

Egovrij Leiderschap

wat echte leiders concreet doen

Martijn de Zoete - Michel La Poutre - Joost van der Leij

© 2025

Colofon

© 2025 Attrakt BV

Auteurs: Martijn de Zoete - Michel La Poutre - Joost van der Leij
Egovrij leiderschap: wat echte leiders concreet doen

Eerste druk: september 2025

ISBN: 9789460510991
NUR: 801

Correctie: Terry de Zoete & Tilly Oudhuis
Dit boek is opgemaakt door Logo Shop, www.logo-shop.nl
Het boek is gedrukt bij ScanLaser, te Zaandam
Het is een uitgave van Attrakt BV, www.attrakt.nl
Foto's door Patricia Steur, www.patriciasteur.com

Het Z-model of Change® is een geregistreerd trademark van Anychange BV en mag alleen met schriftelijke toestemming van TIOUW.com BV gebruikt worden.

Het Neurogram® is een geregistreerd trademark van TIOUW.com BV en mag alleen met schriftelijke toestemming van TIOUW.com BV gebruikt worden.

Alle rechten liggen bij de desbetreffende auteurs voor zover het in (een van) hun eerdere werk wordt beschreven. Alle rechten rond het Z-model of Change® liggen bij Martijn de Zoete. Alle rechten rond het Neurogram® liggen bij Joost van der Leij. Voor zover er mogelijk delen van dit werk niet in eerder werk wordt beschreven, liggen de rechten bij Martijn de Zoete.

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Attrakt verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm of (en dit geldt zonodig in aanvulling op het auteursrecht) het reproduceren ten behoeve van een onderneming, organisatie of instelling of voor eigen oefening, studie of gebruik welk(e) niet strikt privé van aard is of voor het overnemen in enig dag-, nieuws- of weekblad of tijdschrift (al of niet in digitale vorm of online) of in een RTV-uitzending.

Inhoud

Deel O: introductie	8
Ego-vrij leiderschap: vijf redenen waarom het werkt	8
Purpose: de motor van ego-vrij leiderschap	9
Twee wegen naar ego-vrij leiderschap	10
Het persoonlijke ontwikkelingstraject: van inzicht naar impact	11
De mens: tegelijk een supercomputer en holbewoner	14
 Deel I: het fundament: denken in systemen en gedrag	 17
Breintypen: de Cybernetic Big Five Theory en het Neurogram®	17
Dynamische CB5T: tijd, stress en ontspanning	18
Waarom leiders het Neurogram® nodig hebben	21
Organisational Behavior Management (OBM)	22
Waarom OBM ego-vrij leiderschap ondersteunt	23
Het leiderschapsontwikkelprogramma	25
360-graden feedback als hefboom voor leiderschapsontwikkeling	27
The Z-Model of Change®	31
Het Z-Model of Change® in de praktijk toepassen	32
Waarom het Z-Model of Change® leidt tot ego-vrij leiderschap	33
Het Viable System Model	35
VSM en ego-vrij leiden	37
Backcasting: achteruit denken om vooruit te komen	39
Waarom backcasting het ego verkleint	41
Waarom kunstmatige intelligentie ertoe doet voor senior-leiders	42
Artificial Intelligence in het Viable System Model	43
De tweede golf: wanneer algoritmen het commando overnemen en wat dat betekent voor leidinggevend	44
Ego-vrij leiderschap in een tijd van intelligente systemen	45
 Deel II: het werk de deur uit krijgen	 47
Opleveren	47
De TOTE-loop: kwaliteit vóór en ná het werk testen	48
Hoe goed op te leveren	49
Opleveren en AI	49
De vier niveaus van oplever-volwassenheid	50
Onderhandelen	54
De win-win smeden: de zes stappen van strategisch onderhandelen	55
Micro-onderhandelingen: de informele weg vooruit	56
Onderhandelen en AI	56
De vier niveaus van onderhandelings-volwassenheid	57
Vorbereiden	61

Drie domeinen van voorbereiding	62
Scenario-planning: van onzekerheid een voordeel maken	62
Vorbereiding in de praktijk	63
Vorbereiden met behulp van AI	65
De vier niveaus van voorbereidings-volwassenheid	66
Zelfmanagement	69
Werven op zelfmanagement in plaats van intrinsieke motivatie	69
Zelfmanagement en AI	70
De vier niveaus van zelf-management-volwassenheid	71
Vergaderingen voorzitten	74
Elke minuut laten renderen	74
Vergaderen met hulp van AI	75
De vier niveaus van vergader-volwassenheid	76
Verkopen	79
Branding, marketing en sales: een helder onderscheid	79
De twee pijlers van effectief verkopen: stemming en aanbod	79
Bezwaren omzetten in kansen: vier technieken	80
Verkopen met hulp van AI	81
De vier niveaus van verkoop-volwassenheid	81
Escaleren	85
Escalatie op tijd: vertragingen voorkomen	85
Escaleren met hulp van AI	85
De vier niveaus van escalatievolwassenheid	86
Deel III: teams op elkaar afstemmen	89
Communiceren	89
Taalpatronen als leiderschapsvaardigheid	90
Communiceren en AI	90
De vier niveaus van communicatie-volwassenheid	91
Actief luisteren	94
Actief luisteren: vijf technieken uit de praktijk	94
Actief luisteren toepassen in de dagelijkse leiderschapspraktijk	95
Veelvoorkomende hindernissen wegnemen	95
De strategische impact van actief luisteren	95
Actief luisteren en AI	96
De vier niveaus van luister-volwassenheid	96
Feedback geven	100
Data-feedback en gedragsverandering	101
Hoe je feedback juist níét geeft	101
Een precisie-model voor corrigerende feedback	101
Publiek feedback geven zonder schade	102
De dubbele TOTE-loop tussen afdelingen	103
Feedback geven en AI	103
De vier niveaus van feedbackvolwassenheid	104

