

**Bas Kodden**

DE KUNST VAN  
**DUURZAAM**  
  
**PRESTEREN**

Model voor Werving & Selectie  
en Professionele Ontwikkeling

# Inhoud

**Voorwoord** Henk Ouwens 9

**Proloog: Billy Beane** 13

Zwermen scouts 13

Kiss of death 14

Logica, wetenschap en honkbal 16

Een echte winnaar 17

**Inleiding** 21

Tijd om de balans op te maken 22

Wat is er nodig om te blijven presteren? 23

De reis, niet het doel 24

Rendementen uit het verleden 25

Zesjescultuur 26

Moneyball 28

**1**

**Het belang van duurzaam presteren** 31

Intrinsieke motivatie 33

Succesvolle selectie 34

Prestatie-indicatoren en selectiecriteria 35

Onderzoeksmodel en vragen 37

Opbouw boek 40

Tot slot 40

**2**

**Talent** 43

Het begrip 'talent' 44

Talent wordt overschat 44

Excellent presterende individuen 45

Winnaars-DNA of toewijding? 49

Goudmijnen 51

Deliberate practice 52

*Uitkomsten van het onderzoek* 53

**3****Intelligentie, wilskracht en intrinsieke motivatie** 57

Intelligentie en wilskracht 58

Discipline en regels 60

Egodepletie 61

Intrinsieke motivatie 62

Het motivatiecontinuüm 64

Motivatie 3.0 66

*Uitkomsten van het onderzoek* 67

**4****Aanpassingsvermogen** 71

Het belang van aanpassingsvermogen 72

VUCA 74

Ingrijpende veranderingen 75

Agile talent 76

*Uitkomsten van het onderzoek* 78

**5****Zelfeffectiviteit** 81

Het mijden van risico's 82

Domeinspecifieke kennis is macht 83

Wat is zelfeffectiviteit? 85

Doelbewuste oefening en zelfeffectiviteit 86

Toppresteerders zien minder en begrijpen meer 87

Toppresteerders kijken in de toekomst 90

Toppresteerders weten meer door juist minder te zien 90

Een krachtige combinatie 91

*Uitkomsten van het onderzoek* 93

6

**Bevlogenheid** 95

Succes door enthousiasme 96

De theorie van bevlogenheid 97

Opperste voldoening 98

HELD'EN 99

Persoonlijke energiebronnen 101

*Uitkomsten van het onderzoek* 104

7

**Vitaliteit** 107

Energie en motivatie 108

Het egelprincipe 109

De noodzaak van vitaliteit 110

Focus 112

Vitaliteit en zelfeffectiviteit 113

*Uitkomsten van het onderzoek* 115

8

**Organisatiefit** 119

Fit met functie en leidinggevende 121

Organisatiecultuur en -verandering 121

Succesvoorwaarden 123

*Uitkomsten van het onderzoek* 125

9

**Prestatiecultuur – All Blacks** 127

De organisatie als tribe 128

Whakapapa: het hogere doel 130

Ubuntu: verbondenheid met anderen en met de organisatie 132

Whanau: eigenaarschap 134

Mana: talent is goed, karakter is beter! 136

10

**De kunst van duurzaam presteren: het Zeigarnik-effect** 139

De briljante ober 139

Geheugenexperimenten 142

Een plan is cruciaal 143  
Onbewust bekwaam 147  
Loslaten en toch focussen 148  
Werving en selectie 150

**Conclusie en samenvatting** 153

Professionele ontwikkeling 155  
Organisatieontwikkeling 158

**Tools** 163

Checklist Werving & Selectie 164  
Vragenlijst Zelfeffectiviteit 165  
Vragenlijst Aanpassingsvermogen 166  
Vragenlijst Bevlogenheid 167  
De STAR- en STARR(A)-methode 169

