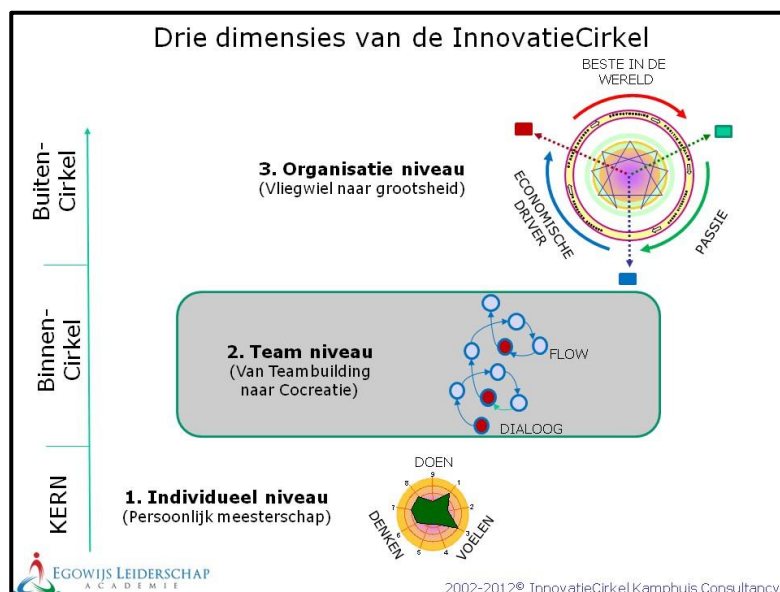




Van egodominantie naar teamflow in één stap

In drie hoofdstukken wordt omschreven hoe een leider teamflow kan krijgen door zijn of haar ego in wijsheid te brengen



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
2.	De onzichtbare werking van de egowijs slinger	3
3.	Hoe zet je die ene stap	5
4.	Ervaringen van twee deelnemers	8
5.	Over Bart & Albert	9
6.	Voetnoten	10

1. Inleiding

Al heb je de beste mensen en de beste middelen in je organisatie, als het ego domineert in je team worden veranderingen een strijd, komen innovaties niet van de grond en is een gemiddelde performance het maximaal haalbare. Teams waar het ego zich juist constructief opstelt, ervaren vloeiende samenwerking, nemen intelligente beslissingen en blijken extreem succesvol te zijn, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek¹.

Omdat dit verschil in resultaat zo groot is en de factor persoonlijkheid zo bepalend, wijdden we ons professionele leven aan het vinden van goede "how-to" antwoorden voor leidinggevendenden. En wat blijkt...? Als het ego van de leidinggevende zelf één stap groeit, gaat het team in vloeiende samenwerking.

Hoe constructiever je ego in uiteenlopende situaties functioneert, hoe breder en dieper je kunt zien waar de werkelijke potentie zit van je team en contact kunt houden met je omgeving. Als je team niet acteert op ontwikkelingen of juist te snel, dan kun je ze in een leerstand zetten en ervoor zorgen dat ieder zijn of haar kwaliteiten in brengt. Als je dat kunt zien, dan is het veel eenvoudiger de dialoog open te houden, de feiten te blijven benoemen en te verbinden.

Daarentegen, als je ego in de stress raakt dan is het lastig constructief te zijn. Dat roept nog meer stress op, je ego wordt dominant en voordat je het weet ben je uit contact en in "My-way-or-the-highway".

Zelfs de beste leiders en de meest 'verlichte' mensen ervaren het verschil tussen egodominantie³ en egoflow. Neem bijvoorbeeld Steve Jobs van Apple: telkens als hij de realiteit nam zoals die was, kwam hij tot de meest briljante inzichten en leidde zijn onderneming naar grote hoogten. Maar als hij 'nukkiger' werd of versplinterd, haperde de onderlinge samenwerking en werd hij zelfs als CEO ontslagen.

Of neem politici als Wouter Bos of Job Cohen. Ze kunnen een groots hervormer van banken zijn en een groots bestuurder, maar ook ineens verdwijnen als ze onderdeel dreigen te worden van een conflict.