Omgaan met conflicten	107
Drie cybernetische perspectieven op conflicthantering	107
Praktische stappen voor effectieve conflicthantering	108
Omgaan met conflicten en AI	109
De vier niveaus van conflicthantering-volwassenheid	110
Afspraken maken	113
Acht stappen voor duurzame afspraken	113
Afspraken maken en AI	114
Vier niveaus van afspraak-volwassenheid	115
Deel IV: prestaties sturen	118
Delegeren	118
Delegeren in de praktijk	119
Delegeren en AI	120
Vier niveaus van delegeren-volwassenheid	121
Positief bekrachtigen	124
Het ABC-model	124
De tijdsfactor: waarom morgen te laat is	125
Zo bouw je als leider een consequentie-cultuur	125
Verder kijken dan geld: de kracht van directe sociale beloningen	125
De valkuil van aannames en het belang van maatwerkbeloningen	126
Van principe naar praktijk	126
Complimenteren voor maximale consequentiekraft	126
Positief bekrachtigen en AI	127
De vier niveaus van bekrachtigings-volwassenheid	128
Verandering sturen	131
Drie routes voor het leiden van verandering	131
Storytelling als veranderinstrument	132
Verandering aansturen en AI	132
De vier niveaus van verander-volwassenheid	133
Verantwoordelijkheid nemen	137
Verantwoordelijkheid nemen en AI	137
De vier niveaus van verantwoordelijkheid-volwassenheid	138
Ingrijpen	141
Tactieken voor direct ingrijpen	141
Het Turnaround-proces: negen stappen naar herstel	142
Ingrijpen en AI	144
De vier niveaus van interventie-volwassenheid	145
Invoelen	148
Perspectief nemen als onderdeel van invoelen	148
Breinfilters	149
Invoelen en AI	150
De vier niveaus van invoel-volwassenheid	150
Emoties reguleren	154

Emoties sturen: hoe doet een leider dat?	154
Het verleden neutraliseren en de toekomst met vertrouwen tegemoet zien	155
Constructief denken	156
Emoties reguleren en AI	156
De vier niveaus van emotieregulatie-volwassenheid	157
Deel V: vooruitkijken	161
Aanpassen	161
Aanpassingsvermogen in de praktijk	162
Aanpassingsvermogen als strategische verkenning	162
Kerngewoonten voor strategische verkenning	163
Waarom aanpassingsvermogen de levensvatbaarheid van elke organisatie bepaalt	164
Aanpassen en AI	165
De vier niveaus van aanpassings-volwassenheid	166
Creëren	169
Van idee naar impact: de vier fasen van succesvolle creatie	169
Randvoorwaarden voor duurzame innovatie	170
Is creativiteit nodig om te creëren?	170
Creëren en AI	171
De vier niveaus van creatie-volwassenheid	172
Onderzoeken	176
Praktische aanpak voor persoonlijk onderzoek	177
Onderzoeken en AI	177
Vier niveaus van onderzoeken-volwassenheid	178
Langetermijn plannen	182
Van groot dromen naar een dertig jaar backcasting	182
Backcasting: het stappenplan achterstevoren ontwerpen	183
Waarom werkt deze achterwaartse aanpak zo effectief?	184
Langetermijnplanning en AI	184
Vier niveaus van lange termijn plan-volwassenheid	185
Breintype-valkuilen en hun lange-termijn oplossing	185
Meten	188
Operationele implementatie van meten met het OBM-protocol	188
Metingen positioneren richting medewerkers: van angst naar beloning	189
Metten en AI	190
De vier niveaus van meet-volwassenheid	191
Herstructureren	194
Waarom het organogram je op een dwaalspoor zet	194
Het Viable System Model: een dynamische kaart van een levensvatbare organisatie	195
De vijf systemen in het VSM	195
Herstructureren en AI	197
De vier niveaus van herstructureringsvolwassenheid	198