**Bijlagen** 173

- Bijlage I – Verantwoording van het onderzoek 175
- Bijlage II – Belangrijkste uitkomsten van het onderzoek naar prestatie-indicatoren 181
- Bijlage III – Correlatiematrix 182
- Bijlage IV – Correlatiematrix factoren 184
- Bijlage V – Regressieanalyse 185
- Bijlage VI – Uitkomsten onderzoek naar gebruik selectiecriteria 186
- Bijlage VII – Uitkomsten onderzoek naar padanalyse en fit onderzoeksmodel (Structural Equation Modelling) 187
- Bijlage VIII – Research Model Analysis - model-fitanalyse (AMOS) 189
- Bijlage IX – Begrippen en definities 191

**Noten** 195**Inspiratiebronnen** 199**Dankwoord** 207**Over de auteur** 209



**‘Ik was geobsedeerd door dit verhaal. Het gaat volgens mij niet alleen over sport, maar over algemene waarden als succes en falen. Het is een verhaal over kerels die ondanks allerlei tegenwerking zichzelf opnieuw weten uit te vinden.’**

Brad Pitt, Amerikaans acteur (1963)

# Inleiding

Rendementen uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst. Het boek en de film *Moneyball* trokken in de Verenigde Staten enorm veel aandacht. Het idee van alternatieve aannameprocedures en op statistiek gebaseerde werving- en selectiemethoden sloeg in als een bom. Wat is er nodig om te blijven presteren? Hoe kun je er voor zorgen dat je als individu, als team als organisatie jezelf opnieuw kunt uitvinden om opnieuw succesvol te kunnen zijn?

Vijftien jaar ondernemerschap: het zat er voor mezelf op in 2013. Ruim dertigduizend uur van aanpakken; van vallen en opstaan. En ook van vijftien jaar studie en onderzoek, die uiteindelijk resulteerden in een wetenschappelijke promotie. Wat ooit begonnen was met het doel om mijn eigen onderneming te verbeteren – er is immers niets zo praktisch als een goede theorie<sup>4</sup> – eindigde jaren later in een dienstbetrekking bij Nyenrode Business Universiteit, waar ik ambitieuze professionals onderwijs op het gebied van leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling.

## Tijd om de balans op te maken

Wat had ik van al die jaren praktijk en studie nu écht geleerd en welke theorie had ik zelf als écht belangrijk ervaren? Deze vraag, die ik mezelf in 2013 tijdens een pauze van een college aan MBA-studenten plotseling stelde, trof me als een keeper die totaal onverwacht een tegendoelpunt te verwerken krijgt. Wat was nu de essentie? Waarom waren in mijn ondernemerschap sommige dingen goed gegaan en andere zaken juist fout gelopen? Waarvan had ik zelf plezier gehad? En strookte de praktijk überhaupt wel met al die theorieën die ik in al die jaren was tegengekomen?

Ik had mijn studenten zojuist de tienduizendurentheorie uiteengezet. De Amerikaanse bestsellerauteur Malcolm Gladwell onderschrijft in zijn boek *Outliers* de stelling van de Zweedse psycholoog Ericsson<sup>5</sup> dat je pas tot persoonlijke succesinzichten kunt komen, nadat je minstens tienduizend uur aan oefening hebt verricht. Deze uren zaten er in mijn geval in 2013 – zowel aan praktijkervaringen als aan opgedane theorie – dus al drie keer op. Het was de hoogste tijd om de balans op te maken.

Het boek van Gladwell en de tienduizendurentheorie van Ericsson vormden de aanleiding om met veel plezier en energie het boek *Word een een HELD* te schrijven. Ik probeerde daarin voor mijzelf antwoord te vinden op vragen als: welke managementtheorieën zijn in de praktijk nu echt waardevol gebleken? Welke organisatie- en managementaspecten leiden daadwerkelijk tot meer plezier in je werk? *Word een HELD* werd een hit, voornamelijk omdat het zoveel professionals in Nederland aan werkplezier bleek te ontbreken. Velen misten (en missen) die bevoegenheid in hun werk en in hun leven en zochten net als ik handvatten om dat te bereiken.



## Wat is er nodig om te blijven presteren?

Als onderzoeker, ondernemer, maar vooral ook als vader van twee jonge kinderen was er nog een vraag die maar door mijn hoofd bleef spoken: wat is er nodig om te blijven presteren? Eén keer winnen is immers niet goed genoeg.

