

De mens in verandering

'Inspiratie voor verandering ontstaat door het erkennen, begrijpen en uitdrukken van onze eigen beleving van het moment.'

Laura van der Brugge

*met persoonlijke verhalen en inzichten
van managers uit Oost-Nederland*

INHOUD

voorwoord	:	p. 1
de mens in verandering	:	p. 3
vijf energiebronnen voor verandering	:	p. 10
vier kwadranten voor zelfonderzoek	:	p. 12
1. KRACHT	:	p. 17
Jacob Kooistra	:	p. 18
Philips Semiconductors, Nijmegen		
2. INTENTIE	:	p. 25
Rob de Jong	:	p. 26
Pluyn Werkenrode Groep, Oosterbeek		
3. TEMPO	:	p. 33
Hermien Embsen	:	p. 34
RightClaessens, Hengelo		
4. RITME	:	p. 41
Anjo Joldersma	:	p. 42
Kramp Groep, Varsseveld		
5. VORM	:	p. 49
Clemens Dijkers	:	p. 50
Gelre Ziekenhuizen, Apeldoorn		
Tot slot	:	p. 57
bijlage I – voorbeeld	:	p. 59
bijlage II - over de auteur	:	p. 63
zelfonderzoek vanaf	:	p. 20, 28, 36, 44, 52

VOORWOORD

Laat ik beginnen u kort te schetsen hoe de inhoud van dit boek ontstaan is en wat u er van mag verwachten.

Na diverse functies in organisaties te hebben vervuld, keek ik als medewerker en manager terug op geslaagde en minder succesvolle projecten, op voorbeelden van fijne en minder gelukkige samenwerking. Ik had behoefte aan een evaluatie van de veranderingsprocessen waar ik deel van uit had gemaakt.

Wat viel er te leren van de observatie dat:

- veranderingsprocessen in organisaties niet altijd de gewenste zakelijke- en menselijke resultaten opleveren;
- ondanks dezelfde aanpak, het ene project wel succesvol verloopt en het andere niet?

Ik ging op zoek naar een antwoord op de volgende vragen:

- Wat zorgt voor een succesvolle aanpak van veranderingsprocessen?
- Welk mechanisme maakt dat individuen en organisaties zich ontwikkelen?
- Wat kunnen we leren van balans en onbalans in veranderingsprocessen?
- Waarom klikt het in samenwerking soms wel en soms niet?
- Welke interactieve methode voor de ontwikkeling van individuen en organisaties past bij de antwoorden op voorgaande vragen?

Er zijn vele wegen die naar Rome leiden en er zijn vele antwoorden op bovenstaande vragen denkbaar. In dit boek vindt u enkele van mijn antwoorden en achtereenvolgens vijf wegen voor het vinden van uw eigen antwoorden:

- 1) zeven filosofische stellingen over de mens in verandering (zie p. 3)
- 2) een theorie over vijf energiebronnen voor verandering (zie p. 9)
- 3) een theorie over vier kwadranten voor zelfonderzoek (zie p. 12)
- 4) persoonlijke verhalen van vijf ervaren veranderingsmanagers (vanaf p. 18)
- 5) modellen en aanwijzingen voor zelfonderzoek (vanaf p. 20)

Waarschijnlijk zult u meerdere keren in uw leven geconfronteerd worden met fundamentele vragen rondom uw werk of werkzaamheden. Afhankelijk van uw eigen behoefte en de veranderingen om u heen zal u tijd maken voor bezinning.

Op die momenten kan dit boekje helpen inzicht te krijgen in uw eigen veranderingsproces. Bewust is gekozen voor een korte uiteenzetting van de theorie, daar de meerwaarde voor u als lezer niet in het lezen van dit boek ligt, maar in de vertaalslag naar uw persoonlijke situatie. In deze uitgave wordt u een methode geboden, die betekenis krijgt naarmate u hem in de praktijk gebruikt en vult met uw eigen waarheid. Met een helder beeld van onze eigen waarheid is de basis gelegd voor een zinvolle dialoog en samenwerking met onze omgeving.

