

**WE ZIJN OP ZOEK.
NAAR DE ÉCHTE LEIDER.
DE BESTE LEIDER.
DE EFFECTIEFSTE LEIDER**

Essay De gevangenis van de leiderschapsindustrie

*Hoe we ons kunnen bevrijden van het allesverstikende geloof
in de Kracht, waarde en het nut van leiderschap*

De gevangenis van de leiderschapsindustrie

Hoe we ons kunnen bevrijden van het allesverstikkende geloof in de kracht, waarde en het nut van leiderschap

Inleiding – Leiderschap is overal. Behalve daar waar het écht nodig is

Leiderschap is een obsessie geworden. Zelden zijn er zoveel boeken over geschreven, opleidingen voor ingericht, coaches op afgestudeerd en conferenties aan gewijd. We zoeken leiderschap in tijden van crisis, verwarring, conflict, groei en verandering. We roepen erom in organisaties, wijken, scholen, ziekenhuizen en parlementen. En als het niet vanzelf opstaat, bouwen we er wel een programma omheen.

Het klinkt logisch: zonder leiderschap zijn we stuurloos. Toch groeit het ongemak. Want wat als leiderschap zélf deel is geworden van het probleem? Wat als het denken over leiderschap zo dominant is geworden, dat we andere vormen van invloed, interactie en samenleven nauwelijks nog kunnen zien? Wat als onze verlossing van leiders moet komen – maar dan van een ander bewustzijn?

In dit essay betoog ik dat de leiderschapsindustrie – die goedbedoelde, maar gesloten wereld van modellen, programma's, profielen en beloften – ons gevangenhoudt in een allesverstikkend geloof in leiderschap als dé oplossing voor alles. Een geloof dat ongemerkt de complexiteit van menselijk gedrag, groepsdynamiek en maatschappelijke ontwikkeling versimpelt tot één rode draad: wie is hier de leider?

Maar leiderschap is zelden zo eenduidig. In werkelijkheid is het relationeel, situationeel, cyclisch en vaak impliciet. Het ontstaat uit context, systeem en betekenisgeving. En het kan pas werkelijk transformerend worden wanneer het zich losmaakt van ego, positie en controle. Precies dáárom is het tijd om het denken over leiderschap opnieuw open te breken.

We zijn niet alleen de weg kwijt in hoe we over leiderschap denken – we zijn ook iets veel fundamenteelers kwijtgeraakt: de verbinding tussen menselijke intelligentie en de intelligentie van de natuur. In onze pogingen om leiderschap te professionaliseren, structureren en optimaliseren, hebben we het intuïtieve, relationele en ecologische weten buitengesloten.

De leiderschapsindustrie heeft – ondanks talloze zuivere intenties – bijgedragen aan een systeem waarin controle, autonomie en prestatie centraal staan, terwijl verbinding, ritme en natuurlijk evenwicht ondergeschikt zijn geraakt.

De gevolgen zijn zichtbaar in alles wat de planeet ons dagelijks terugspiegelt. En in de opkomst van de Sterke Man: leiders die regressief reageren op chaos met simplisme, macht en mythische veiligheid. Ook in Nederland.

Juist daarom is het tijd voor een ander kompas. Spiral Dynamics maakt zichtbaar wat onder de oppervlakte beweegt – en waarom het zo vaak misgaat, ondanks onze beste bedoelingen.

De vraag die centraal staat:

Wat is er nodig om het denken over leiderschap los te weken uit de greep van de leiderschapsindustrie – en het opnieuw te verbinden met de evolutie van bewustzijn?

Dit essay is een uitnodiging. Om te zien wat er niet wordt gezien. Om los te laten wat zichzelf heeft vastgezet. En opnieuw te ontdekken wat leiderschap werkelijk kan zijn - voorbij de industrie, voorbij het ego, voorbij de tijdgeest.

1. De leiderschapsindustrie als gesloten systeem

Er is een verschil tussen een vakgebied en een industrie. Een vakgebied beweegt, ontwikkelt, reflecteert. Een industrie reproduceert, herhaalt en verkoopt. Wat ooit begon als een zoektocht naar effectiever leiderschap is uitgegroeid tot een ecosysteem van trainingen, certificeringen, managementmodellen en zelfverklaarde leiderschapsexperts. Met als kernbelofte: als jij je leiderschap ontwikkelt, komt het goed.

Maar komt het ook echt goed?

