

ZIE JE  
**BIG PICTURE**  
Transformeer succesvol!

HARRY WOLDENDORP, HUBÈRT DE GROOT,  
THOMAS WOLDENDORP EN CHRIS BOVEN

**POINT**

## **Zie je Big Picture**

*Transformeer succesvol!*

Harry Woldendorp, Hubèrt de Groot, Thomas Woldendorp en Chris Boven

ISBN 978 90 8560 160 9

NUR 982 / BISAC BUS069040 / THEMA KJU

DOI 10.36254/978-90-8560-160-9

© 2022 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprerecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl) UvO@cedar.nl.

# INHOUDSOPGAVE

<b>QUOTES</b>	<b>7</b>
<b>VOORWOORD</b>	<b>13</b>
<b>WARMING UP</b>	<b>18</b>
<b>1. ZIE JE BIG PICTURE</b>	<b>29</b>
1.1 Je digitale DNA	34
1.2 Visualisatie	42
<b>2 IDENTITEIT</b>	<b>51</b>
2.1 Interne gerichtheid: oorsprong	53
2.2 Externe gerichtheid: effect digitale transformatie	60
2.3 Balans tussen intern en extern	66

<b>3</b>	<b>INZICHT</b>	<b>75</b>
3.1	Drijfveren	75
3.2	Leervermogen	86
3.3	Verandervermogen	88
3.4	Leiderschap	93
<b>4</b>	<b>INITIATIEF</b>	<b>103</b>
4.1	Verlangen	105
4.2	Experimenteren	107
4.3	Vaardigheden	113
4.4	Bewegen	116
4.5	Verbinden	120
<b>5</b>	<b>TRANSFORMEER SUCCESVOL: KIES UIT BEWEGINGEN</b>	<b>122</b>
	<b>NAWOORD</b>	<b>133</b>
	<b>OVER DE AUTEURS</b>	<b>135</b>
	<b>LITERATUUR</b>	<b>139</b>

# VOORWOORD

In dit boek willen we laten zien hoe je effectief kunt bewegen in een snel veranderende omgeving. Die veranderingen vinden zowel in je eigen leven plaats als in de werkomgeving waarin je deelneemt. We laten je zien hoe je je tot die veranderingen kunt verhouden.

We kwamen elkaar in verschillende verbindingen in onze werkpraktijk weleens tegen. Daar hadden we het onder meer over de gevolgen van de digitale transformatie. Is het nu zo dat de complexiteit toeneemt of is dat meer een frame dan werkelijkheid?

In onze werkpraktijk zien we echter dat zowel op professioneel niveau als bij leidinggevendenden een hoge mate van druk wordt ervaren. Daarnaast, mede door corona, zien we veel onzekerheid. Tevens valt (ook in het boek) het woord complexiteit steeds vaker. We ervaren een omgeving die steeds complexer

oogt, waardoor het steeds moeilijker wordt om tot effectieve aanpakken en oplossingen te komen.

## Veranderingen blijven doorgaan

Vertrekpunt is dat veranderingen een permanent karakter krijgen: onze aanpak is gericht op hoe je daar komt. Er is dus geen eindsituatie; het gaat om een veranderproces dat geen eindpunt kent. We omschrijven dat veranderproces als een reis; door dit boek te lezen kun je effectiever reizen in een omgeving die zich ontwikkelt vanuit de digitale transformatie. Onze stelling is dat je wendbaarheid bepaald wordt door het vermogen om in balans te blijven: tussen identiteit, inzicht en initiatief.

Je **BIG PICTURE** zien en visualiseren is een goede wijze om je identiteit, inzicht en initiatief in zijn gehele effectiviteit te overzien en vorm te geven. Vanuit de verschillende delen kun je

volledig succesvol transformeren. De reflectie met jezelf helpt je in je dialoog met anderen. Hierdoor werk je beter samen en kun je effectiever met veranderingen omgaan. Je moet je wel bewust zijn van hoe je je effectief gedraagt en hoe je gedrag door anderen wordt ervaren. Hoe weet je of je te veel of te weinig beweegt? En wat is je kijk op de wereld? Kijk je van binnen naar buiten of van buiten naar binnen?

### Hoe kom je tot een succesvolle verhouding tot een veranderende context?

We brengen als auteurs onze expertise bij elkaar: inzicht in drijfveren, inzicht in verander- en leervermogen, inzicht in succesvol handelen, inzicht in leiderschap. Op basis van die expertise hebben we het 3-i-Model ontwikkeld. Dit 3-i-Model biedt de mogelijkheid tot een route te komen die een succesvolle verhouding tot een veranderende context ondersteunt. Kernthema is hoe je jezelf blijft, maar toch meebeweegt.