"Ego is een onvoorwaardelijk liefhebbend systeem dat voor je zorgt"²

Er zijn veel bekende voorbeelden van de resultaten die leiders boeken als hun ego constructief opereert en andere inspireren. Martin Luther King, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi.

En er zijn veel voorbeelden van leiders die hun ego dominant inzetten en 'andere' resultaten boeken, zoals bijvoorbeeld de 'oude' leiders tijdens de Arabische lente.

Van egodominantie naar teamflow in één stap

Er zijn negen manieren waarop ego's vanuit stress reageren en dominant worden. En er zijn negen manieren waarop ego's constructief worden en teams in flow brengen, zie onderstaande tabel.

Als je de linkerkolom leest kan je je voorstellen dat niemand van dit gedrag geïnspireerd raakt. Kijkend naar de rechterkolom is het goed voor te stellen dat mensen geïnspireerd raken en in teamflow komen.

Egodominantie(stress)	versus	Egoflow
1. De Rigide Beoordelaar (bekritiseren en millimeteren)		1. De Precieze Verbeteraar (idealisme, betrouwbaarheid, ordelijkheid, zelfdiscipline)
2. De Zelfingenomen Drukdoener (favoritisme en manipulatie)		2. De Ondersteunende Doelzoeker (behulpzaamheid, relatiegevoeligheid, enthousiasme, tact)
3 De Opportunistische Handelaar (werkstressen en eer inpikken)		3. De Kansen Bepaler (doelgerichtheid, optimisme, besluitvaardigheid, gedrevenheid)
4 De Humeurige Afhouder (stemmingmakerij, chaotische werkwijze)		4. De Creatieve Ontwikkelaar (fijnegevoeligheid, hartstocht, introspectie, inlevend)
5 De Afstandelijke Technicus (non-communicatie en nietbetrokken)		5. De Integreernde Nadenker (beschouwen, kalmte, onafhankelijkheid, scherpzinnigheid)
6 De Ambivalente Scepticus (doorzeurend en veroordelend)		6. De Betrokken Probleemoplosser (alertheid, verantwoordelijkheid, vertrouwen, loyaliteit)
7 De Versplinterde Praatjesmaker (afleiding en onafgemaakte projecten)		7. De Enthousiaste Aanjager (charme, associatief, nieuwsgierigheid, spontaniteit)
8 De Overbelastende Taakmeester (autoritair en confronterend)		8. De Ondernemende Afmaker (waarheid, directheid, gezag, strijd lust)
9 De Dromende Wensenmaker (passiviteit en verwaarlozing)		9. De Stabiliserende Teamnetwerker (behoedzaamheid, ontvankelijkheid, rust, verdraagzaamheid)

Figuur 1: Uit 'De InnovatieCirkel'

Uit breed onderzoek blijkt dat stress de oorzaak is van egodominantie. Dominantie van het ego wordt geactiveerd door allerhande stressprikkels die er in organisaties aanwezig zijn. Toch is stress niet zo zeer het probleem, maar dat ego's dominant worden en het team uit het hier-en-nu laat verdwijnen. Het aanpassings- en leer- vermogen is daardoor te klein om mogelijkheden te benutten en het maximale uit situaties te halen.

Hoe dit zit leggen we uit in het volgende hoofdstuk.

“In the United States, stress costs industry an estimated \$300 billion a year....”⁴

2. De onzichtbare werking van de egowijs slinger

Als we je vragen of je stress op je werk hebt, dan herken je dat wellicht niet. Maar dat herken je wel als we je die vraag stellen na je vakantie. Zeker na een ontspannen vakantie kun je egoflow ervaren. Punt één is dat je ego onzichtbaar en defensief op stress reageert. Ook als je van een 'normale' dag werk vermoeid thuis komt is dat vaak wat er aan de hand is. Het aanslaan van je defensie kost namelijk energie. Het uitblijven ervan geeft energie.

