlogenheid in stopt en niet opgeeft voordat je je doelen hebt bereikt.

Dit boek gaat over helden en bevlogenheid. Of eigenlijk een combinatie van die twee. In dit boek heb ik de bevlogen persoon vormgegeven met het concept HELD: een acroniem dat staat voor 'Hoog Energieke Leidingnemende Doener'. HELD hanteert de theorie van bevlogenheid als basis en slaat een brug tussen de (top)sport en management- en persoonlijke leiderschapstheorieën. Als voormalig sportleraar en inmiddels bedrijfskundige zag ik in dat veel aspecten van dit concept bevlogenheid, waarnaar ik zelf jaren onderzoek had verricht,

---

'BEVLOGENHEID IS EEN **POSITIEVE, AFFECTIEF-COGNITIEVE** TOESTAND VAN OPPERSTE VOLDOENING DIE GEKENMERKT WORDT DOOR VITALITEIT, TOEWIJDING EN ABSORPTIE'.

– Wilmar Schaufeli & Arnold Bakker

---

ondubbelzinnig zijn terug te vinden in de (top)sport. De aspecten vitaliteit en toewijding bijvoorbeeld, die noodzakelijk zijn voor bevlogenheid: in de (top) sport zijn ze cruciaal om prestaties te leveren. Voor ondernemers geldt dat overigens ook. De vele overeenkomsten tussen bevlogenheid en sport waren voor mij aanleiding om diverse Nederlandse sporthelden te vragen naar hun ervaringen met aspecten als vitaliteit, toewijding en bevlogenheid.

---

# **HELD:** HOOG ENERGIEKE LEIDINGNEMENDE DOENER

---

De inspiratie- en energiebron die helden kunnen zijn, vormt de rode draad van dit boek. Met praktisch toepasbare managementtheorieën, persoonlijke belevissen en ontmoetingen met uiterst bevlogen personen reikt dit boek een stappenplan aan om van denken naar doen te komen, zodat je vol energie leiding kunt nemen over je eigen leven. Het is bestemd voor iedereen die op zoek is naar nieuwe energie, passie en bevlogenheid in zijn leven. Ook voor de leidinggevende die bezig is om zijn organisatie vanuit een positieve flow te laten groeien.

— 1 —

Bevlogenheid

Leef bevlogen, dan leef je gelukkig, zo verhaalt de theorie van bevlogenheid. Het gevoel hebben dat je precies die dingen doet waar je unieke talenten en interesses liggen en waarbij je optimaal gebruik kunt maken van persoonlijke en werkgerelateerde energiebronnen. Wie wil er niet bevlogen zijn? En welke leidinggevende wil geen bevlogen medewerkers hebben? In moeilijke tijden geeft bevlogenheid extra energie om stressvolle situaties het hoofd te bieden, waardoor juist deze werknemers goud waard blijken voor de organisatie waarin ze werken. Uit studies naar bevlogenheid blijkt echter dat bijna 90 procent van de onderzochte werknemers deze arbeids- en levensvreugde in mindere mate, of zelfs helemaal niet ervaart. Sterker nog, veel professionals gaven in mijn onderzoeken aan dat zij door miskenning van hun talenten of door de starre arbeidsstructuur in een bedrijf hun bevlogenheid hebben voelen wegvloeien.

---

'88 PROCENT VAN DE ONDERZOCHE  
WERKNEMERS **IS NIET BEVLOGEN.**'

– Prof. dr. Arnold Bakker

---

Wat maakt iemand 'bevlogen' en onder welke condities kan hij optimaal presteren? In welke mate moet je vitaliteit en toewijding aan de dag leggen om die energie en passie elke dag weer omhoog te kunnen halen? En is bevlogenheid aan te leren en/of te stimuleren? Allemaal vragen die ons in de dagelijkse praktijk zouden kunnen helpen om met meer vitaliteit en toewijding die dingen te doen die ons plezier bezorgen. Of juist die dingen niet meer te doen waarvan we alleen maar stress en negatieve energie krijgen!

### **Vitaliteit, toewijding en absorptie**

De theorie van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker 2001; Bakker, 2009) stelt dat een bevlogen medewerker over een uiterst positieve houding beschikt die wordt gekenmerkt door een ongekende levenslust, energie, zin om te werken en er vol voor willen gaan. In de woorden van Schaufeli en Bakker (2001) zelf: 'onder

## 1 Bevlogenheid

bevlogenheid verstaan we een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'. Daardoor weet die medewerker ook bijzondere prestaties te verrichten. Wie bevlogen is, staat open voor nieuwe ideeën, is zowel psychisch als fysiek gezond, gaat op zoek naar zijn of haar authentieke talenten en begint elke dag met veel energie en levenslust aan weer een nieuwe werkdag. Dat is niet alleen fijn voor hemzelf, maar ook stimulerend voor zijn directe collega's en goed voor de organisatie. De eerste stap om een HELD te worden is dan ook de volgende:

### **Word een HELD - Stap 1**

Ontdek en ontplooi je authentieke talenten.

Je levenslust en energie zullen significant toenemen.

De toestand van opperste voldoening wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie, drie begrippen waarvan misschien niet direct duidelijk is wat ze inhouden. Vitaliteit verwijst naar het bruisen van energie, zich fit en sterk voelen, en lang en onvermoeibaar kunnen doorwerken. Toewijding heeft te maken met een sterke betrokkenheid bij het werk: het werk is inspirerend en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptievermogen ten slotte verwijst naar het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt stil te staan en het moeilijk is om zich er los van te maken.

Met mijn eigen onderneming had ik diverse groeiscenario's volbracht, maar ook heb ik met pijn en verdriet noodzakelijke hervormingen moeten doorvoeren. Aan vele mensen mocht ik leidinggeven, maar van sommigen moest ik afscheid nemen. De dubbele pet van ondernemer en leider, en die van aandeelhouder en manager, speelde mij diverse malen parten. Waar het uiteindelijke resultaat om draaide, ervoer ik later, was toch echt die bevlogenheid. Zowel die van mijn medewerkers als die van mezelf: meer of minder bevlogen medewerkers hadden daadwerkelijk het verschil gemaakt tussen winst en verlies. De theorie klopte, ook voor mij. Leven is leren en leren is leven, zo leerde ik in de praktijk.