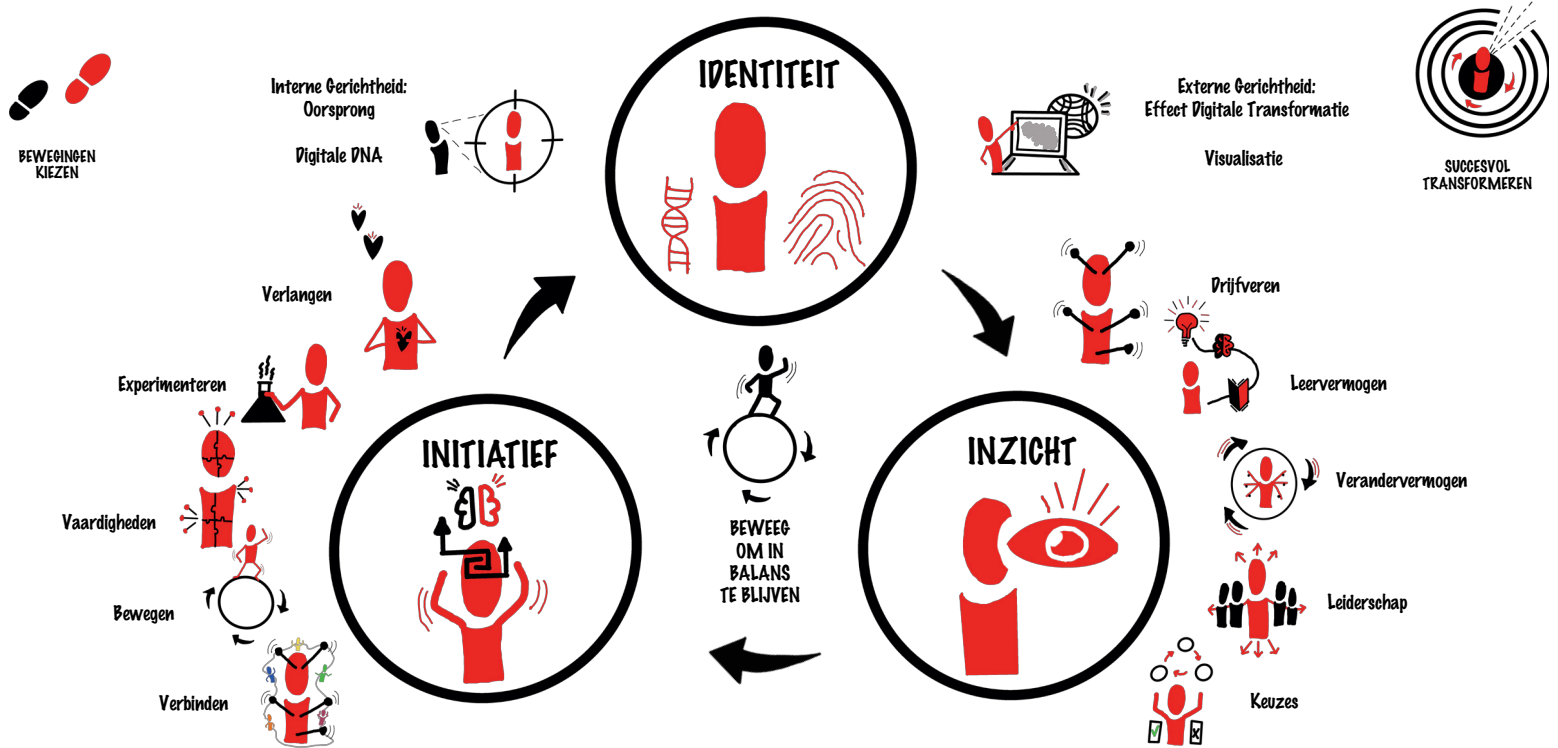
Wij hebben het 3-i-Model ontwikkeld om succesvol te transformeren. Het **3-i-Model**:

**Identiteit** is wie je bent en (deels) wat iemand anders van je ziet. Vanuit je identiteit geef je betekenis aan de ontwikkelingen in de context.

**Inzicht** komt voort uit het herkennen van de bril die je vanuit je eigen drijfveren opzet. Dat bewustzijn geeft inzicht in de causaliteit van je gedrag, waardoor je het onderliggende mechanisme ziet en de gevolgen daarvan.

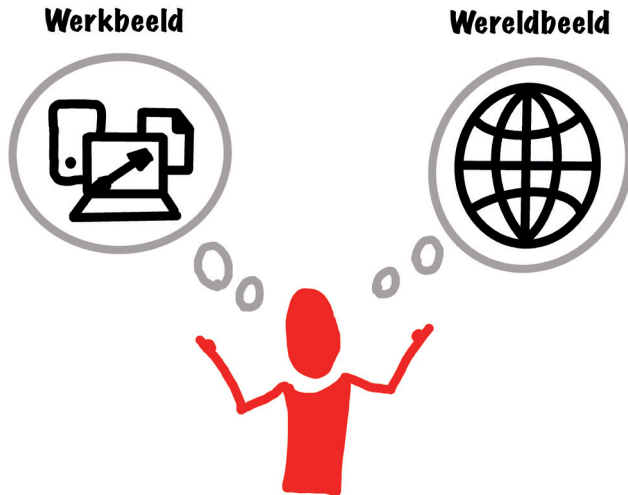
**Initiatief** bepaalt het gedrag van jezelf. Op basis van jouw eigen inzichten maak je keuzes die leiden tot handelen. Door keuzes te maken verdiep en verbreed je jouw eigen kaders, waardoor je identiteit weer groeit.

# Zie je **Big Picture** en transformeer succesvol: **3 i Model**



## Samenhang tussen wereldbeeld en werkbeeld

Iedereen worstelt uiteindelijk met dezelfde vragen: waarom ben ik er; wat doe ik; waarom is dat belangrijk; wat is mijn doel; wat is eigenlijk de zin van dit alles? De antwoorden vormen je wereldbeeld: je ideeën over de wereld en hoe die werkt. Een werkbeeld gaat om waar werk goed voor is en waarom ik het doe. Belangrijk is samenhang tussen je werkbeeld en je wereldbeeld.



Vragen over je **wereldbeeld** zijn bijvoorbeeld:

- Wat is de betekenis van leven?
- Wat is de relatie met anderen?
- Wat is goed (en wat is kwaad)?