Als ondernemer had ik honderden medewerkers in loondienst gehad, waarschijnlijk meer dan duizend sollicitatiegesprekken gevoerd of laten voeren, vele honderden talenten getest en toch heb ik er vaak het gevoel aan overgehouden dat ik misschien wel de verkeerde persoon had aangenomen. En mogelijk nog erger: hoeveel talenten heb ik dan wel niet laten lopen die het vermogen en de persoonskenmerken hadden om uit te kunnen groeien tot toppers die uiterst waardevol hadden kunnen zijn voor mijn teams en organisatie. Was ik verblind, te veel op mezelf gefocust of destijds te veel afgegaan op uiterlijk vertoon? Hoe kwam het dat ik als ondernemer of als persoon toch niet die kwaliteiten bezat om werkelijk te doorgronden wie nu echt een talent was en wie niet?

Wat is er nodig om te presteren en om te kunnen blijven presteren? Een onrust van onbeantwoorde vragen bleef zich meester van me maken. Hoe je bevlogen kunt worden en kunt blijven, ja, daar was ik achter gekomen. Met het beschikbaar krijgen van de juiste energiebronnen, een houding van veel energie, leiding nemen over je eigen leven en vooral ook *doen*, daar komen resultaten uit voort. Maar hoe zorg je ervoor dat je weer opnieuw kunt winnen? En alle keren daarna ook weer? Wat heb je daarvoor nodig? En hoe herken je de kandidaten die dat weten en kunnen?

De vraag die ik mezelf eind 2013, na het lezen van het boek *Moneyball* en het zien van de film, stelde was als volgt: welke persoonskenmerken en prestatiecriteria zijn voor onszelf cruciaal voor duurzaam presteren? En wat zou ik mijn twee jonge kinderen aan goede raad kunnen meegeven? Met de uitkomsten kon ik tegelijkertijd de voor veel ondernemingen meest cruciale vraag beantwoorden: hoe en waarop selecteer je de allerbeste mensen voor je team en organisatie? Om weer opnieuw te kunnen winnen.

## **De reis, niet het doel**

Ik ging op zoek naar antwoorden, verslond vele tientallen managementboeken en wetenschappelijke artikelen, sprak met vele experts uit de wetenschap, uit de topsport en het bedrijfsleven en creëerde een model waarvan ik dacht dat het de uitkomsten naar het belang van persoonskenmerken zou kunnen verklaren. Een model ook dat zou kunnen verklaren waarom ik zelf in mijn leven niet altijd optimaal had gepresteerd.

Jij hebt het zelf vast ook meegemaakt. Na jaren van leren, studeren en voorbereiden begon je aan je eerste werkervaring. Onwetend, onbewust en mogelijk nog onbekwaam, maar met een onmetelijke energie die je nu eindelijk mocht gaan inzetten. Je kreeg je eerste complimenten, maakte je eerste promoties en je begon te vliegen. Geweldig, dit kon ik dus eigenlijk altijd al, zei je tegen jezelf. Niemand zag het, eindelijk is het zover: mijn talent wordt opgemerkt. Ik ben er. Het was alleen een kwestie van ontdekken. Toch?

Maar de grootste kater krijg je meestal juist na het behalen van een diploma of het winnen van een prijs. Want ... wat dan? Het gaat namelijk niet om die prijs of dat diploma, realiseerde ik me later; de weg er naartoe, daarvan had ik genoten. De flow, de bevrogenheid om opnieuw in actie te komen en weer een nieuw doel na te streven. Een bevrogen leven draait niet om een einddoel; de reis, daar gaat het om. Welke persoonskenmerken kun je daarbij het best gebruiken? Precies, daar draait dit boek om!