Deel VI: richting en identiteit bepalen	202
De leiding nemen	202
Het formele commandokanaal: van strategische aansturing naar operationele uitvoering	203
Communiceren met junior managers: verhelderen en beïnvloeden	203
Leiding nemen en AI	204
Vier niveaus van volwassenheid in leiding nemen	205
Evalueren	208
Tien stappen voor effectieve evaluatie	208
Evalueren van medewerkers: een continu groeiproces	209
Evalueren en AI	210
De vier niveaus van evaluatie-volwassenheid	211
Beslissen	215
Van voorstel naar beleid: voorbereiden is iets anders dan beslissen	215
Beslissingen die sociale stabiliteit smeden	216
Beslissen en AI	217
De vier niveaus van besluitvormings-volwassenheid	218
Beïnvloeden	221
Visie: hoe ziet de wereld er over dertig jaar waarschijnlijk uit	221
Missie en Purpose: hoe de grote droom dagelijks betekenis krijgt	222
Kernwaarden: van idealen naar zichtbaar gedrag	223
De kernemotie van het merk: de verbindende kracht binnen de organisatie	224
De drie beïnvloedingsmechanismen die cultuur verankeren	224
Invloed van de tweede en de eerste orde	225
Invloed en AI	225
De vier niveaus van beïnvloedings-volwassenheid	226
Governance organiseren	230
Waarom governance onmisbaar is voor de gezondheid van een organisatie	231
Governance implementeren: ontwerp van een werkbaar besturingssysteem	232
Governance en AI	233
De vier niveaus van governance-volwassenheid	234
 Deel VII: leiderschap als orkestratie van het systeem	 237

Deel O: introductie

Stel je een repetitieruimte voor die gonst van energie. Tachtig tieners in zwarte spijkerbroeken en afgetrapte gympen pakken instrumenten uit die meer kosten dan hun zakgeld. In het midden staat geen autoritaire dirigent met opgeheven baton, maar een leider die juist van de lessenaar afstapt in plaats van erop te klimmen. Een klein gebaar, maar betekenisvol: het geeft direct richting aan de manier van samenwerken.

Het Brabants Jeugd Project Orkest (BJPO) laat zien dat excellent gedrag geen solo-act is, maar een teamsport. Sectieleiders worden niet alleen gekozen op muzikaal niveau, maar ook op hun vermogen om te coachen. Na elke gezamenlijke passage geven musici elkaar feedback, niet als kritiek, maar als onderdeel van een gedeeld leerproces. Leiderschap begint hier met luisteren, of je nu de klarinet speelt of verantwoordelijk bent voor de planning. Zelfs de trompettist kiest ervoor om zijn volume terug te nemen als dat beter is voor de hobopartij. De centrale vraag tijdens elke repetitie, “Wat heeft de muziek nú van ons nodig?”, is een vorm van leiderschap zonder ego.

Verleiding tot ego ligt overal: de eerste-stoel klarinet die nét iets langer vibrato vasthoudt, de slagwerker die met een harde slag op de cymbaal wil imponeren, de dirigent die de frasering naar zijn hand zet. Maar in plaats van met regels te corrigeren, werkt BJPO met rituelen. Repetities beginnen met een kring-incheck, twee zinnen per persoon, niemand uitgezonderd, zodat zelfs de stilste fagottist zijn blik in de ruimte zet. Gaat er iets fout, dan stopt de leider en laat de sectie zelf de oplossing zoeken. De les is helder: leiderschap is een gedeelde verantwoordelijkheid.

Het resultaat is hoorbaar. Het publiek ervaart een eenheid die meer weg heeft van kamermuziek in XXL-formaat dan van tachtig losse solisten. Recensenten noemen het BJPO-geluid “onvoorstelbaar samenhangend voor deze leeftijd”, maar insiders weten: die samenhang is het product van doelbewust,

ego-vrij oefenen. Fouten mogen gemaakt worden en worden direct hersteld – zonder gezichtsverlies. Zo ontstaat ruimte voor versneld leren en emotionele groei. Deze jongeren ontdekken vroeg wat in veel organisaties nog worsteling is: dat gezag en dienstbaarheid twee kanten zijn van dezelfde medaille.

We beginnen dit boek met hun verhaal om een goede reden. Als pubers, gewapend met noten en repetities, persoonlijke ambitie kunnen omsmelten tot collectieve perfectie, wat weerhoudt leiders dan? Het BJPO laat zien: ego-vrij leiderschap is geen idealistisch concept, maar een concrete structuur. Een manier van werken die menselijke systemen zó afstemt, dat uitmuntendheid het logische gevolg wordt.

Ego-vrij leiderschap: vijf redenen waarom het werkt

In dit boek bepleiten wij dat de hoogste vorm van leiderschap ontstaat wanneer het persoonlijke ego naar de achtergrond verdwijnt. Dat klinkt misschien abstract of idealistisch, maar er zijn vijf onderling verbonden redenen die deze stelling stevig onderbouwen – van harde onderzoeksresultaten tot psychologische inzichten en tastbare voordelen in de praktijk.

1. Bewijs uit de Level-5-studie van Jim Collins

Bedrijfsonderzoeker Jim Collins zocht ooit uit waarom sommige ondernemingen vijftien jaar of langer écht uitzonderlijk presteren. Het opvallendste kenmerk van hun topman of topvrouw was dubbele bescheidenheid: ze waren hard op het resultaat, maar zacht naar de mens. Collin noemde dit ‘Level-5-leiders’. Als het goed ging, prezen ze hun mensen; ging het fout, dan namen ze zelf de schuld op zich. Die houding gaf medewerkers een veilig gevoel om initiatief te nemen en fouten snel te herstellen. Daardoor groeiden opvolgers vanzelf door en

stapelden de successen zich op. Kortom: hoe minder het om het eigen ego draait, hoe beter de organisatie het op lange termijn doet.