Vragen over je **werkbeeld** zijn bijvoorbeeld:

- Waarom werk ik?
- Waar dient werk voor?
- Wat betekent werk?
- Hoe staat het in verhouding tot anderen?
- Hoe definieer je zinvol en leuk werk?
- Wat betekent geld voor je?

De kunst is om samenhang tussen je wereldbeeld en je werkbeeld te krijgen. Ideale banen zijn niet ergens, maar ontstaan in een proces van co-creatie. Hierdoor ontstaat vaak de gedachte: waarom zou je op zoek gaan naar iets wat er niet is? De oplossing is dat ideale banen niet wachten, maar ontstaan door nieuwe ervaringen. Je eigen activiteiten bepalen dus het succes. Te veel actie leidt tot energieverlies; te veel aanpassing tot verlies van jezelf. Het gaat er steeds om jezelf in balans te brengen.



## Wat is passend voor jezelf?

Vanuit die balans merk je dat waar je energie vandaan haalt zowel toepasbaar is in je leven als in je werk. Kets de Vries heeft een energiemeter ontwikkeld: als we ons leven in overeenstemming brengen met onszelf hebben we meer energie. Het gaat om je te richten op activiteiten die energie geven. Dat krijg je door congruentie te creëren tussen je innerlijke en je uiterlijke wereld. Daarbij gaat het om de volgende principes:

- Elke menselijke handeling kent een reden. Er is altijd een logische verklaring waarom mensen doen wat ze doen.
- Een groot deel van het mentale leven (gevoelens, angsten en motieven) ligt buiten onze bewuste gewaarwording maar is wel van invloed op onze bewuste werkelijkheid. We zijn ons niet altijd bewust wat we doen en waarom we het doen.
- We worden beïnvloed door onze menselijke basisbehoeften (cognitie en emoties). We worden gekarakteriseerd door de manier waarop we onze emoties reguleren en er uitdrukking aan geven.
- Menselijke ontwikkeling is een inter- en intrapersoonlijk proces. Het verleden is de lens waardoor we het heden be-

kijken en ervaren. De toekomst op zich is niet beangstigend; wat wel beangstigend is het onvermogen tot controle erover.

Het gaat er steeds om wat passend is voor jou (in andere termen: wat congruent is met jouw persoonlijkheid). Dat betreft je kwaliteiten, vaardigheden, je waarden, je betekenisgeving, je rol, je stijl etc. Het gaat erom dat steeds sprake is van een persoonlijke balans. Het betreft immers jezelf. Belangrijk daarbij is met je eigen uitdagingen om te gaan en wat bij jou past:

- **Context** – Onzekerheid? Bewustwording? Complexiteit?
- **Identiteit** – Vertrouwen? Verbinding?
- **Inzicht** – Doelen? Opties?
- **Initiatief** – Discipline? Durf? Experimenten? Middelen?

Vanuit je eigen identiteit en daaruit volgende inzichten kom je tot effectieve initiatieven. Effectief is het omdat het bij jou past, en wellicht voor de ander juist helemaal niet. Het gaat dus om jouw eigenheid en congruente handelen daaruit. Anders gezegd: hoe transformeer ik mezelf succesvol in mijn context met anderen.

Succesvol bewegen is de wereld anders zien. Bewegen is nodig om in balans te blijven. Zowel bij bewegen als sturen ben je de regisseur van je eigen reis op weg naar zelfverwerkelijking. Die reis houdt niet op bij een eindpunt. Vandaar dat we ervoor hebben gekozen te laten zien hoe je kunt reizen, niet waar je heen moet.

Het zien van de Big Picture maakt het mogelijk congruent te zijn (worden) met je identiteit, je inzicht en je initiatief. Belangrijk daarbij is met je eigen uitdagingen om te gaan. Vanuit je eigen identiteit en daaruit volgende inzichten kom je tot effectieve initiatieven.

Effectief is het omdat het bij jou past, en wellicht voor de anderen juist helemaal niet, of dat het samen nog beter past. Het gaat dus om jouw eigenheid en congruente handelen daaruit.

## Route door het boek

### Hoofdstuk 1

In hoofdstuk 1 (*Zie je Big Picture*) gaan we in op de verbinding en samenhang tussen je identiteit, je inzicht en de mate waarin je initiatieven neemt.

Als je je steeds meer bewust wordt van jouw eigen identiteit en dus ook van jouw uniciteit, wordt het eenvoudiger om je evenwichtig te verhouden tot jezelf en de ander. In paragraaf 1.1 gaan we in op de impact van de **digitale transformatie**. We hebben dat je digitale DNA genoemd. Doordat we continu veranderingen om ons heen hebben, wordt het steeds belangrijker om dicht bij jezelf te blijven. De betekenis die je geeft aan een nieuwe situatie of gedachte is per individu verschillend. Echter het proces is voor iedereen hetzelfde.

In paragraaf 1.2 gaan we in op het belang van **visualisatie**. Je maakt beelden met je beide hersenhelften, want je hersenen zoeken naar patronen en willen verbinden en complementeren. Je wordt aangestuurd door je hersenen en door je handelen worden je hersenen ook weer gevormd en krijg je een nieuwe structuur. Visualiseren is kijken, zien en laten zien met goede vragen.

Centraal staan de 5W2H-vragen: waarom, wie, wat, hoe, waar, wanneer en hoeveel?

Het gaat om keuzes: wat is de beste optie. Daarbij maken we ook gebruik van Design Thinking. Deze werkmethode past goed in ons 3-i-Model, het helpt de balans te herstellen. Zoals Design Thinking de balans zoekt tussen problemen, oplossingen en kiezen, zoekt het 3-i-Model de balans tussen identiteit, inzicht en initiatieven.

