

# PIONIEREND LEIDERSCHAP

Een beurrjndend  
perspectief  
voor een wereld  
in transitie

**Carla de Ruiter**

Heart  Media

# PIONIEREND LEIDERSCHAP

De komende decennia verandert onze wereld door andere levensomstandigheden, nieuwe uitvindingen en technologieën. Tegelijkertijd ontdekken we capaciteiten van onszelf waar we nog geen weet van hadden. We kunnen onze collectieve intelligentie aanspreken als we meer en meer onze plek vinden op deze aarde en coherent leren leven met elkaar.

Zelfinitiatief en zelfleiderschap worden belangrijke pijlers in de maatschappij en in organisaties. Dit boek maakt duidelijk dat leiderschap niet alleen bedoeld is voor managers en leiders, maar voor eenieder met idealen voor een betere wereld – groot én klein. Het pleit voor een herwaardering van de menselijke Spirit en voor pionierende leiders die het vertrouwen in de mensheid herstellen.

Hoe word jij die pionier die iets in de wereld verandert?  
Hoe ben jij een inspiratie voor anderen?  
Hoe zet jij door als je weerstand krijgt?  
Hoe bevrijd je jezelf van oude collectieve conditioneringen?  
Hoe kun jij van waarde zijn en impact hebben met jouw idealen?  
Hoe blijf je trouw aan jezelf én in verbinding met anderen en alles om je heen?

Pionierend Leiderschap is een leiderschapsfilosofie die wijst op de noodzaak van het ontwikkelen van ons bewustzijn als mens en het weer in contact komen met onze oorspronkelijke evolutionaire impuls: onze intelligente, voortstuwende creatiekracht die bergen kan verzetten. Een bevrijdend perspectief voor een wereld in transitie.



**Carla de Ruiter** is pionier, visionair, leiderschapsontwikkelaar en -trainer. Zij werkte ruim 25 jaar als leidinggevende in uiteenlopende organisaties. Zij interviewde voor diverse mediaplatforms bekende en onbekende pioniers. Mede hierdoor ontwikkelde zij nieuwe inzichten voor verdergaande verdieping en transformatie van leiderschap en cultuurverandering. "De wereld van vandaag heeft échte leiders nodig die pionier durven zijn, die snappen wat er nodig is en niet terugdeinzen om van betekenis te zijn voor de maatschappij."



Heart Media

PIONIEREND LEIDERSCHAP

Een bevrijdend perspectief voor een wereld in transitie

Carla de Ruiter

Heart Media

*Pionierend Leiderschap*

Copyright © 2023 Carla de Ruiter  
Heart Media  
Ockhuizerweg 16B  
3455 RW Haarzuilens  
www.heartmedia.nl

**Mogelijk gemaakt door het crowdfunding platform voor boeken**  
**[www.boekfunding.nl](http://www.boekfunding.nl)**

Vormgeving: Carl de Vaal  
Fotograaf: Kees Muizelaar  
Redacteur: Sanne Visch, Pen & Inkt  
Binnenwerk: Ferdinand Rusch

ISBN/EAN: 9789089840332  
NUR-code: 800  
Thema-code: KJM  
Thema-omschrijving: Management en managementtechnieken

Eerste druk, 2023

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, of anderszins gekopieerd worden voor publiek of privé-gebruik – anders dan voor 'eerlijk gebruik' als korte citaten in artikelen en recensies – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

# *Pionierend Leiderschap*

Een bevrijdend perspectief  
voor een wereld in transitie

Carla de Ruiter



---

# Inhoud

## Deel 1

Jij als pionier.....	13
Inleiding.....	15
<b>1. Pionierend Leiderschap.....</b>	<b>19</b>
Wat is Pionierend Leiderschap? - Hoe het ooit begon .....	19
Waarom Pionierend Leiderschap?.....	22
Waarom is er nog weinig Pionierend Leiderschap te zien? .....	23
Voor wie is Pionierend Leiderschap bedoeld? .....	26
<b>2. Context: pionieren door de tijd heen.....</b>	<b>29</b>
3C model: Context .....	30
Stadium of staat van zijn? .....	31
Wereldbeelden en verandering in bewustzijn .....	33
De acht waardesystemen van Spiral Dynamics .....	35
De ontwikkeling van pioniersschap .....	38
Pionier zijn zonder voorbeeld, het bewandelen van nieuwe wegen .....	40
<b>3. Cultuur: ben jij beïnvloedbaar?.....</b>	<b>43</b>
Hoe beïnvloedbaar ben jij?.....	43
Persoonlijke conditionering versus culturele conditionering .....	44
Onnodig persoonlijk maken.....	47
Persoonlijk groeiplafond .....	47
Verschillende culturele conditioneringen voor mannen en vrouwen .....	49
Gebaande paden leveren soms niets op, nieuwe wél .....	50
Identificatie met oude rollen is een gewoonte geworden.....	52
Enkele voorbeelden .....	54

