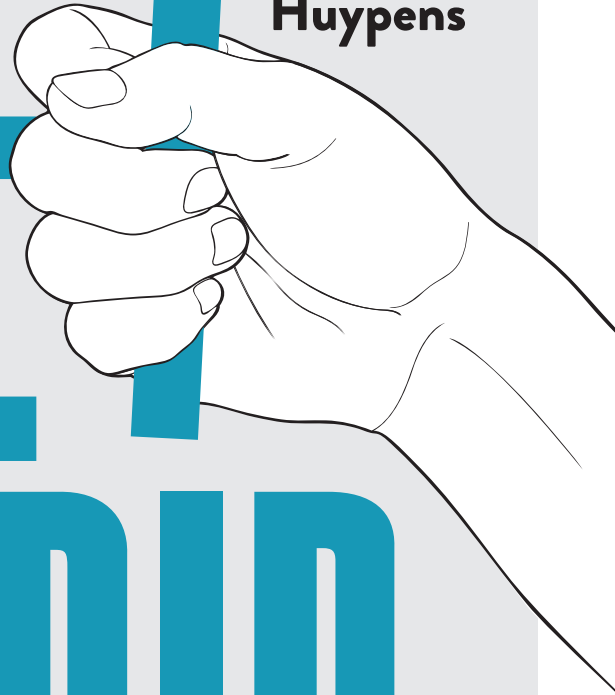


# GET A GRIP

Mira  
Huypens



**HOE JE IN VIER STAPPEN JE PROFESSIONELE  
TOEKOMST ZELF IN HANDEN NEEMT**

Lannoo  
Campus

D/2021/45/244 – NUR 800, 808  
ISBN 978 94 014 7794 9

VORMGEVING OMSLAG	Peer De Maeyer
VORMGEVING BINNENWERK	Keppie & Keppie
ILLUSTRATIES	Tycho Thoelen
ILLUSTRATIES ICONEN	flaticon.com
WEBSITEBOUWER HOWTOGETAGRIP.BE	Rudi Thoelen

© Mira Huypens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

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

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd,  
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt  
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige  
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[WWW.LANNOOCAMPUS.BE](http://WWW.LANNOOCAMPUS.BE)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[WWW.LANNOOCAMPUS.NL](http://WWW.LANNOOCAMPUS.NL)

# Inhoud

---

<b>INLEIDING</b>	7
WELKE PLEK KIES JIJ IN DE VUCA-WERELD?	10
JIJ BEPAALT JOUW TOEKOMST	16
<b>STAP 1 GRIP OP JE VEERKRACHT</b>	23
DE MENS PAST ZICH ALTIJD AAN ... OF TOCH NIET?	24
JE BENT VEEL MEER DAN JE BREIN	33
TECHNIEKEN OM JE NERVUS VAGUS POSITIEF TE STIMULEREN	46
GRIP OP JE VEERKRACHT IN EEN NOTENDOP	59
<b>STAP 2 GRIP OP JE LEVEN</b>	61
<b>THEMA 1</b> OMARM JE IDENTITEIT	65
<b>THEMA 2</b> ONTDEK JE GEDRAGSVORKEUREN	69
<b>THEMA 3</b> LEEF VOLGENS JE INTRINSIEKE WAARDEN	87
<b>THEMA 4</b> (H)ERKEN WAT JE ZINVOL VINDT	93
<b>THEMA 5</b> VIND JE WEG NAAR BETEKENIS	96
GRIP OP JE LEVEN IN EEN NOTENDOP	100
<b>STAP 3 GRIP OP JE WERK</b>	101
<b>BOUWSTEEN 1</b> PSYCHOLOGISCHE VRIJHEID	104
<b>BOUWSTEEN 2</b> SOCIALE BETROKKENHEID	109
<b>BOUWSTEEN 3</b> PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	116
<b>BOUWSTEEN 4</b> MEESTERSCHAP	124
<b>BOUWSTEEN 5</b> PERSOONLIJKE 'ZINVOLLE' MATCH	132
TIPS VOOR WERKNEMERS	135
TIPS VOOR LEIDINGGEVENDEN	138
TIPS VOOR CEO'S	141
GRIP OP JE WERK IN EEN NOTENDOP	143

<b>STAP 4</b>	<b>GRIP OP JE TOEKOMST</b>	145
<b>SKILL 1</b>	IK WERK AAN MIJN VEERKRACHT	146
<b>SKILL 2</b>	IK VERSTERK MIJN WENDBAARHEID	147
<b>SKILL 3</b>	IK VERWERF STEEDS MEER INZICHT IN MEZELF	148
<b>SKILL 4</b>	IK DURF TE KIEZEN VOOR EEN WERKCONTEX WAARIN IK KAN FLOREREN	149
<b>SKILL 5</b>	IK ONTWIKKEL MIJN SOCIALE VAARDIGHEDEN	150
<b>SKILL 6</b>	IK REFLECTEER OVER ETHISCH, ECOLOGISCH EN DUURZAAM HANDELEN	151
<b>SKILL 7</b>	IK GA VOOR EEN LEERATTITUDE	153
<b>SKILL 8</b>	IK EXPLOREER MIJN CREATIVITEIT EN PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN	155
<b>SKILL 9</b>	IK DURF TE 'NIKSEN'	159
<b>SKILL 10</b>	IK VERZORG MIJN DIGITALE HYGIËNE	161
<b>SKILL 11</b>	IK ONTWIKKEL INFORMATIEGELETTERDHEID	167
<b>SKILL 12</b>	IK ONTWIKKEL EEN POSITIEF-KRITISCHE INSTELLING	171
<b>SKILL 13</b>	IK TOON BEGRIP VOOR VOORTSCHRIJDEND INZICHT	174
<b>SKILL 14</b>	IK OMARM DIGITALE SPEELSHEID	176
<b>SKILL 15</b>	IK BOOR MIJN HULPBRONNEN AAN OM MIJN FUTURE SKILLS TE ONTWIKKELEN	180
	TIPS OM IN KAART TE BRENGEN HOE JE JE FUTURE SKILLS VERDER ZULT ONTWIKKELEN	184
	GRIP OP JE TOEKOMST IN EEN NOTENDOP	185
	DANKWOORD	187
	NOTEN	191
	INSPIRERENDE LITERATUUR	195