Wat we zelden durven toegeven, is dat deze industrie niet alleen leiderschap vormt, maar ook frame. Het bepaalt wat leiderschap is – wie telt, wie niet, wat hoort, wat afwijkt. Zo ontstaan leiderschapsnormen die ons ongemerkt vastzetten: leiders zijn daadkrachtig, zichtbaar, overtuigend, strategisch, inspirerend. En als je dat niet bent? Dan moet je eraan werken. Of je terugtrekken.

Volgerschap, collectieve intelligentie, onderlinge verbondenheid, traagheid, intuïtie – het verdwijnt uit beeld. Het denken over leiderschap is een gesloten circuit geworden waarin het antwoord altijd ‘meer leiderschap’ is. De paradox: hoe meer we over leiderschap praten, hoe minder we zien wat er werkelijk gaande is.

Want onder de oppervlakte zijn het de waardesystemen die sturen. Niet het gedrag van leiders, maar het bewustzijn van mensen in relatie tot hun context bepaalt wat nodig is. Spiral Dynamics laat dat zien. Het maakt zichtbaar dat leiderschap niet begint bij persoonlijkheid of profiel, maar bij de match tussen bewustzijn en complexiteit. En dat vraagt iets anders dan training of coaching. Het vraagt evolutie.

Reflectieve tussenvraag

Wat gebeurt er in een systeem waar leiderschap voortdurend centraal staat – maar het bewustzijn achterblijft?

2. De sluipende regressie – leiderschap zonder bewustzijn

Het grote misverstand van deze tijd is dat we denken vooruit te gaan omdat we vooruit bewegen. Maar beweging is niet hetzelfde als evolutie. Wie beter kijkt, ziet onder het oppervlak een sluipende terugval: naar autoritair leiderschap, naar macht zonder tegenmacht, naar groepsdenken, uitsluiting en de verering van daadkracht en (digitale informatie)macht zonder nuance.

Het gebeurt in Moskou en Washington, in Boedapest en Ankara. Maar ook in de Nederlandse bestuurskamers, gemeentepolitiek en publieke sector sluipt het patroon naar binnen: ongeduld, versimpeling, roep om sterke hand, afrekening in plaats van reflectie. De leider moet het oplossen. Nu. Beslissen. Leiden. Zonder tegenspraak.

Dat is geen vooruitgang. Dat is regressie.

In termen van Spiral Dynamics is hier sprake van een terugval naar eerder dominante waardesystemen: rood (macht, impuls, dominantie) en blauw (orde, regels, hiërarchie). Systemen die ooit noodzakelijk waren om chaos te beteugelen, maar die in complexe netwerksamenlevingen contraproductief worden als ze opnieuw de overhand krijgen.

Wat Spiral Dynamics zichtbaar maakt, is dat waardesystemen niet verdwijnen – ze worden ingebed in nieuwe lagen van bewustzijn. Maar als de spanning toeneemt, en complexiteit niet meer gedragen kan worden, dan vallen mensen, groepen én samenlevingen terug in eerdere stadia van ontwikkeling.

Dat is geen individueel falen, maar een collectieve beweging. Leiders worden niet alleen verkozen, ze worden ook geprojecteerd. Elke Sterke Man is de echo van een diep verlangen in het systeem: naar duidelijkheid, veiligheid, richting. En dus is het niet alleen de leider die terugvalt, maar ook de volgers die zich vastklampen, en de context die geen alternatieven biedt.

Reflectieve tussenvraag

Wat zegt de manier waarop we leiders kiezen, volgen en beoordelen over ons eigen bewustzijnsniveau – en over dat van het systeem waarin we leven?

3. De mythe van de leider – hoe de industrie leiderschap tot religie maakte

In het Westen zijn we ogenschijnlijk gesecculariseerd. We geloven niet langer in goddelijke vorsten, heilige tradities of absolute waarheden. Maar ergens onderweg hebben we een nieuwe geloofsleer omarmd: die van leiderschap. Leiderschap als redding, als zingeving, als succesformule.

Leiderschap is het nieuwe geloof geworden – en de leiderschapsindustrie de kerk.

Je hoeft er de boekhandel, maar voor binnen te lopen. Rijen vol titels over visionaire leiders, authentiek leiderschap, perspectief leiderschap, introvert leiderschap, verborgen leiderschap, leiderschap in transitie, leiderschap in tijden van chaos. Het is een onuitputtelijke bron van houvast én verwarring.

Want de boodschap is steeds hetzelfde: als je maar goed genoeg aan je leiderschap werkt, komt het goed. Het is een ethiek van zelfverbetering vermengd met verlossingsverlangen. De leider als mythische figuur die tegelijk nederig én krachtig is, kwetsbaar én standvastig, luisterend én visionair.