Na drie inleidende hoofdstukken kunt u in vijf hoofdstukken uw persoonlijke balans opmaken. Aan de hand van het beantwoorden van vragen en rangschikken van uw antwoorden worden bronnen van inspiratie en blokkades zichtbaar. Groei- en bezinningskansen worden helder, waardoor keuzes met betrekking tot uw loopbaan- en persoonlijke ontwikkeling bewust gemaakt kunnen worden. Een uitgewerkt voorbeeld vindt u ter illustratie in bijlage I.

Het boek wordt afgesloten met een korte toelichting op het gebruik van de theorie voor veranderingen in teamverband.

Deze uitgave is het resultaat van het onderzoeken van mijn innerlijke motivatiebron, mijn behoefte om mijn kracht zinvol te bundelen met die van anderen en de fascinatie voor het verbeteren van samenwerkingsprocessen. In bijlage II vindt u achtergrondinformatie over mijzelf.

Mijn dank gaat uit naar Jacob Kooistra, Rob de Jong, Hermien Embsen, Anjo Joldersma, Clemens Dijkers en allen die bewust of onbewust spiegels voor me vormden en ervaringen met me deelden. Speciale dank gaat uit naar Hieke de Zeeuw, Viviënne Nooij, Francesca Breeschoten en NRG Repro Facility voor het redigeren van mijn teksten en het drukklaar maken van dit boek.

Laura van der Brugge

Beuningen, november 2002

DE MENS IN VERANDERING

De ontwikkeling van dit boek werd voorafgegaan door gesprekken met tientallen mensen in organisaties. De filosofische rode draad uit deze gesprekken, datgene wat de auteur is opgevallen, is verwoord in zeven stellingen. Zij vormen het uitgangspunt voor de theorie in de volgende twee hoofdstukken. Het is aan u de stellingen te overdenken en toetsen aan uw eigen ervaring.

Stelling 1 : *Ontwikkelen is eenvoudig als we het niet ingewikkeld maken.*

Ontwikkeling is een vanzelfsprekend gegeven in de natuur. Alles is in beweging; geen moment is hetzelfde. Levensenergie stroomt om groei en bewustwording tot stand te brengen. Alles wat we als ziel nodig hebben aan materie, gevoelens en inzichten wordt ons op het juiste moment, op de stroom van de evolutie aangereikt. Wat we op dit moment niet meer nodig hebben kunnen we op dezelfde stroom loslaten. De keuze is aan ons om dingen simpel te houden en te genieten van de inzichten en stappen van elke dag. Dat lijkt vaak het beste te lukken als we een ritmische balans zoeken tussen het verantwoordelijkheid nemen voor ons leven (controle) en het ruimte geven aan de dingen om ons heen (overgave). Al onze ervaringen geven ons de mogelijkheid dichterbij onszelf en de bron van het leven te komen; te leren leven.

Als mens hebben we de neiging het natuurlijke ontwikkelingsproces te blokkeren, of te willen versnellen, door emoties en denkbeelden - angst, pijn, zorgen, oordelen, ideeën, ambitie - vast te houden. Hiermee verstoren wij het ritme, beperken we de vrije energiedoorstroom en creëren we een gevoel van onbalans. We leiden het natuurlijke groeiproces als het ware om de tuin. Maar als de levensstroom te lang om de tuin wordt geleid, keert hij als een overstroming terug naar zijn oorspronkelijke bedding. Als een waterpas blijft de natuur zo naar balans zoeken en de oplettende mens de weg wijzen naar een vreedzaam en gelukkig leven. Dat betekent dat blokkades van onbewust opgebouwde spanning op een gegeven moment ontladen worden, bijvoorbeeld in de vorm van een persoonlijke crisis, waardoor we als wezen de kans krijgen om te groeien. Terugkijkend kan zo een ontslag een zegen zijn en een teleurstelling de basis voor een overwinning.