Het tweede punt is dat je ego slingerbewegingen vertoont in de mate waarin het reageert en dat bepaalt de mate waarin je houding en gedrag constructief is. Hoe sterker de reactie, hoe meer feiten buitengesloten worden, hoe meer je beslissingen op de korte termijn gericht zijn en je manier van communiceren botsender wordt.

Deze onzichtbare slingerbeweging heeft iedereen en beïnvloedt sterk de onderlinge samenwerking. Door naar de samenwerking in je team te kijken, maak je zichtbaar hoe constructief de ego's van je teamleden functioneren. Kijk eens naar onderstaande tabel.

Samenwerkingsniveaus		Ego-systeem
1	Een high performance organisatie vanuit aanwezigheid (presence)	<i>Ego-identificatie is een manier van zijn</i>
2	Er heerst een vloeiende samenwerking, met een gedeelde passie, uitstekende sfeer, creativiteit en innovatie	<i>Ego opereert constructief</i>
3	Er wordt 'gewoon' goed werk gedaan. Iedereen werkt lekker en de taken zijn voor ieder helder	<i>Contact met hier en nu wordt minder/meer. Begin of loslaten van Ego-rol</i>
4	De taken worden wel uitgevoerd, maar ... is er ook politiek gedoe	<i>Vanuit Ego-rol omgeving willen dwingen</i>
5	Is er onderling geharrewar en primaire zaken worden onvoldoende uitgevoerd	<i>Ego-inflatie, agressief verdedigen Ego-identiteit</i>
6	Er zijn problemen en de onderlinge samenwerking werkt niet of erg stroef	<i>Ego doet zichzelf en anderen geweld aan om in stand te blijven</i>

Figuur 2: Uit 'De InnovatieCirkel', mede gebaseerd op Don Riso en Russ Hudson: Wijsheid van het Enneagram

De samenwerking van een team kan gemiddeld genomen, variëren van samenwerkingsniveau 1 (egoflow) tot samenwerkingsniveau 6 (ego is contraproductief). Van een niveau waar het ego constructief is tot het niveau waar het ego, om maar gezien te worden, tot zelfdestructie overgaat.

Als je naar de tweede kolom kijkt zie je dat het niveau van samenwerken omgekeerd evenredig is met het opereren van het ego. Hoe constructiever het ego opereert hoe beter je team presteert. Hoe dominanter het ego, hoe meer je als team in de problemen geraakt.

Omdat het ego van de meeste mensen op niveau 3-4 functioneert, is de samenwerking op het niveau van "taken gewoon goed uitvoeren". Samenwerken lukt dan wel, maar is er ook sprake van politiek gedoe. Voor meningen en overtuigingen – of die nu kloppen of niet - is het dan niet veilig genoeg die te uiten en komen dan indirect en buiten de vergaderingen om naar boven.

Teams op dit niveau kunnen opeens in flow komen als hun leidinggevende nieuw is en zijn of haar ego op niveau 1 of 2 opereert. Omdat we gezien en ervaren hebben dat het mogelijk is zittende leidinggevendenden op dit niveau te krijgen, hoef je niet van leidinggevende te wisselen om teams in flow te krijgen.

Voor teams op een lager samenwerkingsniveau is ontwikkeling van de leidinggevende des te noodzakelijker omdat de (vaak onderhuidse) botsingen, tot escalatie kunnen leiden. Botsingen brengen extra stress en minder basisvertrouwen⁵ waardoor ieder zijn of haar kijk op de wereld nog sterker benadrukt.

Er zijn veel studies die beschrijven wat er gebeurt zodra de ego's van leiders en hun teams langere tijd defensief zijn. Lees bijvoorbeeld de studies van Manfred Kets de Vries en How the mighty fall van Jim Collins over hoe eens prachtige organisaties door egogedrag ten val komen.

De ego's van teamleden kunnen dan overgaan tot "het-maakt-niet-uit-op-welke-wijze" gedrag om hun kwaliteiten of hun bijdrage toch erkent te zien. Gedoe rondom functies en verantwoordelijkheden, non-issues, beloningen of last-minute vergaderonderwerpen zijn dan niet ongebruikelijk en kunnen redenen zijn om de escalatieladder op te gaan.

