



BANG

Je hebt niets meer te verliezen,
dus je gaat volledig naakt
Je vertelt me van je angsten,
over alles wat je raakt
Ik luister zonder oordeel,
stel af en toe een vraag
Ik wil je goed begrijpen,
want het is nu nog wat vaag

Je bent bang, je kan het niet meer aan
Je bent bang en wilt hier ver vandaan
Je bent bang, bezwijkt onder de last
Je bent bang, want niemand,
niemand houdt je vast

*Ach ik ben toch niet te redden,
het onheil is geschied
Daar durf ik op te wedden,
een toekomst heb ik niet
Mijn verleden was een hel,
ik voel me zo alleen
Want ik veronderstel: ik ben
een rotsblok, aan je been*

*Ik ben bang, ik kan het niet meer aan
Ik ben bang, ik wil hier ver vandaan
Ik ben bang, ik bezwijk onder de last
Ik ben bang, want niemand, niemand
houdt mij vast*

*Wat maakt jou zo zeker,
dat je mij kan helen
Niemand kon dat eerder,
wat kan het jou toch schelen
Kan je mij beloven: klim ik deze keer
Uit het dal naar boven,
als ik weer probeer*

Neen, dat kan ik niet,
dat is niet mijn rol
Ook ik twijfel,
want ik heb geen glazen bol
Dus ik ga je niets beloven,
maar dat is niet erg
Ook al is er twijfel,
samen beklimmen we die berg

Want je doet dit niet alleen,
dat deed je lang genoeg
Je wilde niet tot last zijn,
met alles wat je droeg
Maar lasten kan je delen,
net zoals plezier
Dan wordt het leven lichter,
gaan deuren op een kier

Niet langer bang,
geen blok meer aan het been
Niet langer bang,
niet langer meer alleen
Niet langer bang,
een beetje minder last
Niet langer bang,
ik hou je stevig vast

Het is niet erg dat bang zijn,
en twijfelen dat mag
De hoop komt weer tevoorschijn,
een aarzelende lach
Je kan altijd opnieuw beginnen,
altijd weer is er een kans
Elk verhaal heeft mooie zinnen,
het leven wordt een dans

*Niet langer bang,
geen blok meer aan het been
Niet langer bang,
niet langer meer alleen
Niet langer bang,
er is nu weer wat licht
Niet langer bang,
ik ben in evenwicht*

*Tekst en muziek:
Johan De Keyser,
uit de voorstelling:
Dynamisch evenwicht, in zicht.*

Johan De Keyser



**Van (on)macht
naar kracht in
werkrelaties**

**Lannoo
Campus**

D/2023/45/60 – ISBN 978 94 014 9041 2 – NUR 800

Vormgeving omslag: Adept vormgeving
Vormgeving binnenwerk: Kristel Volkaerts
Foto omslag: Dorian De Keyser

© Johan De Keyser & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2023.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo
Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie 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

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

www.lannoocampus.com

INHOUD

VOORWOORD	7
DYNAMISCH EVENWICHT	13
1.1 Homeostasis	15
1.2 Gek zijn is gezond	22
1.3 Einstein brain	24
1.4 Emotional rescue	27
KRACHTIGE PERSOONLIJKHEDEN - individueel niveau	29
2.1 De innerlijke strijd	31
2.1 Hoe raak je uit je kracht?	41
2.2 Hoe word je een krachtige persoonlijkheid?	50
EVENWAARDIGE RELATIES - relationeel niveau	73
3.1 De wijsheden van Johan Cruijff	75
3.2 Status	76
3.3 Relationele dynamieken	81
3.4 De voorwaardelijkheid van relaties	128
3.5 Warme lucht blazen	133
3.6 Uit de ivoren toren komen	155
WHERE THE MAGIC HAPPENS - team- en organisatieniveau	159
4.1 Goochelaar of magiër	161
4.2 Van teams naar teaming	163
4.3 Dynamisch teamevenwicht	179
4.4 De krachtige organisatie	181
NABESCHOUWING	185
50 Woelmuisvragen 	192
Bronnen	194
Nawoord van de auteur	195
Dankwoord	200

DOWNLOAD

Bij dit boek hoort werkmateriaal om zelf aan de slag te gaan. De uitgever geeft toestemming aan individuele kopers van *Dynamisch evenwicht* dit materiaal te downloaden. Via deze webpagina:
www.lannoocampus.com/book-redirect/9789401490412 onder het kopje *Extra's* vind je het bestand.