Maar wat als de leider en zijn leiderschap zelf het probleem is geworden?

Voorbeeld: Mark Rutte als beheerser van het vacuüm

In de Nederlandse politiek is Mark Rutte jarenlang niet alleen de dominante leider geweest, maar ook het symbool van stabiliteit en continuïteit.

Zijn ogenschijnlijk onverstoorbare stijl, met uitspraken als "gewoon doen wat werkt" en "visie is een olifant die het zicht belemmert", heeft hem gepositioneerd als de rationele beschermer van orde. Maar juist die leegte – die afwezigheid van een inhoudelijke koers – creëerde ruimte voor projectie.

Rutte werd meer dan premier: hij werd een houvast, een bevestiging dat alles onder controle is. Ook wanneer zijn kabinetten vielen, parlementaire enquêtes vernietigend waren of het vertrouwen kelderde, bleef hij aan. Zijn leiderschap werd daarmee bijna metafysisch: hij was er gewoon.

Filosofen als Thijs Lijster spraken dan ook van "de beheerder van het vacuüm" – een leider die niet leidt, maar de leegte bestuurt¹. En juist dat wordt onbewust religieus geladen: het verlangen naar iemand die blijft, ongeacht de storm.

¹ Thijs Lijster – *De grote vlucht inwaarts* (De Bezige Bij, 2016).

4. Spiral Dynamics als kompas voor bewustzijn en ontwikkeling

Wat Spiral Dynamics uniek maakt, is dat het leiderschap niet probeert te definiëren – maar dat het zichtbaar maakt waarom leiderschap verandert naarmate de mens en het systeem zich ontwikkelen. Het laat zien dat leiderschap niet op zichzelf staat, maar een uitdrukking is van een dieper veld: het bewustzijn waarmee we betekenis geven aan de wereld, aan elkaar, en aan verandering.

Daarmee opent Spiral Dynamics een heel ander gesprek: niet over wie de leider is, maar over waar we zijn in onze ontwikkeling – als mens, als organisatie, als samenleving.

Het model, gebaseerd op het werk van Clare W. Graves, vertrekt niet vanuit gedrag, stijl of competenties, maar vanuit waardesystemen: diepgewortelde patronen van denken, voelen en handelen die zich in de mensheid ontploegen in reactie op veranderende levenscondities.

Elk waardesysteem kent zijn eigen logica, zijn eigen kijk op leiderschap, volgerschap en macht. En elk systeem is zowel functioneel als beperkt: het biedt antwoorden op specifieke vragen, maar raakt ook uitgeput zodra de complexiteit toeneemt.

Een korte illustratie:

- In **Beige** draait leiderschap om overleven. Er is geen sprake van formeel leiderschap – alleen instinct, veiligheid en directe respons op de omgeving. Leiderschap is hier biologisch, niet intentioneel.
- In **Paars** ontstaat leiderschap uit traditie, familiebanden en magisch denken. De oudste, sjamaan of stamhoofd wordt gevolgd omdat hij of zij de geestenwereld kent en het voortbestaan van de groep beschermt.
- In **Rood** staat leiderschap voor kracht, dominantie en directe actie. De sterkste bepaalt, de groep volgt uit angst of loyaliteit.

- In **Blauw** wordt leiderschap gelegitimeerd door orde, hiërarchie en moraliteit. De leider vertegenwoordigt het hogere plan of de wet, en handhaaft stabiliteit.
- In **Oranje** draait het om prestatie, ambitie en strategie. De leider is ondernemer, winnaar, vernieuwer – gericht op vooruitgang en succes.
- In **Groen** wordt leiderschap gedeeld, horizontaal en empathisch. De leider faciliteert dialoog, verbinding en inclusiviteit.
- In **Geel** ontstaat een nieuw paradigma: leiderschap is flexibel, systemisch en adaptief. De leider kijkt voorbij het ego, en ziet patronen en dynamieken.
- In **Turkoois** wordt leiderschap collectief, holistisch en dienend aan het grotere geheel. Het is niet meer persoonsgebonden, maar een verschijning van het systeem in afstemming met mens en natuur.

Spiral Dynamics nodigt uit tot een fundamentele verschuiving: van wie leidt, naar waaruit wordt geleid? Het verplaatst de focus van de leider als persoon naar de fase van bewustzijn die zich in hem of haar uitdrukt.

En het toont de ware uitdaging van deze tijd: de kloof tussen de complexiteit van onze problemen en het bewustzijn waarmee we daarop reageren.