Uit veel onderzoek blijkt dat de psychologische gezondheid van de leidinggevende de sleutel is om deze neerwaartse spiraal te voorkomen of om te draaien.

Zodra zijn of haar ego op niveau 2 functioneert en weinig schommelingen vertoont in een verscheidenheid aan situaties, blijven je teamleden hier ook uit. Het basisvertrouwen binnen je team groeit, waardoor mensen zich gezien en gehoord voelen.

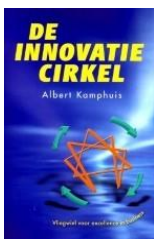
Bewustwording van de egowijs slinger staat gelijk aan het benutten van potentie of niet. Aan benutting van mogelijkheden en de revenuen die dat opleveren of strijdend het tegenovergestelde doen.

Teams die daartussen zitten zijn in het algemeen maar één niveau verwijderd om de weg naar egoflow te nemen. Door ontwikkeling van het ego van de leidinggevende bepaal je of je team floreert en desnoods over 25 jaar nog succesvol (zie b.v. Good to Great van Jim Collins).

Leidinggevendenden waarvan het ego op niveau 2 of hoger functioneert hebben hier niet alleen zakelijk voordeel van: het vormt ook de basis voor veel meer van je persoonlijke geluk.

3. Hoe zet je die ene stap?

De bepalende factor om een team in flow te brengen is groeien wie je in essentie bent. Het is het startsein voor teamleden om ook hun ego constructiever in te zetten en psychologisch gezonder te worden. Daarna zullen allerlei team- en organisatie-ontwikkel processen versneling geven aan de uiteindelijke resultaten.



Wil je meer lezen over Het Enneagram? Koop het boek [De Innovatie-Cirkel](#) van Albert Kamphuis of van één van de grondleggers van Het Enneagram Riso & Hudson

Groeien in je essentie en je ego wijzer maken, verkrijg je door persoonlijke ontwikkeling. Door te kijken naar je onderliggende drijfveren en motivaties en hoe deze zich vertalen in je denken, je gevoelens en je handelen. Door hier bewuster mee om te gaan word je effectiever en een inspirerend voorbeeld voor je team en collega's. Om er achter te komen hoe dit bij je werkt en welke invloed stress op je heeft, heb je een persoonlijkheidsmodel nodig. Een model dat je niet alleen verklaart waarom het zelfbeeld van je ego soms niet authentiek is, maar ook je ego helpt gezonder te worden en je werkelijke talenten meer naar voren brengt. Het model waarvan dat dat het snelste en meest effectief doet, is het Enneagram persoonlijkheids model.

Het Enneagram heeft de volgende effecten op je persoonlijke ontwikkeling:

1. Je ego kleurt je beeld van de werkelijkheid. Hoe beter jij begrijpt hoe situaties door je ego worden geïnterpreteerd, hoe groter het leervermogen van jou en je team. Beslissingen en acties zijn daardoor gebaseerd op feiten en intelligentie krijgt voorrang op stressreacties.
2. Je beslissings- en communicatievoorkeuren worden voor een groot gedeelte door je ego bepaald, en daar is niks mis mee. Door bewustwording van je egowijsslinger word je manier van communiceren meer open en verbindend en je manier van beslissen helderder en transparanter.

3. Als je kijkt naar leiders en hun markten zie je in het algemeen een goede match: Een groeimarkt vraagt om pionieren en visionairs, een markt die langere tijd bestaat vraagt om leiders die goed kunnen beheersen en een markt die dynamisch is vraagt om creatieve leiders. Voor iedere markt is een leider te vinden die met zijn of haar persoonlijkheid naadloos aansluit.

Zodra er echter iets in die markt verandert, dan krijgt je ego de neiging dominanter te worden en door te slaan in zijn of haar kwaliteit. Pioniers worden dan opportunisten, beheersers worden dan star en creators worden dan onnavolgbaar. Door toe te laten dat je enneagramtype de drijvende kracht is ter bescherming van je kun je in contact blijven ook als niet meteen om jouw kwaliteiten worden gevraagd.