# Inleiding

---



*'Ik ben zo moe! De werkdruk, almaar meer dingen die veranderen en nu alweer een nieuwe leidinggevende voor wie ik me moet bewijzen. Ik heb het gevoel dat ik niet meer meekan. En eerlijk? Soms wil ik ook niet meer mee. Maar ik ben nog maar zevenendertig. Ik moet nog minstens dertig jaar werken. Als mijn job blijft bestaan dan toch. Want er gaat nog zoveel op ons afkomen! Als ik me nu al zo uitgeput voel, hoe moet dat dan verder?' De tranen staan in Laura's ogen terwijl ze dit tegen me zegt tijdens ons eerste coachgesprek.*

Laura is niet de enige die zich zorgen maakt over haar huidige job en haar toekomst. Ik hoor dit soort verhalen elke dag. We beseffen ten volle dat we nog maar aan het begin staan van turbulente tijden, waarbij de uitdagingen elkaar almaar sneller op zullen volgen. Dat roept vragen op, maar duidelijke antwoorden blijven uit. Niemand heeft een glazen bol. Onderzoeken lijken elkaar tegen te spreken. Volgens de ene studie zal 47 procent van de jobs verdwijnen, volgens de andere komen er voor elke job die verdwijnt 3,7 nieuwe jobs bij. En terwijl onze toekomst niet eenduidig te voorspellen blijkt, zien we met lede ogen aan hoe één grafiek maar blijft stijgen: de grafiek met de ziektecijfers.<sup>1</sup>

Toch zie ik bij de werknemers die ik begeleid, naast hun worstelingen ook sprankeltjes hoop. Hoop op perspectief. Hoop op een plek met betekenis en zingeving. Een plek waar hun talenten gewaardeerd worden en waar ze mogen excelleren met een vervuld gevoel. Met dit boek wil ik voor jou als werknemer perspectief brengen. Ben je werkgever? Dan zet ik voor jou een aantal onderbelichte wetenschappelijke feiten in de spotlights. Om zo te tonen wat een mens echt nodig heeft om te floreren op zijn werkplek en waarom dat zo is.

Ik ben ervan overtuigd dat er voor iedereen een plaats is op de arbeidsmarkt van vandaag én van de toekomst. En dat je zelf die toekomst mee kunt vormgeven. Een toekomst waarin jouw werkplek en job aansluiten bij wie je bent, met respect voor wat jij nodig hebt als mens. Klaar om zelf je toekomst in handen te nemen? In dit boek geef ik je inzichten en concrete tips én spoor ik je aan tot actie! Ik laat je zien hoe je in vier stappen grip krijgt op je professionele toekomst.

Als mens hebben we evolutionair een aantal sterktes, maar ook beperkingen meegekregen. Het is heel belangrijk om daarmee rekening te houden als je zelf je toekomst wilt bepalen. De eerste stap vormt daarom de grondslag voor de rest van dit boek: **Grip op je veerkracht**. Ik introduceer de baanbrekende polyvagaaltheorie van de Amerikaanse neurowetenschapper prof. dr. Stephen Porges. Dankzij de inzichten uit deze theorie ontdek je dat niet alleen je brein een belangrijke hulpbron is wanneer je je veerkracht wilt versterken. Minstens even cruciaal is je nervus vagus of 'zwervende zenuw'. Ik schets het wetenschappelijk kader en reik vervolgens concrete oefeningen aan om je nervus vagus te stimuleren. Zo zul je niet alleen je veerkracht verbeteren, maar ook je aanpassingsvermogen en je sociale vaardigheden. Een goed werkende nervus vagus helpt je om de uitdagingen van deze eeuw het hoofd te bieden.

Om maximaal invloed uit te oefenen op je eigen toekomst, is het essentieel dat je weet wie je bent en wat je nodig hebt. Als je niet precies weet waarvoor je wilt staan, word je te gemakkelijk uit je lood geslagen. Je verliest je grip op momenten dat alles rondom je lijkt te veranderen. In de tweede stap: **Grip op je leven** maak je kennis met de *circle of fulfilment*. Op basis van vijf persoonlijke thema's ontdek je wat jouw ultieme vervullers zijn. Zo krijgt je zelfvertrouwen een boost, creëer je houvast en kun je op jezelf vertrouwen op momenten dat de weg die voor je ligt even onduidelijk is.

In deze eenentwintigste eeuw is de lijn tussen je persoonlijke leven en je werk flinterdun geworden. Het ene is een verlengstuk van het andere. Als je niet goed in je vel zit op je werk, dan heeft dat onmiskenbaar impact op je persoonlijke leven en omgekeerd. De derde stap: **Grip op je werk** helpt je om je werkcontext zelf mee te bepalen. Ik geef je vijf bouwstenen voor meer voldoening in je job. En ook hier zul je weer merken hoe belangrijk het is om rekening te houden met je nervus vagus als je werkgeluk wilt vinden. Samen met je leidinggevende en collega's kun je een werkomgeving creëren waarin iedereen floreert. Bij deze stap reik ik praktische tips aan voor zowel werknemers als werkgevers.

Wie relevant wil blijven in de toekomst, moet het onder ogen durven zien: je zult ook op technologisch en digitaal vlak je horizon moeten verbreden. In de laatste stap: **Grip op je toekomst** richt ik je aandacht op de cruciale vaardigheden die je nodig hebt in een gedigitaliseerde wereld. Ik bespreek onder meer creatief en probleemoplossend handelen, digitale hygiëne, informatiegeletterdheid, een positief-kritische instelling, voortschrijdend inzicht, digitale speelsheid en een remedie tegen wat ik *inforectia* noem. Ik sluit het boek af met vijftientig hulpbronnen die je in kunt zetten om de ontwikkeling van jouw future skills een boost te geven.

