

Bewust Kunnen

Bewust Kunnen

*De sleutel tot het kennen en doorbreken
van je grenzen.*

Marc Lambotte

ISBN 9789403675763

D/2022/15.587/1

© Marc Lambotte & Purusha bv, Buggenhout, 2022

Omslagfoto: Meritt Thomas op Unsplash

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

Verantwoordelijke uitgever

Purusha bv

Bareeldreef 3

9255 Buggenhout

België

www.purusha.be

www.academy.purusha.be

www.executivestorytelling.be

Inhoud

Voorwoord	7
Korte Metten	11
Chinees	25
Wie zette die muur hier?	39
Tussen te bescheiden en te overmoedig	57
Kennedy Revisited	69
Foute diagnose	85
Technologie? Ben je gek?	99
F...ing.....	119
Trollenland	131
Bewust Kunnen	145
Kennen en kunnen.....	153
Bewust en onbewust.....	158
Twee keer bewust.....	161

Voorwoord

We kunnen allemaal meer dan we denken. En we kunnen allemaal allerlei dingen minder goed dan we denken. Vaak hebben we geen idee of we iets goed of niet goed kunnen. En nog vaker zitten we helemaal fout als we inschatten of we iets *goed genoeg* kunnen.

Het is dan ook niet zo makkelijk om in te schatten of je iets goed genoeg kunt. Kennen is wat dat betreft veel makkelijker dan kunnen. Kennis is eenvoudig te toetsen. Je geeft iemand een reeks vragen, laat ze beantwoorden en bekijkt hoeveel antwoorden correct waren. De vereiste minimumscore vertelt je onmiddellijk of de kennis als “goed genoeg gekend” beschouwd mag worden. Een vaardigheidsniveau bepalen is veel complexer. Het meten van “kunnen” is veel lastiger dan het meten van “kennen”.

Het wordt dus tijd om bewuster om te gaan met ons kunnen. Om bewust te beseffen wat we al kunnen, hoe goed we het kunnen - en of dat al dan niet goed genoeg is.

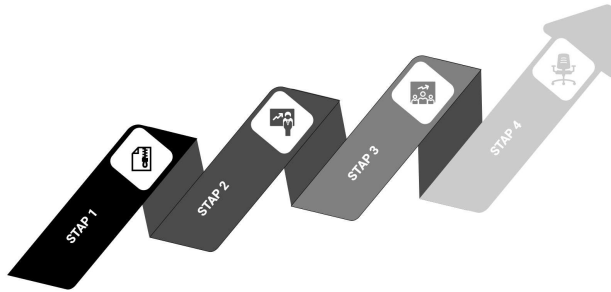
Dit boek bestaat uit een verzameling verhalen. De rode draad is bewust kunnen. De mate waarin we ons bewust zijn van ons kunnen en hoe ons bewust worden ons helpt om beter te leren kunnen.

Op je pad van kunnen naar bewust kunnen, zul je veel uitdagingen tegenkomen. Je zult soms grote stappen voorwaarts kunnen zetten. Meestal zijn de stapjes klein - maar talrijk. En soms zul je zelfs even achteruit gaan. Lees dit boek als eerste stapje. Op het einde van elk hoofdstuk

vind je praktische oefeningen om concreet mee aan de slag te gaan. Dan begint het echte werk. Het doen. Het toepassen. Het integreren van bewust kunnen in je gedrag zodat je tenslotte het meesterschap bereikt.

Dat is de paradox van dit werk. We denken vaak dat we een vaardigheid beheersen, dat we iets kunnen - terwijl we nog een (heel) stuk beter moeten worden om het niveau "goed genoeg kunnen" te bereiken. Die extra stap voorwaarts lukt voor de meesten van ons zelden. We worden teveel gedreven door onze ingebakken gewoonten, door gedrag dat zo sterk geïntegreerd is dat we er niet van kunnen loskomen en zelfs niet meer beseffen dat we iets doen dat niet goed genoeg is - en soms zelfs ronduit slecht. Hoe hoger onze hiërarchische positie in de bedrijven waarin we werken, hoe kleiner de kans dat we op onze werkpunten gewezen worden. Vandaar dat velen onder ons al jarenlang geen vooruitgang meer boeken. We botsen tegen ons leerplafond.

Daar helpt de stap naar *bewust* kunnen ons. Door de bewustwording maken we het mogelijk ons leerplafond te doorbreken, de volgende stap voorwaarts te zetten richting goed genoeg kunnen. Als we die stap succesvol zetten dan kunnen we het juiste gedrag, de juiste uitvoering van de vaardigheid weer automatiseren, weer integreren, weer onbewust maken. Van onbewust naar bewust naar onbewust. Het lijkt of de cirkel zo rondgemaakt is, maar dat is niet het geval. We zitten namelijk niet op een cirkel maar in een opwaartse spiraal. Lussen met een telkens verhoogd vaardigheidsniveau. Elke lus geeft toegang tot een volgende. Het pad is eindeloos, want net als je denkt "goed genoeg kunnen" bereikt te hebben, verandert er wel



iets in de wereld om je heen, waardoor wat gisteren goed genoeg was, vandaag nog maar net goed genoeg is en morgen niet goed genoeg meer. In het laatste hoofdstuk van het boek gaan we dieper in op die onbewust-bewust-onbewust cyclus.