VOORWOORD



VOORWOORD

Managementboeken komen me, op enkele uitzonderingen na, over als goed gestructureerde en goed verwoorde gebakken lucht. Ze zijn ideaal om bij in slaap te vallen. Herkenbaar?

Is Johan ook zo een warmeluchtverkoper, zoals zijn schoonvader lang geleden (voor)oordeelde?

Tijdens de coachingsessies van het Proviron directieteam liet Johan ons het belang van 'je kwetsbaar op(en)stellen' voelen. Het is dé basis voor een doorvoeld vertrouwen. Immers, in een excellente organisatie is elk teamlid te vertrouwen. Johan beschrijft het helder in zijn eerste boek 'Bouw je Dreamteam'. In het boek dat je nu in handen hebt legt hij haarfijn uit hoe je én krachtig én kwetsbaar tegelijkertijd kan zijn.

Johan loodst je in dit boek, met de voetjes op de grond, door de uiteenlopende onderliggende factoren om een krachtige organisatie te bouwen. Dat vind ik er zo boeiend aan: Johan spreekt vanuit de buik, vanuit zijn praktijk en slaat ons niet om de oren met hoogdravende theorieën. Bijvoorbeeld door je je vijf vingers te leren gebruiken om je innerlijke kracht dagelijks te laten groeien of om je teamleden sterker te maken. Of door geruststellingen uit te leggen zoals "iedereen twijfelt diep vanbinnen", ook mensen met een hoog zelfbeeld.

Hoe kan je coachend aanwezig zijn en tegelijkertijd ook directieve boodschappen communiceren naar je teamleden? Johan leert je hoe je medewerkers vanuit een evenwaardige relatie samen dromen laat waarmaken. Na 'Bouw je Dreamteam' slaagt hij er opnieuw in om helder uit te leggen hoe je jezelf of de individuele medewerkers, letterlijk in balans houdt. Net zoals de koorddanser zal vallen als die verstart en op het koord blijft door te bewegen. Of net zoals de olifant op de bal blijft. Eenvoudig,... toch?

Johans recept voor excellente flexibele teams, hebben naast een beperkte omvang, een gedeelde droom en wederzijdse afhankelijkheid vier andere, extra ingrediënten: ze kunnen omgaan met de dynamiek van tijdelijkheid, ze zijn extern georiënteerd, schakelen snel en soepel, en omarmen de verschillen die er zijn. Daarna helpt hij je, zoals een SOS-Piet kok,

stap voor stap door het recept en toont hij zo klaar als een klontje de leerpunten.

De kunst van het dynamisch evenwicht bestaat erin om te balanceren tussen zekerheid en twijfelen, leiden en volgen, initiatief nemen en laten, orde en chaos,... Dan kom je persoonlijk dicht bij je eigen kern en heb je overzicht. Dan kan je samenwerken met plezier, wat zich automatisch vertaalt in plezier in het resultaat voor de klant. That's how the magic happens!

Ik heb Johan uitgedaagd om opnieuw met ons aan de slag te gaan en de rol van nar in al zijn facetten op zich te nemen. Trots, durf en moed zijn eigenschappen die hij in ons binnenste kan doen groeien en die ons krachtiger maken. Want op het eind van het boek weet je en stel je bij jezelf vast: Johan is een warmelucht(aan)blazer. Ik dank hem er van harte voor.