Voor je dit boek helemaal induikt, vertel ik graag waarom ik dit boek met veel enthousiasme geschreven heb. In mijn job als coach, loopbaanbegeleider en trainer word ik dagelijks geconfronteerd met mensen zoals Laura, die vastlopen in hun professionele situatie. Ze kunnen de werkdruk niet meer aan, voelen zich onbegrepen en twijfelen aan het nut van wat ze doen. Ze zijn uitgeput na de zoveelste herstructurering en raken gedemotiveerd. En alsof dat nog niet genoeg is, maken ze zich zorgen over hun toekomst. Want een ding staat vast: ze zullen langer moeten werken in een werkomgeving die almaar meer gedigitaliseerd is, terwijl het water hun nu al tot de lippen staat. Ik bied graag een positieve kijk. Want je kunt zelf echt wel mee vormgeven aan een toekomst waarin je van betekenis kunt zijn, waarin je graag vertoeft en waarin je kunt floreren.

Zelf maakte ik mij enkele jaren geleden ook zorgen over mijn toekomst. Ook ik had het gevoel dat ik mijn plekje kwijt was. Als master in de toegepaste economie was ik in de financiële wereld gerold. Ik heb daar graag gewerkt, ontzettend veel geleerd en vrienden voor het leven gemaakt. Maar op een bepaald moment was het op. Ik kwam in het ziekenhuis terecht met een longembolie en toen pas besepte ik dat ik niet meer terug kon. Ik wilde zelfstandig worden, dat wilde ik al lang. En het was nu of nooit.

Ik was op dat moment verantwoordelijk voor de interne mobiliteitsafdeling van een grote bank. Alle werknemers die niet meer meekonden met de snelheid van het bedrijf of van wie de job wegviel zonder onmiddellijk een nieuwe job, passeerden via mijn dienst. Ik was er elke dag getuige van wat het met een mens doet als hij het gevoel heeft dat hij niet meer meekan, geen kans meer krijgt of geen plek meer heeft binnen een bedrijf, hoe loyaal en van goede wil hij ook is.

Ontdekken wat mensen precies drijft in hun keuzes, hun gedrag en hun leven, triggerde me. Ik wilde er meer over weten. Ik besliste om opnieuw te gaan studeren en meer inzichten te verwerven in de menselijke psyché, sociale (werk)relaties, motivatie en de link tussen werk en privé. Tijdens die studies bouwde ik mijn eigen zaak FulFil uit, waarmee ik nu medewerkers en organisaties help bij stressklachten, loopbaanvragen en hr-uitdagingen. We zijn nu heel wat jaren verder en ik ben twee diploma's, een tiental accreditaties en veel praktijkervaringen rijker. Met plezier deel ik mijn verhaal en mijn kennis. Aan de hogeschool PXL in Hasselt doe ik dat als lector human resources. Als trainer-coach help ik mijn cliënten. Als spreker wil ik vooral inspireren. En met dit boek wil ik nu ook aan jou tonen dat de toekomst een plek kan bieden aan iedereen en dat je die plek grotendeels zelf bepaalt.

## WELKE PLEK KIES JIJ IN DE VUCA-WERELD?

Als kind woonde ik in een straat met drie huizen. Elke dag na schooltijd speelde ik tot zonsondergang op straat met de kinderen uit de buurt. Rondhagen, fietsen, op verkenning gaan in het bos, kattenkwaad uithalen. Als de straatlampen aanfloekten, wisten we dat we naar huis moesten. Ondenkbaar is dat vandaag. Stel je voor dat je kind, dat 'nog maar' op de basisschool zit, alleen naar buiten gaat. Zo onveilig!

Op feestdagen ging ik naar de mis en een periode lang was ik zelfs misdieenaar. Hoewel mijn geloof snel afbrokkelde in mijn tienerjaren, gaven de verhalen van mijn oma over het kindeke Jezus mij nog lange tijd een warm en beschermd gevoel. Op reis gaan? Dat deden we zelden. Ik zat op de middelbare school toen ik de Noordzee voor het eerst in het echt zag. Het woord 'octopus' leerde ik pas kennen op mijn vijftiende. Mijn zoontje leerde het op zijn tweede van Dora op tv. Nu is hij achttien. Hij kijkt me vol onbegrip aan als ik hem vertel dat we eens een jaartje niet op reis gaan.

Tot mijn twaalfde keken we zwart-wittelevisie. Via een ijzeren antenne ontvingen we drie televisiezenders. Kinderprogramma's liepen tot zes uur, daarna was het aan de volwassenen. Die kregen toegang tot tien uur en daarna vielen ze in slaap met een monotone ruis op de achtergrond. Hoeveel schermen we vandaag per gezinsslid ongelimiteerd ter beschikking hebben, dat hoef ik niet uit te tekenen.



En dan was er nog de snoep. De miniversies van weleer vind je nu zelfs niet meer terug in de warenhuizen. M&M's kon je alleen kopen in zakjes van 25 gram, chips waren te koop per 100 gram. Ik denk er bijna met weemoed aan terug. Want nu zien we die XL- en XXL-verpakkingen niet alleen op de snoepverpakkingen, maar ook op onze kledingmaat.