Ik wens je veel plezier en volharding toe op je reis naar de volgende lus, naar het volgende vaardigheidsniveau, naar een toekomst waarin je niet alleen “nog mee” bent, maar voorop loopt en blijft lopen. Neem elk klein stapje met overtuiging en voor wie denkt dat kleine stapjes een gebrek aan ambitie weerspiegelen: niets is minder waar. Kleine stapjes zijn slim. Ze geven je de kans van de ene succeservaring naar de volgende te gaan en jezelf zo gemotiveerd te houden. Probeer dat maar eens als je bij het nemen van een grote stap faalt. “Big hairy goals” klinken stoer. Dat is ook het enige wat ze doen.

Marc Lambotte



PHOTO BY ALBERT DEHON ON UNSPLASH

Korte Metten

Het was een warme, droge zomer. Onder de parasol op het terras was het dank zij het zachte briesje nog best aangenaam. In de zon was het te heet. Ook voor de katten. Die waren niet te zien. Ze rustten in de koelte van de struiken tot de zonnestralen wat minder intens werden. Dan zouden ze wakker worden en duidelijk maken dat hun maaltijd opgediend mocht worden. Elk op zijn eigen manier. De een opdringerig, de ander rustig afwachtend - en alles wat er tussenin zit. Starend, ijsberend, miauwend, discreet aanwezig. Tot dan had Max tijd. Tijd om te mijmeren, te luisteren naar het geruis van de bomen, te kijken naar wolken met bijzondere vormen, te doen wat hij zo weinig had kunnen doen tijdens zijn professioneel leven - de tijd nemen om "niets" te doen.

Max was iets meer dan een jaar geleden met pensioen gegaan en had op dat moment een belangrijke beslissing genomen. Hij zou enkel nog doen wat hij echt graag deed en dan nog alleen maar met de mensen waar hij zich goed bij voelde. Dat was redelijk gelukt - al moest hij toegeven dat hij nu en dan plooide onder sociale druk en uitzonderingen maakte. Het radicaal trouw zijn aan zijn principes was minder strikt dan toen hij nog een halve eeuw jonger was. Toen was het punt het punt en daarmee gedaan. Zwart of wit. Grijs was voor zwakkelingen.

Sindsdien had hij de waarde van grijs leren appreciëren. Dat was een moeilijk leerproces en ook vandaag nog had hij een intense hekel aan mensen die grijs misbruikten om geen standpunt te moeten innemen, om geen beslissing te moeten nemen of om hun onmacht of onkunde te verbergen onder de mantel der grijsheid. Wat wit is moet wit genoemd worden en wat zwart is zwart. Zwart en wit

als proxies voor goed en slecht. Of wit en zwart als proxies voor goed en slecht. De dag van vandaag moest je voorzichtig zijn. Ook - en misschien wel vooral - als je alleen maar goede bedoelingen hebt.

Lang geleden had hij al geleerd dat er veel dingen in onze wereld zijn waar we het etiket “goed” of “slecht” op plakken - terwijl er met die dingen op zich niets mis is. Kernenergie, geneesmiddelen, communicatietechnieken, wapens en ja... ook grijs, zijn op zich niet goed of slecht. Wij mensen vinden het handig er toch zo'n label op te plakken. Dat lijkt ons te ontslaan van onze verantwoordelijkheid. Het is immers wat *wij* met die dingen doen dat bepaalt of ze goed of slecht zijn. Kernenergie om bommen te maken of om mensen mee te genezen. Geneesmiddelen om mensen te helpen of waanzinnige winsten te maken. Communicatietechnieken om kennis efficiënt over te dragen of om het volk het zoveelste politieke riedeltje te laten slikken.

Hij keek naar de lucht en een van de wolken deed hem denken aan lichtjes geopende lippen. Zijn brein legde de onverwachte connectie met een kop heerlijke cappuccino. Tijd voor een koffie.



Vince kon zijn oren niet geloven. Hij keek naar zijn sales manager die op de stoel naast hem zat en zag geen enkele emotie op haar gezicht. Ze luisterde aandachtig verder naar Line of Business Director Arthur die zijn betoog verder zette.

“Wij zijn de enigen die de juiste technologische keuzes maken. Ik verwacht van jullie allemaal dat jullie aan ieder bedrijf in ons land uitleggen waarom ons product zoveel beter is dan dat van onze concurrenten. Onze computers zijn beter, krachtiger en betrouwbaarder dan die van eender welk ander merk. We hebben goud in onze handen en het is jullie taak dat goud te verkopen.”