4. Leidinggeven aan innovatie- en veranderprocessen is een proces dat een aantal fasen doorloopt. En niemand is goed in al die fasen. Door persoonlijke ontwikkeling word je ego constructiever waardoor je leert hoe je geduld houdt en voorkom je dat je bepaalde fasen te snel doorloopt of overslaat. Bovendien in iedere fase zit een drukmoment waar je ego geactiveerd wordt en je de verbinding met anderen kunt verliezen (zie de [InnovatieCirkel](#)⁶).

Wijshedsleer van het wakker worden: Er is iets in ons dat ".. Voelt meedogend en sterk, geduldig en wijs, ontembaar en van grote waarde Dit iets is wie we eigenlijk zijn Het is de " Ik" voorbij naam, zonder persoonlijkheid - onze ware natuur.

Uit de Wijsheden van het Enneagram

5. Leidinggeven is voor een groot gedeelte anderen in hun talent zetten. Talenten van mensen komen pas in actie als het ego in rust is. Door jezelf te ontwikkelen leer je het basisvertrouwen in je team te versterken en de ego's van anderen in rust te zetten.

Zodra je ego functioneert op een hoger gezondheidsniveau, is de weg vrij naar een excellerend team. Vanuit een hoger bewustzijn komen jullie als vanzelf tot businessinzichten die het proces van goed naar geweldig versnelt.

De batterij managementboeken die over deze onderwerpen gaan hoef je dan eigenlijk niet meer te lezen, want grootsheid zit in ieder team. Het is het ontketenen ervan dat tot resultaten leidt.

Begin aan deze reis naar essentieontwikkeling door erachter te komen welke van de negen basistypes jouw ego het meest accuraat beschrijft. De start daarin is onze [enneagramtypetest](#) en zelf de resultaten te bestuderen.

Het vervolg is dan helemaal aan jou. Er zijn mensen die, door zelfstudie en reflectie tot egoflow komen. Anderen maken gebruik van onze Egowijs Leiderschapsroute "[De weg naar meesterschap](#)" of de training [Persoonlijk Mees- terchap](#) die je gedurende een jaar lang ondersteuning biedt.

Het is een lastige uitdaging uit de ban van je ego te komen en je talenten te laten bloeien. We hopen dat je erin wilt stappen, dat je nieuwsgierig bent geworden en in balans met jezelf en met anderen wilt komen.

Op de volgende pagina hebben we de ervaringen van een tweetal deelnemers vermeld.

4. Ervaringen van twee deelnemers

Onderstaand twee beschrijvingen van deelnemers die Egowijs geworden zijn.

Mark van den Broek



Zie ook onze [video-interviews](#) wat er met leiders verandert als ze constructiever hun ego inzetten

De leiderschapsroute is voor mij gestart als een grote eyeopener. Je kijkt in een spiegel en wordt geconfronteerd met hoe je bent. Dat inzicht gaat wel wat dieper dan de meeste managementmodellen. Een tweede eyeopener is dat mensen continu reageren in patronen vanuit een kenmerkend typegedrag. Dat wordt benaderd vanuit het enneagram. Bedenk dat de onderliggende ideeën onder enneagramtyperingen al duizenden jaren oud zijn. Kortom, het is geen hypemodel. Het is gewoon waar en beproefd. Het is ook heel herkenbaar.

Een derde eyeopener in de leiderschapsroute is het inzicht dat innovatie en vernieuwing binnen bedrijven het best plaatsvindt langs de 9 types van het enneagram: De innovatiecirkel. Iedereen heeft daarin zijn kracht. Als je deze krachten in de juiste volgorde kunt plaatsen, zie je dat het vliegwiel gaat draaien. Is er niet een juiste volgorde, sla je stappen over, of heb je verkeerde types in het team betrokken, dan wordt er een spaak in het wiel gestoken. Het is heel herkenbaar dat organisaties worstelen met organisatie-ontwikkeling, veelal door 'egogedrag' en belangen. Dat is allemaal logisch verklaarbaar als je vanuit de essentie werkt, vanuit feiten. Als je terug gaat naar sturen op feiten en je teams goed inzet, is het mogelijk dat iedereen zijn kracht inbrengt.

