

BAS BLEKKINGH

TUURLIJK
HEB JE
EEN
EGO

*Erken het, benut het,
schiet er niet in door*

Boom

Inhoud

INLEIDING	II
1.1 De reis van ego naar authenticiteit	11
1.2 De reis van ego naar authenticiteit begint met een innerlijke keuze	13
1.3 Welkom op jouw reis. Dit boek gaat níet over het verslaan van je ego	14
1.4 Voor wie is dit boek?	15
ZELFTEST: WELK EGO STUURT JOU HET MEEST?	19
WAAROM DOEN WE WAT WE DOEN?	23
3.1 Waar wordt een mens gelukkig van?	23
3.2 Vier antwoorden	24
3.3 Maar hoe werkt gedrag dan?	27
3.4 Reflectievragen	31
CONSEQUENTIEDENKEN HEEFT TWEE DRIJFVEREN: ANGST EN CREATIE	33
4.1 Creatie: verlangen naar wat je wél wilt	34
4.2 Angst, een goede raadgever	34
4.3 Angst kan de creatie overrulen	35
4.4 De top 3 angsten	36
4.5 Het ego als bodyguard	37
4.6 Reflectievragen	37
4.7 Doorschieten in je drijfveren	38
EGO: DE ONZICHTBARE KRACHT DIE JE STUURT	43
5.1 Wat is een ego?	44
5.2 Het ego als evolutionaire bondgenoot: het verhaal van de kudde	46

5.3	De kudde is veranderd. De reflex niet	47
5.4	Er is veel te winnen in de kudde	47
5.5	Hoe werkte dit systeem in je jonge jaren?	48
5.6	Ego is oké	48
5.7	Reflectievragen	49
5.8	De kracht van het ego: gedrag afstemmen op je omgeving	49
5.9	Drie manieren van het inzetten van ego's	49
5.10	Reflectievraag	53

DE ACHT EGO'S: WELKE POSITIE WIL JIJ IN HET SPEL? 55

6.1	Hoe zat het ook alweer?	56
6.2	Waarom die interesse in ego's?	58
6.3	Waarom de onderverdeling van deze acht?	59

WELKE ACHT EGO'S ZIJN ER? 63

7.1	Ego 1: De Trotse / de Opschepper	64
7.2	Ego 2: De Zelfstandige / de Solist	70
7.3	Ego 3: De Verdediger / het Slachtoffer	76
7.4	Ego 4: De Rustige / de Wegduiker	82
7.5	Ego 5: De Aardige / de Slijmbal	89
7.6	Ego 6: De Relativerende / de Afgunstige	94
7.7	Ego 7: De Adviseur / de Paternalist	100
7.8	Ego 8: De Krachtige / de Sloper	105
7.9	Combi's van ego's	111

ZELFTEST: DOORGESCHOTEN EGO'S (NSFP) 115

DE VRESELIJKE EGO'S WAAR JE LAST VAN KRIJGT (EN ANDEREN OOK) 119

9.1	Zoek de verschillen	120
9.2	Wanneer gaat het dus mis?	122
9.3	Hoe herken je dat je doorschiet?	123
9.4	De drie signalen dat je ego het stuur heeft overgenomen	124
9.5	Waarom je valkuilen nooit helemaal verdwijnen en waarom dat oké is	125
9.6	Wat als ik te weinig ego heb?	126
9.7	Reflectievragen: wat wil jij ontwikkelen?	129

