

C-LEVEL MINDSET

Leesexemplaar



**Carolien Van Den Bosch**

**C**  
**level**  
**mindset**

P E L C K M A N S

# INHOUD

Lessexemplaar

Inhoud	4
Voorwoord	8
Check-in: chaos & challenges	12

## **1. CURIOSITY** **26**

Academisch succes	28
Omarm het niet weten	30
De alwetende leidinggevende	32
De niet-wetende coach	34
Design thinking	36
Fight, flight, freeze & fawn	37
Antigif voor angst en onzekerheid	41
Nieuwsgierigheid prikkelen bij medewerkers	42
Valkuil: ongecontroleerde nieuwsgierigheid	43
Intentionele nieuwsgierigheid	48
Olifanten en konijnen	49
Pomodoro	50
Friemel	51
Tips	52

## **2. CREATIVITY** **54**

Diversifieer je ervaringen	57
Diversifieer je relaties	59
Diversifieer je carrière	60
Verander van perspectief	61
Groter, meer, wilder!	63
Dwaal in je ideeënfabriek	64
Efficiënt inefficiënt	66
Tips	68

## **3. CRITICAL THINKING** **70**

De twee denksystemen	72
Biased brein	74
Het halo-effect	76

Het illusoire waarheidseffect	77
Negatieve toekomstbias	79
Toekomstdenken	80
Vertrouw niet op je eigen brein	83
Waarden als basis	85
Vermijd de urgentievalkuil	86
Herken spikey moments	87
Busy bragging	90
Tips	92

#### **4. COMMITMENT 94**

Windowdressing	97
Waarom?	99
Kippenvel-checklist	100
The extra mile with a smile	105
Walk the talk	107
Dubbele standaard	109
Valkuil	111
Tips	114

#### **5. COURAGE 116**

Lef om beslissingen te nemen	118
Lef om los te laten	120
Lef om een stap terug te zetten	122
Lef om je uit te spreken	124
Lef om feedback te vragen	127
Lef om te falen	129
Lef om kwetsbaarheid te tonen	134
Lef om hulp te vragen	136
Tips	138

#### **6. CARE 140**

Psychologische veiligheid	142
De feedbackparadox	145

PREPARE-CLEAR-CARE model	146
Positieve bekrachtiging	153
Compassievol leiderschap	154
Zelfzorg	159
Tips	162
<b>7. CONTINUOUS LEARNING</b>	<b>164</b>
Geloof in jouw breinpotentieel	167
Maak van leren een behapbare olifant	169
Diversifieer inhoud en vorm	170
Ontsnap aan de Vergeetcurve	170
Mindful in plaats van mind full	171
Technologie als hefboom	172
De human touch	173
Eat like a bird, poop like an elephant	176
Tips	178
Check-out	180
Dank	184
Relevante literatuur	186
Bijlage	192

# VOORWOORD

Lessexemplaar



In een wereld die zich met een duizelingwekkende snelheid ontwikkelt, waar technologische doorbraken elkaar in sneltempo opvolgen en waar de grenzen tussen industrieën vervagen, staat de moderne professional voor een ongekennde uitdaging. De vaardigheden die gisteren nog cruciaal waren, kunnen morgen al achterhaald zijn. De kennis die we vandaag vergaren, kan overmorgen al zijn ingehaald door nieuwe inzichten. In dit turbulente landschap rijst de vraag: hoe blijven we relevant? Hoe zorgen we ervoor dat we niet alleen meegaan met de stroom van verandering, maar deze ook kunnen sturen en vormgeven?

Het antwoord op deze vragen ligt niet in het simpelweg vergaren van meer kennis of het beheersen van de nieuwste technologieën. Het ligt in iets veel fundamenteleers: onze mindset. De manier waarop we denken, hoe we problemen benaderen, hoe we omgaan met uitdagingen en hoe we onszelf blijven ontwikkelen, dát is wat het verschil maakt tussen professionals die floreren in de toekomst en degenen die achterblijven.

En laat ik je dit vertellen: als er iemand is die dit begrijpt, dan is het wel de auteur van dit boek, Carolien Van Den Bosch. Als Head of Wellbeing in ons team bij Better Minds at Work, belichaamt Carolien precies die C-level mindset waarover ze schrijft.