Vrouwen in een mannenwereld .....	56
De negen gezichten van Eva .....	57
Interview met Elizabeth Debold	
<i>“Ik stel me vrouwen voor die de wereld veranderen door zichzelf en hun     zorgen serieus te nemen.”</i> .....	61
Bevestiging krijgen willen we toch allemaal? .....	68
Voorkeuren en afkeuren .....	68
Onbewuste conditioneringen .....	69
Autonoom door het kijken door je eigen ogen .....	69
Unieke perfectie .....	70
Dieper vertrouwen .....	71
Dat vrouwelijk leiderschap de aarde redt, blijkt een mythe .....	71
De mythe van de ‘Divine Feminine’ .....	72
Religieuze parallele achtergrond .....	73
Godinnen en engelen .....	73
Splitsing tussen een spirituele ervaring en het mythische verhaal .....	74
Leiderschap is geen sprookje .....	75
Vrouwen versus mannen .....	76
Mannen en culturele conditioneringen .....	78
Interview met Jeroen Biegstraaten	
<i>“De man van de toekomst is stevig én liefdevol.”</i> .....	79
Mannen zijn van nature naar buiten gericht .....	84
Strijd versus kwetsbaarheid .....	86
Mannelijkheid in het bedrijfsleven .....	86
Mannen met een missie .....	87
Wat is de rode draad bij mannen? .....	88
Oorsprong van culturele conditioneringen bij mannen .....	89
Authentiek pionieren zonder het juk van culturele conditioneringen .....	89
Wat is de volgende stap voor mannen en vrouwen? .....	90
Vrijheid als startpunt .....	90
<b>4. Creatieve kracht</b> .....	<b>93</b>
Eros, de creatieve impuls .....	94
Niveau 1: seksualiteit .....	95
Niveau 2: de capaciteit voor creativiteit .....	95
Niveau 3: dringend verlangen naar eenheid .....	97
Loslaten van oude denkwijzen in termen van mannelijk of vrouwelijk .....	98
Proces van geboorte .....	99
Vrij en verbonden .....	101
Nieuwsgierigheid en het niet al weten .....	104
Niet weten vanuit stilte .....	106



Multipotentialites: de nieuwe Renaissancemens .....	109
Volledig potentieel .....	110
<b>5. Omgaan met weerstand .....</b>	<b>113</b>
Ervaar je weerstand? Dan zit je op het goede spoor .....	115
Het nut van weerstand .....	115
Radicale verandering .....	116
Verandering en weerstand gaan hand in hand .....	117
Interview met Marianne Thieme	
<i>“Idealisme is het nieuwe realisme, een pessimist heeft altijd ongelijk.”</i> .....	119
Weerstand in organisaties .....	129
Alles is met elkaar verbonden .....	130
Interview met Annemarie de Vries-Postma	
<i>“Je moet als voorloper vooral de moed hebben je eigen gevoel te volgen.”</i> .....	139
Interview met Myrna Lewis	
<i>“Als er weerstand opkomt, ben jij dan belangrijk of de groep?”</i> .....	148
<b>6. Pionieren zonder voorbeeld maar mét een voorstelling van de toekomst .....</b>	<b>155</b>
Er is meer mogelijk dan je denkt .....	156
Christian Kromme .....	157
Interview met Christian Kromme	
<i>“Als je je die toekomst niet kunt voorstellen, kun je er ook niet aan meewerken.”</i> .....	163
Kwantumsprong .....	169
Imaginale cellen .....	169
400 jaar vooruit kijken .....	171
Meer complexiteit .....	177
Vorbij de overleving .....	180
<b>7. Hoe wordt jouw ideaal realiteit? .....</b>	<b>183</b>
De creatiespiraal .....	183
Synchroniciteit en de wet van aantrekking .....	187
De wet van oorzaak en gevolg .....	188
Interview met Baptist de Pape	
<i>“Je hoeft nergens bang voor te zijn als je weet wie je bent.”</i> .....	191
Mijn eigen voorbeelden .....	196
Wet van resonantie .....	197
Stapsgewijs manifesteren .....	199

Geen tekort- maar overvloeddenken .....	200
Vanuit een groter perspectief werken met de wet van aantrekking .....	201
Ego versus ontwikkeling .....	202
Bevrijden van je persoonlijke en culturele conditioneringen .....	204
Manifesteren en Spiral Dynamics .....	206
Moeiteloos manifesteren .....	209
Interview met Patricia Albere	
<i>“Transpersoonlijke ontwikkeling start wanneer je nieuwsgierig genoeg bent om iets te doen wat jezelf overstijgt en als je je eigen persoonlijke verhaal saai begint te vinden.”</i> .....	210
Voorbij het persoonlijke .....	217
Emergent Dialogue Process .....	218
Wat is emergentie? .....	219
Communities met een hoger doel .....	222
Transpersoonlijk manifesteren; van ik naar wij .....	223
Bespreken van collectieve wensen en doelen .....	224
Volg de impuls .....	224
Voeg toe aan het collectieve informatieveld .....	224
Draag bij .....	224
Houd focus .....	224
Plan meerdere sessies .....	225
Deel vervolgstappen met elkaar .....	225