WAAROM JE JE SOMS ZÓ KUNT ERGEREN AAN IEMAND: JE ALLERGIEËN	131
10.1 Zelftest: Bij welke ego's haak jij af?	132
10.2 Waarom voel je een allergie?	133
10.3 Vier praktische tools om je eigen allergieën sneller op het spoor te komen	134
10.4 Maar ik doe het zelf ook?	136
10.5 Waarom lokt jouw allergie uit om zelf door te schieten in je NSFP-ego?	136
10.6 Hoe komt het dat jouw doorgeschoten ego je eigen allergie uitlokt?	137
10.7 Wat zijn 'natuurlijke vijanden'? Waarom samenwerken soms gewoon niet lukt ...	138
10.8 Word een ego-spotter	140
 DE MEEST VOORKOMENDE EGO'S (ONDERZOEK UIT EGO SCANS)	 143
11.1 De totaalscores	145
11.2 Wat ego's ons leren over vrouwen en mannen	151
11.3 Overeenkomsten en verschillen in generaties	156
11.4 Ego's per positie in de organisatie	160
11.5 Reflectie	165
 EEN ANTWOORD OP EGO-GEDOE: AUTHENTIEK LEIDERSCHAP	 167
12.1 De snelle route: via het ego	167
12.2 De duurzame route: via je authenticiteit	168
12.3 Het sinterklaasgevoel, de essentie van authentiek leiderschap	170
12.4 De uitnodiging	173
12.5 Waar komt jouw authenticiteit vandaan? Van oermens tot leider met impact	173
12.6 Angst dient creatie, niet andersom	174
12.7 Wat is een missie?	175
12.8 Hoe formuleer je je missie?	178
12.9 Drill je missie	181
12.10 Authenticiteit: moed om jezelf te blijven	182
12.11 Wat zou ik doen...?	184
12.12 Solliciteren vanuit je missie	184

12.13	Je kernwaarden als kompas	185
12.14	Wat zijn kernwaarden?	185
12.15	Hoe ontdek je jouw kernwaarden?	187

CONCRETE TOOLS OM JE EGO'S EN DIE VAN ANDEREN DE BAAS TE WORDEN **189**

13.1	Zes technieken hoe je in een wereld vol prikkels authentiek blijft en je ego in balans houdt	191
13.2	In gesprek met je eigen ego, de zesde techniek	192
13.3	Mantra: houd van je ego	196

DEALEN MET DE DOORGESCHOTEN EGO'S VAN ANDEREN **199**

14.1	Herkenning leidt tot begrip en mildheid	200
14.2	Omgaan met het doorgeschoten ego van een ander	201
14.3	Of zet een andere beweging in gang: IK/JIJ naar WIJ	202
14.4	Het verlengen van het ego van de ander	203
14.5	Wanneer werkt het? En wanneer niet?	208
14.6	Planmatig van ego naar authentiek leiderschap	209
14.7	Mogelijke actielijst	210
14.8	Reflectie	211

NAWOORD **213**

15.1	Ego-geweld in de wereld – The bigger picture	213
15.2	Oefening voor de kijker	215
15.3	Persoonlijke noot	215

DANKWOORD **221**

BIJLAGEN **225**

Bijlage 1.	Ego-tabel	225
Bijlage 2.	Werkblad: Van ego naar authentiek leiderschap	227
Bijlage 3.	Bonus - Snelle reminderkaart (voor in je agenda)	230
Bijlage 4.	Waarden	231
Bijlage 5.	Werkblad: Ego's bespreekbaar maken in teams	232
Bijlage 6.	Toolkit & werkblad: Individuele missies maken en delen	234



Inleiding

1.1 DE REIS VAN EGO NAAR AUTHENTICITEIT

Mark was succesvol. Althans, dat dacht iedereen.

Hij had een indrukwekkende functie bij een adviesbureau, werkte zelfstandig met grote klanten en kon zeggen: 'Ik regel het wel.' Dat zei hij vaak en hij meende het ook. In alles straalde hij uit: ik heb niemand nodig. Managers zagen hem als betrouwbaar. Collega's lieten hem zijn gang gaan. En Mark? Die voelde zich sterk en autonoom.

Zijn ego, laten we het maar gewoon benoemen, werkte uitstekend. Het was het ego van de *Zelfstandige*: onafhankelijk, daadkrachtig, oplossingsgericht. Hij stond stevig in zijn schoenen. Niemand kon hem iets maken. De klant was blij. De manager ook. En Mark? Die hield de controle. Want controle was veilig. Hij heeft geen hulp nodig. Hulp vragen is een zwaktebod. En Mark is niet zwak, integendeel.

Tot het begon te wringen. Niet dramatisch, niet wereldschokkend. Er gebeurden dingen die hij juist wilde voorkomen. Hij merkte het niet meteen. Het ging geleidelijk. Een collega die hem niet meer informeerde. Een teamoverleg waar hij zich buiten geplaatst voelde. Een klant die zei: 'Ik ben ook wel geïnteresseerd te horen wat je collega's ervan vinden.'