Kortom: de mens kan met haar vrije wil het natuurlijke evenwicht en daarmee de vanzelfsprekende groei verstoren of juist de ruimte geven. Ontwikkeling is er altijd, onze keuzes bepalen de vorm en onze beleving van het proces.

Stelling 2 : *Evenwicht en beweging zorgen samen voor vooruitgang.*

Fysiek gezien werkt ons evenwichtsorgaan samen met onze ledematen om vooruit te komen. Door vallen en opstaan leren we wat evenwicht is en hoe we in balans blijven, zodat we ons linkerbeen ritmisch voor het andere been kunnen zetten. Het evenwicht tussen twee fysiek tegengestelde bewegingen (vallen en opstaan) vormt een energiebron voor een leerproces (leren lopen). Wat vallen en opstaan is voor het leren lopen, zijn ervaringen van onbalans bij veranderingsprocessen voor het leren groeien als ziel.

Het gevoel even onszelf of de weg kwijt te zijn, leert ons te kijken naar gebieden in ons leven en werk waarin we uit balans zijn of onnodig stil staan. Gebieden waar we onze eigen kracht en mogelijkheden onderschatten. De natuur vertelt ons in de vorm van onbalans (irritatie, weerstand, twijfel, uitputting, ziekte en dergelijke) waar kansen liggen om mentaal (verstand)-, emotioneel (gevoel)-, fysiek (lichaam)- of spiritueel (relatie met alles wat leeft) te groeien.

Evenwicht kunnen we vinden door zwart/wit denkbeelden te herkennen. Beweging krijgen we door ze te relativiseren. Het analytische gedeelte van ons hoofd heeft de neiging om dingen als goed of fout te beoordelen. Pas als we beseffen dat elk oordeel persoons-, tijd- en plaatsgebonden is, kan zwart (dat wat voor ons nu niet goed lijkt) naast wit (dat wat voor ons nu het juiste lijkt) bestaan. Pas als zwart (de nacht) en wit (de dag) gelijkwaardig zijn komt er kleur te voorschijn. Kijken we zonder verlichting in het holst van de nacht, dan zien we net zo weinig kleur als wanneer we zonder zonnebril in het felle zonlicht kijken. Kiezen we voor kleur in ons leven, dan laten we de kleur van ons hart ons in beweging brengen. Zwart en wit laten we niet met elkaar strijden, maar in ons hoofd naast elkaar bestaan, zodat ons hart soms verlicht zal stralen en soms in het donker tot bezinning kan komen. Zo groeien we als mensenziel tot wie of wat we zijn.

Stelling 3 : *Onze omgeving is een vergrootglas voor ons eigen groeipotentieel*

Soms zijn we uit naïviteit, zorgzaamheid of ambitie, - ongevraagd - drukker met veranderingen bij anderen dan met ons eigen bewustwordingsproces. Wie zijn wij om zo de ervaring van een ander in te perken en ondertussen niet honderd procent bij ons eigen denken, voelen en handelen te blijven? De ander mag zichzelf zijn - zijn eigen levenslessen leren - en is voor ons slechts een spiegel om steeds meer onszelf te worden, onze eigen kleur te ontdekken. Stel we zien dat een ander in onze beleving te weinig verantwoordelijkheid neemt. Vertelt dat ons misschien dat we zelf teveel hooi op onze vork nemen? De energie die we zo voor een ander gebruiken, kunnen we niet meer gebruiken voor het schoon houden van ons eigen stoepje. We beperken de ruimte om 100% verantwoordelijkheid voor onze eigen acties en behoeften te nemen. Daarin lijken we dus eigenlijk op degene waar we net een oordeel over velden. Oftewel: wat we zien, leert ons iets over onszelf! Zo kunnen in onze ogen goede kwaliteiten van iemand anders ons ook herinneren of wijzen op dezelfde kwaliteiten in onszelf. Kwaliteiten die we wellicht onderwaarden of weinig ruimte geven.