## Deel 2

De pionier als leider in maatschappij en organisatie .....	227
Inleiding: de transformerende pioniersrol .....	229
<b>8. Wat is er mis in de maatschappij?</b> .....	231
De (h)erkenning van de schade .....	231
Falende systemen .....	232
Wat speelt er in organisaties als systemen niet meer werken? .....	233
Angst en controle .....	236
Verwaarloosde organisaties .....	236
Symptoom van macht: pestgedrag .....	237
Interview met Anke Siegers	
<i>“Het is tijd dat iedereen gehoord wordt, met de nieuwe route kan dat!”</i> .....	239
Erkennen van het probleem .....	245

<b>9. Systeemverandering als weg naar herstel</b> .....	249
Chaos, emergentie en natuurlijke verandering .....	250
Principes van gezonde levende systemen .....	253
Two Loops Model .....	254
Stadia van emergentie .....	256
Heelheid als onderliggend principe .....	259
Vastlopen en herstellen van systemen .....	260
Burn-out als kans .....	265
De vijf archetypen voor de toekomst .....	267
Inbedding van de vijf archetypen voor de toekomst in organisaties .....	269
Scherpe geest .....	270
Interview met Ervin László	
<i>“Systeemtheorie kan het antwoord zijn op vele crises.”</i> .....	271
<b>10. Dienend-Leiderschap als fundament en de opkomst van betekenisvolle organisaties</b> .....	279
Menselijk leiderschap .....	279
Dienend-Leiderschap, de basis .....	281
Zes karakteristieken van Dienend-Leiderschap .....	282
De tien gedragskenmerken van Dienend-Leiderschap .....	291
Natuurlijke hiërarchie .....	293
Waardegedreven organiseren .....	296
Cultuur- en leiderschapscyclus .....	299
De stappen binnen de cultuur- en leiderschapscyclus .....	300
Het verschil tussen waarneming en wat er daadwerkelijk speelt op de werkvloer .....	305
Betekenisvolle organisaties .....	306
Interview met Cathelijne Lania	
<i>“Iedereen heeft een mooi verhaal of is een mooi verhaal en dat verdient het om er te zijn.”</i> .....	307
Hoe ziet systeemverandering eruit in organisaties? .....	312
Voorbeeld .....	314

<b>11. Hoe blijf je standvastig in tijden van crisis?</b> .....	317
Pionieren in tijden van crises .....	317
Systeemverandering en crises .....	318
Waarom het lastig is om anderen mee te krijgen .....	318
Directief leiderschap .....	319
Interview met Anita Paalvast	
<i>“Dienend-Leiderschap sluit naadloos aan bij de principes van Aikido.”</i> .....	320
Centreeroefening om je stress los te laten .....	324
<b>12. Moreel kompas in een nieuwe wereld</b> .....	327
Wat vraagt die middenpositie van jou? .....	329
Mediteren is niet wat je denkt .....	330
Leven vanuit drie waarden .....	335
Veilige haven .....	336
Benader alles vanuit integriteit .....	336
Iedereen is eigenaar .....	339
<b>13. Pionierend Leiderschap voor de toekomst</b> .....	341
Maak een symfonie van je organisatie .....	342
Er is meer tussen jou en mij .....	344
Zijn leidinggevenden een uitstervend ras? .....	345
Lineaire processen worden circulaire processen .....	345
Leven vanuit een bevrijdend perspectief .....	346
<b>14. Conclusie</b> .....	347
Bijlage 1. Pionierstest .....	349
Bijlage 2. Organisatie Beleving Inventarisatie (OBI) .....	359
Bijlage 3. Vaststellen van jouw drie persoonlijke waarden .....	363
Geraadpleegde literatuur en andere bronnen .....	367

*Dit boek draag ik op aan mijn beste vriendin, inspirator en medepionier Sonja Verberne, omdat ze een voorbeeld is voor velen. Net als ik heeft ze in overvloed trial & error toegepast en ze vindt altijd weer een inspirerende weg in haar leven om haar grootste gaven aan de wereld te laten zien.*

*En ook aan al die medepioniers, zoals jij, die dit boek lezen en de wereld mooier maken voor de generaties die na ons komen. Dank je wel voor jouw ode aan het leven!*