Philipine Vinke



"Ik loop mezelf minder voor de voeten, sterker nog, het lijkt wel alsof ik met mezelf samenwerk".

Dat je ego je in de weg zit als leider, motivator, manager, ondernemer en mens, voelen we allemaal op onze klompen aan. Maar waar en waarom zit je jezelf en de wereld in de weg?

Door de leiderschapsroute te volgen, herken ik mijn eigen patronen. Dat deze patronen niet verkeerd zijn, staat buiten kijf. het is de kunst om te weten wanneer je ze in kunt zetten en wanneer ze destructief zijn.

5. Achtergrond

In organisaties die langer dan 25 jaar floreren, zien we leiders en mensen die zich nauwelijks door hun ego laten leiden en eigenlijk egowijs zijn. Wij ondersteunen leidinggevend en Egowijs Leiderschap met co-creatie in teams en de ontwikkeling van een "Good to Great" organisatie. Zowel in kleine als grote organisaties, profit en non profit, startende en snel groeiende organisaties.

Gebaseerd op duizenden jaren inzicht, diepgaand onderzoek en langdurige beproevingen bij diverse leidinggevend en hun organisaties heeft Egowijs Leiderschap Academie (ELA) een rijk aanbod van diensten op het gebied van: persoonlijke -, team - en organisatie ontwikkeling.

Het team van ELA bestaat uit twee specialisten die ieder op unieke wijze en aan de hand van De InnovatieCirkel je met raad, daad en inzicht op weg helpen.



Albert Kamphuis heeft door zijn jarenlange participerende onderzoek naar innovatie, verandermanagement en leiderschap, een methode ontwikkeld om te komen tot excellent leiderschap en geweldige organisaties. Zijn bevindingen en ervaringen van de laatste 30 jaar, waarvan 21 jaar als zelfstandig ondernemer, heeft hij deels vastgelegd in zijn boek "De InnovatieCirkel, vliegwielen voor excellence in business".



Bart Schwarz. Een studie A&O psychologie was een logische keuze door een al vroege fascinatie voor het menselijk gedrag. Zijn passie kreeg verder vorm in allerlei werkkrollen en ervaringen. In de laatste 12 jaar als zelfstandig ondernemer op zoek naar hoe je gewone leiders naar grootsheid brengt en organisaties boven zichzelf laat uitstijgen.

Zie ook onze [visie](#).

6. Voetnoten

1. Wetenschappelijk onderzoek:

A: Jim Collins—Good to Great 2001

In het onderzoek van Jim Collins en zijn onderzoeksgroep, zoals beschreven in 'Good to Great', komt naar voren dat 11 bedrijven bijzonder in waarde zijn toegenomen over een periode van 25 jaar.

Een in 1965 geïnvesteerde dollar in deze beursfondsen is 471 maal zoveel waard op 1 januari 2000 terwijl de algemene beurs 56 maal zoveel waard is geworden en direct vergelijkbare bedrijven 93 maal zoveel waard. De koersen liepen in 2006 nog steeds omhoog.

Deze 11 bedrijven worden de Good to Great bedrijven genoemd (de kredietcrisis heeft de twee hypotheekbanken echter wel zwaar in de moeilijkheden gebracht in 2009. Mede veroorzaakt omdat nieuw management de oude koers heeft verlaten).

B: Marcus Buckingham & Curt Coffman—Weg met alle regels 2006

Onderzoek verricht bij 1 miljoen werknemers en 80 duizend managers in 400 ondernemingen over de afgelopen 25 jaar. In het onderzoek komt naar voren dat vooral gekeken wordt naar de medewerkers, naar hun karakter. Ervaring en vakkennis zijn daarbij minder doorslaggevend.

Excellente managers zien de mensen als ze zijn en versterken de identiteit die hun mensen hebben, ze proberen voort te bouwen op dat wat ze als karakter en talenten werd meegegeven, dat is al moeilijk genoeg.

