

**HANS BEGEER / ROEL H. REITZEMA**

**VIJF  
ONTWIKKELINGS-  
NIVEAUS VOOR  
HET IK EN WIJ**

**@WORK**

**D/2019/45/281 – ISBN 97 894 014 6177 1 – NUR 807, 808**

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Hans Begeer, Roel H. Reitzema & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

**Uitgeverij LannooCampus**

Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

Op school stonden ze op het bord geschreven.  
Het werkwoord hebben en het werkwoord zijn.  
Hiermee was tijd, was eeuwigheid gegeven,  
De ene werkelijkheid, de andre schijn.

Hebben is niets. Is oorlog. Is niet leven.  
Is van de wereld en haar goden zijn.  
Zijn is, boven die dingen uitgeheven,  
Vervuld worden van goddelijke pijn.

Hebben is hard. Is lichaam. Is twee borsten.  
Is naar de aarde hongeren en dorsten.  
Is enkel zinnen, enkel botte plicht.

Zijn is de ziel, is luisteren, is wijken,  
Is kind worden en naar de sterren kijken,  
En daarheen langzaam worden opgelicht.

**(Ed Hoornik)**





**@WORK**

## **INHOUDSTAFEL**

<b>1</b>	<b>WAAROM ZOU JE DIT BOEKJE LEZEN?</b>	9
<b>2</b>	<b>EGO'S, EEN BLOEMLEZING UIT DE PRAKTIJK</b>	13
<b>3</b>	<b>WAT IS EGO?</b>	25
<b>4</b>	<b>TWEE PERSPECTIEVEN: IK EN WIJ</b>	32
<b>5</b>	<b>KENMERKEN VAN HET LUIDE EGO IN ORGANISATIES</b>	42
<b>6</b>	<b>EGO-BEWUSTZIJN VAN IK EN WIJ</b>	51
<b>7</b>	<b>EGO-MANAGEMENT: VAN IK NAAR WIJ</b>	65
<b>8</b>	<b>EGO EN ORGANISATIEONTWIKKELING</b>	84
<b>9</b>	<b>VOORBIJ HET IK EN WIJ: SPIRIT EN HET GEHEEL</b>	97
<b>10</b>	<b>CASUS VIATTENCE</b>	101
<b>11</b>	<b>SAMENVATTING EN CONCLUSIES</b>	106
<b>12</b>	<b>HOE DIT BOEKJE JOU KAN HELPEN</b>	109
	<b>OVER DE AUTEURS</b>	114
	<b>QUOTES</b>	116
	<b>MET DANK AAN</b>	121

**MET  
PRAKTISCH  
MODEL  
P. 37 & 41**



# 1

## WAAROM ZOU JE DIT BOEKJE LEZEN?

De kans is groot dat je niet vaak stilstaat bij je ego. Heb je een idee hoe jouw ego op anderen overkomt? Wist je dat vijfnegenentig procent van je gedrag gedreven wordt door je onbewuste? Kun je je bewustzijn inzetten om jezelf hierin te sturen?

Als we het over ego hebben, dan klinkt dat meestal negatief: ‘Wat een groot ego komt daar binnen; hij denkt alleen aan zichzelf!’ Maar wat is het ego nu eigenlijk? Het ego is het instrument waarmee je je gedrag vormgeeft. Het ego heeft in je levensloop keuzes gemaakt door opgedane ervaringen – al vanaf de opvoeding en later via opleiding en werkervaringen. Van deze keuzes zijn we ons vaak niet bewust – en toch bepalen ze ons gedrag. Vandaag de dag doen we alles snel: direct handelen, zaken oplossen en aanpakken. Dit maakt dat we onvoldoende stilstaan bij de mogelijkheden die we hebben. We handelen bijna zonder na te denken vanuit ons ego, op de automatische piloot. Dit is een collectief gegeven: iedereen doet dit, overkomt dit. Een groep

individuen die samen moet werken in een organisatie heeft met vele ego's te maken. Als die allemaal op de automatische piloot handelen, krijg je botsingen, inefficiëntie en conflicten.