Deel 1

---

# Jij als pionier





---

# Inleiding

*Ik neem je mee naar mijn leven toen ik tien jaar oud was. Ik heb net een paar weken geleden gehoord dat mijn moeder ernstig ziek is, een ongeneeslijke vorm van borstkanker. Het is maar de vraag of ze het zal overleven. Hoewel ik vriendinnetjes heb waar ik veel mee optrek, ben ik vanaf dat cruciale moment anders en beleef ik alles intenser. Normale gesprekjes vind ik vooral heel oppervlakkig, voor mijn gevoel gaan ze nergens over. Ik voel me een buitenbeentje.*

*Ik ben nooit goed geweest in teamsporten. Ik heb een slungelige motoriek en ben erg lang voor mijn leeftijd, waardoor ik een kop boven mijn klasgenootjes uitsteek. Als er twee competitieve teams moeten worden gevormd, kiezen zij mij meestal als laatste. Ik zit op het bankje te wachten en te wachten en zie wie de informele leiders zijn. Zij mogen hun team uitkiezen. Om de beurt kiezen ze hun maatjes. Ik zit daar niet bij. Ik hoor doorgaans bij de laatst gekozenen. Hoewel het me regelmatig buikpijn bezorgt, wen ik gek genoeg ook aan het gevoel dat anderen mij niet zien of erkennen. Maar ik verlang wel naar meer. Naar mezelf mogen zijn en me daar goed bij voelen.*

*Op een dag kom ik als laatste de kleedruimte van de gymzaal in. Ik kleed me snel om en heb buikpijn van de naderende 'vernederings' van het niet gekozen worden, er staat namelijk weer een teamsport op het programma. Ik realiseer me dat ik niet hoeft te gaan. Dat ik een keuze heb. Ik hoor me hardop de vraag stellen: 'Waarom, waarom laat ik me zo vernederen en waarom ben ik hier op de wereld?' Het is een vraag die tot in het diepst van mijn wezen resoneert. Een les missen en er*

*gewoon vandoor gaan, past niet zo in de aard van het brave, tienjarige meisje dat ik ben. Bang voor de consequenties van mijn afwezigheid. Bang om straf te krijgen. Eerlijk gezegd weet ik het niet meer zo goed. Dan is daar plotseling uit het niets een prachtige mannenstem die mij antwoord geeft: 'Carla, jij bent hier niet voor jezelf op de wereld. Wij hebben een groter plan met jou. Al je twijfels, angsten en onzekerheden zijn niet belangrijk en kun je vergeten. Je bent al goed zoals je bent, twijfel daar nooit aan, wat een ander ook zegt of doet.' Ik sta als aan de grond genageld. Deze stem, is die wel echt? Wat of wie is dat? Ik kijk om me heen. Er is niemand in de kleedruimte maar het is wél een stem, een vertrouwde stem. Ik heb kippenvel over heel mijn lichaam op een prettige manier. Ik voel een warme stroom in mijn hart en heb het gevoel dat alles goed is. Het voelt bijna euforisch. Vanaf dit moment weet ik: dit is de stem van iets of iemand die onze levens regelt. Deze man heeft daar verstand van en hij kent mij zelfs! Misschien is dit wel God? Of ben ik rijp voor iets dat ze het gekkenhuis noemen? Ik heb in ieder geval antwoord gekregen op een prangende levensvraag. Ik weet op een of andere manier dat ik niet direct begrijp wat de bedoeling is, maar het geeft mij een nieuw vertrouwen in de toekomst. Mijn toekomst. Ik sta er niet langer alleen voor. Sindsdien vind ik de gymlessen niet meer erg. Ik zie er niet meer tegenop. Wonder boven wonder vragen ze mij, in de weken die volgen, steeds vaker als eerste als er een wedstrijd is. Het maakt mij niet meer zoveel uit of ik nu wel of niet goed in sport ben. Vanaf deze dag is alles anders. Ik weet dat ik iets te doen heb en dat ik me misschien eenzaam en verlaten kan voelen, maar dat dit slechts een voorbereiding is op iets dat later in mijn leven van pas komt.*

Deze vroege ervaring heeft mij voorbereid op het pioniersschap. Ik leerde al jong hoe het is om me anders te voelen dan de rest. Ik leerde hoe het is om mijn eigen koers te varen en er alleen voor te staan. Iets dat jou als pionier vast bekend voorkomt. Deze ervaring gaf mij hoop voor de toekomst. Ondanks dat ik niet precies wist wat de bedoeling was, had ik wel een richting.