Willen we dat onze organisatie of omgeving groeit of verandert, dan is het zinvol eerst te kijken naar waar we zelf de natuurlijke groei of verandering blokkeren. Stil zijn in het nu (meditatie, zelfonderzoek) kan gebieden van onbalans en blokkades in onszelf en in de samenwerking met anderen helder maken. Het vervolgens ontwikkelen van 'persoonlijke ingewikkeldheden' creëert ruimte voor de vrije doorstroom van levensenergie/inspiratie: de basis voor groei en verandering. Op basis van eigen inzichten kan de ontstane onbalans weer hersteld worden. Eigenlijk heel simpel: We verbeteren de wereld door met onze eigen belevingswereld te beginnen.

Stelling 4 : *Hoe eerlijker we naar onszelf durven kijken, hoe groter de groei.*

Voorgaande stellingen beweren dat het toelaten van natuurlijke ontwikkeling en het 'langdurig' ervaren van persoonlijke balans hand in hand gaan. Een eerste stap in die richting is het naar binnen richten van onze aandacht en daarnaast onszelf eens door de ogen van anderen te bekijken. De omvang van de groei die we daarmee in gang zetten, lijkt af te hangen van de mate waarin we in alle eerlijkheid:

- a) denken en voelen samen laten werken in de dingen die we doen (verbinding);
- b) in staat zijn in het 'nu' te werken en leven (vertrouwen);
- c) de leiding nemen over ons eigen ontwikkelingsproces (verantwoordelijkheid).

Gebieden van onbalans en blokkades:

ontstaan als ons denken, voelen en doen niet als gelijkwaardige partners samenwerken;

(bijv. een nieuwe organisatiestructuur geeft ons een gevoel van onrust, maar desondanks zetten we de implementatie ervan volgens plan door) Het gevoel geeft ons direct informatie over de wijsheid van ons denken. Iedereen herkent wel het gevoel van irritatie of twijfel als een beslissing voor ons achterhaald of niet de juiste is. Of het gevoel van zin of verheuging als je iets doet waar je energie van krijgt (natuurlijke ontwikkeling). Een dialoog tussen denken en voelen maakt ons bewust van welke kleur ons leven op dit moment nodig heeft. Ongetwijfeld een andere kleur dan de buurman nu nodig heeft.

ontstaan als de aandacht voor onze beleving op dit moment ondergeschikt is aan de energie die we schenken aan gebeurtenissen van gister of morgen;

(bijv. onze energie richten we geheel op de doelstellingen van morgen, waardoor het makkelijk aan ons voorbij gaat dat de situatie nu verandert – onze alertheid neemt af) Denken en voelen is het meest zinvol in het 'nu'. We denken aan onze zorgen voor morgen, maar wat vertelt dat ons over onze blokkades van gister in het 'nu'? We voelen de pijn van gister, maar wat wil dat ons eigenlijk vertellen over wat we nu vermijden te doen?

ontstaan als we onze aandacht en energie (ideeën/gevoelens) op iets of iemand anders projecteren of anderen dat bij ons laten doen, zonder dat we een duidelijk onderscheid maken tussen onze eigen belevingswereld en de beleving van een ander.

(bijv. we maken extreem lange werkweken, we zijn druk met het zorgen voor anderen, en vergeten daarmee voor onszelf te zorgen.) Het 'zorgen voor' gaat vaak gepaard met het (onbewust) beperken van de autonomie van degene die we willen verzorgen. Door uit hoofde van onze functie of rol ongevraagd voor een ander te beslissen beperken we het persoonlijk leiderschap van de ander. Hieraan kunnen waardeoordelen vastzitten zoals 'op mijn manier gaat het sneller/beter' of 'ik kan beter voor hem/haar zorgen'.