## Rendementen uit het verleden

Net als Billy Beane worden we allemaal op gezette tijden, maar vaak totaal onverwacht, geconfronteerd met de *kiss of death*. De eerste successen zijn daar, worden flink gevierd, maar dan komen de eerste scheurtjes en merk je dat er nog zo veel anderen goed in jouw vak zijn. Mogelijk zelfs veel beter. Het eerste gewin betekende geenszins de winst van morgen. Veel afdelingshoofden, managers, directieleden, bestuurders en ondernemers hebben dit fenomeen ook vanuit een leidinggevend perspectief meegemaakt: het ene team bleek wel succesvol, terwijl het andere team achterbleef. En het eens zo succesvolle team en de eens zo succesvolle organisatie bleken jaren later ineens zeer teleurstellende resultaten te laten zien. Slechte resultaten die niet terug te voeren bleken op economische omstandigheden, gewijzigde concurrentieverhoudingen en wat al niet meer. Het 'klopte' gewoon niet meer.

'Talent is tijdsgebonden', aldus mijn collega professor Lidewey van der Sluis. 'Het is vergankelijk. Vandaag kun je als groot talent beschouwd worden, mensen lopen met je weg en willen met je netwerken, maar dat

kan morgen ineens afgelopen zijn. Je kunt van je voetstuk vallen. Neem topsporters. Hoe meer wedstrijden en prijzen ze winnen, hoe hoger hun aanzien, maar ook hoe hoger de lat voor de verwachtingen komt te liggen. Leren winnen is makkelijker dan blijven winnen. Succes komt nooit vanzelf en kwaliteit is nooit toevallig.<sup>6</sup>

‘Rendementen uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst’, zo geven de vele diverse radio- en tv-commercials uit de financiële sector aan. En helaas klopt deze bewering ook voor ons eigen leven en onze eigen carrière. Maar welke persoonskenmerken en welke medewerkers heb je dan nodig om steeds weer opnieuw succesvol te kunnen zijn? Zodra ik daar met specialisten uit de wetenschap of uit de topsport over sprak, kwamen vaak antwoorden als: ‘Dat is doorzettingsvermogen’, of: ‘Bevlogenheid is allesbepalend.’

Vanzelfsprekend, die opmerkingen leken te kloppen, maar er moet meer zijn, bedacht ik me. En er is meer, zo vond Billy Beane, de legendarische honkbalcoach uit Oakland. Veel meer. De film *Moneyball* over zijn karakter en zijn drive om de belangrijkste prestatiekenmerken uit de honkbalsport te willen ontdekken, inspireerden mij om een vergelijkbaar onderzoek te starten. Maar nu naar hedendaagse persoonskenmerken en prestatie-indicatoren van Nederlandse professionals.

## **Zesjescultuur**

Of we nu willen of niet, onze Nederlandse zesjescultuur voldoet niet meer. Een Harvard-diploma is inmiddels voor velen bereikbaar. Studeerden er in 2008 nog 179.800 Chinezen in het buitenland, in 2015 waren dat er al 523.700, een stijging van maar liefst 13,9% ten opzichte

van het jaar ervoor. Van dat aantal gaat 27% naar de Verenigde Staten en 20% naar het Verenigd Koninkrijk, dat blijkt uit cijfers van het Institute for International Education. Vooral prestigieuze universiteiten zoals Harvard, Columbia en New York University zijn populair. Van de 9396 buitenlandse studenten die in 2016 aan Harvard studeerden kwamen er 938 uit China. Een jaartje studeren kost daar meer dan 50.000 dollar, maar dat hebben veel Chinezen uit de hogere middenklasse er graag voor over. En de Amerikaanse universiteiten zien ze graag komen. In 2014 kwam er dankzij de Chinese studenten 10 miljard dollar extra in het laatje, onder meer aan lesgeld. Want dat lesgeld is niet eens het grootste obstakel voor Chinese studenten. Ze geven ook nog eens tienduizenden dollars uit aan begeleiding om zich voor te bereiden op hun aanstaande carrières.<sup>7</sup>

De arbeidsmarkt is volledig veranderd met een generatie vol jonge ambitieuze en uitstekend opgeleide professionals vanuit de hele wereld die hun plek op het speelbord van de wereld willen veroveren. En dat doen ze ook, nu nog vaak ten koste van onze eigen jonge professionals die goed vaak al goed genoeg vinden.