Pionieren doe je in het begin meestal alleen. Pionieren is werken vanuit een ideaal en daar vorm aan geven, omdat je voelt dat je dat moet doen, zonder misschien te begrijpen waarom. Pionierend Leiderschap, zo ontdekte ik, is bewust keuzes maken vanuit een ideaalbeeld voor een toekomst die je het liefst ziet. Niet alleen voor jezelf, maar voor iets dat vele malen groter is dan jij. Pionierend Leiderschap is niet alleen bedoeld voor leiders, maar ook voor jou, wanneer je pionier durft te zijn in een tijd waarin de meningen sterk uiteenlopen over vrijwel elk aspect van het leven op aarde. Hoe word jij die pionier die iets in de wereld verandert? Hoe bewandel jij nieuwe paden zonder dat je een voorbeeld hebt? Hoe zet je door als je weerstand krijgt? Hoe blijf je autonoom én in verbinding met anderen en alles om je heen? Hoe kun jij van waarde zijn en impact hebben met jouw idealen? Hoe bouwen we met elkaar aan een verantwoorde toekomst voor ons, onze kinderen en kleinkinderen?

In dit boek laat ik je op een andere manier kijken naar jezelf en anderen, je omgeving en de wereld.

Mijn leven heeft mij tot nu toe altijd de weg gewezen. Ik heb de afgelopen jaren veel bekende en onbekende pioniers gesproken en er is veel dat pioniers met elkaar gemeen hebben, namelijk bruikbare informatie om een nieuwe wereld te bouwen die humaan is. In dit boek bundel ik de ervaringen van vele pioniers en van mezelf, maar ook de theorie erachter zodat je een goede basis hebt om jouw idealen het levenslicht te laten zien. Ik bied je hiermee het liefst een hoopvol perspectief op de onbegrensde mogelijkheden voor een nieuwe gezamenlijke toekomst!

Dit boek bestaat uit twee delen. In deel 1 maak je kennis met alle kenmerken van Pionierend Leiderschap en de reis die je als pionier maakt. Als het ware gaat dat over *jou* als pionier. Deel 2 richt zich op het leiderschap dat daarvoor nodig is in de samenleving en in organisaties.

Achter in dit boek vind je een uitgebreide pionierstest. Hierop scoor je alle kenmerken van Pionierend Leiderschap.

Je kunt deze invullen voordat je dit boek leest of als je al een eind op weg bent in dit boek.

De test kun je ook digitaal maken op [www.pionierendleiderschap.nl/pionierstest](http://www.pionierendleiderschap.nl/pionierstest).



Na afloop ontvang je een uitgebreide pdf in je e-mailbox met de uitslag.

Omdat het perspectief dat ik beschrijf (deels) nieuw voor je kan zijn, kan het mogelijk voor je werken om het boek af en toe even weg te leggen, over de stof na te denken en te doorvoelen wat het met je doet. Ook kun je via de reflectievragen tot nieuwe inzichten komen.

Voor wat betreft de leesbaarheid: waar ik in dit boek *hij* schrijf, kan uiteraard ook *zij* gelezen worden.

Carla de Ruiter

## Pionierend Leiderschap

*“It is our duty as men and women to proceed as though  
the limit of our abilities do not exist.”*

- Pierre Teilhard de Chardin

### **Wat is Pionierend Leiderschap? - Hoe het ooit begon**

Pionierend Leiderschap is een vorm van leiderschap die wijst op de noodzaak van bewustzijn ontwikkelen als mens en weer in contact komen met onze oorspronkelijke evolutionaire impuls: onze intelligente, voortstuwende creatiekracht, die bergen kan verzetten.

*Tijdens een van mijn reizen door Amerika zie ik de mooiste bomen die ik ooit gezien heb. Het zijn reuzensequoia's, ook wel bekend als mammoetbomen. Het zijn de grootste, zwaarste en hoogste bomen ter wereld. Met diep ontzag kijk ik ernaar, sta ik eronder en verbaas ik me over hun imposante hoogte. Deze bomen met hun prachtige roodgekleurde stammen kunnen duizenden jaren oud worden. Als ik omhoog kijk, voel ik me als mens bijzonder klein. Ik voel me nederig. Niet alleen omdat de boom zo hoog en groot is, ook omdat deze bomen er al vele duizenden jaren zijn, veel langer dan wij mensen op de aarde rondwandelen. Op zo'n moment zou ik maar wat graag terug in de tijd willen om te ervaren hoe het leven ooit was, welk landschap er was, hoe mensen leefden en zich ontwikkeld hebben.*

Uit wetenschappelijke onderzoeken naar het ontstaan van al het leven weten we dat de oerknal zo'n 13,7 miljard jaar geleden moet hebben plaatsgevonden. Uiteindelijk heeft dit leven op aarde gebracht, gingen we van eencellige organismen naar tweecellige organismen en weer veel later naar steeds complexere levensvormen, waaronder uiteindelijk de mens. Er is veel bekend over hoe die fysieke vormen zijn ontstaan, de biologie van de ontwikkeling van de mens. Veel minder aandacht is er voor de ontwikkeling van het bewustzijn van de mens. Wat is die enorme kracht die ervoor gezorgd heeft dat wij nu, na 13,7 miljard jaar, leven zoals wij leven? Hoe weet een sequoiaboom dat hij moet groeien tot de boom die hij na vele duizenden jaren zal zijn? Hoe weet een mens dat hij moet groeien tot een oudere, volwassen versie?