Persoonlijk leiderschap is de stekker in je eigen stopcontact; het putten uit je eigen energiebron. Een bron die geheel op jouw behoeften is afgestemd. Steken we energie in iets wat te ver van ons afstaat, dan blijkt ons snoer te kort en trekken we als het ware de stekker uit het stopcontact. We draaien dan op onze accu verder en zullen onderweg bij een ander energiestation willen bijtanken. Soms zal de energie van een ander niet bruikbaar zijn; de één loopt op benzine en de ander op diesel. Energie volgt aandacht. Hoe meer we vanuit ons eigen centrum naar de wereld kijken en handelen, hoe helderder we zullen waarnemen en hoe lekkerder we in ons vel zullen zitten. Als we onze eigen energiebron te vaak verlaten, dan zullen andere reizigers hun stekker in ons stopcontact steken. In plaats van zelf te leven, worden we dan geleefd.

Kortom: het in alle eerlijkheid onderzoeken van onze verbindingen, ons vertrouwen en onze verantwoordelijkheden vormt onze persoonlijke VVV naar innerlijke kracht en leiderschap.

Stelling 5 : *Ontwikkeling is het uitpakken van een persoonlijke ervaring.*

Met een klassieke fotocamera laten we persoonlijke ervaringen een film belichten, die we vervolgens laten ontwikkelen. Het heeft geen zin om een onbelichte film, zonder vastgelegde ervaringen, te laten ontwikkelen; er zullen geen herkenbare foto's afgedrukt worden; Ook de ondersteuning aan mensen en organisaties in verandering heeft pas zin als onze 'ontwikkel' kennis op basis van persoonlijke ervaringen van de tegenpartij als zinvol wordt (h)erkent. Persoonlijke ervaringen zijn de basis voor het verwerven van eigen inzichten. De kennis van een ander is daarbij slechts gedoseerd bruikbaar. Naar mate een mensenziel meer eigen inzichten verwerft, wordt het leren van nieuwe ervaringen makkelijker. Net als de introductie van de digitale camera, waarmee foto's thuis afgedrukt kunnen worden, zal de persoonlijke ontwikkeling dan zelf in de hand genomen kunnen worden.

Stelling 6 : *Ruimte en veiligheid zijn de thuisbasis voor organisatieontwikkeling.*

De voorwaarde voor het 'klikken' van een samenwerking is de aanwezigheid van ruimte en veiligheid voor een natuurlijke ontwikkeling, zodat we:

- onszelf en de levenslessen (positieve en negatieve) op ons pad kunnen aanvaarden;
- zelf invloed hebben op de richting/intensiteit/vorm/duur en snelheid waarin we ons bewegen.

Een organisatie is een samenwerkingsverband van individuen; simpel gezegd een optelsom van energiebronnen en blokkades. Hoe meer we ons in een organisatie thuis voelen, hoe makkelijker we onszelf en de organisatie ontwikkelen.

Als organisatie in verandering is het goed om je af te vragen:

1) Is er in onze organisatie voldoende ruimte en veiligheid om:

- denken en voelen samen te laten werken in de dingen die we doen;
- in het 'nu' te werken en te leven; evenveel 'ruimte voor het oude' als 'ruimte voor het nieuwe' te nemen?

- 2) In hoeverre hebben mensen zelf invloed op de richting/intensiteit/vorm/duur en snelheid waarin ze bewegen;
- zodat eventuele verschillen tussen denken en voelen zichtbaar worden en niet tot blokkades leiden; zodat kennis optimaal benut wordt en mensen bewust en alert kunnen reageren?
 - zodat hun denken en voelen het eens zijn en men daarmee 100% verantwoordelijkheid kan nemen voor hetgeen men is en doet; zodat er ruimte is voor persoonlijk leiderschap?
 - zodat er voor organisatie en individu de ruimte is om op basis van een gezamenlijke inspiratiebron samen te werken of bij het ontbreken hiervan bewust uit elkaar te gaan?
- 3) Waar ontbreekt er inspiratie en groei? Welke persoonlijke en gezamenlijke angsten en begeertes houden dit mogelijk buiten de deur?