In mijn jonge jaren was er geen internet. Toch was ons gezin voorloper wat computers betreft. De eerste computer werd aan huis afgeleverd toen ik acht jaar was. Een immens geval. Een zwart scherm vol met groene cijfertjes. Het enthousiasme van mijn papa was in mijn ogen onbegrijpelijk. Nu zie ik in dat hij visionair was. Nog bijna tien jaar zou het duren voor we kennismaakten met het internet. Nadat we dan minutenlang het irritante geluid van de modem getrotseerd hadden, konden we met veel engelengeduld informatie opzoeken op het wereldwijde web. Vandaag spreken we al over 5G-snelheden. We worden overstelpt met info. *Infobesitas* is iets waarmee we allemaal te maken krijgen.

De tijd die ik beschrijf, is niet de middeleeuwen. Het gaat over mijn jeugd, zo'n dertig tot veertig jaar geleden. Wij waren ook geen uitzonderlijk of arm gezin. Gewoon, doorsnee. De realiteit is dat de wereld in zeer korte tijd ongelooflijk veranderd is. Echt ongelooflijk en vooral héél snel. In amper één generatie tijd. Onze kinderen kunnen zich onze jeugd niet meer voorstellen. En eerlijk gezegd, voor mijzelf lijkt het ook een eeuwigheid geleden. We gaan zo op in onze huidige wereld dat we er niet meer bij stilstaan hoe snel die de laatste decennia geëvolueerd is.

‘De evoluties van morgen zijn al voelbaar  
in de snel veranderende maatschappelijke  
structuren van vandaag. The future is now!’

Die vele veranderingen en vooral ook de snelheid waarmee ze plaatsvinden, beginnen ons parten te spelen. Almaar meer mensen kunnen de complexiteit en toegenomen druk niet langer aan. Het aantal mensen met psychische klachten en burn-outs blijft maar stijgen. Het gebruik van psychofarmaca is hoger dan ooit. De wachtlijsten in de gezondheidszorg groeien elke dag. En wat brengt de toekomst? Niemand kan het duidelijk voorspellen. Ook ik niet. Maar dit weet ik wel zeker: de toekomst zal nóg meer veranderingen brengen met een nóg grotere snelheid.

Als we het hebben over de toekomst, denken we vaak alleen aan de digitale, technologische evolutie die trappend voor de deur staat om door te breken. Maar dat is maar één fragmentje van de toekomst. De toekomst kan zoveel meer zijn: meer tijd voor verbinding, een betere balans, een betere gezondheid, betere mobiliteit. De basis daarvan leggen we vandaag, met zijn allen. Dus eigenlijk leven we al volop in de toekomst. *The future is now!* De evoluties van morgen zitten al ingenesteld in de onderliggende en snel veranderende maatschappelijke structuren van vandaag. En hoewel ik in het grootste deel van dit boek jou zal aanspreken als individu, wil ik je toch graag eerst uitnodigen om te kijken naar het grotere geheel waarvan ook jij deel uitmaakt. Om jezelf goed te kunnen begrijpen en je eigen rol in de toekomst vorm te geven, is het belangrijk om ook dat deel te zien. Het gaat nu eenmaal over veel meer dan losse naast elkaar liggende fragmentjes. En juist dat maakt het zo complex.

De wereld begon in een snel tempo te veranderen na de Tweede Wereldoorlog. Het Amerikaanse leger bedacht er in de tweede helft van de twintigste eeuw zelfs een specifieke naam voor: de VUCA-wereld. Ook vandaag blijft de term populair om aan te duiden wat er dan zo specifiek anders is geworden aan de wereld en hoe het komt dat we er zo'n last van ondervinden. Maar ik zal in dit boek boven alles een positief verhaal vertellen over hoe je naar je eigen toekomst kunt kijken en hoe je die in goede banen kunt leiden. Maar toch wil ik de ongemakken die je elke dag ervaart niet uit de weg gaan. Ik wil ze eerst verklaren. Want ik merk dat als ik hierover praat met mijn cliënten, ze dan nieuwe inzichten opdoen. Hun schuldgevoelens nemen af en er komt weer ruimte voor perspectief.

VUCA is een acroniem dat staat voor *volatility*, *uncertainty*, *complexity* en *ambiguity*. De term verwijst naar een vluchtige, snel veranderende en onzekere wereld die almaar ingewikkelder en dubbelzinniger wordt.

### **VOLATILITY: EEN VLUCHTIGE WERELD**

De V in het acroniem staat dus voor *volatility*, afkomstig van het Latijnse werkwoord *volare*, dat 'vliegen' betekent. Het duidt op de vluchtigheid en veranderlijkheid van ons moderne leven. De ongelooflijke snelheid waarmee zaken veranderen is voor velen van ons zeer voelbaar. Als je alleen al kijkt naar het tempo waarmee onze leefwereld de laatste dertig jaar ingrijpend gewijzigd is – zoals ik daarnet schetste – is dat sneller dan in welke periode dan ook uit de menselijke geschiedenis.

Een herkenbaar voorbeeld? Vroeger kocht je een schrijfmachine, een toestel dat tientallen jaren meeding. Ging het stuk, dan werd het gerepareerd. Je kon met een toestel een leven lang je werk doen. Duurzaamheid ten top. Tot de schrijfmachine vervangen werd door de computer. In de beginjaren nog door een vast toestel, maar al snel vervangen door een laptop, die je nu vanuit elke mogelijke plek toegang geeft tot je werk. Een laptop kun je toch het beste elke drie jaar vervangen, anders raak je hopeloos achter en kun je niet meer mee met de programma's die steeds sneller werken. Duurzaam zijn de toestellen dan ook al lang niet meer, laat staan de programma's waarmee we ons werk doen. Je hebt het ene programma nog maar net onder de knie of de volgende update staat alweer klaar.

Het werktempo en de snelheid waarmee we onze hersenradertjes moeten laten draaien, zijn exponentieel toegenomen. We hebben ongelooflijk veel informatie ter beschikking. En dat allemaal binnen handbereik in een mum van tijd, online en via collega's van over de hele wereld. Maar al even vlug is die informatie alweer achterhaald ... en is je collega vervangen. Want in veel bedrijven volgt de ene reorganisatie na de andere. 'Wanneer wordt het eindelijk even stabiel?' vragen cliënten mij regelmatig. Het antwoord is waarschijnlijk: nooit. Verandering is in onze vluchtige wereld de norm geworden. En dat brengt me naadloos bij het volgende punt, onzekerheid.