In *C-level mindset* presenteert Carolien zeven essentiële vaardigheden die cruciaal zijn voor de professional van de toekomst. Deze 'C-skills' vormen samen een krachtig instrumentarium waarmee we de complexiteit van de moderne wereld niet alleen kunnen begrijpen, maar ook kunnen omarmen en benutten.

De reis naar het meesterschap van deze vaardigheden is er een van levenslange toewijding en groei. Het vereist dat we onszelf constant uitdagen, dat we bereid zijn om van onze fouten te leren en dat we de moed hebben om onszelf en onze overtuigingen ter

discussie te stellen. Het is een reis die niet altijd gemakkelijk zal zijn, maar die oneindig waardevol is.

Terwijl je dit boek leest, nodig ik je uit om deze ideeën niet passief te consumeren, maar om er actief mee aan de slag te gaan. Denk na over hoe je deze C-skills kunt integreren in je eigen leven en werk. Experimenteer ermee, daag ze uit, pas ze aan je eigen unieke omstandigheden aan. Want uiteindelijk is het niet het boek zelf, maar wat je ermee doet, dat het verschil zal maken. En wees niet verbaasd als je jezelf regelmatig betrapt op het denken: hoe wist Carolien dat ik dit nodig had? Dat is gewoon een van haar vele talenten!

De toekomst is onvoorspelbaar, maar één ding is zeker: ze zal worden gevormd door mensen die de moed hebben om te dromen, de creativiteit om te innoveren, de wijsheid om kritisch te denken en de toewijding om nooit op te houden met leren en groeien. Met andere woorden, door mensen zoals Carolien Van Den Bosch, en hopelijk, na het lezen van dit boek, ook door mensen zoals jij.

Welkom bij de C-level mindset. De toekomst wacht op je, en dankzij dit boek ben je er meer dan klaar voor.

Elke Geraerts,  
CEO Better Minds at Work



# CHECK-IN: CHAOS & CHALLENGES

Lexemplaar

---

'The only way to make sense out of change is to  
plunge into it, move with it, and join the dance.'

---

- Alan Watts -

Wanneer je terugdenkt aan de momenten waarop je de meest waardevolle inzichten kreeg en grootste lessen hebt geleerd, is de kans klein dat je een van je vroegere klaslokalen voor je ziet. Veel waarschijnlijker is dat deze inzichten en lessen tijdens je loopbaan of in je persoonlijke leven kwamen, op momenten en plaatsen die je niet van tevoren had kunnen plannen. Onverwachte, soms chaotische en zelfs onprettige ervaringen laten vaak de meest waardevolle indrukken achter. Toch is het essentieel om jezelf ook bewust aan het roer te zetten van je carrière- en levenspad en jezelf regelmatig uit te dagen. Waar wil jij naartoe? Hoe kun je jouw loopbaan het beste vormgeven? Hoe kun je het maximale halen uit jouw competenties? En wat heb je nodig om te groeien en een verschil te maken, zowel voor jezelf als voor je omgeving? Dit te weten komen, is vooral vandaag een enorme uitdaging, want nooit eerder hebben we te maken gehad met een grotere complexiteit en een sneller veranderende omgeving. Waar de geschiedenis van de mensheid gekenmerkt is door crisissen, afgewisseld met periodes van relatieve rust, lijken we ons vandaag in een continue staat van turbulentie te bevinden. De mix van geopolitieke conflicten, een ongeziene milieudruk, groeiende sociale uitdagingen en onzekere markten is op zijn minst uitdagend te noemen. Bovendien blijft AI, artificiële intelligentie, de grenzen van het mogelijke onophoudelijk herdefiniëren.