## Hoofdstuk 2

In hoofdstuk 2 (**identiteit**) gaan we dieper in op wat identiteit is. Identiteit is wie en wat je bent. Het ontwikkelt zich continu door opeenvolgende ervaringen, vanaf je geboortedag. Je identiteit begint daarbij niet vanaf nul. Elke mens die geboren wordt heeft een eigen fysieke en ook een unieke psychologische setting.

Je identiteit wordt zichtbaar in denken, voelen, observeren, oordelen, inzet, intuïtie, initiatief en doen. Hoe congruenter de verschillende aspecten van je identiteit zijn hoe meer energie en betekenisgeving je hebt. Om te weten in welke mate er sprake is van congruentie is inzicht nodig: zelfreflectie. Hoe congruenter

de verschillende aspecten van je identiteit zijn hoe meer energie en betekenisgeving je hebt. Om te weten in welke mate er sprake is van congruentie is inzicht nodig: zelfreflectie.

Identiteit vertaalt zich naar persoonlijkheidstypen. Ben je extravert of introvert? Iedereen heeft een unieke visie op zijn professionele prestaties. Hoe je succes individueel definieert, hangt af van je interesses, talenten, principes, gezindheid en waarden, evenals je ervaringen. Je kiest over het algemeen tussen vier tegengestelde paren van manieren om te handelen en te denken, die gescheiden worden door twee kernbegrippen: waarnemen en oordelen. In paragraaf 2.1 gaan we in op je **interne gerichtheid**. Denken, voelen, observeren, oordelen, inzet, intuïtie en doen maken je identiteit zichtbaar.

In paragraaf 2.2 gaan we in op je **externe gerichtheid**. Hier gaat het om de balans tussen wie je bent (identiteit: waar je energie van krijgt) en de verhouding tot een externe omgeving (context). Voor generaties geldt dat het streven naar congruentie hetzelfde blijft. De omgeving echter verandert sterk en daarmee de vaardigheden die daarvoor nodig zijn.

In paragraaf 2.3 gaat het om de **balans** tussen intern en extern. Het verbreden van je interne en externe kaders zal in je hele leven terugkomen. Door een snel innoverende omgeving is het belangrijk om alert te zijn en een flexibele houding aan te nemen. Ook jouw eigen identiteit goed kennen geeft je de mogelijkheid van inzicht (zelfreflectie). Identiteit en inzicht samen stellen je in staat jouw natuurlijke energie te benutten voor je actie: het invullen van je initiatieven.

Nature en nurture lopen in elkaar over en smelten samen in de persoon die je bent geworden. Niet alleen je vermogens, maar ook persoonlijkheidskenmerken en interesses ontwikkelen zich gedurende de levensloop.

### Hoofdstuk 3

In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op wat **inzicht** is. Iedereen herkent in de verschillende fases van zijn leven de opgave en soms zelfs de crisis om de juiste richting te kiezen en goede keuzes te maken. Helaas bestaat er voor ‘het juiste’ geen kant-en-klaar receptenboek, hooguit een boek met bruikbare en smaakvolle ingrediënten: simpel omdat het juiste heel persoonlijk is. Het gaat dus meer om wat passend is, wat volledige

recht doet aan wie jij bent. Daarom is het belangrijk om jezelf te kunnen ‘lezen’.

In paragraaf 3.1 gaan we in op je **drijfveren**. Weten wat je eigen drijfveren en bijbehorende competenties zijn, geeft als groot voordeel dat je je eigen energie veel beter kunt richten. Tegelijkertijd snap je ook waarom sommige dingen je energie kosten en ondanks alle inspanningen en resultaat je niet echt plezier geven. Werken vanuit je drijfveren is dus de kortste weg naar plezierig en succesvol werken, ongeacht je IQ, je opleiding, of het werk dat je doet.

In paragraaf 3.2 gaan we in op het belang van je **leervermogen**. We onderscheiden vier leerfasen: concreet ervaren (‘feeling’), waarnemen en overdenken: reflectief observeren (‘watching’), abstracte begripsvorming (‘thinking’) en actief experimenteren (‘doing’). Deze mix van leerfasen bepalen hoe je zelf leert.

In paragraaf 3.3 gaan we in op je **verandervermogen**. Veranderen betekent dat je drie fasen doorloopt: afscheid van het verleden, de overgang naar iets nieuws en de integratie van verleden, heden en toekomst. Je bent je bewust van hoe jouw verandering zich verhoudt tot de wereld om je heen. Dus is inzicht, overzicht

en uitzicht op de delen en het geheel gewenst. De kern van iedere verandering is gedragsverandering. Een gedragsverandering in een onderdeel heeft invloed op het gedrag van andere delen, wat weer leidt tot een leersysteem.

In paragraaf 3.4 gaan we in op de betekenis van **leiderschap**. Voor professionals gaat het vooral om persoonlijke ontwikkeling. Voor leiders gaat het om de invulling van leiderschap.

Mensen zijn vierdimensionale wezens – met lichaam, hoofd, hart en ziel. De complete mens manifesteert zich op vier corresponderende wijzen. Bij leiderschap gaat het om schakelen tussen concurrerende waarden en rollen. Veranderingen in organisaties, en ook van onszelf, zijn vaak complex. De vraag is dan of er een effectieve strategie bestaat om in verschillende situaties toch succesvol te kunnen veranderen. We gaan uit van een verbinding tussen strategie, mensen (jezelf) en activiteiten.