Wim Michiels, CEO van Proviron

VAN TOXISCHE CULTUUR NAAR DYNAMISCH EVENWICHT

Burn-out en toxisch leiderschap zijn twee begrippen die regelmatig in de pers verschijnen en hand in hand lijken te gaan. Om de haverklap vernemen we nieuws over schrijnende situaties waarbij leidende figuren geen weerstand kunnen bieden aan het misbruiken van hun macht. We schudden dan meewarig het hoofd en vragen ons af hoe het mogelijk is er dat er op zulke momenten niemand de moed heeft om dit soort wantoestanden openlijk te benoemen en er paal en perk aan te stellen. Waarom laten we die figuren als olifanten in een porseleinkast tekeergaan? Waarom durft bijna niemand de olifant in de kamer te benoemen?

Uit een bevraging bij werknemers door hr-dienstenbedrijf Securex en de KU Leuven blijkt dat slechts een derde van de leidinggevenden in België een leiderschapsstijl heeft die burn-out helpt te voorkomen. Zo heeft maar 1 procent van de werknemers ernstige burn-outklachten bij een ondersteunende leidinggevende. Bij een strikt controlerende, toxische leidinggevende gaat het om 38 procent. 'Toxisch leiderschap moet absoluut vermeden worden,' zegt professor Anja Van den Broeck (KU Leuven). 'Als organisaties niet ingrijpen, kan dit escaleren tot een toxische cultuur doorheen de hele organisatie, met ingrijpende negatieve gevolgen.'

In dit boek staan relationele dynamieken centraal, want ik ben ervan overtuigd dat meer inzicht in menselijke relaties op de werkvloer, maar ook in privé-situaties, uiteindelijk een toxische cultuur kan tackelen. We kunnen dan bouwen aan dreamteams, waarbij krachtige persoonlijkheden in evenwaardige relaties samenwerken om uitdagende dromen te realiseren.

In mijn praktijk word ik dagelijks geconfronteerd met de slachtoffers van die toxische cultuur: ze zijn uitgevallen met een burn-out, of vragen zich bewust af of het niet stilaan tijd is voor een carrièrewending. Daarnaast zijn er de teams die in voortdurend conflict leven, omdat ze misverstanden niet opgehelderd krijgen. De al dan niet toxische of geïntoxiceerde leiders

komen radeloos aankloppen, op zoek naar andere manieren om hun leven en dat van anderen te leiden. Allemaal vragen ze om uit hun lijden verlost te worden.

Ik geef ze dan mijn volle aandacht, luister zonder oordeel en stel verdiepende vragen. Vervolgens geef ik ze allerhande inzichten mee, ben ik dankbaar voor de kwetsbare verhalen en stel ik hen gerust dat het wel goed komt. Daar heb ik oprecht alle vertrouwen in.

De inzichten die ik meegeef zijn tot stand gekomen door in dialoog te gaan met die cliënten en coachees. Door mijn paramedische achtergrond verwijs ik, ook in dit boek, regelmatig naar voorbeelden uit de medische en psychologische wereld. In hoofdstuk 1 staat bijvoorbeeld het begrip homeostase uit de fysiologie centraal. Dit begrip geeft me de mogelijkheid om helder te maken wat onze speelruimte is om in het dagelijkse leven op een gezonde manier duurzaam te kunnen samenwerken. Aan de hand van dit voor de bedrijfswereld vrij nieuwe concept wil ik je, zoals in mijn vorige boek *Bouw je Dreamteam*, anders laten kijken naar de realiteit van het samenwerken in organisaties. *Bouw je Dreamteam* gaf inzicht in alle elementen die nodig zijn om zo'n team te kunnen bouwen. Daarbij ging ik dieper in op thema's als betrouwbaarheid, expressie, afspraken met gedeelde aansprakelijkheid en monitoren. Ondertussen zijn we vijf jaar verder en is er heel wat veranderd in ons leven.

