

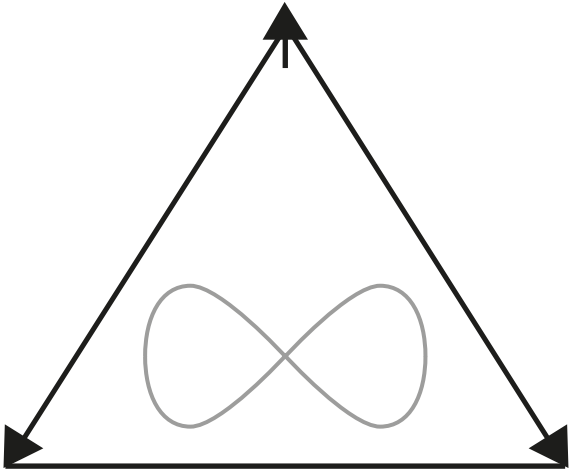
Bas Koddén



**THE DEVIL**

STOP MET SABOTEREN VAN JEZELF EN JE ORGANISATIE

**INSIDE**



# Inhoud

Voorwoord: De onzichtbare binnenkant van ons leven 15

Inleiding: Het belang van introspectie 17

---

## **DEEL I      MYSTIFY**

**Hoofdstuk 1      Waarachtig leiderschap** 25  
Je bent wat je doet 25  
Niets is wat het lijkt 28  
De duivel in ons 31

**Hoofdstuk 2      Leiding-nemer-schap** 33  
De scheidslijn tussen succes en tragedie 33  
De zeven hoofdzonden 36  
Van hoofdzonden naar triggers 37  
Wat zijn jouw hoofdzonden? 45

**Hoofdstuk 3      Introspectie als ultieme aanjager** 49  
Neem je tijd 49  
De zin van het leven 52  
Wat drijft jou? 54

---

## **DEEL II      INSIDE YOURSELF**

**Hoofdstuk 4      Ken jezelf** 59  
Wat is waar? 59  
Interne antwoorden 62  
Introspectie als dagelijkse bezigheid 64

<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Emotionele intelligentie</b>	69
	Kernelementen van emotionele intelligentie	69
	Je bent wie je bent. Of niet?	70
	Groeimodel	71

<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Je innerlijke kompas</b>	81
	Magnetische afwijking	81
	Anders denken	83
	Van hoofdzonden naar levenswaarden	85
	Vind zingeving	87

---

**DEEL III           INSIDE THE ORGANIZATION**

<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>Triggers</b>	97
	Acties en reacties	97
	Angst, ego en empathie	99
	Beheers je brein	105

<b>Hoofdstuk 8</b>	<b>Luisteren is goed, observeren is beter</b>	107
	Observeer jezelf	107
	Observeer anderen	108
	Stop met helpen	112

<b>Hoofdstuk 9</b>	<b>De valse T-splitsing</b>	115
	In jezelf	115
	In leidinggeven aan anderen	117

---

**DEEL IV           SYMPATHY FOR THE DEVIL**

<b>Hoofdstuk 10</b>	<b>De (illusie van) de vrije wil</b>	127
	Filosofie als manier van leven	127
	Kies de moeilijkste weg	129

<b>Hoofdstuk 11</b>	<b>Stop je persoonlijke saboteurs</b>	133
	Ontdek je persoonlijkheidstype	133
	Stel je zelfbeeld bij	164

---

## **DEEL V            PURPOSE DRIVEN LEADERSHIP**

<b>Hoofdstuk 12</b>	<b>Het echte verschil maken(d)</b>	171
	Alles draait om leiderschap	171
	Een purpose verhoogt de prestaties	173
	Kritische factoren voor een goede purpose	175
	De purpose als aanjager	176

<b>Hoofdstuk 13</b>	<b>Stop met die onzin</b>	179
	Doorbreek zelsabotage	179
	Beheers je emoties	183
	Verwijder de duivel	185

---

Nawoord		187
---------	--	-----

<i>Bijlage I</i>	Persoonlijk leiderschap - oefeningen	191
------------------	--------------------------------------	-----

<i>Bijlage II</i>	Begrippen en definities	199
-------------------	-------------------------	-----

Bronnen		205
---------	--	-----

Geraadpleegde en aanbevolen literatuur		211
--	--	-----

Index		219
-------	--	-----

Dankwoord		223
-----------	--	-----

Over de auteur		226
----------------	--	-----

Voorwoord

# De onzichtbare binnenkant van ons leven

Een ijsberg is maar voor een klein deel zichtbaar, het grootste deel ligt onder water. Bij de Titanic werd daar geen rekening mee gehouden en daardoor is het schip te gronde gegaan. Ook het leven van mensen en organisaties zijn maar voor een klein deel zichtbaar. Wie daar geen rekening mee houdt, zal er de prijs voor betalen.