2. De kracht van “wij” in plaats van “ik”

Taalonderzoek naar speeches en memo's laat zien dat leiders die vaker “wij” zeggen dan “ik”, een sterkere teamgeest opbouwen. Als een directeur over “onze opdracht” spreekt, voelen mensen zich mede-eigenaar van problemen én successen. Ze zetten makkelijker een stap extra omdat ze weten dat de opbrengst gedeeld wordt en niet bovenaan de piramide blijft hangen. Zo verandert losse vakbekwaamheid in echte samenwerking, en dat merk je aan minder verloop en meer betrokkenheid.

3. Denkruimte door minder zelfbehoud

Een groot ego laat je onbewust steeds checken: krijg ik genoeg erkenning, vinden ze me belangrijk, sta ik wel bovenaan? Die vragen draaien als achtergrondprogramma's en snoepen denkcapaciteit weg. Een leider die het eigen ego tot rust brengt, hoeft die mentale meter niet constant af te lezen. De vrijgekomen hersenruimte kan dan naar marktsignalen luisteren, collega's coachen of creatieve ideeën uitproberen.

4. Betere bescherming tegen ethische misstappen

Als de eigen status het belangrijkste is, sluipt snel het idee binnen dat regels buigzaam zijn zolang niemand het ziet. Leiders die hun ego ondergeschikt maken aan het gezamenlijke doel hebben minder reden om cijfers op te poetsen, steekpenningen te accepteren of klokkenluiders te dwarsbomen. Die geloofwaardigheid trekt investeerders, partners en talent aan die zelf ook graag eerlijk werken. In zware tijden blijkt zo'n reputatie een stevig schild; belanghebbenden trekken eerder samen op dan weg.

5. Sneller en moediger leren

Leiders met een kwetsbaar ego vermijden kritiek; leiders met een lerende houding verwelkomen het. Feedback wordt gezien als input voor verbetering in plaats van als persoonlijke aanval. Zulke leiders durven

hun beslissingen open te evalueren en hun koers bij te stellen op basis van nieuwe inzichten. In dynamische markten is flexibiliteit cruciaal. Bovendien ontstaat er een leercultuur waarin teams experimenteren, meten, bijstellen en doorgroeien.

Samen leveren deze vijf redenen één duidelijke conclusie op. Ego-vrij leiderschap is geen idealistische luxe, maar een strategisch voordeel. Het vergroot betrokkenheid, versnelt leren, versterkt ethisch handelen en leidt structureel tot betere prestaties. Niet omdat de leider op de voorgrond staat, maar juist omdat hij of zij ruimte maakt voor het geheel.

Purpose: de motor van ego-vrij leiderschap

Purpose is de bewuste keuze van een organisatie om waarde te creëren die verder reikt dan winst. Het is een betekenisvolle bijdrage aan mens, maatschappij of milieu die zo helder en geloofwaardig is dat iedereen het verschil voelt. Wanneer deze bedoeling scherp en krachtig wordt geformuleerd, verandert dat leiderschap fundamenteel op drie manieren:

1. Focus naar buiten: het ego verliest terrein

Een inspirerende purpose (van bijvoorbeeld “wegwerpplastic uitbannen” tot “waardigheid herstellen in de financiële sector”) richt de aandacht op het collectieve belang. Leiderschap verschuift van persoonlijke status naar maatschappelijke impact. Succes wordt gemeten in termen van toegevoegde waarde voor anderen, niet in persoonlijke erkenning.

2. Een gedeelde missie creëert een collectieve identiteit

Wanneer alle medewerkers hun werk kunnen verbinden aan een hoger doel, vervagen titels en afdelingsgrenzen. Purpose wordt het kompas bij besluitvorming: beslissingen worden genomen op basis van het gezamenlijke belang, niet het belang van een afdeling of individu. Het “ik” maakt plaats voor “wij”.

3. Morele kaders stimuleren bescheidenheid

Een sterke purpose vertaalt zich in niet-onderhandelbare principes (zoals bijvoorbeeld duurzaamheid, dataveiligheid en inclusie) die diep zijn verankerd in strategie en beloningssystemen. Leiders die hiervan afwijken, ervaren weerstand vanuit de organisatiecultuur, investeerders haken af of voelen morele schaamte. Op die manier begrenst het systeem het ego structureel.

De deugzaamheid die hieruit voortkomt, is zichtbaar. Organisaties met een sterke purpose trekken mensen aan die betekenis zoeken, investeerders die lange-termijn rendement nastreven en klanten die zich graag spiegelen aan gedeelde waarden. Deze belanghebbenden belonen een bescheiden leidersstijl, waardoor vertrouwen, talent en loyaliteit elkaar versterken. Een organisatie die voor een betere wereld vecht, kweekt zo vanzelf leiders die “wij” zeggen in plaats van “ik”. Purpose is dus geen marketinginstrument, maar het fundament waarop ego-vrij leiderschap ontstaat.

Twee wegen naar ego-vrij leiderschap

Ego-vrij leiderschap ontstaat niet spontaan, maar is het resultaat van bewuste organisatieontwikkeling. In de praktijk zien we twee aanvullende sporen: een structureel spoor dat de organisatie-inrichting optimaliseert en een persoonlijk spoor dat de mens zelf her-programmeert.