### *Telos*

In het Grieks is er een mooi woord voor: 'telos'. Het is het doel dat alle mensen, dieren en organismen bewust of onbewust nastreven. Bij alles is dat wat het uiteindelijk kan worden in de kiem aanwezig. Een vrucht van een mammoetboom 'weet' dat het ooit die majestueuze boom zal zijn. Een baby is in potentie een mens en ontwikkelt zich in een bepaalde richting vooruit en wordt volwassen. Dat is een fascinerend gegeven waar Aristoteles veel over heeft gezegd. Hij omschrijft dat de mens die taak of functie uitvoert waar hij het meest geschikt voor is vanuit de potentie die hij in zich heeft.

### *Evolutionaire ontwikkeling*

De drijvende kracht achter telos is een oerkracht, een evolutionaire impuls, een intelligentie die kennis in zich heeft om vooruit te gaan. Niet alleen in mensen, dieren en planten vind je deze kracht terug, ook op de aarde en in de kosmos is deze kracht aanwezig. Er is als het ware één groot proces van vooruitgang bezig. In het boeddhisme en hindoeïsme spreken ze van een 'wheel of time': voor alles is er een tijd, die op aarde zichtbaar wordt op het juiste moment. Er is daarbij een voortdurende ontwikkeling gaande. Je kunt deze intelligentie zien als een

groot goddelijk kosmisch proces waarin alles met elkaar is verbonden en dat oneindig vooruitgaat en uitdijt.

### **Vragen ter reflectie**

- In hoeverre ben jij je van deze diepere, oorspronkelijke kracht en intelligentie in jezelf bewust?
- Zijn er momenten in je leven geweest waarin je deze kracht hebt ervaren of kon voelen? Zo ja, welke momenten waren dat?
- Ervaar je weleens dat je onderdeel uitmaakt van iets groters dan jezelf? Omschrijf dat eens voor jezelf.

### *Oerkracht*

Als pionierend leider maak je gebruik van deze intelligentie en ben jij je bewust van deze oer-levenskracht. De nadruk die we in de wetenschap hebben gelegd op het ontstaan van de mens is voornamelijk gericht op de biologische, materiële kant en veel minder op de niet-materiële kant; de ontwikkeling van ons bewustzijn. Deze kant is wellicht nog veel interessanter, omdat die inzicht geeft in hoe we beïnvloed zijn door de cultuur en levensomstandigheden waarin we hebben geleefd en nog steeds leven. Ons bewustzijn heeft enorme sprongen gemaakt in de afgelopen duizenden jaren. Er zijn grote verschillen waar te nemen in de levensomstandigheden van de bijna acht miljard mensen die de aarde rijk is. Het bewustzijn verschilt ook nog eens enorm.

### *Pionieren*

Wanneer ik het heb over pionieren, heb ik het over het uiterste randje van waar ons bewustzijn als mensheid op dit moment in de wereld is. Wat jij je zult realiseren als je dit boek leest, is dat jouw bewustzijn zich hoogstwaarschijnlijk op dat uiterste randje bevindt. Dat betekent ook dat, als je ervan uitgaat dat ons bewustzijn is gekoppeld aan dat ene proces dat alsmaar vooruitgaat, we voor een mooie, bijzondere taak staan waar we nog niet eerder voor gestaan hebben. Maar ook dat we ons voor het eerst in die 13,7 miljard jaar als levende wezens realiseren dat we bewust onze toekomst kunnen creëren. Ons bewust-

zijn heeft de afgelopen duizenden jaren zoveel sprongen gemaakt en een van de laatste grote veranderingen is dat we zelfreflectie hebben ontwikkeld. Vanaf dat moment kunnen we onszelf waarnemen als een individu en op een totaal andere manier verhouden tot elkaar en alles om ons heen. Dat is nooit eerder voorgekomen op de tijdlijn, zoals we die kennen. We kunnen hiermee de wereld veranderen van binnenuit in plaats van dat wij vrij onbewust en automatisch onze levensveranderingen ondergaan. Het zal je vast niet vreemd in de oren klinken: de transformatie van de wereld hangt af van de bereidheid om je te ontwikkelen. Jij bent nu in de positie daar een nieuwe of andere draai aan te geven.