Hoe kunnen we meer te weten komen over ons ego en hoe dit ons gedrag bepaalt? Dat kan door introspectie; je gebruikt dan de feedback van anderen en de contemplatieve momenten met jezelf. We zijn erbij gebaat onze ego's beter op elkaar af te stemmen, zodat we van Ik naar Wij kunnen groeien. Daarover gaat dit boek, het wil een hulpmiddel zijn om ons bewust te worden van ons ego, jouw ego. Maar het wil ook manieren aangeven om van Ik naar Wij te groeien. Het gaat om een betere matching van Ik, het ego, en Wij, de organisatie.

In dit boek gebruiken we steeds twee perspectieven om standpunten te verduidelijken: Ik en Wij. Na het lezen van dit boek krijg je antwoord op een reeks vragen.

Voor het Ik-perspectief:

- Hoe ontwikkel ik meer ego-bewustzijn?
- Hoe draagt een positieve ego-ontwikkeling bij aan meer authenticiteit?



- Hoe ondervang ik de defensiemechanismen van het ego?
- Hoe vergroot ik mijn creativiteit en mijn probleemoplossend vermogen?
- Hoe ontwikkel ik nieuw gedrag?

Voor het Wij-perspectief:

- Welke leiderschapscompetenties moet je ontwikkelen voor meer ethische en sociale vaardigheden?
- Welk nieuw gezag moet je ontwikkelen en hoe laat je het oude gezag los?
- Wat voor nieuw sociaal contract is er nodig?
- Welke werkvormen passen daarbij?
- Hoe kom je tot meer geestelijke aanwezigheid?

De opbouw van het boek is als volgt:

- in hoofdstuk 2 t/m 4 beschrijven we wat ego is en hoe het zich manifesteert;
- in hoofdstuk 5 t/m 9 werken we ons model uit;
- in hoofdstuk 10 bespreken we een casus integraal;
- in hoofdstuk 11 trekken we lessen uit het boek;
- in hoofdstuk 12 beschrijven we hoe je met dit boek aan het werk kunt.

We hebben tweeëntwintig leiders uit België en Nederland geïnterviewd over ego en hun ervaringen met ego op het werk. Door de hoofdstukken heen geven we een aantal citaten uit deze interviews, de initialen van de geïnterviewde staan er telkens achter.

## 2

# EGO'S, EEN BLOEMLEZING UIT DE PRAKTIJK

Als we in woordenboeken zoeken naar definities over ego, overheerst de negatieve connotatie van woorden die met ego te maken hebben: egocentrisch, egotisme, egotrip, egoïsme ...

Zo was het ook met de mensen die wij hebben geïnterviewd over ego's op het werk. Meestal begon men met te zeggen dat voor hen ego iets negatiefs is. Gaandeweg het interview werd men milder of zelfs positief over ego en vooral ego-ontwikkeling op het werk.

Uit de interviews kwam een heel divers beeld naar voren van wat onder ego verstaan wordt. Hieronder presenteren we een aantal citaten.

Het ego wordt te vaak negatief gezien. Het staat dan in de weg als je veel bevestiging nodig hebt. Het positieve ego gaat over authenticiteit en autonoom zijn met respect voor jezelf en anderen. **(BDB)**



Een leider is iemand die de voeten wast (van de medewerkers); dat is nederig zijn. **(LVG)**



Leiders zonder ijdelheid, zonder ego bestaan niet. Je moet leider van de roedel zijn. **(JMD)**



Ik zie mezelf niet boven mijn team staan, maar mijn team ziet dat wel zo. De uitdaging is om met mijn team in lijn te blijven – niet te ver vooruit – maar ook niet achterop. **(HW)**



Ik zorg goed voor mijn medewerkers, maar ik verwacht ook dat zij dat doen voor het bedrijf. **(16e)**



Ego is krachtig en destructief. Dominant, beperkt, survivalstand. Het begeeft zich vaak in een kinderlijke, infantiele staat. **(NB)**



Iedereen heeft recht op ego en moet ervoor zorgen dat het genoeg ontwikkelt. **(RV)**



Grote ego's kenmerken zich door een blauw pak en bruine schoenen, mensen die veel praten en weinig luisteren.