1. Structureel: organisatie-inrichting optimaliseren

Consultants starten vanuit het inzicht dat veel ego-gedrag voortkomt uit scheefgegroeide structuren. Denk aan bonussen die individuen belonen, onduidelijke verantwoordelijkheden of KPI's die persoonlijke prestaties zwaarder wegen dan teamprestaties. In reactie daarop:

- worden waardestromen uitgetekend;
- besluitvorming herverdeeld;
- KPI's aangepast op collectieve doelen.

Het resultaat? Individueel succes is pas mogelijk via teamprestaties. Het gevolg is dat opscheppen niet meer loont; wie afdelingen laat winnen, wint zelf mee. Na verloop van tijd wordt bescheidenheid simpelweg de slimste keuze.

2. Persoonlijk: leiderschap herprogrammeren

Zelfs met een ideale structuur is verandering fragiel als leiderschap top-down ego-gedreven blijft. Daarom omvat het ontwikkelingstraject:

- persoonlijke coaching;
- 360° feedback;
- emotieregulatie;
- oefeningen in het gebruik van taal, conflicthantering en zelfreflectie.

Leiders identificeren blinde vlekken zoals statusdrang of defensiviteit en leren die vervangen door nieuwsgierigheid, verantwoordelijkheid en dienstbaarheid. Collega-leiders vormen een ‘sociaal contract’ waarin ze zich publiekelijk committeren aan bescheiden gedrag. Na zes tot twaalf maanden zijn empathie en zelfbeheersing versterkt en wordt bescheidenheid een tweede natuur.

De meest succesvolle organisaties combineren beide sporen. De structuur minimaliseert de verleiding tot ego-gedrag, terwijl persoonlijke ontwikkeling de dieperliggende impulsen adresseert. Zo ontstaat een krachtige feedbackloop: bescheiden systemen vormen bescheiden leiders, die op hun beurt structuren verder optimaliseren. Leiders handelen vanzelfsprekend vanuit het “wij” en meten succes aan gedeelde vooruitgang.

Het Z-model of Change®: diagnose en richting

Voor adviestrajecten die ego-vrij leiderschap willen stimuleren, is het Z-model of Change® van Martijn de Zoete een krachtig analysekader. Gebaseerd op de logische niveaus van verandering, onderscheidt het zes lagen:

- voor individuen: omgeving, gedrag, vaardigheden, overtuigingen, identiteit en purpose;
- voor organisaties: markt/maatschappij, product/

dienst, vermogen (structuur, processen, menselijk kapitaal), cultuur, identiteit en purpose.

In vijf stappen naar een purpose-gedreven organisatie:

Stap 1: zicht krijgen op spanningen

Door interviews op elk niveau van het Z-model of Change® leggen consultants bloot waar strategie, cultuur of processen de purpose ondermijnen. Bijvoorbeeld: producten sluiten niet meer aan bij de markt (product/markt-gap), of overtuigingen botsen met de merkelofte.

Stap 2: herdefiniëren van het sociale kompas

In creatieve sessies wordt de gewenste impact en het kernkompas van de organisatie opnieuw vastgesteld. Alleen projecten die bijdragen aan deze richting blijven behouden.

Stap 3: cultuur- en structuurverandering

Met het vernieuwde kompas worden processen vereenvoudigd, besluitvorming verhelderd en KPI's aangepast aan samenwerking. Waar capaciteiten ontbreken, volgt training of gerichte werving.

Stap 4: inbouwen van feedbackmechanismen

Dashboards monitoren structureel de voortgang op elk niveau. Zo blijft de organisatie wendbaar en worden nieuwe scheefgroei en ego-terugval vroegtijdigesignaleerd.

Stap 5: verantwoordelijkheid overdragen

Interne 'Z-leiders' worden opgeleid om het model te gebruiken en de verandering te onderhouden. Zo blijft de organisatie ook zonder externe begeleiding purpose-gedreven en ego-vrij.

Purpose is geen idealisme, maar een strategisch fundament dat ego-vrij leiderschap mogelijk maakt. Door de combinatie van structurele verandering en persoonlijke ontwikkeling ontstaat een duurzame cultuur waarin leiders opereren vanuit collectieve waarden, gedeelde verantwoordelijkheid en morele

integriteit. Het Z-model of Change® helpt organisaties deze transformatie gericht vorm te geven: van analyse tot actie.

Het persoonlijke ontwikkelingstraject: van inzicht naar impact

Het persoonlijk leiderschapstraject richt zich op het duurzaam veranderen van gedrag. In vijf opeenvolgende stappen bouwen leiders aan zelfkennis, effectiviteit en zichtbare impact:

Stap 1: zelfinzicht met het Neurogram®

Leiders starten met het identificeren van hun breintype via het Neurogram®. Deze methode biedt inzicht in natuurlijke denk- en gedragspatronen, inclusief typische valkuilen. Zonder oordeel, maar met richting: het vormt een persoonlijk kompas voor ontwikkeling.

Stap 2: van talent naar competentie met 360°-feedback en OBM-metingen

Zelfbeeld en gedrag worden getoetst aan de praktijk. Combineer anonieme beoordelingen van collega's met harde tellingen van observeerbaar gedrag.

- 360°-feedback verzamelt anonieme waarnemingen van collega's over samenwerking, communicatie en besluitvorming.
- Organizational Behavior Management (OBM) brengt concreet gedrag in kaart via metingen. Voorbeelden zijn het aantal gehouden coachgesprekken per week of de regelmaat waarmee KPI-dashboards worden gedeeld.