Twee uur eerder had een stevige discussie plaats gevonden binnen het verkoopteam. Dave, de verantwoordelijke product manager, had voor de zoveelste keer uitgelegd waarom “onze” technologie superieur was. En voor de even zoveelste keer had hij de bezorgdheden van het verkoopteam naast zich neergelegd. Vince had de situatie nochtans duidelijk samengevat:

“Bedrijven zijn niet meer geïnteresseerd in computers op zich. Ze willen software oplossingen kopen die hun bedrijfsprocessen ondersteunen, optimaliseren en flexibeler maken. De hardware zal hun worst wezen. Ons probleem is dat onze computers zo sterk verschillen van wat gangbaar is in de markt, dat de software oplossingen die iedereen vandaag wil kopen, zelfs niet werken op onze spullen.”

Dave had de klaagzang al vaak gehoord en hij wist dat de verkoper gelijk had. Hij wist ook dat Line of Business

Director Arthur de argumenten niet wilde horen. Dave had het een keer geprobeerd en kreeg gelijk de volle laag: “Jouw negatieve houding over ons fantastisch product maakt voor mij duidelijk waarom de verkoop binnen jouw land zo slecht gaat. Je gelooft niet in het product. Moet ik een nieuwe product manager zoeken?”

Die nacht had Dave slecht geslapen. Hij had een gezin om voor te zorgen en een zware hypotheek om af te betalen. Ze kwamen financieel net rond. Zo lang zijn vrouw en hij beide een goed betaalde baan hadden tenminste. Als een van hen werkeloos zou worden, stortte het leventje dat ze gewoon waren als een kaartenhuisje in elkaar. Huis weg, bedrijfswagen weg, vakanties weg, kinderen die dure hobby's moesten opgeven en ga zo maar door. Hij besloot zich de volgende dag bij de directeur te verontschuldigen en hoopte dat dit genoeg zou zijn om zijn baan te mogen houden. Dan zou hij er voor zorgen dat het verkoopteam de schuld kreeg voor de slechte verkoopcijfers. Niet hij.



De sprinkhaan leek uit het niets opgedoken te zijn. Hij zat vlak naast de dampende cappuccino van Max te staren. Telkens Max een sprinkhaan zag moest hij aan “La Sauterelle” denken. La Sauterelle was de bijnaam van een directeur waar hij decennia geleden voor gewerkt had. De Franstalige man had zijn bijnaam best verdiend. Als een drukke sprinkhaan sprong hij van de ene activiteit naar de andere. Er was nooit tijd om een vraag aan hem te stellen. Hij landde bij je, vroeg hoe het met je ging, wachtte niet op het antwoord, gaf zijn opdrachten en was alweer weg. Hij was volledig gefocust op activiteit genereren. Zakelijke resultaten leveren, lukte hem minder goed. Dat probeerde hij te verbergen achter een zondvloed van acties. De verkopers die betaald werden op basis van wat ze verkochten en niet in functie van hoeveel activiteiten ze organiseerden, werden er gek van. Ze moesten voortdurend hun klanten laten opdraven voor de activiteiten van La Sauterelle. Ieder van hen kreeg zelfs persoonlijke objectieven om te meten hoeveel van hun klanten in de zaal zaten.

De verkopers slaagden er overigens netjes in de stoeltjes in de zaal te vullen. Ze smeekten hun klanten langs te komen en beloofden hen leuke etentjes ter compensatie. Het belangrijkste resultaat van al de activiteit was dan ook een stapel onkostennota's. Verkochte computers niet zozeer.

Zonder een geluid te maken, sprong de sprinkhaan weer van de tafel in het gras. Hij was snel verdwenen. Net als La Sauterelle.



Dave liep met gebogen hoofd het bureau van de directeur uit. Hij voelde zich uitgeput en bang. Arthur had hem dan wel niet ontslagen en had zijn excuses aanvaard, maar tegelijkertijd werd alle verantwoordelijkheid voor het realiseren van de verkoopcijfers bij Dave gelegd. Hij voelde de immense druk en wist niet hoe hij er voor ging zorgen dat hij binnen zes maanden nog een baan zou hebben.

De directeur had hem twee dagen tijd gegeven om een actieplan voor te leggen. Dat zou dus de focus worden. Actie, actie, actie.

Toen de deur zich sloot, maakte de strenge uitdrukking op het gelaat van Arthur plaats voor een diepe zucht. Volgende week moest hij naar het divisie hoofdkantoor van het bedrijf om verslag uit te brengen over zijn vooruitgang. De waarheid was dat de verkoopcijfers slecht waren. De vorige keren was hij er goed in geslaagd de business reviews zonder kleerscheuren te doorstaan. Twee kwartalen geleden lag de focus van het hoofdkantoor bij andere landen - waar de verkoopcijfers nog slechter waren en vorig kwartaal had hij de meesten kunnen verblinden door een indrukwekkend overzicht te geven van een hele reeks activiteiten die de producten ongetwijfeld sterk zouden positioneren in een markt in volle expansie. Sic.

Deze keer beloofde de vergadering moeilijker te worden. Het werd stilaan duidelijk dat er koppen zouden moeten rollen. De naïviteit van product manager Dave had hem dan ook bijna aan het lachen gebracht. Dacht die vent nu echt dat hij vandaag ontslagen zou worden? Dat zou pas verspilling van een waardevolle pion geweest zijn. Neen