VAN EEN HUIS NAAR EEN THUIS


Als je de bouwstenen van een dreamteam op elkaar stapelt, staat er een stevig huis waarin mensen goed met elkaar kunnen samenwerken. Maar hoe maak je van een huis een thuis? Hoe zorg je ervoor dat de bewoners van dat huis met plezier door het vuur willen gaan voor elkaar?

Meer en meer komt dan het begrip *teaming* op de voorgrond. Want vaste teams, met weinig verloop, komen minder en minder voor. Teams zijn vloeibaarder geworden en veranderen voortdurend van vorm en samenstelling. Zo werken we tegenwoordig met meer mensen uit verschillende teams samen, die dan ook nog eens gespecialiseerder

werken, de klok rond. Eén patiënt ziet bijvoorbeeld gemiddeld zestig medewerkers passeren tijdens zijn opnameduur in het ziekenhuis.

Dat soort realiteiten vraagt om teaming, of het werkwoord teamen, waarbij de dreamteamkwaliteiten snel en flexibel toegepast worden in diverse contexten of omgevingen. Je kunt stellen dat de statische teams geëvolueerd zijn naar meer dynamische teamstructuren.

Om de overgang van teams naar teaming te kunnen maken, zijn krachtige persoonlijkheden nodig. Hoe je dat kunt worden, maar ook hoe je daar als teamlid of teamleider mee kunt omgaan, vind je in hoofdstuk 2 terug. Daarna zoomen we in hoofdstuk 3 in op de verschillende relationele dynamieken die je kunt ervaren tijdens dat teamen. En tot slot maken we in het vierde en laatste hoofdstuk de vertaalslag naar de dagelijkse realiteit: Hoe kun je met alles wat je in dit boek gelezen hebt in jouw team en jouw organisatie concreet aan de slag gaan?

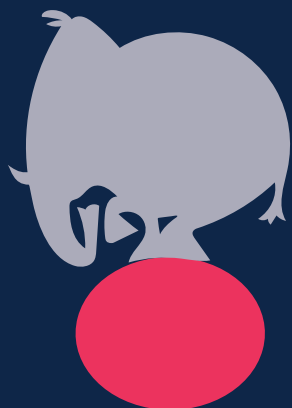
Doorheen het boek zal je op welbepaalde plaatsen onze woelmuis  tegenkomen. De nummers komen overeen met de verhelderende en verdiepende vragen die de woelmuis graag stelt en die je achteraan in het boek terugvindt. Deze vragen laten je wat meer stilstaan bij de inhoud en nodigen je uit om praktisch aan de slag te gaan, zowel op individueel-, relationeel- of team- en organisatieniveau. Er komt ook nog een werkboek *Dreamteams bouwen in dynamisch evenwicht* dat gebruikt kan worden bij intensievere teamtrajecten. Dat werkboek kun je vinden via de website van LannooCampus of via www.dynamischeevenwicht.be

Maar laten we eerst even kijken binnen welk krachtig speelveld we ons kunnen bewegen als we samenwerken en wat daar allemaal bij komt kijken.

Veel leesplezier.

HOOFDSTUK 1

DYNAMISCH EVENWICHT





**Om je evenwicht te bewaren
moet je in beweging blijven.**

1.1 HOMEOSTASIS

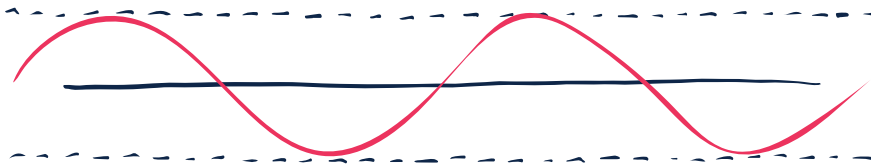
- Heather McIntosh en Allyson Newman -

Bijna alle personen of teams die ik in mijn professionele context ontmoet, zijn op de een of andere manier uit evenwicht geraakt, uit balans. Er is iets verstoord waardoor ze zich in eerste instantie wat ongemakkelijk voelen. In een verder gevorderd stadium worden ze ziek of vallen ze uit. Er ontstaat een ongezonde situatie. Op zulke momenten worden ik of mijn collega-coaches erbij gehaald om ervoor te zorgen dat dit evenwicht weer hersteld kan worden. Om duidelijk te maken wat er op zo'n momenten precies aan de hand is, grijp ik graag terug op een aantal begrippen uit mijn paramedische opleiding. Homeostase is er daar een van.