Hoe lang talent blijft en hoe productief de medewerker(-ster) is wordt bepaald door zijn relatie met zijn manager. De juiste talenten—meer dan ervaring, intelligentie en wilskracht op zich—zijn de voorwaarden om in ongeacht welke functie te excelleren.

C: Scott Keller & Colling Price—Beyond Performance 2011

Hoe geweldige organisaties aan de ultieme voorsprong bouwen. Gebaseerd op 10 jaar onderzoek brengen de schrijvers—onderbouwd met heel veel data—dat de gezondheid van de organisatie bepalend is voor high performance.

2. Definitie Ego

Ego is een onvoorwaardelijk liefhebbend systeem, een biologisch mechanisme, dat jou probeert te vrijwaren van allerlei soorten emotionele pijn. Het systeem reageert automatisch op alle signalen die onze innerlijke pijn weer oproepen, en stimuleert onbewust ons aangeleerde (defensieve) gedrag om die pijn niet te hoeven voelen.

De defensieve gedragingen zijn in de psychologie als volgt gecategoriseerd: vechten, vluchten, bevriezen en onderwerpen. Het gedrag dat we zien is dan bijvoorbeeld aanpassen, domineren, verdedigen, terugtrekken en combinaties daarvan.

3. Definitie van egodominantie:

Als we opgroeien ontwikkelen we ons basisvertrouwen in de omgang met de wereld. We hebben er vertrouwen in gekregen dat de wereld voorspelbaar en betrouwbaar is. Met een grote mate van basisvertrouwen zijn we moedig en authentiek. We nemen risico's en brengen ten volle onze capaciteiten in.

We verbinden ons van harte met de wereld, doen wat voor ons juist voelt vanuit het vertrouwen dat het zal werken, we brengen onze talenten positief in actie. Met weinig basisvertrouwen zijn we verlamd van angst om te falen en afgewezen te worden, dat we er niet toe doen etc. Dan komt het ego in stelling als ons overlevingsmechanisme. Dat leidt meestal tot een onbewust geloof dat we allerlei 'gedrag' moeten vertonen (onze egodefensies), om te manipuleren en om onze behoeftes vervuld te krijgen en dingen te laten gebeuren die daar voor nodig zijn.

4. The Stress Effect: Why Smart Leaders Make Dumb Decisions—And What to Do About It—Thompson, Henry L. (2010-04-06)

Selye identified a condition that is of great importance to leaders. In the United States, stress costs industry an estimated \$300 billion a year. It is the key factor in absenteeism, lost productivity, accidents, and medical insurance claims, and it causes 75 to 85 percent of all industrial accidents. It is also linked to the six leading causes of death in the United States: heart disease, cancer, lung ailments, accidents, cirrhosis of the liver, and suicide. And it accounts for 66 percent of all visits to primary care physicians, contributes to more than 60 percent of long-term disability, and is the leading cause of lost work hours (headaches). Finally, more than 200 million people take medication related to controlling stress. Everyone—from the youngest infant to the oldest adult—experiences some level of stress every minute of every day. A person's level of stress constantly influences decision making

5. Definitie Basisvertrouwen

Als we opgroeien ontwikkelen we ons basisvertrouwen in de omgang met de wereld. We hebben er vertrouwen in gekregen dat de wereld voorspelbaar en betrouwbaar is. Met een grote mate van basisvertrouwen zijn we moedig en authentiek. We nemen risico's en brengen ten volle onze capaciteiten in. We verbinden ons van harte met de wereld, doen wat voor ons juist voelt vanuit het vertrouwen dat het zal werken, we brengen onze talenten positief in actie.

Met weinig basisvertrouwen zijn we verlamd van angst om te falen en afgewezen te worden, dat we er niet toe doen etc. Dan komt het ego in stelling als ons overlevingsmechanisme. Dat leidt meestal tot een onbewust geloof dat we allerlei 'gedrag' moeten vertonen (onze egodefensies), om te manipuleren en om onze behoeftes vervuld te krijgen en dingen te laten gebeuren die daar voor nodig zijn.

6. [Egewise Leadership & the nine creating forces of the innovationcircle](#)—A. Kamphuis — 2011