Ouders hebben naar mijn mening tegenwoordig dan ook niet alleen de taak om hun kinderen vol liefde en aandacht op te voeden en ze gelukkig te laten opgroeien in een veilige, knusse omgeving, maar ook om ze weerbaar te maken. Om ze voor te bereiden op een nieuwe arbeidsmarkt waarin ze te maken krijgen met nieuwe vormen van (moeten) presteren. Liefde en aandacht komen vanzelfsprekend op één, maar een goede voorbereiding op wat de toekomst van ze zal verlangen, toch zeker op twee. Maar, hoe doe je dat? En nog belangrijker: wat heb je daarvoor nodig?

## **Moneyball**

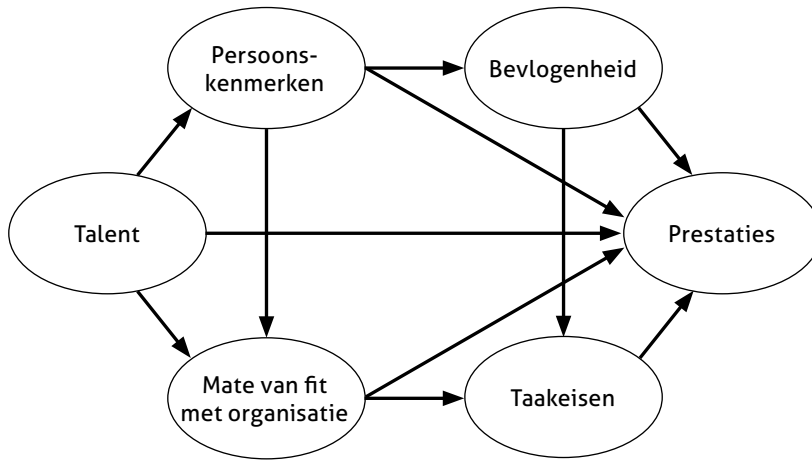
Het verhaal over Billy Beane, het jezelf opnieuw uitvinden, de verfilming van *Moneyball* met Brad Pitt en een ontmoeting met een van Billy Beane's beste vrienden, waren de aanleiding voor mijn eigen onderzoek. Mijn eigen *Moneyball*: waarom en waarop worden hier in Nederland sommige talenten aangenomen en anderen juist afgewezen? Over welke persoonskenmerken beschikken professionals in Nederland die duurzaam weten te presteren? Hebben wij mogelijk allemaal dezelfde blinde vlek voor het vinden van de juiste medewerker?

Het resultaat van ruim drie jaar studie ligt voor je. Anderhalf jaar aan voorbereiding en twee jaar aan uitvoerend onderzoek onder leidinggevend en senior medewerkers van ruim 1100 professionals en vele tientallen interviews met experts uit zowel de wetenschap, het bedrijfsleven als de topsport gaven nieuwe inzichten die kunnen helpen met het opnieuw uitvinden van jezelf als professional en het kunnen bouwen van duurzaam presterende organisaties.

Ik wens je veel leesplezier!

*Bas Kodden*

Utrecht, april 2017



FIGUUR 13. ONDERZOEKSMODEL

Met behulp van dit onderzoeksmodel besloot ik de senior medewerkers en leidinggevenden van ruim 1100 professionals te vragen naar de mate van waarin zij hun medewerker of collega zouden waarderen op vragen als: 'Deze medewerker is bovengemiddeld intrinsiek gemotiveerd om uit te blinken', 'Vergeleken met zijn/haar collega's heeft deze medewerker gemiddeld genomen veel minder / minder / neutraal / meer / veel meer natuurlijke begaafdheid en aangeboren aanleg om in zijn of haar vak uit te blinken', 'Vergeleken met zijn/haar collega's heeft deze medewerker gemiddeld genomen veel minder / minder / neutraal / meer / veel meer wilskracht om uit te blinken', 'Deze medewerker heeft een bovengemiddeld zelfvertrouwen in lastige situaties', met antwoorden mogelijk als 'Helemaal eens, eens, neutraal, oneens en helemaal oneens. In totaal werden op deze wijze ruim 1100 professionals beoordeeld op de mate waarin zij beschikten over de mate van talent voor hun