Stap 3: systemisch inzicht met het Viable System Model (VSM)

In een begeleide workshop brengen leiders hun eenheid in kaart binnen het bredere 'zenuwstelsel' van de organisatie. Ze leren herkennen waar suboptimaal gedrag (zoals bijvoorbeeld micromanagement of overmatige bemoeienis) het functioneren van het systeem verstoort.

Stap 4: groots denken met een dertigjarenplan en backcasting

Leiders formuleren een langetermijnvisie: een gedurfd toekomstbeeld dat verder reikt dan hun huidige rol. Via backcasting wordt vervolgens bepaald welke tastbare resultaten na één, vijf en tien jaar bereikt moeten zijn om dat toekomstbeeld waar te maken.

Stap 5: van inzicht naar uitvoering met negentig dagen projecten

In de laatste fase worden inzichten vertaald naar concrete gedragsverandering. Leiders formuleren ontwikkelprojecten met een looptijd van negentig dagen. Dus overzichtelijk qua omvang, maar impactvol in effect. Collega-leiders bieden intervisie, zorgen voor wederzijdse scherpste en stimuleren positieve gedragsverandering. Resultaat: nieuwsgierigheid, transparantie en gedeelde credits worden automatische reflexen.

Dit ontwikkelprogramma maakt de vertaalslag van innerlijke reflectie naar zichtbaar, effectief gedrag onder druk. Bescheidenheid wordt geen pose, maar een natuurlijke stijl van leidinggeven.

De weg naar ego-vrij leiderschap loopt in dit boek via zes overzichtelijke delen. Elk deel behandelt een cruciaal domein waarin bescheiden leiderschap zich in de praktijk moet bewijzen:

Deel I: het fundament: denken in systemen en gedrag

Je maakt kennis met de conceptuele bouwstenen van ego-vrij leiderschap. Denkmodellen zoals de Cybernetic Big Five Theory, 360°-feedback, Organizational Behavior Management (OBM), backcasting, het Viable System Model (VSM) van Stafford Beer en het Z-model of Change® van Martijn de Zoete vormen samen het analytische fundament. Wie deze modellen zich eigen maakt, herkent de onderliggende patronen in de rest van het boek.

Deel II: van intentie naar interactie

Hier verschuift de focus naar het krachtenveld tussen belofte en klant. Je leert hoe voorbereiding, scherpe communicatie, actief luisteren en directe feedback essentieel zijn om intentie om te zetten in waardevolle producten en diensten. De nadruk ligt op interpersoonlijke effectiviteit.

Deel III: teamafstemming en conflicthantering

Samenwerking stukt wanneer mensen langs elkaar heen werken. In dit deel leer je hoe leiders constructief omgaan met spanningen, verschillen overbruggen en tot gedragen besluiten komen. De losse inspanningen van teamleden worden zo gebundeld tot één samenhangende beweging.

Deel IV: prestatiesturing en bijregelen

Wanneer teams goed draaien, verschuift de rol van de leider naar finetuning. Dit deel richt zich op prestatiesturing: hoe je middelen verdeelt, voortgang bewaakt, versterkt wat werkt en bijstuurt waar nodig.

Deel V: vooruitkijken en innoveren

Hier leer je hoe je nieuwsgierigheid omzet in strategisch handelen. In plaats van reactief volgen, maak je actief ruimte voor vernieuwing, voordat de markt je daartoe dwingt. Leiderschap heeft hier een anticiperende rol.

Deel VI: verankering in identiteit en governance

Tot slot keren we terug naar de essentie: wie is de organisatie, waar staat ze voor en wie mag haar leiden? Purpose, waarden, governance en besluitvorming komen samen in één heldere identiteit die alle andere onderdelen verankert.

Lees je de hoofdstukken op volgorde, dan klim je als het ware op een ladder die begint bij zelfkennis en eindigt bij het besturen van complete systemen. Duik je liever in op een specifiek vraagstuk, dan fungeert elk hoofdstuk als apart gereedschap waarmee je de uitdaging van dat moment kunt onderzoeken en oplossen.

Een uitnodiging voor de weg die voor ons ligt.
Je staat aan het begin van een uitdagende maar goed begaanbare route. We hebben het landschap al verkend: van de top van ego-vrij leiderschap tot de bochtige paden van purpose, systeemontwerp en persoonlijke groei. Wat volgt is een praktische reis, stap voor stap, met concrete instrumenten op elk kruispunt.

Dit boek wil je niet louter inspireren; het wil je een gereedschapskist geven. Meer dan dertig compacte hoofdstukken bieden diagnose-lijsten, specificaties van gewenst gedrag, scenarioplanning en governance-sjablonen. Voor leiders die bouwen aan een organisatie waarin bescheidenheid kracht is, waarin “wij” luider klinkt dan “ik”, en waarin purpose winst oplevert voor mens, onderneming én planeet: dit is jouw reis. Laten we samen op weg gaan totdat ego-vrij leiderschap geen ideaal meer is, maar dagelijkse realiteit.

De mens: tegelijk een super-computer en holbewoner

Elke leider, of hij of zij nu een team aan monteurs aanstuurt, vrijwilligers begeleidt of een hele organisatie leidt, komt vroeg of laat dezelfde paradox tegen: mensen beschikken over een briljant brein, maar gedragen zich soms nog als holbewoners.