Homeostase is het natuurlijke mechanisme van ons lichaam dat voor een dynamisch evenwicht zorgt. Dat betekent dat het lichaam voldoende eigen middelen heeft om te kunnen zorgen voor zowel fysieke als psychische stabiliteit. Het organisme beschikt dus over een homeostatisch mechanisme dat elke reactie op een verandering van de omgeving automatisch regelt.



Het leven is altijd in beweging



Figuur1

Dit dynamisch evenwicht zorgt ervoor dat als je wordt blootgesteld aan een externe variërende en destabiliserende toestand, bijvoorbeeld een temperatuurverandering, je lichaam reageert om een constante toestand te behouden. Bij koud weer zorgt dit mechanisme van homeostase ervoor dat je lichaam op een constante temperatuur van rond de 36,4 °C blijft (zie de volle lijn, de grondlijn in figuur 1) . Als je lichaamstemperatuur

onder de 35,4 °C zakt (onder de onderste stippellijn in figuur 2), ga je rillen. Je organisme verbrandt dan meer, zodat je het warmer krijgt. Je poriën sluiten zich (kippenviel) om de aanwezige warmte vast te houden. Maar soms kan een aanhoudende, chronische of te intense externe druk de draagkracht van je organisme overschrijden en komen je lichaam en welzijn in gevaar.



Figuur 2

Het lichaam organiseert deze homeostase door verschillende systemen te mobiliseren, zoals het centrale zenuwstelsel, het hormonaal systeem, het uitscheidingsstelsel, de bloedsomloop, het ademhalingssysteem enzovoort, om de levensomstandigheden constant te houden. Homeostase verwijst dus naar het kenmerk van elk systeem dat in staat is de interne omgeving te reguleren om een stabiele toestand te behouden. Als de toestand stabiel is, spreken we van een gezond systeem. Als het systeem ontregeld raakt, ontstaan er ongemakken en ziekten. In het Engels klinkt dit als 'dis-ease'.

Deze theorie laat zich gemakkelijk vertalen naar een economische werkomgeving. Als een organisatie in evenwicht en stabiel is, is er sprake van een gezonde omgeving. Is het evenwicht zoek, dan vallen mensen ziek uit en ontaarden teams in energievretende krabbenmanden.

PSYCHOLOGISCHE HOMEOSTASE

Onevenwichten kunnen ook op psychologisch niveau optreden, door een disbalans tussen behoeften en de bevrediging ervan. Heb je het gevoel dat er niet aan je behoeften wordt voldaan, dan kun je een homeostatisch evenwicht bereiken door via je gedrag aan die behoeften te voldoen. Behoeften komen meestal tot uiting in de verwachtingen die we hebben in ons dagelijks bestaan.

Je verwacht bijvoorbeeld dat iemand je 's morgens vriendelijk begroet, maar het gebeurt niet. Je raakt dan ontgoocheld, voelt je uit evenwicht. Je kunt laten weten dat je een vriendelijke goedmorgen had verwacht, zodat de ander zich bewust wordt van jouw verwachtingen en ervoor kan kiezen daar al dan niet aan te voldoen. Indringender wordt het bij verwachtingen van psychologische veiligheid in een relatie en je vervolgens bedrogen uitkomt. Dan raak je waarschijnlijk wat heviger uit balans. Tenzij je ook hier weer duidelijk communiceert en aangeeft wat jij nodig hebt om die psychologische veiligheid te kunnen ervaren.