### *Voor iedereen*

Pionierend Leiderschap is, zoals je hopelijk begrijpt, niet alleen bedoeld voor managers of leiders. Ik pleit voor een universele kijk op de complexiteit van het leven waarin kleine of grote idealen van iedereen realiteit kunnen zijn. Pionierend Leiderschap is voor mannen en vrouwen die pionier durven zijn in een tijd waarin we ons bewust kunnen zijn van de keuzes die we maken voor onszelf, voor anderen en voor een groter geheel. Door gebruik te maken van de intelligente creatiekracht, het potentieel dat in jou zit en jouw unieke capaciteiten en inzichten, ben je in staat om gezond te blijven en te bouwen aan een verantwoorde toekomst en een gezonde aarde voor jou en de generaties die na jou komen.

### **Waarom Pionierend Leiderschap?**

Onze levensomstandigheden zijn de afgelopen decennia aanzienlijk veranderd. Steeds meer mensen zijn zich ervan bewust dat oude systemen niet meer werken. We zien veel onvrede op nagenoeg elk vlak van de maatschappij. Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde en duurzaamheid, heeft het erover dat we niet in een tijdperk van verandering leven maar dat we veranderen van tijdperk. Het bijzondere is dat we ons bevinden in een tijd van steeds grotere ontevredenheid en chaos. Allemaal tekenen van een grote op handen zijnde transitie naar



een nieuw tijdperk. Tegelijkertijd hebben we dit nog nooit meegeemaakt. Een periode van grote onzekerheid voor veel ondernemers, voor mensen die zien dat ze ingeperkt worden in hun vrijheid, mensen die hun baan verliezen omdat ze opkomen voor hun mensenrechten en geen gehoor krijgen bij een sterk verouderd overheidssysteem.

Misschien hunker jij ook naar een andere wereld, maar heb je nog geen idee hoe die eruitziet. Een feit is dat deze tijd ons uitdaagt om het anders te doen. Wat voorheen werkte, werkt nu niet meer. Kortom, we zijn aanbeland op een punt dat we niet weten hoe het verder moet, een kenmerk van de tussenfase. Het nieuwe is er nog niet, het oude is nog niet volledig losgelaten. Dat vraagt om pionieren in de meest ultieme vorm, vanuit een positie van niet al weten en dan een volgende stap zetten. In een volgend hoofdstuk vertel ik je daar meer over.

### **Vragen ter reflectie**

- Hoe vind jij dat de toekomst eruit moet zien?
- Welke volgende stap(pen) zou je kunnen zetten?
- Heb je een specifiek verlangen naar verandering? Zo ja, beschrijf dit voor jezelf.
- Voel je je vrij genoeg om jouw idee naar voren te brengen, ook als dit tegen de stroom in lijkt te gaan en je veel weerstand ontmoet? Zo niet, kun je achterhalen welke belemmering(en) je voelt?

### **Waarom is er nog weinig Pionierend Leiderschap te zien?**

Ik heb me regelmatig afgevraagd waarom er nog weinig Pionierend Leiderschap te zien is. Het antwoord is me duidelijk geworden tijdens een van de vele lockdowns ten tijde van de coronacrisis. In deze periode – die ik extreem boeiend vind omdat alles en iedereen op scherp is komen te staan – is er een grote polarisatie op gang gekomen. Mensen die zich wel of niet willen laten vaccineren, mensen die klakkeloos achter een overheid staan, mensen die druk zijn met hun eigen werk en hun eigen ding blijven doen, ondernemers die failliet gaan, kinderen en ouderen die vereenzamen, burens, familieleden en vrienden die banden verbreken omdat de ander behoort tot

de 'andere' partij. Mensen zoeken gelijkgestemden, meer dan ooit tevoren. Een groep bewuste mensen stelt kritische vragen over het overheidsbeleid ten tijde van deze crisis. Deze groep wordt op haar beurt weer fel bekritiseerd en belachelijk gemaakt door media, politici, maar ook door andersdenkenden: hun eigen man of vrouw, vriend of vriendin, broer of zus.

We zijn van nature kuddedieren. We zijn een sociaal volk en tonen doorgaans de bereidheid om elkaar te helpen. Wanneer je opstaat en een tegengeluid geeft, loop je het risico om uit de groep gestoten te worden. Dat vraagt om lef. Klokkenluiders kennen dit gevoel maar al te goed. Je baan staat op het spel als je iets aan de kaak stelt dat volgens jou niet overeenkomt met jouw of de gangbare morele waarden van dat moment in de maatschappij waar je je mee identificeert.