Ons brein, een pakketje weefsel ter grootte van twee vuisten, bevat ruim zesentachtig miljard zenuwcellen die razendsnel met elkaar communiceren. Dankzij deze neurologische kracht kunnen we complexe taken uitvoeren: symfonieën componeren, supply chains optimaliseren, of fabrieken efficiënt aansturen. Geen enkele computer is zo flexibel.

Maar evolutionair gezien zijn we pas net uit de jungle. Onze voorouders moesten elke dag opletten of er geen roofdier achter het struikgewas schuilde. Ze vertrouwden op snelle reflexen: vechten, vluchten of verstijven. Ze zochten veiligheid bij hun eigen groep en keken met argwaan naar vreemden. Ze zochten vet en suiker omdat dat energie gaf, en ze vochten om status omdat de sterkste stem de meeste kansen kreeg. Die automatische programma's zitten nog altijd in ons zenuwstelsel, ook al dragen we nu werklaarzen in plaats van dierenhuiden.

Voor leiders is deze dubbelheid cruciaal. Een rationeel veranderplan kan stranden op emotionele weerstand. Een eenvoudige instructie kan intern worden ervaren als bedreigend. Wie die reflexen herkent, ziet geen "onwil", maar evolutionaire logica en daarmee ook ontwikkelkansen.

Dat is geen somber verhaal. Het goede nieuws: ons brein is plooibaar. Dezelfde netwerken die ooit een speer wierpen, kunnen vandaag data interpreteren of openstaan voor feedback. Leiderschap begint dan ook bij het herkennen van die evolutionaire paradox en bij het benutten van zowel onze cognitieve kracht als onze oude reflexen.

Onbewuste vooroordelen: de eerste filter laag

Niemand ziet de werkelijkheid precies zoals die is. Alles wat we horen, zien of ruiken, gaat eerst door een reeks onbewuste filters. Die filters kwamen van pas in de oudheid, toen een snelle aanname het verschil kon maken tussen leven en dood. Hoorde je een tak breken, dan ging je uit van een wild dier, niet van de wind. Dat achterdochtige systeem zit nog steeds in ons hoofd en beïnvloedt elke werkdag, van ons oordeel over een sollicitant tot het vertrouwen in een nieuw rooster.

Daarbovenop stapelen zich de verhalen die we oppikken. Opvoeding, reclame, roddels bij de koffie: elke zin die we horen voegt een lijntje code toe aan onze innerlijke wereld. Daardoor kunnen twee monteurs naar dezelfde cijfers kijken en toch iets anders zien. De wereld buiten is gedeeld, maar de eigen ervaring is persoonlijk en subjectief.

Voor leiders is dat geen abstracte theorie, maar dagelijkse praktijk. Door bewust verschillende perspectieven te combineren, ontstaat een vollediger beeld, minder gestuurd door angst of vooringenomenheid en meer door feitelijke waarneming.

Leiders die hun eigen vooroordelen herkennen, schakelen hun "oer-alarm" uit en creëren ruimte voor open communicatie, wederzijds begrip en constructieve besluitvorming.

Breinfilters: de verborgen schakelaars in ons hoofd

Indien we alle prikkels die we binnenkrijgen bewust zouden verwerken, dan zouden we in korte tijd vastlopen. Daarom gebruikt het brein slimme selectiesystemen: breinfilters. Elke filter beslist razendsnel welke signalen onze aandacht krijgen en welke geruisloos verdwijnen. Hierdoor houden we overzicht, maar zien we nooit de echte, volle werkelijkheid.

Breinfilters zijn subtieler dan de ruwe vooroordelen hierboven. Ze bepalen vooral hoe we informatie

sorteren. De één zoomt vanzelf in op details en wordt zenuwachtig als er een komma ontbreekt. De ander kijkt juist eerst naar het grote plaatje en raakt pas gemotiveerd als hij de hoofdlijn snapt. Sommigen zien kansen, anderen eerst risico's. Geen van die reacties is fout; allemaal leverden ze in het verleden voordeel op en zijn ze deel van onze bedrading.

Voor leiders is dit onzichtbare schakelwerk belangrijk. Iemand met een voorkeur voor details overlaad je niet met wollige visies. Iemand die van opties houdt, stuur je niet alleen een procedure. Goed leiderschap betekent: herkennen welke filters je zelf gebruikt en ontdekken welke filters je team hanteert. Pas dan kun je een boodschap in verschillende woorden brengen, zodat iedereen hem hoort.

Stel je een team voor waarin Ton vooral op afwijkingen let en Fatima op verbeterkansen. Dezelfde machine, twee blikken. Als de baas maar één van beide perspectieven vraagt, mist hij de helft van het verhaal. Vraagt hij bewust naar allebei, dan ziet hij meer dan een van hen ooit alleen had gekund. Dat is weer triangulatie: meerdere filters samenbrengen tot een rijker zicht.

Later in dit boek leer je hoe je met simpele vragen zulke filters opspoort en hoe je rollen, werkplekken en vergaderingen kunt afstemmen op de filters van de groep. Nu is het genoeg om te onthouden: iedereen kijkt door een lens. Leiderschap wordt sterker als je leert wisselen tussen lenzen of beter nog, ze naast elkaar legt.

