

Dossier Post-modern Management – Aflevering II

Onzekerheid omzetten in hanteerbare onvoorspelbaarheid...

De thesis van het eerste artikel uit dit dossier was duidelijk: eigenlijk moet de top van eender welke eigentijdse organisatie voornamelijk leren omgaan met veranderingen en het veranderingsproces in alle geledingen van de eigen organisatie goed coachen. In zekere zin komt dit voor managers neer op: jezelf én de anderen leren omgaan met verandering. Een ideaal geplaatst man om over 'zelf-coaching' te horen praten is Dr. Paul Koeck. Niet alleen heeft hij persoonlijk een C.V. en een prestatielijstje van een ontzettend hoog niveau, hij heeft ook een eigen kijk op – en eigen systematische oplossingen voor – 'post-modern' human resources management. En hij gaf prompt een definitie aan de vondst waar wij zo fier op zijn, 'post-modern management'... We hebben ze meteen als titel voor deze aflevering gebruikt. Op het moment dat hij net een nieuwe workshop had klaargestoomd in het kader van zijn Solution Focused Management benadering, peilden wij naar zijn nieuwste inzichten...



Dr. Paul Koeck.



ik in die cursus precies het hier beschreven proces, een techniek die de meest succesvollen al bewust of onbewust toepassen!

Gezag uitstralen, gezag ondergaan

Paul Koeck: 'Het probleem van het omgaan met gezag zie ik liever omschreven worden als: wanneer ervaren mensen gezag als 'efficiënt'? Als gezag je het gevoel geeft, dat de uitvoerbaar ervan er voor zorgt dat de afstand tussen je 'verwachtingspatroon' en de 'realiteit' positief wordt beïnvloed, dan wordt gezag als positief ervaren. In het omgekeerde geval ontstaat er negatieve stress, die de creativiteit en het vermogen om uw doel te bereiken al snel doet blokkeren.' Hij gaat een stap verder dan de vraagstelling: 'In dit verband is het begrip respect cruciaal. Respect zorgt er voor, dat de persoon die het ontvangt zijn aandacht beter gaat toespitsen op dingen die hij kan realiseren. Op voorwaarde dat het respect authentiek is. Dat kan, maar dan in een leiderschapsmodel dat ondergeschikten weet te responsabiliseren.' (Een conclusie die wonderwel past bij de resultaten van de PA Consulting studie, die we in onze eerste aflevering van Post-modern Management behandelden...)

'Succesvolle mensen blijken steevast van... andere succesvolle mensen te leren.'

Met Westerse doelgerichtheid

Het kundig selecteren, van wat bruikbaar is tussen al die beschikbare informatie, lijkt ons ook zo'n typische kunst. Paul Koeck heeft geen moeite met het bepalen van geldige selectiecriteria: 'Voor iemand uit onze westerse cultuur is het doelgerichtheidsprincipe vanzelfsprekend. Ons monotheïsme is een voorbeeld van doelgerichtheid: de hemel met de ene God. Bedrijven doen dat in sé ook: het onbereikbare nastreven en vanuit die dynamiek: het bundelen van krachten om het doel te bereiken. De kern van de zaak is dus het bepalen van de strategie om het hogere doel te halen, wat bedrijven graag vertalen in hun business mission. Dan wordt de vraag eenvoudig: beschikbare informatie moet rechtstreeks functioneel zijn, dat is het

eerste selectie criterium. De manager die informatie gaat selecteren moet achterste-voren leren denken: niet 'wat is de mogelijke added-value', wel 'welk type van informatie ga ik vanaf nu bewust opzoeken, in functie van...'. Of anders gezegd: welke bijdrage tot de added-value is de grootste? In het kader van de Competence Management benadering wordt dat: welke zijn de x projecten die ik dit jaar wil doorvoeren en afronden...'

De beslissingnemers...

Beslissingen nemen of 'decision making' is iets waar managers voor worden vereerd of verguisd. Paul Koeck weet ook hier onze klassieke opvatting meteen te doorprikken: 'Decision making zou betekenen: een keuze maken? Njet. Al onze verworvenheden zijn het gevolg van keuzen. Voor mij is kiezen niet uitsluitend het moment zelf van de keuze, of van het nemen van het besluit, als je wilt. Kiezen is een iedere dag aangescherpte vaardigheid. Leren kiezen is dan een continu interactieproces met de informatie die u bereikt. Ik zou op dit punt wel graag het begrip 'onbewuste keuze' willen invoeren: uw keuzen beïnvloeden uw woorden; uw zelf opgebouwd keuzeprofiel leidt tot zelf opgelegde prioriteiten; uw business strategie zal dus ook vertrekken van uw opgebouwde keuzeprofielen! Gevolg: vrijheid en efficiëntie hangen samen. Naarmate de keuzemogelijkheden groter zijn, wordt er beter 'gemanaged'. En hoe rijker ons zelf opgebouwde referentiekader is, des te veelzijdiger ons beleid. Dat proces evolueert doorlopend: zelfs ons gesprekje van vandaag bevat een stuk specifieke interactie. Die neem je mee, als 'ervaring', naar de volgende realiteit of groep. En de nieuwe 'kennis' uit dit gesprek speelt in op de relatiepatronen in die volgende realiteit of groep. Hier sluiten we trouwens aan op het oude concept van 'planning'. Dat luidt: onzekerheid in voorspelbaarheid omzetten. Wel, als je een definitie van post-modern