Reflectieve tussenvraag

Wat vraagt de complexiteit van jouw context op dit moment? En welk waardesysteem in jou wordt geraakt – of uitgedaagd om te groeien?

5. Naar de tweede bandbreedte – ontsnappen aan de mythe van leiderschap

Wat zich aandient, is niet alleen een crisis van leiderschap, maar ook een crisis van volgerschap – en een crisis van systemen die vastlopen in hun eigen routines en logica. Maar in de kern is het een crisis van bewustzijn. Niet de leider is uitgeput, maar het veld waarin leider, volger en context samen betekenis creëren. En zolang we blijven zoeken naar betere leiders binnen datzelfde bewustzijnsniveau, verandert er niets aan de grondtoon van het geheel.

Spiral Dynamics maakt een onderscheid tussen twee fundamenteel verschillende fasen in menselijke ontwikkeling:

- **De eerste bandbreedte** (Beige tot en met Groen) draait om overleven, orde, macht, succes en verbinding – binnen systemen die vooral reageren op hun omgeving.
- **De tweede bandbreedte** (Geel en Turkoois) markeert een transitie naar zelfreflectie, integratie en co-evolutie. Hier ontstaat het besef dat het systeem zélf beïnvloedbaar en medescheppend is – en dat leiderschap geen positie is, maar een bewuste rol in een groter veld van betekenis.

Waar de eerste bandbreedte nog sterk leunt op identiteit, rol en houvast, vraagt de tweede bandbreedte om open bewustzijn. Om leiders, volgers én systemen die kunnen kijken voorbij hun eigen voorkeuren, belangen en aannames.

Niet meer: wie leidt?

Maar: wat beweegt er – en hoe kunnen we daar bewust op afstemmen?

Evolutief-Bewust Leiderschap

In deze overgang ontstaat ruimte voor een nieuwe vorm van leiderschap:

Evolutief-Bewust Leiderschap – leiderschap dat niet voortkomt uit ego, tekortkoming, controle of overtuiging, maar uit afstemming, contextbewustzijn en innerlijke rijping.

Dit leiderschap:

- herkent patronen en ziet het grotere geheel,
- reflecteert op eigen handelen en betreft anderen daarin,
- volgt het natuurlijke ritme van groei, verandering en integratie,
- en is bereid stil te vallen, als het systeem dat vraagt.

Het is leiderschap dat kan meebewegen met het leven zelf - niet als oplossing, maar als bijdrage aan een voortdurende evolutie.

Volgers en context: meebewegers in bewustzijn

In deze bandbreedte verdwijnt het onderscheid tussen leider en volger als vaststaande rollen. Ieder neemt tijdelijk verantwoordelijkheid, wanneer dat nodig is. Volgerschap wordt dan een vorm van bewustzijn: het vermogen om te dragen, te steunen, te spiegelen – en om leiderschap terug te geven wanneer het zijn vorm verliest.

Ook de context verandert van toneel naar speler: systemen worden medebepalend, mede-voelend, medevormend. We kunnen niet langer los van het geheel opereren. En dat betekent: iedere interventie is tegelijk een spiegel van het systeem waarin zij plaatsvindt.

Reflectieve tussenvraag

Waar in jouw omgeving zie je tekenen van de tweede bandbreedte? En wat vraagt het van jou om daaraan bij te dragen – als leider, als volger, als systeemdeel?

6. Epiloog – De sprong voorbij leiderschap

Misschien is het tijd dat we ophouden met leiderschap te redden.

Niet omdat leiderschap geen waarde heeft – maar omdat we er te veel op zijn gaan leunen.

Omdat we vergeten zijn dat leiderschap slechts één expressie is van een veel grotere beweging: de voortdurende evolutie van bewustzijn, in mensen, groepen en samenlevingen.

Wat we nodig hebben, is niet opnieuw een betere leider.

Wat we nodig hebben, is een dieper besef van waar we zijn — en hoe we daar als mensen, als volgers én als systemen aan bijdragen.

Spiral Dynamics helpt ons dat zien.

Het biedt geen blauwdruk, geen checklist, geen quick fix.

Maar het laat ons wél kijken met andere ogen. Ogen die zien waar een systeem gesloten is.

Waar bewustzijn vastzit. Waar regressie dreigt.

En waar iets nieuws zich aandient – kwetsbaar, nog ongezien, maar vol potentieel.

Daar begint leiderschap opnieuw. Niet als positie, maar als afstemming. Niet als kracht, maar als aanwezigheid. Niet als bezit, maar als doorlaat.