vak, de mate waarin zij voldeden aan twaalf persoonskenmerken, de drie elementen van bevologenheid, drie aspecten van organisatiefit, de mate waarin zij waren opgewassen tegen de gestelde mentale en fysieke aspecten van hun uit te oefenen functie en in welke mate zij in staat waren geweest om de afgelopen jaren zowel individueel als in teamverband te presteren. De vijf concepten die hierbij in kaart werden gebracht waren:

- de mate van talent voor het vak dat zij uitoefenden;
- de mate van bepaalde persoonskenmerken;
- de mate van fit met de organisatie;
- de mate van bevologenheid;
- de mate van fit met gestelde (fysieke en mentale) taakeisen.

Deze elementen werden vervolgens gerelateerd aan de mate van het leveren van duurzame prestaties door professionals, zowel individueel als in teamverband.

### **Hypothesen**

Het doel van het onderzoek betrof het testen van de verschillende ingebrachte hypothesen. Om deze hypothesen te kunnen testen werden de ingebrachte variabelen allereerst getest op normaliteit, betrouwbaarheid en interne consistentie door het uitvoeren van verschillende factoranalyses en het berekenen van onder andere Cronbach's alpha- en KMO-scores. De Cronbach's alpha-scores van alle ingebrachte variabelen varieerden tussen 0.711 en 0.861, welke scores als ruim voldoende tot zeer goed worden geïnterpreteerd. De KMO-scores van alle ingebrachte variabelen varieerden tussen .500 en .883, welke scores als acceptabel tot zeer acceptabel gelden.

Na het uitvoeren van deze voorbereidingstesten konden de verschillende correlatie- en (multiple)regressieanalyses worden uitgevoerd om de diverse hypothesen te testen en het belang van de verschillende variabelen en ingebrachte persoonskenmerken te wegen.



Het onderzoeksmodel zelf werd getoetst door middel van Structural Equation Modelling, gebruikmakend van het programma AMOS. De diverse analyses en tabellen vind je in de volgende bijlagen.





**‘1x winnen ...  
is niet goed genoeg!’**


Bas Kodden


# Over de auteur


Bas Kodden is schrijver, spreker en onderzoeker op het gebied van leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling. Het onderwerp bevlogenheid in het bijzonder.


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

 @BasKodden

 @SebastiaanKodden

 @SebastiaanKodden

 [bas@kodden.net](mailto:bas@kodden.net)

 030-2611061

**Waarom blijft de ene organisatie succesvol, terwijl andere organisaties uiteenvallen en verdwijnen? Waarom weet die ene persoon zijn succes te herhalen, terwijl eigenlijk niemand dat verwachtte?**

Vergeet alles wat je dacht te weten over het selecteren en aannemen van de juiste medewerkers. Het zit anders dan je denkt! Het geheim van winnende personen en teams zit hem in de combinatie van talent en vier belangrijke prestatiekenmerken, waar – vreemd genoeg – veel organisaties juist niet op selecteren ...

**Bas Kodden** deed onderzoek naar prestatie-indicatoren onder leidinggeevenden en senior medewerkers van ruim 1100 professionals en 50 CEO's van Nederlands bekendste bedrijven. Zijn verrassende uitkomsten werpen een nieuw licht op het huidige aanname- en selectiebeleid van veel Nederlandse bedrijven. En het blijft niet bij theorie: dit boek biedt bovendien een praktisch model voor werving & selectie en professionele ontwikkeling. Inclusief diverse vragenlijsten en checklists voor hr-functionarissen en leidinggeevenden die willen bouwen aan duurzaam winnende teams en organisaties.

---

**Bas Kodden** is onderzoeker, schrijver en spreker op het gebied van leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling. Hij is werkzaam bij Nyenrode Business Universiteit aan het Center for Leadership Management Development.

**Auteur van de internationaal verschenen bestseller *Word een HELD.***

---