## Hoofdstuk 4

In hoofdstuk 4 gaan we in op initiatieven nemen. **Initiatief** gaat over actie en die volgt uit jezelf, omdat jij iets wilt. Natuurlijk is er altijd sprake van een context, maar de stuwende energie ach-

ter de actie is de opbrengst die jij voor ogen hebt. Actie maakt verbinding tussen willen, via kunnen naar doen. Wij vertalen initiatief naar actie vanuit verlangen om te realiseren: om te experimenteren, vaardigheden te ontwikkelen, te bewegen en te verbinden.

Paragraaf 4.1 behandelt je **verlangen**. Verlangens vervullen een stuwende werking onder je wilskracht. Zonder willen wordt kunnen lastig, succes zeer moeizaam en persoonlijke transformatie onmogelijk. Verlangen maakt het waard om over te gaan tot actie.

Paragraaf 4.2 gaat in op het belang van **experimenteren**. De kunst is om te experimenteren en onzekerheid te accepteren. Er is op zich geen juiste aanpak. Wel kun je een onderscheid maken in: de analyseaanpak: richt je op je problemen, de beslissaanpak: richt je op keuzes en de ontwerpaanpak: richt je op opties en oplossingen.

Paragraaf 4.3 beschrijft het belang van **vaardigheden** en competenties. Bij de ontwikkeling van vaardigheden gaat het om willen en kunnen. Willen behelst je motivatie en je zelfvertrouwen. Kunnen omvat je kennis en vaardigheden.

Paragraaf 4.4 gaat over **bewegen**. Bij wendbaarheid gaat het om het signaleren van ontwikkelingen en trends en om het aanvoelen, zien en begrijpen van die veranderingen: kijk vooruit en redeneer terug. De meest praktische manier om te veranderen wie je bent is om te veranderen wat je doet. Je gewoonten vormen je identiteit en je identiteit vormt je gewoonten (feedback loops). De feedback loop achter alle menselijk gedrag: proberen, falen, leren, probeer anders. Gedragsregel: wat onmiddellijk wordt beloond, wordt herhaald. Wat onmiddellijk wordt gestraft, wordt vermeden.

Paragraaf 4.5 gaat over de onderlinge **verbindingen**. In een wereld vol data gaat het niet alleen om logica, maar ook om het vermogen de ander te begrijpen, om verbindingen aan te gaan en belangstelling voor die anderen te hebben.

## Hoofdstuk 5

In hoofdstuk 5 werken we tenslotte bewegingen uit die je kunt kiezen om **succesvol** te **transformeren**. Waar je begint is niet belangrijk, ook kun je je eigen **bewegingen** samenstellen. Steeds zul je in je reis binnen de digitale transformatie andere bewe-

gingen kunnen gebruiken om tot je eigen Big Picture te komen.

Zo transformeer je succesvol in je Big Picture.

# 1. ZIE JE **BIG** PICTURE

In dit hoofdstuk gaan we in op de **verbinding** en **samenhang** tussen je identiteit, je inzicht en de mate waarin je initiatieven neemt.

## Hoe beweeg ik effectief?

Het gaat er ons om dat je door het lezen van dit boek effectief kunt bewegen: in je eigen leven en in je werkomgeving. We gaan veel in op het zoeken naar en vinden van de juiste balans. Daarmee ben je in staat om succesvol te transformeren.

Identiteit is wie en wat je bent. Identiteit betreft alles wat je hebt: je fysieke oorsprong (DNA), je digitale DNA, je psychologische DNA, je leervermogen, je bezieling, je ervaringen en opvattingen. Een identiteit is wie je bent en (deels) wat iemand

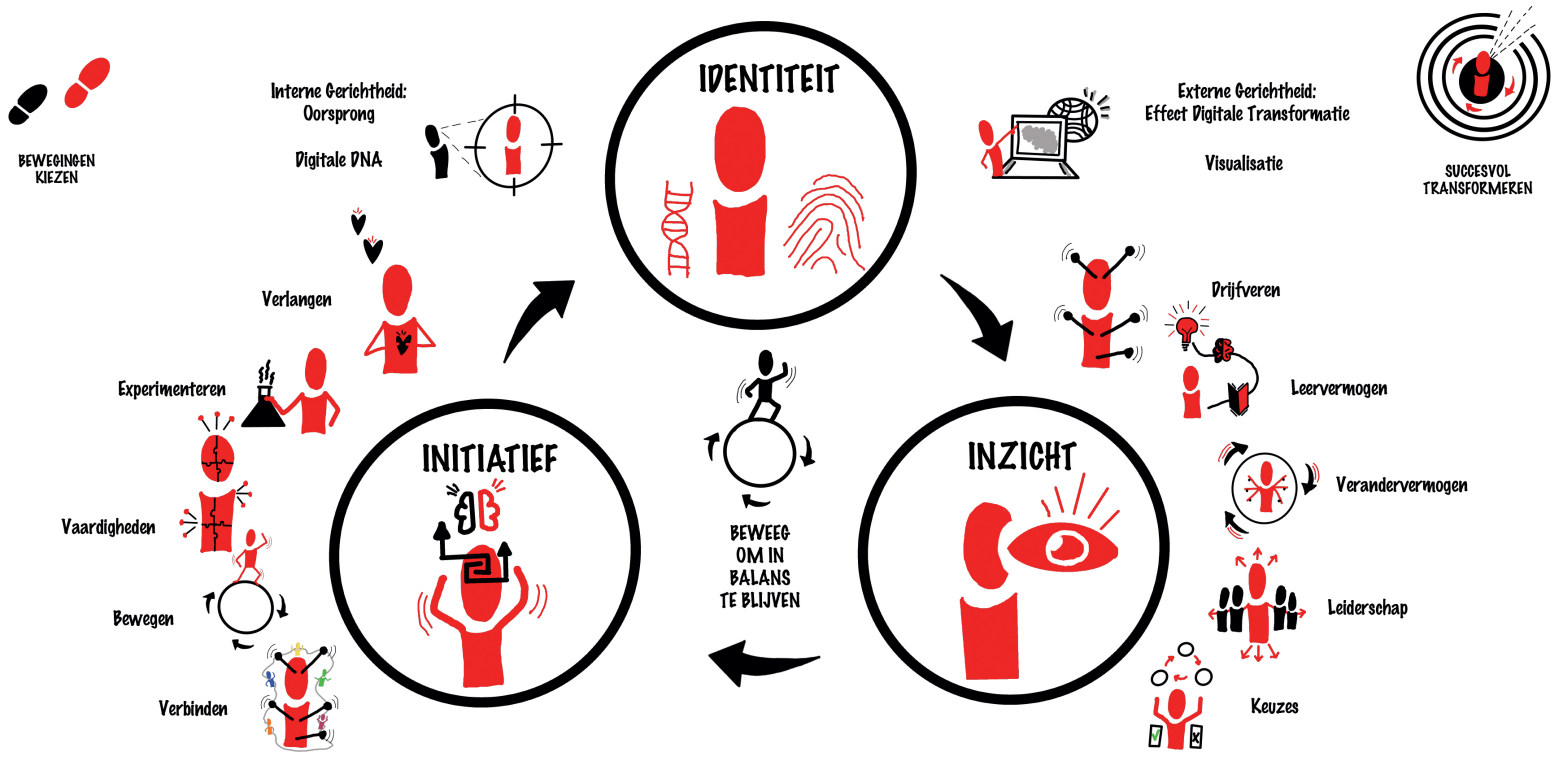
anders van je ziet. Vanuit je identiteit geef je betekenis aan de ontwikkelingen in de context.