Via onze zintuigen ervaren we de buitenkant – de hardware – van het leven. De software – de onzichtbare binnenkant van het leven – is heel moeilijk onder woorden te brengen. Die vormt wel een krachtige energiebron om iets moois van ons leven te maken. Als we verliefd worden, kunnen we deze software van het leven op een intensieve manier ervaren: *we fall in love*. We kunnen er geen woorden voor vinden en ook geen notulen over maken.

Nederland is een rijk land met een groeiende economie en toenemende welvaart. Van de buitenkant gezien zijn we een sterk land, maar de binnenkant blijkt zeer verzwakt te zijn. De samenhang is zwak omdat de menselijke relaties geen aandacht meer krijgen. De sterke technologische ontwikkelingen van computer en telefoon hebben de communicatie in hoge mate versterkt, maar de menselijke relaties zijn daardoor verzwakt.

De elektronische communicatie blijft beperkt tot de harde buitenkant en de binnenkant van de mens komt niet tot zijn recht. De filosoof Levinas zegt: 'In de ogen van de ander herken ik mijzelf in mijn verantwoordelijkheid voor de ander.'

De warmte en intimiteit van het menselijk contact zijn verloren geraakt. De mens wordt eenzamer en is minder in staat om samen te werken en om samen iets moois van het leven te maken. Onze welvaart heeft de mens economisch verrijkt maar de menselijkheid verzwakt. Het is niet de overheid die hieraan iets kan doen maar wij allen die dit beseffen. Een glimlach voor de mensen die je op straat ontmoet of in je werk tegenkomt, kan wonderen doen voor het gevoel van waardering en geluk.

Professor Paul de Blot\*

Honorair hoogleraar business spiritualiteit

---

\* Mijn mentor en vriend Paul de Blot overleed bij het gereedkomen van dit boek op 15 december 2019.

Inleiding

# Het belang van introspectie

Als ondernemer was ik vijftien jaar lang gefocust op twee dingen: hoe krijg ik de juiste mensen aan boord en hoe houd ik ze gemotiveerd? Maar was dat genoeg? Of zag ik iets over het hoofd?

Ik had vaak het gevoel dat ik de verkeerde mensen had aangenomen. Ogenschijnlijk bevlogen individuen bleken uiteindelijk toch niet zo bevlogen en medewerkers die elders goed hadden gepresteerd, lieten minder resultaten zien dan verwacht. Maar ook andersom was het geval; personen die ik met enige twijfel had aangenomen, grepen die kans met beide handen aan en boekten onverwacht grote successen. Een fascinerend verschijnsel, waar ik me later als wetenschapper volledig op stortte.

In 2017 rondde ik een vier jaar durend onderzoek af naar 21 karaktereigenschappen voor duurzaam presteren. De conclusie uit dat onderzoek is: alles staat of valt met zelfeffectiviteit en aanpassingsvermogen. Je kunt er alles over lezen in mijn boek *De kunst van duurzaam presteren*. Vervolgens verlegde ik mijn aandacht naar een trend die eind 2017 uit de VS was komen overwaaien en ook in Nederland steeds meer aandacht kreeg: het belang van non-conformisme. Laat jij je als ieder ander behandelen en in een hokje stoppen? Of laat je jezelf zien en handel je vanuit je waarachtigheid? Alleen, maar vaak ook met studenten, deed ik er wetenschappelijk onderzoek naar.



Dat leverde tal van ontdekkingen op. De belangrijkste luidde: we hebben in eerste instantie een enorme behoefte aan ruimte en aan leidinggevendenden die ons in staat stellen in die ruimte onze talenten te benutten. Juist op deze aspecten gaat het vaak mis, zo bleek uit de onderzoeken. Veel leidinggevendenden saboteren feitelijk hun eigen organisatie, zo moesten we concluderen. Zij benutten het talent van hun mensen niet (en waarschijnlijk evenmin hun eigen talenten). Het onderzoek vorderde gestaag en steeds opnieuw initieerde ik een vervolgstudie.