Dr. Paul Koeck is momenteel zelf grondig 'gefocussed' op het methodisch ontwikkelen van de competenties, die eigenlijk in ieder van ons schuilen, maar waarvan de kunst uiteraard is ze aan de oppervlakte te krijgen en vervolgens... bruikbaar te maken, als pure human resources-tool, als management-tool. Voor Paul Koeck is de 'Competence Life Cycle' niet grondig verschillend van de 'Product Life Cycle'. En dat dié sterk verkort, weten we allemaal. Over zijn zopas van stapel gelopen Competence Management Workshop kan hij honderduit vertellen. Precies de dag van het gesprek is het 'werktuig-voor-achteraf', dat deelnemers aan de workshop meekrijgen, gereed gekomen. Wat er op het eerste gezicht uitziet als een nogal lijvige Filofax, blijkt een verfijnd dagelijks werktuig te zijn, dat time-management en competence management combineert en vooral: voor de gebruiker tot iets vanzelfsprekends maakt. Eindelijk eens een seminar waar je daarna blijvend iets aan hebt en, als het van Dr. Koeck afhangt, ook blijvend iets mee doet.

Dokter genees je zelf...

'Ik ben zelf begonnen onze agenda te gebruiken en kijk, de dokter geneest zichzelf: ik merk op dat ik al veel beter op de essentie gefocussed ben!' Dr. Koeck glimlacht, maar wij kennen hem al een beetje en weten dat hij het meent. 'Als het dag-doel dat je agenda je doet stellen onder de noemer 'pro-actief zijn' valt, dan geeft dat feit zelf je al een kick, je realiseert je opeens dat die in-vraagstelling van het 'ik' je echt een zetje geeft, om over jezelf iets bij te leren. En het vast te leggen, natuurlijk...' Hij is dus duidelijk tevreden met zijn nieuw product. Zijn 'Competence Management Workshop' is een stukje van een hele begeleidings-policy en dat is zeker niet alledaags. 'De workshop zelf is niets anders dan de retraites die wij als middelbare leerling in het vrij onderwijs allemaal

'Je moet als manager een extra vaardigheid proberen te verwerven: creatieve processen aanspreken, activeren en structureren.'

te slikken kregen. De agenda ondersteunt het dagelijks functioneren achteraf. Daarbij wordt het klassieke tijdgebruik aangevuld met een projectmanager, een privé-geldstroombeheerder, een privé-aankopenplanner... Die geven trouwens bij een eerste kennismaking vaak een déclacé 'hé, dat is een vondst'. Het haalt sommigen zelfs over de brug om er mee te beginnen.' Hij kijkt naar de nabije toekomst en ziet probleemloze mogelijkheden om de huidige analoge agenda te vervangen door een pure software-versie. Mooi, maar nu gaan we zijn Solution Focused Management benadering even toepassen op onze ideetjes over post-modern management. Hij speelt gewillig mee...

De belaagde manager

Nadat wij bondig schetsen wat we onder post-modern management verstaan, met centraal het probleem van het verwerken van de vele signalen die op de eigentijdse leidersfiguur afkomen en de druk die daaruit ontstaat, staart de therapeut in Paul Koeck even wijs naar het plafond en verrast ons dan met dit: 'Naarmate onze geheugenfuncties meer onder druk staan, stijgt de adrenaline en wordt ons geheugen voor krampachtig gedrag groter. Krampachtig staat dan voor: traditioneel, beroepsmatig, routineus. Wie oplossingsgericht is, denkt creatiever, hij denkt associatief, neemt een brok info in zijn geest op en weet daar dan wél

'professioneel' mee om te springen. Creativiteit – en dan bedoel ik niet die van de artiest – is meer dan het belichten van creatieve momenten, creativiteit moet worden gestructureerd. Je moet met andere woorden als manager een extra vaardigheid proberen te verwerven: de creatieve processen aanspreken, activeren en structureren.' Hij ziet de traditionele koffiepauze in dat verband als 'gefundenes Fressen': 'Recent onderzoek wijst uit, dat wij om de 90 minuten ongeveer een moment van verstrooidheid krijgen. Na die periode neemt onze aandacht af, we denken minder planmatig en rationeel. We zijn verstrooid en dus... we kunnen creatief worden! Nu verhoogt cafeïne juist de adrenalinespiegel, dus de normale neiging tot verstrooidheid vermindert, de cafeïne verhoogt kunstmatig de stress en blokkeert zo het proces van natuurlijke creativiteit.'