Acties kunnen worden versterkt met bestaande instrumenten. Instrumenten passen we toe om van de ene context naar de volgende te komen. Instrumenten hebben twee kenmerken:

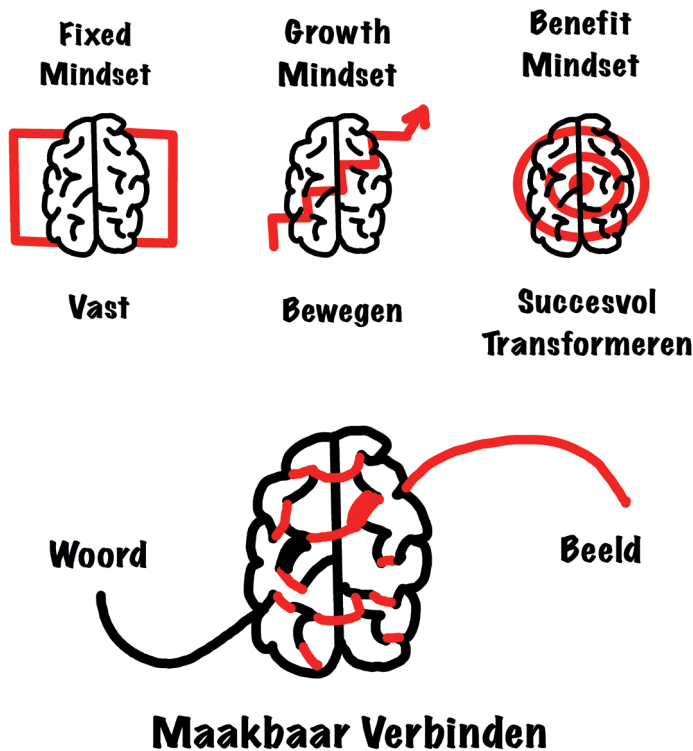
- Dienstbaarheid aan de route
- Passend (congruent) bij jezelf

Succesvol transformeren betekent dat je in een omgeving die als gevolg van de digitale transformatie snel verandert bij jezelf blijft en toch de door jou gewenste acties kunt ondernemen. Daarom is het volgens ons belangrijk dat je je Big Picture niet alleen in woorden weergeeft maar ook in beelden. De opzet van dit boek is op dit uitgangspunt gebaseerd. Bij succesvol transformeren gebruiken we **beide hersenhelften**.

# Zie je Big Picture en transformeer succesvol: 3 i Model







## Hoe kom je tot zelfverwerkelijking?

**Transformatie** heeft betrekking op alles wat je doet. De keuzes die gemaakt worden leiden uiteindelijk tot zelfverwerkelijking. Die keuzes zijn gebaseerd op wat je belangrijk vindt (verbinding met jouw identiteit en drijfveren). Steeds een nieuwe balans vinden betekent dat je je kunt verhouden tot ontwikkelingen in de omgeving (context). Vinden van de juiste balans betekent congruentie met jezelf.

We hebben bij dit boek een uitgebreide **literatuurlijst** gevoegd die je verder op weg kan helpen. Het is verstandig instrumenten te gebruiken die al ontwikkeld zijn en hebben laten zien dat ze werken. De voorbeelden die we noemen gebruiken we ook in onze werkpraktijk: 'gebruik het materiaal'.

De kracht van je Big Picture is dat het direct door jezelf en anderen wordt erkend en gezien. Dit verhoogt het begrip en de interactie. Doen en denken vanuit de Big Picture maakt je slimmer in het krijgen van inzichten en zien van mogelijke initiatieven en oplossingen. Tevens heb je een succesvollere transformatie. Bovendien blijft het beter hangen, je creëert een goed geheugen voor jezelf en een groepsgeheugen samen met

anderen. Je hersenen houden van visualisatie en completeren graag. Bovenal is het ook gewoon veel leuker.