In 2019 had ik mijn bevindingen van deze onderzoeken uitgewerkt in een wat in mijn ogen een baanbrekend boek zou worden. Het was al half af, maar de energie om het af te ronden ontbrak. In diezelfde periode schreef ik allerhande wetenschappelijke publicaties. Als ondernemer gruwelde ik ervan, maar nu had ik ineens de geest ervoor gekregen. Elke dag opnieuw spookten er vragen door mijn hoofd als: is het nieuwe artikel definitief afgerond of moet er nog iets bij? Aan welk vaktijdschrift en wanneer zal ik het indienen? En bovenal: zullen mijn peer reviewers, die zich vaak aan de andere kant van de wereld bevinden, dit artikel accepteren? Maar eigenlijk interesseerde het antwoord op al die vragen me nauwelijks. Wat was er aan de hand? Was ik misschien mijn pragmatische kant aan het verliezen en begon ik een *echte* professor te worden? Was ik gaan meedoen aan een – volgens sommigen corrumperend – systeem van academisch publiceren dat lang niet altijd het beste in mensen naar boven haalt? Was het ijdelheid of jaloezie die mij dreef? Hadden mijn ego en behoefte aan status de overhand genomen?

Schrijven ging en gaat mij altijd om de praktijk, de theorie moet zich daaraan dienstbaar stellen. Een werkwijze overeenkomstig mijn grote voorbeeld, professor Kurt Lewin: 'Er is niets zo praktisch als

een goede theorie.' Juist bij academisch publiceren schort het daar veelvuldig aan, zo besepte ik. Hoe kom je tot een goede theorie? Binnen gekwantificeerd onderzoek worden vragenlijsten vaak ingezet om meer of minder sterke correlaties te kunnen vangen in hypothesen die eigenlijk voor zich spreken. Vanzelfsprekende relaties worden onderbouwd met regressiecoëfficiënten waarvan je achteraf denkt: ja, natuurlijk, en dan? Hoe ga je daardoor nu beter leidinggeven?

Het roer moest om, besloot ik. Waarom zoveel energie steken in nog meer onderzoeken en academische publicaties die slechts weinig praktijkmensen zouden lezen en die mijn eigen nieuwsgierigheid niet echt bevredigden? Waarom tijd verliezen aan punten scoren, terwijl er zoveel persoonlijke levensvragen lagen? Het enige wat ik op dat moment kon doen, was mijn gevoel volgen en voorlopig te stoppen met het schrijven van gekwantificeerde wetenschappelijke publicaties. In plaats daarvan zette ik de vragen op papier die in onze dagelijkse praktijk als leidinggevende, professional en als mens van echt belang lijken. Het resultaat daarvan – de antwoorden op die vragen – ligt voor u. Ik ben er ontzettend trots op!

## **Wat is leiderschap?**

Wat is leiderschap? En welk aspect in het bijzonder blijkt cruciaal voor waarachtig leiderschap? Het zijn reële vragen die niet een-twee-drie te beantwoorden lijken. Bovendien dragen ze een *contradictio in terminis* in zich: leiderschap is geen exacte wetenschap, integendeel zou ik zelfs willen beweren. Veel bedrijfskundige programma's zijn ingestoken op het aanleren van allerlei specifieke managementvaardigheden als analytisch en strategisch vermogen, operationeel management en planning; de exacte kant van de bedrijfskundige

wetenschap. Juist deze competenties lijken door technologische vernieuwing te worden overgenomen door computers. Leiderschap gaat in eerste instantie over de ontwikkeling van persoonlijke en emotionele eigenschappen, die grondige training en educatie vergt.

#### DE BETEKENIS VAN DE MANAGEMENTWETENSCHAPPEN VOOR DE PRAKTIJK

'Het probleem van gebrek aan relevantie van de managementwetenschappen is reëel. Het is noodzakelijk een koerswijziging in te zetten of voort te bouwen op wat er al aan alternatieve benaderingen bestaat. Wetenschappers en wetenschappelijke instellingen die doorgaan hun koers te laten afhangen van tactisch gedrag binnen de wetenschap, brengen hun eigen toekomst in gevaar door gebrek aan toegevoegde waarde voor de samenleving.'