En op een dinsdag vroeg iemand hem: 'Zal ik even met je meedenken?' Waarop hij scherp antwoordde: 'Nee hoor, komt goed.' Het was geen boze reactie. Het was een reflex.

Maar het kwam niet goed. Zijn deadline werd niet gehaald. De klant werd boos. En voor het eerst in jaren kreeg Mark te horen: 'Je had het beter samen kunnen doen.'

Die zin bleef hangen.

Hij begon te merken dat zijn sterkte – zelf doen, onafhankelijk zijn – langzaam aan het keren was. Hij deed het *allemaal zelf*, maar voelde zich *steeds meer alleen*. Hij merkte dat zijn collega's begonnen af te haken en zijn leidinggevende gaf hem vaker feedback dat hij 'moeilijk bereikbaar' was.

Zijn *zelfstandige ego* was doorgeschoten in het gedrag van een *Solist*. En dat begon pijn te doen. En het werd stil om hem heen.

Iedereen gebruikt ego's. Je hebt ze nodig. Ze beschermen je. Ze geven je richting. Ze brengen je waar je nu bent. Het zijn de automatische piloten in je leven. Maar als je ze onbewust inzet of ze de controle laat overnemen, dan komen er barstjes.

'Ego is geen vijand. Tot het jou de baas wordt.'

Dan verandert kracht in kramp. Dan schiet het door. Zoals bij Mark.

Hij vond het heerlijk om zaken zelf op te pakken, zich er lekker in te verdiepen, daarmee voegde hij enorm veel waarde toe aan zijn collega's, aan zijn klanten. Maar, hij deed ook dingen alleen om zich te bewijzen: 'Ik moet laten zien dat ik het zelf kan, anders gaan mensen me niet meer zo goed vinden.'

'Zelluf doen.' Zijn moeder zei dat hij dat als kind al riep.

Maar vanbinnen was hij het contact kwijt met wat hem echt dreef. Niet het winnen, niet de waardering. Maar iets diepers. Het voelde in ieder geval niet meer zo lekker, maar hij kon zijn vinger er niet achter krijgen. Hij zocht een coach.

Van buitenkant naar binnenwereld

In het coachingstraject kwam langzaam het besef. Niet ineens, maar stap voor stap.

'Wat wil jij nou echt betekenen, los van presteren?'

Die vraag denderde bij hem naar binnen. Hij had niet direct een antwoord. En toch ... die vraag veranderde alles.

Nadat hij hier goed over nagedacht had, zag hij hoe zijn bewijsdrang hem had geholpen, maar ook hoe hij steeds verder van zichzelf af was komen te staan.

Het zette hem aan het denken over zijn waarden. Hij ontdekte dat ‘samen groeien’ voor hem belangrijker was dan ‘altijd de slimste zijn’. En dat hij, diep vanbinnen, mensen wilde helpen om ze in hun kracht te zetten en niet meer alleen te bewijzen hoe goed hij was, door alles maar zelf te moeten doen.

Na een korte uitleg begon hij te formuleren welke positieve impact hij op zijn omgeving wil maken: zijn missie. Eerst voorzichtig. Later met overtuiging: *‘Ik help mensen sterker worden dan hun omstandigheden.’*

En dat was geen truc. Het klopte. Het was wie hij echt is.

Vanaf dat moment begon zijn gedrag te veranderen. Niet omdat het moest, maar omdat het vanbinnen kwam. Het was allemaal te veel naar de achtergrond gezakt.

Hij realiseerde zich dat hij naar zijn klanten al vaak vanuit deze missie handelde, vaak onbewust.

Hij ging meer luisteren. Hij vroeg vaker hulp. Hij durfde zijn twijfels te delen. En het gekke, maar ook wel logische was: daardoor ging hij juist beter presteren.

1.2 DE REIS VAN EGO NAAR AUTHENTICITEIT BEGINT MET EEN INNERLIJKE KEUZE

Marks verhaal is geen uitzondering. Het is de reis van duizenden leiders die ik de afgelopen dertig jaar heb ontmoet. Ze starten met een sterk ego. Ze willen zich met name positioneren. Dat brengt hen ver.