Leven volgens het model

Hoe belangrijk zijn profielen van 'ideale managers' en perfecte leiderschapsmodellen als na te volgen voorbeelden? Dr. Koeck: 'Vaak is de manager van het jaar een man die veel leest over management en die zelf zijn gewenste kennis-mix samenstelt. Een echt manager is iemand die groeit in het manager-zijn. Hij doet dat bewust: welke resources heb ik al en hoe kan ik die doen aangroeien. Eén middel is dit: succesvolle mensen blijken steevast van... andere succesvolle mensen te leren, door het inpassen in hun eigen karakter van delen van de elementen, die het succes van hun voorbeelden vormen. Dit principe, plus de interactie met uw omgeving leidt tot de ontwikkeling van uw eigen leiderschapsmodel, uw eigen stijl. En dan is er natuurlijk het constant actief bijleren, het aanpassen, dus eigenlijk het uitbreiden en beheren van uw competenties. Zo zie je, dat we automatisch uitkomen bij het uitgangspunt van mijn Competence Management Workshop... Eigenlijk simuleer

management zou moeten geven, dan is het deze: 'onzekerheid omzetten in hanteerbare onvoorspelbaarheid!'

Managers zijn geen bodybuilders

Volgens het aloude maxime 'sana mens in corpore sano' is Paul Koeck erg geïnteresseerd in de 'machine' van menselijk lichaam en geest. Vanuit zijn opleiding als arts, (psycho)therapeut (zelf hoort hij liever 'stress-begeleider'), MBA bij Vlerick, baccalaureus in de filosofie én specialist sportgeneeskunde zou je verwachten dat hij een adept is van een doorgedreven fysieke cultuur, voor het kweken van de superman-manager. Voor de 'Rambo's' onder ons is er echter slecht nieuws... 'Er is natuurlijk het onwegneembare belang van een goede fysieke basisconditie, los van de leeftijd. Wat is zorgen voor een goede fysieke conditie? Heel gewoon: het wegnemen van de fouten van onze moderne maatschappij. Er bestaat dus wel een set basisregels, maar het risico is, dat de gezondheid gaat beschouwd worden als een heilig huisje, waarin je ook weer de perfectie moet bereiken. Laat het ons bij het volgende houden: normaal gezien leeft ieder mens zoals het kan, dat is in zekere zin meteen ook 'gezond' leven. De basisconditie is niet het voornaamste. Bij oudere managers bijvoorbeeld is de werkelijke reden voor stress die ik vaststel, dat ze gewoon minder goed zijn voorbereid om de 'competence development' filosofie te implementeren. Ze hebben geleefd in een 'onveranderlijk wereldbeeld' en nu ineens blijken ze in een juist snél veranderende wereld te zitten. Ze hebben dus nooit beseft dat ze daarover moesten nadenken en vooral... dat ze er iets moesten aan doen. Maar nu even terug naar het vraagstuk van de basisgezondheid. Ik kan je daar een modelletje van opbouwen. In feite komt het hierop neer: de basisconditie van de mens schommelt. We nemen het voorbeeld van mijnheer X. Die gaat er over een bepaalde



'Gezondheid is géén norm en géén religie. Het leven is in de eerste plaats: leven.'

periode twee keer onderdoor. Als zijn fysieke conditie verbetert zal hij er de volgende periode maar één keer door zitten. Als ze achteruit gaat, valt hij x keer vaker uit. Maar gezondheid is géén norm en géén religie. Het leven is in de eerste plaats: leven.' •

Foto's: Leopold Oosterlynck

Het concept achter de man...

Dr. Paul Koeck runt naast zijn gediversifieerde Antwerpse praktijk als gespecialiseerd arts en stress-begeleider ook het Competence Management Institute. De filosofie daarvan omschrijft hij als 'Solution Focused Management', het product als u wil is 'Personal' en 'Company Competence Management', uitgebreid tot een achteraf-hulpmiddel, de 'Personal Competence Manager'. De sleutels tot 'succes' die Paul Koeck in dit verband omschrijft zijn duidelijk: 'succesvolle mensen weten waar ze heen willen, weten wat ze willen bereiken, hoe ze dit moeten aanpakken en... ze durven hun lot in eigen handen te nemen.'

Dr. Paul Koeck is op zijn vrij jeugdige leeftijd toch al een erkende autoriteit op het vlak van carrière-begeleiding en competentie-ontwikkeling. Hij wordt frequent uitgenodigd als gastspreker en trainer op internationale wetenschappelijke congressen en bij universiteiten. Zijn model wordt intussen in verschillende landen en talen gebruikt om managers en bedrijven te begeleiden. Paul Koeck studeerde geneeskunde, filosofie en sportgeneeskunde aan de KUL. Na zijn Licentiaat Management (Vlerick) volgde hij opleidingen in Systemtherapie, Korte Therapie en Hypnotherapie in Europa en de V.S. Als trainer, consultant en coach heeft hij opdrachten op zijn actief voor Belgacom, Generale Bank, IBM, IPPA, HBK, VCK, Banksys,... Op zijn e-mail adres [stress@glo.be] kunt u terecht voor meer details. Zijn home page is <http://titan.globe.be>.