## **UNCERTAINTY: EEN ONZEKERE WERELD**

### 'Het niet weten is de grootste zekerheid.'

Ons toenemend gevoel van onzekerheid is op zijn minst merkwaardig te noemen. We hebben het eigenlijk nog nooit zo goed en comfortabel gehad als vandaag. En toch voelen we ons massaal onzeker. Waarom die onzekerheid als we weten dat er een goed sociaal vangnet is, dat de medische wetenschap steeds meer kan, dat onze kinderen degelijk onderwijs krijgen en dat we ons voor van alles en nog wat kunnen verzekeren?

De verklaring vinden we in het feit dat er de voorbije decennia een aantal belangrijke zekerheden weggevallen zijn. Zekerheden die een stevig houvast boden, zoals mijn kindeke Jezus dat mij in mijn kinderlijke beleving altijd en overal beschermdde. We veroverden stap voor stap meer vrijheid. Maar die vrijheid heeft een prijs. Je kunt kiezen wat je wilt, je hoeft nergens meer in te geloven. Maar hoe weet je dan dat je het juiste kiest? Hoe weet je dat je

het juiste geloof? We hebben behoefte aan kaders die zekerheid en duidelijkheid bieden. Kaders die ons een veilig gevoel geven. Deze belangrijke basisbehoefte staat vandaag behoorlijk onder druk en dat veroorzaakt veel stress.

Onze behoefte aan veilige kaders en voorspelbaarheid wordt nog meer onder druk gezet door een aantal ontwrichtende megatrends die zich manifesteren in dit digitale en technologische tijdperk. Ze ontwrichten bestaande evenwichten, waardoor we onze manier van denken en werken helemaal moeten omgooien. Ontwrichtende megatrends vinden we intussen zowel op fysiek, biologisch als digitaal vlak. Op al deze vlakken ontstaan tegelijkertijd ongeziene technologische doorbraken die elkaar versterken. Door hun integratie en interactie leiden ze tot fundamentele innovatieve ontwikkelingen die bestaande kaders op hun kop zetten.

Heb je het gevoel dat ik nu Chinees praat? Zie je de nieuwe ontwikkelingen nog niet in jouw werkdomein? Scan dan vlug deze QR-code en maak kennis met de mogelijkheden van de vierde industriële evolutie:



### **COMPLEXITY: EEN COMPLEXE WERELD**

‘Het is niet omdat je het (nog) niet ziet,  
dat het er niet is.’

Onze wereld is bijzonder ingewikkeld geworden. We hebben heel wat kennis, meer kennis dan ooit tevoren, maar door de hoeveelheid, de globalisering en de netwerkstructuren van informatie neemt de onderlinge verwevenheid almaar toe. Als we iets doen, gaan we ervan uit dat we de impact vrij correct in kunnen schatten. En tot voor kort was dat meestal ook zo. Maar vandaag kan elke actie onverwachte mechanismen in gang zetten die leiden tot grote consequenties die we niet ingecalculereerd hadden. Ongeschiedlijk kleine veranderingen kunnen een enorm effect hebben.

De Amerikaanse meteoroloog Edward Lorenz ontdekte dit fenomeen al in 1961. Zijn hypothese – die hij uitlegde met de metafoor dat een vlinderslag in het Braziliaanse amazonewoud kan leiden tot een orkaan in Texas – wordt het vlindereffect genoemd. Een voorbeeld hoeven we niet ver te

zoeken. Een virus breekt uit in een Chinese provincie waarvan veel mensen tot dan toe zelfs niet gehoord hadden en een maand later zitten we met een pandemie. Iets kleins dat gebeurt in één deel van de wereld, kan nu de rest van de wereld beïnvloeden.

Die complexiteit maakt het ook moeilijker om oplossingen te bedenken en te implementeren. Want oplossingen zijn niet meer rechtlijnig. Door simpelweg aan knop A te draaien, zul je probleem B niet meer oplossen. Als we bijvoorbeeld iets aan het klimaat willen doen, zal het niet voldoende zijn om in onze gezinnen plichtsgetrouw afval te recyclen. We moeten het dan ook hebben over de bio-industrie, politiek, internationale samenwerking, ontwikkelingshulp enzovoort. Voor je het weet, zit je verstrikt in een web van complexiteit.

### **AMBIGUITY: EEN AMBIGUE WERELD**

‘We lijken alles te weten, maar eigenlijk weten we niets. Dat is dé ambiguïteit van vandaag.’

En dan is er tot slot de ambiguïteit van de nieuwe wereld. We kunnen niet langer één rationele uitleg volgen en er zeker van zijn dat die klopt. Meerdere betekenissen vechten om onze aandacht. Alles hangt samen en beïnvloedt elkaar. Dat maakt interpreteren erg moeilijk. Het fenomeen globalisering mogen we daarbij niet onderschatten. Onze wereld is groter geworden. We lijken beter geïnformeerd en zijn in een nanoseconde op de hoogte van wat er zich aan de andere kant van de wereld afspeelt. We schijnen alles te weten en tegelijkertijd weten we niets.

Informatie overspoelt ons, maar het was nog nooit zo moeilijk om de essentie en de waarheid uit al die gegevens te halen. Doordat kennis zo uitgebreid en veelomvattend is geworden, moeten we bovendien specialiseren. Dat leidt tot fragmentatie van kennis. Problemen worden opgesplitst en afzonderlijk geanalyseerd, waardoor we de samenhang verliezen en zaken niet meer in hun totaliteit kunnen benaderen en aanpakken. We blijven daardoor zoeken naar antwoorden. Maar hoe meer we zoeken, des te meer vragen er rijzen. Om iets goed te begrijpen moet je het hele plaatje kunnen zien, het geheel. Als we het overzicht kwijt zijn, creëert ieder van ons zijn eigen waarheid. En welke waarheid is dan nog de juiste?