Dit betekent dat centraal komt te staan hoe je jezelf gaat verhouden tot die ontwikkelingen. We laten zien dat als je die verhouding vanuit het geheel (Big Picture) beziet je jezelf het beste kunt verhouden tot de context.

### Het 3-i-Model:

Een **identiteit** is wie je bent en (deels) wat iemand anders van je ziet. Vanuit je identiteit geef je betekenis aan de ontwikkelingen in de context. Daarin speelt ook de mate van evenwicht tussen de verschillende soorten competenties een rol; we maken daarbij onderscheid tussen gerichtheid uit jezelf of op de ander of omgeving. Initiatief staat voor jouw actie, waarmee je jezelf toont naar anderen en je omgeving. Het maakt je zichtbaar en geeft je positie. Ook hier is hoe je jezelf kent en tot jezelf verhoudt wezenlijk bepalend voor je identiteit. Daarin spelen naast aangeboren en aangeleerde eigenschappen ook jouw interpretatie daarvan, jouw wezenlijke waarden, een belangrijke rol. Waarden die voor jou betekenis geven aan je

bestaan en van waaruit je je manifesteert en keuzes maakt. In dit diepere 'zijn' ervaar je de zin en vorm die bij jou past. Je zou het je bezielingsbalans kunnen noemen. Het steeds beter ervaren en kunnen omarmen van je eigen identiteit vergroot je zielsbewustzijn en herkenning van je uniciteit. Dat is voorwaardelijk om je volledig congruent op jezelf te kunnen gedragen.

**Inzicht** komt voort uit het herkennen van de bril die je vanuit je eigen drijfveren opzet. We kennen drie levensankers (waarden; overtuigingen en houdingen) (Kets de Vries, 2021). Door die helder te krijgen, krijgen we inzicht in wat ons drijft, waarom we doen wat we doen en hoe we met anderen omgaan. Waarde: een set abstracte en algemene ideeën en principes; liggen ten grondslag aan onze oordelen; overtuiging: ideeën die we als waar beschouwen (los of ze ondersteund worden door empirisch bewijs); houding: gevoelens die bepalen of we een bepaalde situatie goed vinden. De levensankers bepalen ons gedrag en geven betekenis aan onze plannen en activiteiten.

Dat bewustzijn geeft inzicht in de causaliteit van je gedrag, waardoor je het onderliggende mechanisme ziet en de gevol-

gen daarvan. Inzicht ontstaat in het (collectieve) onderbewuste dat voor iedereen (op eigen wijze) doorwerkt in een persoonlijk onderbewuste, wat sterk bepalend is voor hoe je kijkt, doet en alles wat je ervaart waardeert. Essentieel is het inzicht tussen natuurlijk ontwikkelde (congruent met je eigen drijfveren) en aangeleerde competenties.

De verhouding tussen natuurlijk ontwikkeld en aangeleerd gedrag bepaalt, samen met de mate waarin je in balans bent met jezelf en anderen, in hoeverre je in staat bent je op een natuurlijke en moeiteloze wijze te verhouden tot de steeds veranderende context.

**Initiatief** bepaalt het gedrag van jezelf. Op basis van jouw eigen inzichten maak je keuzes die leiden tot handelen. Door keuzes te maken verdiep je en verbreed je jouw eigen kaders, waardoor je identiteit weer groeit. Je bezieling en de mate waarin je die begrenst laat zien waar je van bent en wie je bent. Het vormt een wezenlijk deel van je identiteit, samen met alles wat je in je leven aan ervaringen (bewuste en onbewuste) meeneemt. Het is de kracht die vanuit je innerlijke zijn, jouw manifestatie in de wereld om je heen stuwt en stuurt. De balans die je daarin

kunt brengen tussen jou en anderen wordt bepaald door jouw wilskracht (initiatief) en de mate waarin je je kunt aanpassen aan de ander.

Als je steeds meer bewust wordt van jouw unieke identiteit en dus ook jouw uniciteit, wordt het makkelijker om je evenwichtig te verhouden tot jezelf en de ander. Met andere woorden, je laat je zien in verbinding met je omgeving en blijft daarbij volledig jezelf. Inzicht geeft het bewustzijn vanuit welke waarden en energie je je leven inhoud en vorm geeft en wordt evenwichtiger naarmate je meer congruent handelt met jezelf. In alle aspecten van het leven en in alle bewuste en onbewuste keuzes: groot en klein, actief en passief. Initiatief staat daarbij voor de wilskracht die je toont in je manifestatie, waarbij je balans realiseert als je in gelijke mate ook aanpassingsvermogen ontwikkelt in het mee kunnen gaan met de ander of je omgeving.

Om inzicht te krijgen in jouw eigen levensverhaal kun je bijvoorbeeld de vragen stellen: Waar kom je vandaan? Wat neem je mee? Hoe heb je dat gewaardeerd? Héb je het gewaardeerd? Of heb je nog steeds ruzie met je verleden? Het vertellen van dat verhaal geeft inzicht.

## 1.1 Je digitale DNA



Eén van de grootste uitdagingen van digitalisering is het controleren van innovatie als persoon. Hiermee bedoelen we: welke vaardigheden hebben we nodig om te kunnen omgaan met deze continue ontwikkelingen?

### Bereiken van de juiste mindset

Om antwoord te geven op deze vraag is het belangrijk eerst te weten wie je bent als persoon om uiteindelijk de juiste mindset te kunnen bereiken en de Big Picture te zien, oftewel het vinden van het digitale DNA.