---

### **Kenmerk van pioniers**

#### Lef

Op een diepere laag is deze uitstoting van de groep in een eerder tijdperk, duizenden tot honderden jaren geleden, de reden geweest dat afwijkende mensen het niet overleefden wanneer ze eenmaal uit de groep gestoten waren. In ons biologische systeem is dat op een bepaald niveau nog steeds voelbaar. In wezen heb je, wanneer je naar voren treedt, te maken met het overwinnen van een doodsangst, die een oorsprong heeft in een zogenaamde culturele conditionering. Van generatie op generatie is dit doorgegeven en werkt dit onbewust door tot je je hier bewust van bent. Als pionier ontkom je er niet aan om deze oerangst onder ogen te komen, je er bewust van te zijn en als het ware tegen je eigen natuur in te gaan. Het is niet zomaar dat we zeggen dat pioniers lef hebben. Dat hebben ze inderdaad, zéker omdat er tegelijkertijd een oerkracht, een drive in deze mensen te zien is die koste wat het kost doorzet.

Om systemen te doorzien, heb je een bepaald bewustzijn nodig. Een intern bewustzijn. Mijn hypothese is dat de mensen die tijdens de coronacrisis zagen dat er heel andere belangen speelden dan gezondheid een interne focus hadden. Dat wil zeggen: zij voelden dat er iets niet klopte. Huisartsen noemen dat een 'niet-pluis gevoel' en gaan op onderzoek uit. De pioniers die zich uitspreken, durven zich los te maken van de meerderheid en staan voor hun ideeën. De mensen die zich aansluiten bij de meerderheid, hebben hoogstwaarschijnlijk hun focus en identificatie liggen op het wij-gevoel en volgen de slogan van de overheid: 'Alleen samen krijgen wij corona onder controle'.

---

### **Kenmerken van pioniers**

Intern bewustzijn

Staan voor ideeën en eigen waarden

### *Verantwoordelijkheid*

Je kent vast wel de voorbeelden van mensen die iets indrukwekkends of ernstigs in hun leven hebben meegemaakt en zich hard maken om de wereld met een verbetering of met hun ervaring en kennis mooier te maken, zoals:

- een advocate die slachtoffer is van een verkrachting en ambassadeur wordt voor meisjes met soortgelijke ervaringen. Zij ondersteunt hen bij het emotionele en juridische proces waarmee zij te maken hebben;
- een vader die zijn zoon verloor omdat hij te veel drugs gebruikte en een laagdrempelige stichting opricht waar jongeren met vragen over drugsgebruik terecht kunnen.

Wat deze mensen gemeen hebben, is dat ze zich realiseren dat ze een verantwoordelijkheid hebben om hun ervaring aan een groter publiek bekend te maken, zodat anderen steun ervaren, geholpen worden, beleid kunnen veranderen of de publieke opinie kunnen bijstellen.

---

## Kenmerk van pioniers

### Verantwoordelijkheidsgevoel

#### Vragen ter reflectie

- Welke ervaring(en) in jouw leven hebben impact op je gehad?
- Hoe ben je hierdoor veranderd?
- Wat raakt jou in de maatschappij en heb je daar iets mee gedaan?  
Zo ja, hoe?
- Hebben anderen iets aan jouw actie gehad? Zo ja, wat?
- Welke reacties kreeg je van je omgeving?

Ik ben ervan overtuigd dat ervaringen niet zomaar in je leven komen. Sommige mensen doen er jaren over om wat ze weten of kunnen naar buiten te brengen, bang voor de mening van anderen. Dat is jammer en niet nodig. Er is altijd een weg. De kunst is om de route te vinden die bij jou past. Het is een kwestie van je ervan bewust zijn dat je met jouw ervaring een verantwoordelijkheid hebt ten opzichte van anderen. Zodra je kunt zien wat jij kunt bijdragen en besloten hebt dat je er iets mee wilt, is het veel gemakkelijker om de vorm te kiezen. Wanneer je een steentje in het water gooit, krijg je een rimpel-effect. Jouw bijdrage aan een groter geheel heeft effect op jouw omgeving. Als iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt, verandert de omgeving mee.

Besef ook dat je de wereld iets onthoudt als je niet met jouw talent, ervaring en/of ideaal naar buiten komt.

#### Voor wie is Pionierend Leiderschap bedoeld?

Wanneer je enthousiast bent na het lezen van dit eerste hoofdstuk, herkenning of zelfs al een kleine vonk voelt dat je iets anders wilt met of in je leven, wanneer je je geroepen voelt om met jouw plan of idee naar buiten te treden en een duwtje in de goede richting nodig hebt, is

Pionierend Leiderschap iets voor jou. Je hoeft daarvoor, zoals eerder benoemd, geen leider te zijn. Elk idee, klein of groot, telt.

Tegelijkertijd is deze vorm van leiderschap bedoeld voor leidinggevendenden, adviseurs en beleidsmakers, omdat ook organisaties de komende jaren toe zijn aan een andere opzet, een andere benadering, een radicale ommekeer. Ik deel graag mijn inzichten, zodat je geïnspireerd aan de slag kunt en zelf de verandering kunt zijn die nodig is voor de transitie naar het nieuwe tijdperk.