Maar als ze vastlopen, moeten ze een keuze maken: blijven ze leven vanuit hun ego of gaan ze terug naar hun kern?

Die reis noemen we in dit boek *van ego naar authenticiteit*.

Het is geen rechte lijn. Het is een slingerpad. Maar het is een pad dat je verder brengt dan welk trucje of techniek ooit zal doen.

En die reis begint bij jou. Niet bij je team. Niet bij de ander.

Bij jou.

1.3 WELKOM OP JOUW REIS. DIT BOEK GAAT NIET OVER HET VERSLAAN VAN JE EGO

Het gaat over het begrijpen ervan, het erkennen van zijn rol en het kiezen voor authentiek leiderschap vanuit je diepste waarden en missie. Zodat jij, net als Mark, op een gegeven moment niet alleen succesvol bent, maar ook *veel meer voldoening* krijgt uit de dingen die je doet, terwijl het je veel minder energie kost.

De kernboodschap van dit boek:

Je ego is niet je vijand. Het is een krachtig hulpmiddel. Het helpt je te overleven, richting te kiezen, je staande te houden. Het kan zelfs je authenticiteit ondersteunen. Zonder ego was je niet gekomen waar je nu bent. Sterker nog, je hebt niet één ego, maar meerdere.

Maar, en dit is belangrijk, als je niet oppast, gaan die ego's bepalen hoe je leeft. Dan nemen ze het stuur over. En op dat moment sta je niet meer in verbinding met wie je werkelijk bent. Nog vervelender, het zorgt ervoor dat je minder effectief wordt en brengt je positie in een groep in gevaar. Dit boek is geen pleidooi tegen ego's. Het is een uitnodiging om je ego's beter te leren kennen. Zodat jij ze gebruikt, en ze niet jou gebruiken.

Want je zult je ego's blijven tegenkomen. In stressvolle situaties. In lastige gesprekken. In momenten van onzekerheid. Maar je kunt leren ze sneller te herkennen. En je kunt leren ze bij te sturen, zodat ze in dienst komen te staan van jouw missie in je leven.

Eigenlijk gaat dit boek over jouw authenticiteit en hoe je ervoor kunt zorgen dat je ego's je gaan ondersteunen in plaats van belemmeren.

Dit boek geeft je inzicht en concrete handvatten om zowel je eigen ego's als die van anderen te herkennen, te begrijpen en te sturen. Niet om ze uit te schakelen, maar om ze in balans te brengen. Zodat je niet alleen succesvoller wordt in wat je doet, maar ook gelukkiger in wie je bent.

Met dit boek heb ik overigens niet de pretentie de enige waarheid op te schrijven. Het is een weergave van een taal die je kan helpen. Woorden als authentiek of authentiek leiderschap, waarden en ego hebben zoveel betekenissen. Ik kies een bepaalde definitie en daar werk ik mee.

Daar werk ik al dertig jaar mee.

Dus ik beloof je niet de absolute en enige waarheid. Ik beloof je wel een manier van kijken, een taal en een aanpak die je effectiever en gelukkiger kan maken.

Als ondersteuning kan ik je vertellen dat duizenden mensen je voorgingen. Ze werden gegrepen door de diepgang en de praktische bruikbaarheid.

Ja, je kunt er direct mee beginnen.

1.4 VOOR WIE IS DIT BOEK?

Voor iedereen die het leuk en zinnig vindt om meer impact te kunnen maken.

Iedereen die zegt: 'Hier sta ik voor. Dit is wat ik wil betekenen.'

Of je nu in een MT zit of bij klanten op bezoek komt, of je nu een team leidt of een klas, een gezin, een project.

En ook voor mensen die voelen dat ze zichzelf soms remmen of door anderen geremd worden.

Als ik het in dit boek over 'leiderschap' heb, bedoel ik meestal het leiderschap over jezelf. Dus het boek is zeker niet alleen voor managers bedoeld, maar voor iedereen die gelukkiger en succesvoller wil worden in de interactie met anderen.

Authentiek leiderschap is er niet alleen voor managers.