In *Bouw je Dreamteam* staat dat elke verwachting die je koestert in feite een illusie is. Je verbeeldt je de toekomst zoals je die graag zou willen en raakt gedesillusioneerd bij een andere uitkomst. De begoocheling wordt ontgoocheling. Het is dus in de eerste plaats belangrijk om je bewust te worden van je verwachtingen, van jezelf en van mensen in je omgeving, zodat je er anders mee leert omgaan. Zo kun je ervoor kiezen om een verwachting los te laten en open te staan voor wat er komt. Of je kunt beslissen om niet te voldoen aan de verwachting van een ander, waardoor jij misschien beter voor jezelf zorgt. Per slot van rekening is het de verantwoordelijkheid van die ander om met de eigen verwachtingen om te gaan.

Kun je je verwachting omzetten in een verlangen, dan krijg je meteen een ander gevoel en verandert de dynamiek van de relatie. Je kunt een verlangen uiten, zonder dat daar een verwachting aan gekoppeld is. Je kunt bijvoorbeeld laten weten dat je ontzettend veel zin hebt in een kop koffie, zonder te verwachten dat iemand daar ook daadwerkelijk voor zorgt.

DE TOUWTJES IN HANDEN

In het boek *We zijn god niet* van arts en ervaringsdeskundige Myrrhe van Spronsen en psychiater Jim van Os, wordt gesteld dat 'de kern van ons mentale leven dynamisch is'. Dit betekent dat het mentale leven nooit stilstaat, dat het vloeit en beweegt en verandert van moment tot moment. Het mentale komt voort uit de unieke capaciteit om je niet alleen bewust te zijn van je omgeving, maar ook van je eigen plek daarin en de betrekkingen die dat met zich meebrengt.

In dit complexe geheel van relaties ben je voortdurend bezig om je weg zo goed mogelijk te vinden. Emoties kunnen je daarbij helpen. Angst betekent dat je iets beter kunt ontwijken, somberheid dat je even met jezelf bezig moet zijn, liefde helpt je te handelen ondanks het risico op afwijzing, vreugde leidt tot toenadering en controle resulteert in beheersing.

Dit mentale evenwicht betekent dat een uitslag naar boven – van de grondlijn richting of voorbij de stippellijn (figuur 2) – niet blijvend is en altijd gevolgd wordt door een beweging naar beneden, zoals in het voorbeeld van de lichaamstemperatuur. Je kunt dus bang zijn, je wat depri voelen of tijdelijk extatisch zijn, maar het gaat altijd weer richting de basiswaarde op de grondlijn. Dit is je staat van bewustzijn die je ervaart als 'mentaal gezond'. Je hebt de touwtjes stevig in handen en weet: *What goes up must come down*. 'Het is het punt in jezelf waar rust en stilte is. Hier ben je dicht bij je eigen kern en heb je overzicht', verwoordde Tinne, een van mijn cliënten, voor zichzelf.

Uiteraard zijn er verschillen tussen mensen. Bij de een is de golfbeweging groter dan bij de ander, afhankelijk van hoe we tijdens onze ontwikkeling geleerd hebben om met de omgeving om te gaan. Het resultaat daarvan noemen we onze 'persoonlijkheid'. Psychisch lijden bestaat uit een verstoring van dat mentale evenwicht. Het terugkeren naar de basiswaarde, naar de grondlijn, lukt niet meer. We zijn volledig uit evenwicht geraakt en kunnen niet meer op eigen kracht onze gevoelens en ons denken reguleren. Je hebt het gevoel dat je de teugels niet meer in eigen handen hebt. Bij een dergelijke breuk met het eigen bekende patroon van dynamisch evenwicht, kan in principe enkel het vinden van een nieuw patroon uitkomst bieden. Je zal je oude ik moeten omvormen

tot een nieuwe, liefst krachtiger en stabielere ik, in een duurzamer te bewaren dynamisch evenwicht.