Er is een groot gebrek aan duidelijkheid over wat er precies aan de hand is. Op macro- én microniveau. We beseffen bijvoorbeeld dat we met zijn allen langer moeten werken. De pensioenleeftijd is verhoogd. Maar aan de andere kant blijkt er onvoldoende werk te zijn voor werknemers boven de vijftig jaar: 'oud is out'. Hoe kan de ene tendens de andere zo tegenspreken? En vooral: hoe ga je ermee om als je zelf in die situatie zit? Met dit soort dubbelzinnigheden krijgen we dagelijks te maken. En met die vragen komen veel mensen dan ook bij mij terecht.

## JIJ BEPAALT JOUW TOEKOMST

Wil jij deze VUCA-wereld niet simpelweg ondergaan en jouw toekomst op een positieve manier meebepalen? Dan nodig ik je uit om vanaf nu anders naar enkele zaken te kijken. In de eerste plaats is het goed om te weten hoe wij als mens neigen te denken. Onze denkwijze is veelal lineair. Dat is simpel. Het gaat stap voor stap. En alles hangt logisch aan elkaar. Het licht gaat aan als je op de knop duwt. Dat is vrij eenvoudig te begrijpen en heel duidelijk. Het is veel moeilijker om te begrijpen waarom je werkgever je aanmaant om je voor te bereiden op de toekomst binnen je sector, maar je daarbij niet kan vertellen hoe en op wat je je dan precies moet voorbereiden.

We weten allemaal dat er nog veel gaat veranderen, maar we kunnen niet precies vertellen wat. Niemand kan dat. Want er zijn op dit moment zoveel nieuwe en ongekende parameters die allemaal invloed op elkaar uitoefenen, dat we niet weten welke kant het opgaat. Dat leidt tot veel frustratie, onbegrip en stress bij werknemers. Dat is heel begrijpelijk omdat we als mens behoefte hebben aan perspectief. We willen weten wat er gaat komen. Voorspelbaarheid geeft een gevoel van veiligheid. Als die er niet is, klampen we ons vast aan wat we kennen. We opteren voor de status quo, simpelweg omdat we niet weten welke richting we uit moeten. Maar als je werkgever of leidinggevende je aanmaant om je voor te bereiden zonder je een concreet perspectief te bieden, dan is hij echt niet van slechte wil. Net als jij moeten bedrijven en organisaties leren leven met voortschrijdende inzichten en continue bijsturing. Daarom zijn creativiteit, durven proberen, fouten mogen maken, voortdurende feedback en snelle bijsturing zo belangrijk geworden in ons professionele leven.

In zijn boek *Digitaal is het nieuwe normaal* laat Peter Hinssen ons inzien dat we vandaag de dag nog maar halverwege zijn in de digitale evolutie. We

moeten nog evenveel kilometers afleggen als er achter ons liggen. En de rit op de weg die nog gaat komen, zal vele malen sneller en ingrijpender verlopen dan de rit die we al afgelegd hebben. We staan aan de vooravond van een exponentiële groei op het vlak van technologische vooruitgang. En dat zal een enorme impact hebben op alle facetten van ons leven; van de maatschappij waarin we leven tot onze gezondheid, vrije tijd en nog veel meer. We laten ons hierin vaak misleiden, omdat we denken dat het wel zo'n vaart niet zal lopen. We merken wel dat het vooruitgaat: zaken verlopen sneller en steiler, we hebben meer last van stress, we introduceren nieuwe vormen van werken. Maar al bij al blijft alles op de meeste werkplekken nog min of meer bij het oude. In die mate zelfs dat we soms denken: waar blijft die vooruitgang nu? Want we horen en lezen voortdurend over de meest ongelooflijke innovatieve technologieën en toepassingen.

Ik moet zelf ook eerlijk toegeven dat ik echt teleurgesteld was tijdens de coronacrisis. Op verschillende gebieden. Waar was nu die technologie die ons zou helpen? Ik was heel erg teleurgesteld in wat er technologisch mogelijk was op het vlak van programma's om online les te geven, te vergaderen of samen te werken. Als ik naar de virtuele wereld kijk waarin mijn zoons gamen, dan had ik heel wat meer verwacht. En waar waren de robots die de zorgsector konden ontlasten door een aantal routinetaken over te nemen? Die bestaan wel degelijk. Denk maar aan sociale robots zoals Phi en Pepper, maar ook aan robots die verzorgers praktische taken uit handen nemen, zoals taakrobot Rose, of een tilrobot die mensen uit bed haalt of in een rolstoel zet en operatierobots die chirurgen gebruiken om nog preciezer te opereren. Maar we zijn nog niet zover dat ze volop in ons dagelijks leven geïntegreerd kunnen worden. Mieke De Ketelaere, directeur artificiële intelligentie bij onderzoekscentrum Imec, gaf in een interview in *De Morgen* toe dat de toepassing van artificiële technologie op dit moment nog veel minder spectaculair is dan in de media wordt gesuggereerd.<sup>2</sup>

Ook Adidas moest toegeven dat we nog niet zover zijn. In 2016 opende het merk zijn eerste fabriek in Duitsland, waar ze met 3D printing een revolutie in sneakerland zouden ontketenen. In 2017 volgde een tweede fabriek in de Verenigde Staten. De droom van Adidas was om wereldwijd een netwerk van fabrieken uit te bouwen die dankzij robots in één dag een schoen konden fabriceren, waar dat vroeger een proces van vier maanden was. In 2019 besliste Adidas om de fabrieken alweer te sluiten. De uitdagingen waren groter dan verwacht. De kosten waren hoog en er konden blijkbaar ook maar een beperkt aantal modellen gemaakt worden. In tegenstelling tot

mensen – die snel kunnen leren om met hetzelfde gereedschap een ander product te maken – bleken robots heel wat minder flexibel. Een snelle omschakeling naar een ander product vraagt gespecialiseerde kennis, waarbij computersystemen opnieuw geprogrammeerd moeten worden en robotonderdelen opnieuw geassembleerd. De revolutionaire technologie bleek toch nog niet zo revolutionair.<sup>3</sup>