Deze wereldwijde evoluties hebben een enorme impact op onszelf en onze werkomgeving, en de snelheid waarmee transformaties op ons afkomen, toont op vandaag nog steeds geen tekenen van enige vertraging. De manier waarop we leven, en ook werken, is veranderd – en voor altijd. Toegegeven, reeds lang voordat de COVID-19-, energie- en andere crisissen als een tsunami de wereld overspoelden, werden we geconfronteerd met krachten die de lat voor bedrijven, hun leiders en werknemers steeds hoger legden. Globalisering en digitalisering vereisen al langer dan vandaag een verregaande wendbaarheid. De term '**VUCA**' wordt in managementmiddens al jaren gebruikt om onze Volatile, onzekere (Uncertain), Complexe en Ambigue wereld te typeren. De eerste keer dat het VUCA-acroniem werd gehanteerd, dateert zelfs al van 1987. In documenten van het US Army War College werd deze term gebruikt om de veranderde wereld in het post-Koude Oorlogtijdperk te beschrijven. In 2014 wees de *Harvard Business Review* op het feit dat de term VUCA ook van toepassing is in zakelijke omgevingen. Onvoorspelbare gebeurtenissen buiten een organisatie maken het moeilijker voor leiders om beslissingen te nemen en succesvol te zijn.

Het huidige tijdperk brengt echter nieuwe uitdagingen met zich mee. Het VUCA-concept lijkt niet meer voldoende om de huidige trends te beschrijven. De specifieke menselijke vaardigheden die vandaag nodig zijn om succesvol te zijn en te blijven zijn op zichzelf niet nieuw, maar een aantal opmerkelijke evoluties en uitdagingen vereisen dat we deze vaardigheden op een andere manier prioritair inzetten.

In de eerste plaats hebben de gebeurtenissen van afgelopen jaren (waarvan verschillende nog steeds *ongoing*) gezorgd voor een escalatie van onze VUCA-wereld. De Amerikaanse antropoloog en futurist Jamais Cascio creëerde daarom een nieuw acroniem om onze wereld en werkomgeving te typeren: **BANI**, passend bij de realiteit van een steeds chaotischer wordende wereld.

BANI staat voor Brittle, Anxious, Nonlinear en Incomprehensible. In het Nederlands klinkt het als broos, angstig, niet-lineair en onbegrijpelijk.

- B** Broosheid gaat tegenwoordig niet alleen over volatiliteit, het gaat over onverwachte en krachtige schokken die zelfs de meest stabiel ogende systemen kunnen doen wankelen, wat kan leiden tot wereldwijde domino-effecten. Systemen die broos zijn, kunnen er sterk uitzien, zelfs goed werken, totdat ze plotseling instorten. En in een wereld die intergeconnecteerd is, kan het falen van een enkele schakel verstrekende gevolgen hebben. Een virus dat aan de ene kant van de wereld ontsnapt, kan aan de andere kant een schokgolf jagen doorheen alle sectoren in alle geleidingen en blijkt tot een rush op toiletpapier te kunnen leiden. Een schip dat vastloopt in het Suezkanaal, legt de broosheid van onze wereldeconomie bloot. Dit maakt dat structuren en ideeën die worden geïmplementeerd, vaak een korte levensduur kennen.
- A** Met toenemende broosheid wordt de wereld steeds angstaanjager. De broosheid wordt dan ook meer dan ooit in beeld gebracht. We worden in real time, 24/7, bestookt met nieuws uit alle delen van de wereld. Vooral slecht nieuws, en ons brein smult ervan. We zijn biologisch gezien ingesteld om rampspoed en doemscenario's op te pikken. Het is een ingenieus mechanisme dat ons alert houdt voor gevaar, en het zorgde ervoor dat we in primitieve tijden ons vecht-vluchtsysteem konden activeren en zo adequaat konden reageren en overleven. De hoeveelheid slecht nieuws overtreft vandaag echter in aanzienlijke mate onze draagkracht, en bovendien is een vecht-vluchtreactie niet meer aan de orde. Daarnaast wordt niet alleen de reële rampspoed in beeld gebracht, maar worden we ook nog bestookt met desinformatie. Het is dan ook geen verrassing dat veel mensen in een permanente staat van angst en stress leven in een wereld waar we geen controle over hebben.