*Bron: Citaat uit de afscheidsrede van prof. dr. Arnold Godfroy aan Radboud Universiteit Nijmegen.*

De kerntheorie van dit boek gaat over het belangrijkste aspect van leiderschap: het beoefenen van introspectie. In dertig jaar ondernemerschap, wetenschappelijke studies, ontmoetingen met vele leidinggevendenden en als docent van leiderschapsprogramma's met voormalige wereld- en olympisch kampioenen is mij dat zonneklaar geworden. Het is dé aanjager van en de belangrijkste voorwaarde voor waarchtig leiderschap en het leveren van unieke prestaties. Een kant van de bedrijfskundige wetenschap waarvoor in mijn ogen te weinig aandacht is. Introspectie gaat over het trainen van 'de onzichtbare binnenkant van ons leven', zoals Paul de Blot het zo mooi omschrijft, 'die een krachtige energiebron vormt om iets moois van ons leven te maken'.

---

## 'CAUSE WE ALL HAVE WINGS, BUT SOME OF US DON'T KNOW WHY.'

---

### Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschreven voor iedereen die wil groeien en de mooiste versie van zichzelf wil laten zien. Als mens, als professional, als (toekomstige) leidinggevende. *The Devil Inside* gaat over het doorbreken van je eigen blokkades en het overwinnen van je innerlijke strijd. Wat weerhoudt jou ervan om die grote stap vooruit te zetten, nieuwe dingen te ondernemen en je persoonlijk te ontwikkelen? Waarschijnlijk is weerstand de grote boosdoener. Weerstand heeft vele namen. Of je het nu de parasiet, demon of duivel noemt, je herkent hem vast. Het is die stem in je hoofd die continu tegen je praat, de kwade geest die in je huist en je ervan weerhoudt om jouw *purpose in life* vol te leven: dat wat jij moet doen hier op aarde. Stop met het saboteren van jezelf – en je organisatie!

Leer dat duiveltje te herkennen bij jezelf en mogelijk bij anderen. Leer het te bespelen en train jezelf en je organisatie het te overwinnen. Alles draait om leiderschap. Goed leiderschap wel te verstaan. Waarachtig leiderschap. Leef je leven zoals alleen jij dat kunt en kom je persoonlijke saboteurs onder ogen. Herken je weerstand en stop met zelfbedrog. Je grootste vijand ben je zelf!

**Suggestie:** gebruik de inzichten, instrumenten, modellen en oefeningen in dit boek om je Persoonlijk leiderschapsplan of je Persoonlijk ontwikkelingsplan samen te stellen (zie Bijlage I).

---

NB: Waar hij/hem staat, wordt ook zij/haar bedoeld.

# Over de auteur

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

BasKodden.nl



/BasKodden



@BasKodden



@BasKodden

E-mail: [bas@kodden.net](mailto:bas@kodden.net)

Tel. 030-2611061

'LIVE  
BABY  
LIVE'

De scheidslijn tussen succes en ellende is dun als je jouw *devil inside* niet onder ogen komt. Dan saboteer je jezelf en anderen, met grote gevolgen voor jou, je familie, je vrienden en de mensen aan wie je wellicht leiding geeft. Het beoefenen van introspectie is dan ook de belangrijkste vaardigheid die wij in ons leven kunnen inzetten.

*The Devil Inside* gaat over het doorbreken van je eigen blokkades. Het boek stelt je in staat te observeren hoe je bepaalde gewoontes hebt ontwikkeld en helpt je te analyseren waarom je je op een bepaalde manier gedraagt en hoe je die cirkel kunt doorbreken. Hoe meer je dat interne stemmetje – je *devil inside* – het zwijgen kunt opleggen, hoe beter je in staat bent om te groeien en hoe meer anderen je leiderschap herkennen.



**Bas Kodden** is leiderschapscoach, managementwetenschapper en een veelgevraagd trainer in leiderschap en verandering. Hij verzorgt zowel nationaal als internationaal lezingen op het gebied van leiderschap en bevlogenheid. Bas gaat in dit boek terug naar zijn jaren als fan van de

band INXS, zijn jaren als ondernemer en als wetenschapper.

Maar vooral naar de stem die hem op het pad van het beoefenen van introspectie bracht.