Die zoeken de bovenste verdieping op. **(SVU)**



Een omgeving die ego toelaat – zolang het ego zich niet bedreigd voelt – veiligheid, openheid (mentaal), inclusiviteit, diversiteit, accepteren van verschillen.

Daarin kan het ego groeien. **(AVP)**



Vandaag tolereren medewerkers ego-gedrag steeds minder, dan komen ze in opstand als dat nodig is. **(TS)**



Ego is construct van denken. Een gecreëerd verhaal over onszelf. Als ik op zoek ga naar mijn ego, vind ik niets. **(RH)**



Er is openheid nodig om ego te laten ontwikkelen. Vertrouwen tonen door mensen te betrekken bij moeilijke beslissingen, je kwetsbaar op durven stellen en dat tonen. **(MH)**



Ego is niet bevorderend in het leven, het weerhoudt je gelukkig te zijn. Zelfdefensie, masker. **(ME)**



Ego is puurste zijn, je diepste wezen. Het bepaalt hoe je je voelt en in de basis gedraagt. Het leven gaat over het vinden van een balans tussen je ego en de situaties waarin je kunt floreren. **(TL)**



Een ego is zoals God – we hebben behoefte om ons aan iets te hechten, in iets te geloven. Identificatie hiermee geeft energie en drive, maar dat kan ook gevaarlijk worden. **(IGo)**



In mijn waarneming schiet het ego door en wordt star, besloten. Starheid betekent minder ruimte voor anderen. Grote ego's creëren onderdanigheid. Het ego wil macht behouden die is gegeven door de organisatie, waarmee narcisme versterkt wordt. **(SJ)**



Het ego zit de leider in de weg. Je ziet jezelf als middelpunt, veel activiteiten zijn ter glorie van jezelf, zelfbevestiging. Narcisme is een grote verbinding met jezelf, maar niet met je omgeving. **(LdV)**



Ego gaat over: eigenheid, identiteit.  
Wat maakt ik 'ik'? Welke kenmerken en knoppen zijn er?  
Wat maakt dat ik me gedraag zoals ik doe?  
Wat breng ik in als leider? Dat is het geheel van plussen en minnen. En dat is niet altijd bewust. **(MV)**



De volgende citaten van geïnterviewden illustreren de kracht van het ego:

Het ego bepaalt je identiteit en geeft kracht,  
het toont je kleuren. **(AVP)**



Het ego stimuleert luisterbereidheid en open zijn. **(BDB)**



Het ego en de organisatie hebben invloed op elkaar.  
In de verschillende fasen van een organisatie heb je  
verschillende ego's nodig. **(SJ)**



Het ego doet je werken vanuit  
integriteit en minzaamheid. **(LVG)**



Het ego is als een intern kompas dat je  
helpt te leiden vanuit de onderbuik. **(MV)**





Het ego maakt dat je zelfverzekerd overkomt en het creëert de perceptie van 'managerial courage' waar velen zich graag achter scharen. (MH)



## **BESCHERMING**

Als er moeilijke beslissingen te nemen zijn, moet ik (extra) goed voor mezelf zorgen en mijn ego helpt daarbij, zodat het risico op burn-out of bore-out gereduceerd wordt. (AVP)



Het vraagt veel energie om je zelfbeeld te handhaven. (JK)



Het ego beschermt en stelt grenzen. (ME)



Het ego biedt ook bescherming, bewust of onbewust, om niet gekwetst te worden. (IGo)



## **VERTROUWEN EN ZELFLIEFDE**

---

Het ego helpt je ook om meer bewust te zijn van je kwetsbaarheid en om vertrouwen te hebben. (LVG)



Je kunt het ego ondergeschikt maken aan wie je ten diepste bent. (LdV)



Het ego is de ultieme veruiterlijking van het ik, het gaat over zelfliefde: 'Ik hou van mij.' Dit is ook de enige manier om liefde aan anderen te geven. (BDB)



## **VERBINDING**

---

Het ego helpt ons zelfs om in contact te komen met andere ego's, iets wat zeer belangrijk is in conflictsituaties.

Als je je gelijkwaardig opstelt, kan dat nieuwe ideeën opleveren. Het helpt je van een groep deel uit te maken, de mens is een groepsdier, einzegängers overleven niet. (IGo)