De sprong voorbij leiderschap is geen sprong weg van verantwoordelijkheid, maar een sprong in de richting van verbinding. Naar binnen. Naar het grotere geheel. Naar een bewustzijn dat geen leider nodig heeft om te bewegen – maar dat leiders voortbrengt wanneer het systeem daartoe rijp is.

En dat vraagt moed: de moed om te kijken naar wat we zelf in stand houden. Waar we leiders maken, volgen of ondermijnen – vaak onbewust, vaak met de beste bedoelingen.

Maar precies daar ligt de sleutel.

Door ons bewustzijn te openen.

In het verlaten van de gevangenis.

Slotvraag

Durven we de fixatie op leiderschap los te laten – en in plaats daarvan te kiezen voor het verruimen van bewustzijn, in onszelf, onze systemen en onze samenleving?

Bronnen en inspiratie bij dit essay

Klassieke theorie over waardesystemen en bewustzijn

- Beck, Don & Cowan, Chris – *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change* (1996)
- Blot, Paul de – *Business Spiritualiteit* (diverse uitgaven en colleges aan Nyenrode Business Universiteit)
- Cowan, C.C. & Todorovic, N. – *The Never Ending Quest: Clare W. Graves Explores Human Nature* (2005)
- Maalouf, Elza S. – *Emerge! The Rise of Functional Democracy and the Future of the Middle East* (2014)
- Wilber, Ken – *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality* (20001)

Over leiderschap, volgerschap en gedeelde verantwoordelijkheid

- Chaleff, Ira – *Intelligent Disobedience: Doing Right When What You're Told to Do Is Wrong* (2015)
- Chaleff, Ira – *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders* (3rd ed., 2009)
- Chaleff, Ira – *To Stop a Tyrant: Lessons in Challenging Extreme Authority* (2024)
- Fabiano, Sharna – *Lead & Follow: The Dance of Collective Leadership* (2021)
- Kellerman, Barbara – *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders* (2008)
- Kelley, Robert E. – *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow... and Followers Who Lead Themselves* (1992)
- Malnight, Thomas W. et al. – *The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs* (2020)
- McIntosh, Steve & Phipps, Carter, *Conscious leadership* (2020)
- Mono, Chris – *Why We Follow* (2025)

Over regressie, autoritarisme en de opkomst van de 'Sterke Man'

- Da Empoli, Giuliano – *Het uur van de wolven* (2024, Nederlandse vertaling)
- Kellerman, Barbara, *Leadership from Bad to Worse* (2024)
- Rachman, Gideon – *The Age of the Strongman: How the Cult of the Leader Threatens Democracy around the World* (2022)
- Sadée, Tijn – *De clan van Orbán* (2024)

Nederlandse context en aanvullende theorieën en modellen

- Aron, Elaine N. – *The Highly Sensitive Person* (1996)
- Baeke, Ann – *Sensitieve Intelligentie. Het geheim in intuïtie en daadkrachtig leiderschap* (2023)
- Dawlabani, Said E. – *MEMEnomics: The Next Generation Economic System* (2013)
- Dawlabani, Said E. – *Second Sapiens* (2024)
- Vermeire, Tim & Francken, Rudi – *Adaptieve Intelligentie* (2021)

Artikelen en essays

- Graves, Clare W. – *The Momentous Leap* (1974), in *The Futurist*
- Maalouf, Elza S. – Diverse artikelen via Center for Human Emergence Middle East (che-me.org)
- Dawlabani, Said – Blogs en lezingen over Spiral Dynamics in economie en geopolitiek
- Lijster, Thijs – *De grote vlucht inwaarts: Essays over cultuur in een onoverzichtelijke wereld* (2016)
- Rochat, Dick – *Leiderschap als dans. Over Complexe Adaptieve Intelligentie en de tweede bandbreedte* (2025), www.olbl.nl
- Rochat, Dick – *Hoogsensitief leiderschap in een transactionele wereld* (2025). www.olbl.nl

Colofon

Auteur: Dick Rochat

Digitale medeschrijver: Rob Radex (generatieve AI via ChatGPT – OpenAI en Languagetool)

Dit essay is tot stand gekomen in samenwerking tussen menselijk bewustzijn, kennis en ervaring – en digitale reflectie. Rob Radex fungeerde als dialogisch sparringpartner, redactionele assistent en spiegel voor taal, logica en samenhang. Uiteindelijk zijn alle keuzes in toon, richting en inhoud met aandacht gewogen en genomen door de auteur.