Mensen hanteren verschillende manieren om met dat gevoel van verstoring om te gaan. De een gaat wat meer alcohol drinken of drugs gebruiken en ontwikkelt een verslaving, de ander ontwikkelt een angst- of eetsyndroom. Deze hanteringsstrategieën worden dan de symptomen van een onderliggende dynamiek. Alleen deze symptomen behandelen of wegwerken brengt uiteraard geen soelaas, want psychisch lijden vindt zijn oorsprong in de manier waarop we ons verhouden tot de externe en de interne omgeving. Die interne omgeving slaat op jouw binnenwereld, de manier waarop je je probeert te verhouden tot jezelf. Hoe ga je om met jezelf, ofwel hoe denk je en hoe ga je om met je gevoelens? Negatieve emoties, zoals angst, verdriet, boosheid, walging en schaamte, zorgen er meestal voor dat je bepaalde omgevingen probeert te vermijden. Positieve emoties, zoals vreugde en liefde, stimuleren je om interactie op te zoeken en dat zoveel mogelijk te herhalen. Tussen de negatieve en positieve emoties zitten emoties als verrassing, verwondering en verbazing. Afhankelijk van onze genetische variatie (*nature*) en onze ontwikkeling tijdens onze opvoeding (*nurture*), verschillen we in hoe we reageren op onze omgeving.

HET SPEELVELD

Bij een dynamisch evenwicht is er sprake van een marge buiten de basiswaarde op de grondlijn (de stippellijnen in figuur 1 en 2). Stel de basiswaarde van onze lichaamstemperatuur is 36,4 °C en de marge naar boven en onder is ongeveer een graad, dan ligt de speelruimte tussen de 37,4 en 35,4 °C. Binnen die speelruimte ben je nog steeds fysiek gezond. Uiteraard is dit geen exacte wetenschap en kan die marge ruimer zijn, afhankelijk van de persoon en diens context of voorgeschiedenis. Misschien voelt iemand zich kiplekker bij een hogere of lagere lichaamstemperatuur. Hetzelfde geldt voor onze hartslag, bloeddruk en vele andere fysiologische waarden. Je kan niet iemand zomaar als ziek of ongezond bestempelen zonder rekening te houden met de context of de voorgeschiedenis. Zo kan er bijvoorbeeld een familiale voorgeschiedenis van hoge bloeddruk zijn.

Dezelfde speelruimte vind je ook in de psychische, mentale wereld (figuur 3), maar de waarde van de grondlijn is moeilijker te meten. Je kan je goed voelen, heel goed, wat minder of slecht. Dat is dan bijvoorbeeld jouw speelveld. Binnen die marge weet je dat alles uiteindelijk goed komt en zo functioneer je prima in je dagelijks leven. Maar dan win je de lotto, komt er een nieuwe liefde in je leven, krijg je promotie op je werk, of neem je te veel drugs: een euforisch gevoel maakt zich van je meester. Je gaat je zelfs manisch gedragen en raakt oververmoeid. Je kan 's nachts niet meer slapen of doet dingen waar je later spijt van krijgt. Het is in dat geval bijna onmogelijk om op eigen houtje terug in je basisflow te komen, je hebt hulp van anderen nodig.

Ik vermoed dat je nu wel begrijpt wat we bedoelen met dat speelveld waarbinnen we ons, zowel op fysiek als op psychisch gebied kunnen begeven.



Figuur 3

SURVIVAL OF THE FITTEST

Het mag duidelijk zijn dat de omgeving, de context waarin je je bevindt, een wezenlijke invloed heeft op hoe jij je voelt of gedraagt. We zijn constant in interactie met die omgeving. Er komen zo'n zestigduizend indrukken uit je omgeving dagelijks op je af, van de wekker, het drukke verkeer, aandacht opeisende huisgenoten, hulpvragende collega's, bemoeizuchtige leidinggevenden, tot tientallen mails, berichten en reclameboodschappen. Hoe kunnen we dat overleven?

Niet als je de uitdrukking *survival of the fittest* vertaalt als 'de overleving van de sterksten'. Het zijn niet de sterksten die alle prikkels overleven,