- N** De kleinste problemen kunnen onvoorstelbare en complexe gevolgen hebben – die misschien pas veel later worden opgemerkt. In een niet-lineaire wereld wordt het steeds moeilijker om oorzaak-gevolg te detecteren. In *Forbes Magazine* beschreef schrijver Jeroen Kraaijenbrink de ‘illusie van voorspelbaarheid’. Niet-lineaire processen verstoren wat we verwachten te zien als resultaat van onze beslissingen. Kleine veranderingen kunnen ongewenst grote effecten hebben, slechte beslissingen kunnen uit de hand lopen. Kijk naar de discussie rond de klimaatverandering. Het problematische hierbij is dat oorzaak en gevolg moeilijk te duiden zijn omdat ze niet dicht bij elkaar in de tijd liggen. Onze chaotische wereld heeft een enorme behoefte aan specialisten die een doorgedreven kennis hebben van de kleinste deelaspecten van wat ons omringt. Een globale, geïntegreerde, holistische visie is echter evenzeer een noodzaak om de complexe onderlinge verbanden te begrijpen die onze wereld vormgeven.
- I** Het menselijk brein is niet langer in staat om de complexiteit van informatie en gebeurtenissen te bevatten. Data is alomtegenwoordig, maar geeft ons daarom geen beter begrip van de wereld. Vele evoluties zoals Generatieve AI gaan ons begrip te boven. Hoe meer we weten, hoe meer we weten dat we zo weinig weten. De illusie van de almacht van onze kennis wordt voortdurend doorprikt en daar houden wij, Sapiens, niet van.

Onze broze, onvoorspelbare wereld vereist dus een verregaande bereidheid en flexibiliteit van mensen om zich voortdurend aan te passen. Ook bedrijven moeten alert zijn voor marktverschuivingen, innoveren en proactief zoeken naar nieuwe kansen, willen ze relevant zijn en ook blijven. Toen ik mijn lief (nu mijn echtgenoot) in 2000 leerde kennen, bezat hij het nieuwste model van Nokia. Daarvan was ik danig onder de indruk. Nokia was de onbetwiste leider in de mobiele telefoonmarkt. Hun toestellen waren overal te vinden



en hun merk was synoniem met innovatie. Echter, toen de smartphonerevolutie begon, werd Nokia's focus op hun bestaande technologie hun ondergang. Terwijl Apple en Android de markt veroverden met hun geavanceerde, software-gedreven toestellen, bleef Nokia vasthouden aan hun hardware-georiënteerde benadering.

Vandaag zorgt **AI** voor een bijkomende, dringende noodzaak om onszelf voortdurend opnieuw uit te vinden. In november 2022, met de lancering van ChatGPT, werd de ganse wereld wakker in een AI-landschap. Nog geen twee jaar later, in juni 2024 overschreed de beurswaarde van het Amerikaanse AI-chipbedrijf Nvidia de kaap van 3,3 biljoen euro, waardoor Microsoft van de troon werd gestoten als meest waardevolle bedrijf ter wereld. Een aantal dagen later behoorde de koppositie opnieuw toe aan Microsoft, maar de AI-reus is op korte tijd wel symbool geworden van de onuitwisbare positie die hoogtechnologische innovaties wereldwijd hebben ingenomen. Ook al ervaren we voordelen van deze vooruitgang, ook wel vierde technologische revolutie genoemd en waarbij het onderscheid tussen de fysieke, digitale en biologische wereld vervaagt, ze boezemt angst in. Wat zal de impact zijn op onze toekomst en onze jobs? Deze angst wordt samengevat onder de term **FOBO**, 'Fear of Being Obsolete', en is een nieuwe trend die de afgelopen jaren prominent naar voren is gekomen. Dit concept weerspiegelt de groeiende angst onder werknemers dat al deze technologie, en dan vooral AI, hun vaardigheden, banen of hele beroepen overbodig zou kunnen maken. Volgens Gallup was in 2023 22% van de werknemers ongerust dat hun job zal verdwijnen omwille van technologie, tegenover 15% in 2021.

De FOBO is niet geheel ongegrond. De enorme technologische revolutie brengt onvermijdelijke veranderingen met zich mee op de arbeidsmarkt. Net zoals de hoefsmid ooit een essentieel beroep was dat door de komst van de auto naar de uitzondering werd geduwd, zullen ook nu bepaalde functies verdwijnen of sterk trans-

formeren. Dit keer zijn het echter niet alleen de *blue-collar* banen die bedreigd worden; de impact van AI en automatisering treft nu ook *white-collar* medewerkers. 72% van de HR-leiders bij Fortune 500-bedrijven verwachten dat AI binnen hun organisaties een aantal banen zal vervangen. Veel van de taken die nu door mensen worden uitgevoerd, zoals data-analyse, administratieve taken en zelfs sommige vormen van management, kunnen geautomatiseerd worden door AI-systemen.