Er zijn twee belangrijke talenten nodig om te functioneren binnen de digitale transformatie (Pink 2015): high concept en high touch. **High concept** is de vaardigheid om patronen en kansen te zien, om een bevredigend verhaal te construeren en om ogenschijnlijk losstaande ideeën te combineren tot iets nieuws. **High touch** is het vermogen om je in anderen in te leven, de subtiliteiten in menselijke interactie te begrijpen en blij te zijn met jezelf en dat ook naar anderen uit te stralen. High touch bestaat uit: ontwerp, verhaal, symfonie, empathie, spel en zingeving.

Bij technologie gaat het over een oneindige mindset. Niet om het reageren op de uitdaging die technologische ontwikkelingen met zich meebrengen, maar om het voorzien van technologische mogelijkheden. Sinek (2019): We denken niet in kwartalen, we denken in generaties. Oneindige spellen vereisen oneindige strategieën. Het gaat erom vol te houden en te zorgen voor bronnen die bestendig zijn. Iedereen bevindt zich in een viertal domeinen:

- Het vanzelfsprekende domein zit vol ‘known knowns’, waar met een simpele routine, de best practice, wordt omgegaan.

- Het gecompliceerde domein heeft ‘known unknowns’: de wijze van omgaan wordt gekenmerkt door onderzoek en een good practice.
- Het complexe domein gaat over ‘unknown unknowns’: de wijze van omgaan is voorzichtig proberen en zo te komen tot een ‘emergent practice’.
- Het chaotische domein is totaal onvoorspelbaar (ook achteraf). Hier gaat het om de ‘unknowable unknowns’. De aanpak is gewoon maar wat gaan doen en kijken wat eruit komt: een steeds weer nieuwe handelswijze – ‘novel practice’.

### Permanente overgangsfase

Op dit moment bevindt de samenleving zich in een overgangsfase binnen de digitalisering. Dit is vrij eenvoudig te vertalen van een overgang van een informatiesamenleving naar een volledig digitaal verbonden samenleving. Tot een aantal jaren geleden kenmerkte de digitalisering zich vooral door de eenvoud om aan informatie te komen. Het was niet langer nodig om te wachten op het dagelijkse nieuws dat via de krant moest komen. Of op de nieuwe film in Nederland die in Amerika al een aantal maanden in de bioscoop draait. Door je online te be-

geven had je direct toegang tot de gewenste informatie of kon je meteen de film downloaden zonder de deur nog uit te hoeven. De vrijheid om te kiezen welk werk je doet, hoeveel je werkt en wanneer zijn zo aantrekkelijk dat de trend van individualisering van de arbeidsmarkt niet te stoppen is. Hoe kom je tot een oordeel over je kansen?

Trends:

- Wat zijn de belangrijkste trends?
- Kun je een rol spelen bij de betrokken vraagstukken?
- Waarom? Hoe?

Expertise:

- Wat betekenen de trends voor je vakkennis?
- Is er nieuwe expertise nodig?
- Moet de expertise worden aangepast?

Samenwerken:

- Wat betekenen de trends voor de wijze waarop je samenwerkt?
- Hoe ziet een taakverdeling eruit?

Ethiek:

- Wat zijn de achterliggende factoren of waarden?
- Wanneer klikt het en waarom (Van der Fluit 2018)?

Door je perspectief vanuit de Big Picture in te vullen ben je beter in staat wetmatigheden te zien bij de impact van digitalisering. De consequenties van digitalisering zijn wereldwijd en gelden voor alle domeinen. Iedereen werkt dus in een omgeving waarin permanent veranderingen plaatsvinden.

### Bewegingsruimte binnen de digitale transformatie

Het lijkt of er minder lineaire ontwikkelingen zijn; het onverwachte gaat steeds meer een centrale plek krijgen. Daar staat tegenover dat ook in de context van onverwachte ontwikkelingen (hoe ziet mijn werk er over vijf jaar uit?) het streven naar congruentie ook binnen deze ontwikkelingen een kenmerk van iedereen is. Uiteindelijk wil elk individu worden wie hij is. Steeds veranderende omstandigheden maken dat een uitdagende en levenslange opgave.

Een digitale transformatie heeft de volgende **kenmerken**: visie en doel zijn gericht op digitaal; digitale cultuur en manier van

denken; klantervaring en medewerkerservaring bepalen waarde; bereidheid om eigen businessmodellen ter discussie te stellen; bouwen en exploiteren van platformstrategieën.

We laten zien hoe je voor jezelf tot effectief bewegen komt. Dat doe je door je Big Picture te zien, wendbaar te blijven, je eigen route te kiezen door identiteit, inzicht en initiatieven en succesvol transformeren.

Als je effectief beweegt ben je congruent met je identiteit. Transformeren betekent dat je vanuit een situatie van doen overgaat naar zijn (van jezelf). Daar waar persoon en professe samenvallen spreken we over iemand die in een 'flow' zit. Je herkent het in de energie die je ervan krijgt als je het beoogde resultaat behaalt en ook de waardering die je vanuit je omgeving daarop ontvangt. Bovendien ervaar je het verschil tussen voldaan zijn (de klus is geklaard) en trots zijn (erkenning van jezelf bij een activiteit). Volgens ons is het onvermijdelijk dat je bewegingsruimte mede wordt bepaald door de effecten van de digitale transformatie. Anders gezegd: het is onvermijdelijk dat de digitale transformatie die ruimte zal beïnvloeden. Daarbij gaat het om zowel beperken als verruimen.