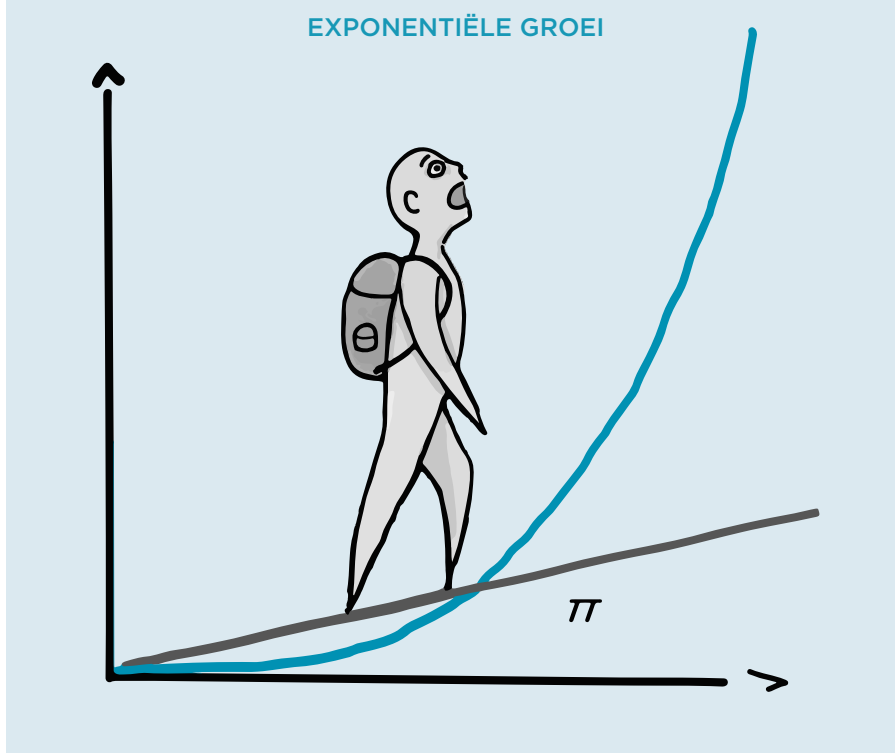
Misschien leg je dit boek dus straks terzijde omdat je denkt dat het zo'n vaart wel niet zal lopen en dat je nog zeeën van tijd hebt om je aan te passen en bij te scholen op het moment dat het echt niet meer anders kan. Bijvoorbeeld als je huidige takenpakket verdwijnt omdat het overgenomen wordt door een nieuwe technologie. Wel, dat is nu precies de valkuil van exponentiële groei. Je voelt de groei wel, maar ziet de plotse versnelling niet tijdig aankomen. Want je kunt het moeilijk geloven en je kunt je er al helemaal niets bij voorstellen. Zeker niet als je ook vaststelt dat de technologie je – voorlopig nog – in de kou laat staan op momenten dat je ze nodig hebt. We blijven daardoor verder denken in een rechte lijn, stap voor stap. We maken de cruciale denkfout dat alles wel in een gestaag tempo vooruit zal blijven gaan. Maar nieuwe ontwikkelingen evolueren niet op deze manier. Op een bepaald moment zullen ze hoe dan ook exponentieel gaan. En dat is voor de menselijke geest heel moeilijk te vatten. We denken alles in ons rugzakje te hebben om de uitdagingen die we tegenkomen op ons 'rechtlijnige' pad te trotseren, tot het pad ineens supersteil wordt. Hiken is geen optie meer. En we zijn vergeten om klimmateriaal mee te nemen. Want we gingen toch hiken? Laat staan dat we een klimcursus volgden als voorbereiding op onze tocht.

'When you go for a walk,  
you'd better prepare for a climb.'



## EEN VOORBEELD VAN EXPONENTIËLE GROEI DAT IEDEREEN KENT: DE CORONACIJFERS

Een voorbeeld van exponentiële groei in een heel ander domein dat voor iedereen herkenbaar is: de coronabesmettingscurve. In een eerste fase waren er maar enkele besmettingen. Met mondjesmaat namen ze toe. En dan, van de ene dag op de andere, lagen mensen op de ziekenhuisgangen, omdat de ziekenhuiscapaciteit overschreden werd. Ook dat was voor heel veel mensen moeilijk te begrijpen.