Hierin schuilt volgens ongeveer 65% van dezelfde HR-leiders, waarvan velen menen dat AI een bedreiging is voor sommige banen, echter ook een enorme opportuniteit. Ze vertrouwen erop dat AI kan worden ingezet om de prestaties van de meeste rollen binnen hun organisaties te verbeteren. Eerdere technologische revoluties hebben ervoor gezorgd dat fysiek veeleisende en gevaarlijke banen sterk teruggedrongen werden. Medewerkers kregen bijvoorbeeld meer ruimte om zich toe te leggen op onderhoud, controle en het beredeneren van productieprocessen.

Op dezelfde manier kunnen repetitieve, tijdrovende onderdelen van banen vandaag worden geoutsourcet aan technologie, waardoor werknemers zich kunnen concentreren op creatievere aspecten, strategische planning en besluitvorming. Bovendien kan AI ervoor zorgen dat menselijke biases kunnen omzeild worden en de aandachtsspanne voorbehouden kan blijven voor complexe gevallen die sterke focus en kritisch denkvermogen vergen, en menselijke interventies. Zo zorgt AI vandaag voor een ware revolutie in de zorgsector. In een ziekenhuis in Londen werd bijvoorbeeld een *machine learning* algoritme ontwikkeld dat acuut nierfalen kan voorspellen, achtenveertig uur voordat het optreedt bij een patiënt. Hierdoor kunnen artsen tijdig ingrijpen en daarmee levens redden. Het algoritme baseert zich op de analyse van 620.000 unieke datapunten. Het herkennen van de levensreddende patronen in deze overvloed is onmogelijk voor ons brein.

Daarnaast ontstaan er ook geheel nieuwe functies en sectoren dankzij de vooruitgang in technologie. Beroepen zoals datawetenschapper, AI-specialist en cybersecurity-expert zijn nu al zeer gewild, en deze vraag zal alleen maar toenemen. Er is echter een ontegensprekelijke behoefte aan een raamwerk waarbij medewerkers op continue basis hun vaardigheden kunnen bijwerken, hun rollen bijsturen en relevant blijven in hun vakgebied. Of liever: interessegebied. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen overheden, onderwijsinstellingen, organisaties en het individu zelf.

Hoewel niemand vandaag kan claimen het eindpunt van AI te kennen, is de enige manier om de onzekerheid hierover te verminderen, kennis op te bouwen en synergieën met ons unieke, menselijke brein te ontdekken. Meer dan ooit hebben we onze nieuwsgierige, innovatieve, kritische vaardigheden proactief nodig om aan deze uitdagingen het hoofd te bieden. Innovatie mag niet reactief plaatsvinden, laat staan een van de activiteiten zijn waarop wordt bezuinigd en waarvoor wordt gewacht op 'betere tijden' bij het zien van onzekerheid aan de horizon. Integendeel, het vereist een duidelijke mindshift om te accepteren dat er morgen een nieuwe realiteit kan zijn die een andere aanpak vraagt.

Naast de BANI-omgeving die ons – nog steeds behoorlijk primitief – brein huisvest, is er nog een andere opvallende, uitdagende trend waar te nemen die de manier waarop we presteren, sterk beïnvloedt. De cijfers onderaan de streep zijn een cruciaal aspect in het beoordelen van het succes van een organisatie. Winstgevendheid is een fundamentele indicator van gezond zakendoen. Zonder winst kunnen bedrijven niet blijven bestaan, laat staan floreren. Het is de drijvende kracht achter investeringen, innovatie en duurzame groei. Maar terwijl cijfers en financiële resultaten traditioneel als de leidende maatstaven voor succes werden beschouwd, en competenties van medewerkers hier rechtstreeks verband mee moesten houden, merken we vandaag een signifi-