Ik heb me in dit boek beperkt tot 'hij' en 'zij'. Dit doe ik om de leesbaarheid te vergroten. Mannen en vrouwen neem ik mee in alle voorbeelden, we gebruiken allemaal dezelfde ego's. Daarmee wil ik niemand uitsluiten. We gaan samen een reis maken. Laat me even je gids zijn. Dat zou ik fijn vinden. En natuurlijk pak jij die dingen op die voor je werken. De rest laat je gewoon liggen.

De indeling is logisch van opbouw.

Ik start met een ego-zelftest om je eerste reactie boven tafel te krijgen. Die test kun je later natuurlijk opnieuw doen.

Na die test leg ik een aantal basics uit die je moet begrijpen om de materie rond ego en authenticiteit te herkennen, zoals waarom je je gedraagt zoals je je gedraagt, waar je gelukkig van wordt en welke drijfveren jouw gedrag het meest sturen.

We gaan de soorten ego's bespreken die je tegenkomt. We bespreken waar ze vandaan komen, de kracht ervan, hoe ze je authenticiteit kunnen verstevigen, maar ook hoe je eigen ego's je in de weg kunnen zitten. En we zullen bespreken waarom je je soms zo ergert aan de ego's van anderen en wat je daaraan kunt doen.

Sowieso geef ik je concrete handvatten hoe je met het ego-spel aan de slag kunt gaan, zonder je authenticiteit te verliezen. Ik heb in de bijlagen zelfs oefeningen opgenomen die je met je team zou kunnen doen. Of met je vrienden of familie.

Soms vraag ik je te reflecteren of zaken in de praktijk uit te proberen.

Je zult uitleg krijgen over authenticiteit en wat ik onder authentiek leiderschap versta en hoe je ego's je daarbij kunnen helpen en tegenwerken.

Sommige inzichten zullen je enorm blij maken, sommige zullen wat confronterend zijn, sommige erg grappig. Je bent zeker niet alleen, dat lees je in hoofdstuk 11 waarin de resultaten uit het onderzoek onder 4000 leiders zijn verwerkt. Dit onderzoek geeft aan welke ego's vrouwen en mannen inzetten, welke verschillen er zijn per generatie (babyboom tot Generatie Z) en per functie in een organisatie (van directeur tot medewerker).

Probeer in ieder geval met mildheid naar je eigen ego's te kijken. Dat doe ik ook. Ook mijn doorgeschooten ego's zitten me zo nu en dan nog enorm in de weg. Het is geen eenmalige fix. Het is een constante bewustwording. Als je je ego's weet te sturen, zijn ze goed en nuttig.

Hoe dan ook, we zijn al vertrokken. Ik wens je een prachtige en leerzame reis.

Bas

Je ego is niet je vijand. Het is een onmisbare krachtbron. Het helpt je te overleven en je staande te houden.

Zonder ego kom je nergens. Sterker nog, je hebt niet één ego, maar meerdere. Alleen als je niet oppast, gaan je eigen ego's of die van anderen bepalen hoe je leeft, verlies je je authenticiteit en komt je positie in de groep in gevaar. Dit boek nodigt je uit om je ego's beter te leren kennen én bewust in te zetten. Je krijgt inzichten en concrete handvatten om zowel je eigen ego's als die van anderen te herkennen, te begrijpen en te sturen. Het resultaat: meer impact, minder frustratie en meer grip op je omgeving.

Voor iedereen die op zoek is naar meer invloed en minder gedoe. Voor wie nieuwsgierig is naar hoe ego's werken en wie soms last ervaart van de eigen ego's en die van anderen.

- Gebaseerd op onderzoek onder ruim 4000 leiders in Nederland.
- Zie de verschillende ego's per gender, generatie en laag in de organisatie.
- Inclusief tests en oefeningen om je ego's, je doorgeschoten varianten en allergieën in kaart te brengen en te sturen.



Bas Blekkingh is een gerenommeerd leiderschapsadviseur, coach, mede-eigenaar en thought leader van adviesbureau Authentiek Leiderschap. Bas doceert aan Nyenrode Business Universiteit en aan de Governance Academy en is bestsellerauteur van *Authentiek leiderschap*.