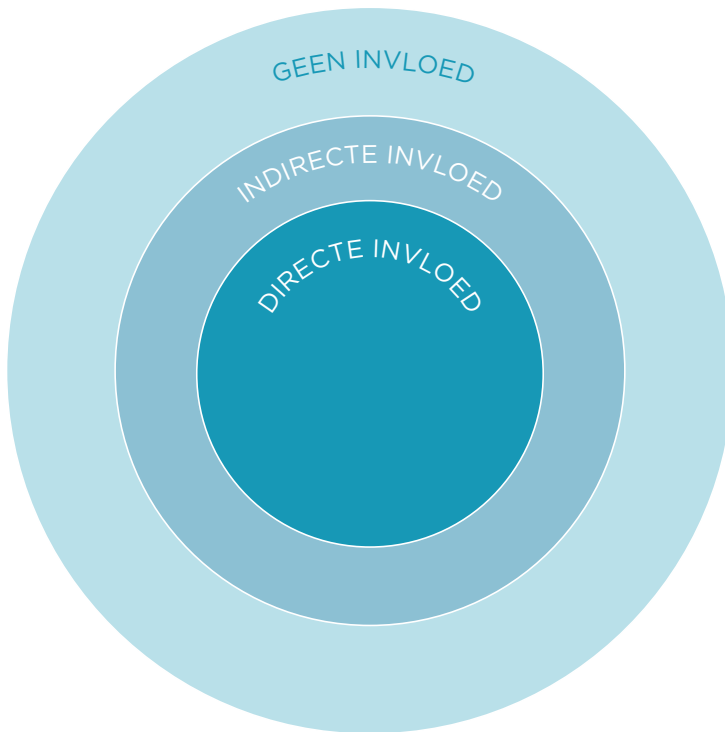
Ik vertel dit natuurlijk niet om je de stuipen op het lijf te jagen, maar wel om je een realistisch beeld te schetsen van wat technologie en vooruitgang betekenen. De toekomst is nu en ik wil je aanmoedigen om ze met twee handen vast te pakken. Met volle goesting, niet met angst. En dat begint met je niet te laten misleiden door de gedachte dat die exponentiële groei nog wel een aantal jaren op zich zal laten wachten. Want als je daarvan uitgaat, dan doe je niets. En dan zul je het veel moeilijker hebben als je plots geconfronteerd wordt met de pijnlijke realiteit waarbij je job verdwijnt of je niet meer meekunt.

‘Ook al weet je niet wat de toekomst  
precies zal brengen, je kunt wel slim vooruitdenken  
en focussen op wat jou energie geeft.’

Ik heb beloofd om je in dit boek de nodige tools te geven, zodat je grip krijgt op je toekomst. Omdat de VUCA-wereld er is en we ermee moeten leren omgaan. Exponentieel denken gaat onze pet misschien nog te boven, maar slim vooruitdenken en handelen kunnen we wel. Als je zelf iets wilt veranderen, dan vraagt dat om concrete actie en een proactieve houding. Dat kost je energie. In ‘Stap 1: Grip op je veerkracht’ lees je hoe je alert en attent met die energie kunt omgaan. Gebruik ze in de juiste richting. Zodat je inspanning – die je energie kost – ook echt iets oplevert. Want die opbrengst geeft je dan weer nieuwe energie. Zo blijf je in evenwicht. En dat is heel belangrijk in een tijd waarin ons energiepeil voortdurend onder druk staat.

Hoe richt je je inspanningen op datgene wat jou het meeste energie oplevert? Daarvoor verwijs ik graag naar wat Stephen Covey de *cirkels van invloed en betrokkenheid* noemt. Deze cirkels maken een onderscheid tussen enerzijds je tijd en energie stoppen in zaken waar jij zelf invloed op hebt – en dat kan direct of indirect zijn – en anderzijds in zaken waar je geen invloed op hebt. De grenzen tussen deze drie cirkels zijn vaak niet zo zuiver, maar je bent als individu bij alle drie betrokken.

- De binnenste cirkel is het domein waar je zelf directe invloed op hebt. Je kunt die invloed uitoefenen door je eigen gedrag te veranderen, door meer te leren over jezelf, door je belemmeringen in kaart te brengen en ermee aan de slag te gaan. De stappen die ik je in dit boek aanreik om grip te krijgen op je veerkracht, leven, werk en toekomst bevinden zich allemaal binnen jouw cirkel van invloed.
- De middelste cirkel gaat over die aspecten waar je indirect invloed op kunt uitoefenen. Zo kun je bij anderen verandering proberen te stimuleren door in gesprek te gaan, door te debatteren of te onderhandelen. Je probeert in deze cirkel je omgeving te beïnvloeden. Soms heb je niet door dat je indirect invloed kunt uitoefenen en ga je zelfs de uitdaging niet aan. Je denkt dan bijvoorbeeld dat het de taak is van je leidinggevende. In stap 3 ‘Grip op je werk’ daag ik je uit om jouw cirkel van invloed te vergroten door ook indirect invloed uit te oefenen.



Bron: Covey, 2009

- In de buitenste cirkel bevinden zich de zaken waar je geen enkele invloed op hebt. Wat je ook doet, je kunt niets veranderen aan de situatie. Het is al bepaald. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat wat er gebeurt geen invloed heeft op jou. Juist dat maakt het best moeilijk. Heel wat mensen blijven hangen in deze cirkel. Ze zeuren en klagen en wentelen zich in een slachtofferrol, in de positie van Calimero. Daar schiet je natuurlijk niks mee op. Want in deze cirkel kun je het beste gewoon accepteren wat er is, en van daaruit teruggaan naar de binnenste cirkels om te zien wat er wel binnen jouw invloed ligt, zodat je er het beste van kunt maken.

Het vlak buiten de cirkels is geen niemandsland. Daar gebeurt erg veel. Maar jij voelt je er niet bij betrokken. En als je je niet betrokken voelt, dan zul je ook geen invloed gaan uitoefenen, want het deert je niet. In principe is dat een gezonde houding. Alleen, in deze eenentwintigste eeuw is het toch

goed om dat brede veld mee te nemen in je scope. Niet om je er onnodig zorgen over te maken, maar wel om regelmatig te checken of er toch niet iets nieuws in jouw cirkel van invloed en betrokkenheid binnen zou kunnen komen in de toekomst. Zoals nieuwe digitale ontwikkelingen die impact kunnen hebben op je job.

Het goede nieuws is dus dat er best veel zaken binnen jouw cirkel van directe en indirecte invloed liggen. Door hierop te focussen, krijg je opnieuw grip op je toekomst en overvallen jou veel minder de vluchtigheid, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit die eigen zijn aan de wereld waarin we leven. Je neemt zelf opnieuw de controle in handen. Te beginnen met de zaken die bijdragen tot je veerkracht.<sup>4</sup>

'Schoenmaker,  
kijk verder dan je leest!'