Breintypen: evolutionaire blauwdrukken van gedrag

Breinfelders bepalen hoe we informatie binnenlaten; breintypen bepalen welke gedragspatronen standaard bij ons horen. In elke groep vind je van nature verschillende patronen, van rustige analisten tot snelle pioniers. Het zijn geen rollen die we kiezen bij de koffie; het zijn aangeboren pakketten hersencircuits en hormonen die ooit hielpen overleven. De voorzichtige bewaker en de durfal-verkenner droegen allebei bij aan het succes van de stam.

Wat we meestal "persoonlijkheid" noemen, is dus voor een groot deel een weerspiegeling van deze vaste patronen. Iemand met een zenuwstelsel dat dreiging snel oppikt, reageert alerter. Iemand met een dopaminesysteem dat nieuwsgierigheid beloont, gaat op avontuur. Kleine chemische verschillen, grote gedragsverschillen. Ze kleuren onze keuzes én wat we normaal vinden.

Daarom ontstaan er wrijvingen. De analist die elk detail wil uitpluizen, ervaart de wereld anders dan de pionier die eerst meters wil maken. Beiden zien hetzelfde plan, maar hun brein zet andere punten in het licht. Elkaar begrijpen begint met erkennen dat er verschillende blauwdrukken bestaan.

In een later hoofdstuk kijken we precies hoe je breintypen herkent en benut. Voor nu is het belangrijk om te zien dat divers gedrag niet alleen komt door cultuur of opvoeding, maar ook door de variatie waarmee de natuur onze hersenen uitrust. Wanneer we die variatie waarderen, kunnen we met triangulatie meerdere breintypen betrekken bij besluiten en zo een rijker beeld vormen dan één type ooit kan leveren.

Van stam tot organisatie: waarom

Agreeableness de lijm is van samenwerking

Samenwerking is geen sociale luxe, maar een biologische noodzaak. In de oertijd overleefden mensen alleen in een groep. Zo ontstond in ons zenuwstelsel een natuurlijke voorkeur voor verbinden, delen en zorgen. Deze eigenschap noemen psychologen Agreeableness.

Hulpvaardigheid en harmonie worden door middel van een sociale bevestiging neurologisch beloond met dopamine en oxytocine. Dit systeem stelt ons vandaag in staat om ook binnen organisaties effectief samen te werken, zelfs zonder persoonlijke band, zolang er duidelijke doelen, vertrouwen en waardering zijn. Zo is samenwerken niet alleen slim, maar voelt het ook goed.

Voor leiders betekent dit dat zachte eigenschappen als collegialiteit, empathie en erkenning een harde impact hebben: ze versterken motivatie, productiviteit en innovatie. Wie de sociale lijm van zijn team versterkt, bouwt duurzame prestaties op.

Later in dit boek laten we zien hoe open communicatie, duidelijke normen en echte erkenning dit proces versnellen.

Organisaties als breinen: hoe onze eigen bedrading de blauwdruk levert

Organisaties lijken meer op het menselijk brein dan we denken. Ze hebben:

- zintuigen (klantenservice, sales);
- spieren (uitvoerende processen);
- een geheugen (data, rapportages);
- een denkcentrum (de directie);
- een hormoonsysteem (geldstromen, beloningsstructuren).

Het Viable System Model maakt zichtbaar hoe deze onderdelen onderling moeten samenwerken om veerkrachtig te blijven. Net als in een gezond lichaam, moet informatie vrij kunnen stromen en besluitvorming gebalanceerd zijn.

Toch maken organisaties dezelfde fouten als ons brein: ze negeren signalen, blijven hangen in routines of besluiten op basis van onderbuikgevoel. Dan helpt een tweede systeem: het Z-model of Change®, dat structureert hoe verandering tot stand komt, van observatie en analyse tot planvorming, uitvoering en evaluatie. Samen helpen deze twee modellen organisaties om zichzelf in kaart te brengen, verbeterpunten gericht aan te pakken en met hun omgeving mee te groeien.

Organisatiegroei verloopt via twee sporen (mens en systeem) die elkaar versterken:

1. Het menselijk spoor: coaching en gedragsontwikkeling

Leiders leren hun breinfilters en breintypen herkennen, feedback geven die landt en verantwoordelijkheid nemen. Ze ontwikkelen vaardigheden die direct bijdragen aan betere samenwerking en probleemoplossing.

2. Het structurele spoor: ontwerp en procesoptimalisatie

Met het Viable System Model worden rollen, functies en communicatie helder in kaart gebracht. Het Z-model of Change® brengt ritme in verbetertrajecten, voorkomt overhaaste besluiten en maakt het proces herhaalbaar en leerbaar.

De combinatie van sterke mensen in een doordachte structuur is essentieel. Een slimme structuur zonder bekwaamheid loopt vast; bekwaamheid zonder structuur raakt versnipperd. Alleen in de synergie ontstaat duurzame veerkracht.

In de rest van dit boek bewegen we afwisselend tussen deze twee perspectieven: persoonlijke ontwikkeling en systemisch ontwerp. Zo bouwen we aan organisaties die niet alleen vandaag presteren, maar ook morgen wendbaar en weerbaar blijven.