De volgende uitspraak illustreert deze stelling op treffende wijze:

'Het salaris is zelden een reden voor mensen om te vertrekken. Meestal vormt gebrek aan ontwikkelingsruimte of een te beperkte invloed het keerpunt om iets anders te zoeken.'
(Wilma van Ingen, directeur, Kamer van Koophandel Veluwe en Twente – Enschede)

Stelling 7 : De kracht achter iedere verandering is liefde en geluk.

Alle bouwstenen voor het bouwen van een computer zijn al duizenden jaren aanwezig op aarde. Toch vond de mens de computer pas in de twintigste eeuw uit. Vele uitvindingen gingen vooraf aan de uitvinding van een computer. Stap voor stap werden we ons bewuster van de mogelijkheden om ons heen. Telkens gaven we daarbij op een andere manier zin aan ons bestaan. Met de ontwikkeling van de landbouw werden we steeds beter in het vervullen van onze eerste levensbehoeften, zoals eten, drinken en veiligheid. Zo groeide onze kracht om de aardse materie naar onze hand te zetten. (Wat kan ik?) De handel gaf ons meer keuze in de goederen waarmee we onze behoeften bevredigden. Dit bracht ons bij het kijken naar onze intentie. (Wat wil ik?) Met de ontwikkeling van steeds geavanceerdere transportmiddelen voerden we het tempo waarin we onze behoeften konden bevredigen op. (Wanneer wil ik wat?) Hoe hoger ons levenstempo in de 24-uurs economie, hoe sneller het ritme van dingen die we doen en zaken die we hiervoor laten. (Hoe beweeg ik mij?) Dit is weer bepalend voor de vorm waarin we leven en werken; de dingen die we doen. (Wat bereik ik daarmee?) Deze vijf factoren geven een antwoord op de vraag: hoe voelen we ons? (Ben ik gelukkig?)

Uiteindelijk bepalen de dingen die we doen:

- of we in vrede leven met onszelf en onze burens;
- of we liefde kunnen ontvangen en kunnen geven;
- of we het leven leven en met plezier naar ons werk gaan.

Want of het nu vroeger was of nu: is het streven in alles wat we doen niet het ontdekken, beleven en vasthouden van liefde en geluk?

Zijn we niet in elk leven bezig ons vrij te maken van angsten, zorgen en illusies tot we weer één zijn met de bron van leven?

Waarom blijft het thema liefde en geluk in je werk en de obstakels daar naar toe in organisaties onderbelicht? We denken, voelen en doen van alles, maar de grootste drijfveer achter dit alles blijft voorslgnog als een taboe onbesproken...

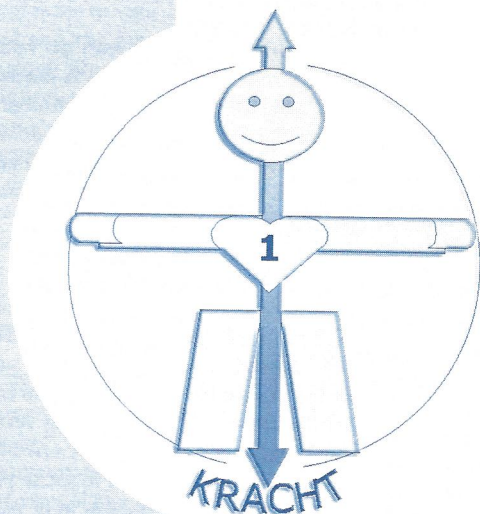
Voelen we ons op het gebied van de liefde en het geluk te gewond en kwetsbaar om te kunnen zien dat, net als de bouwstenen van de computer in het jaar nul, ook nu alle bouwstenen voor het putten uit de oneindige bron van leven, groei en inspiratie gewoon aanwezig zijn?

Voor degenen die enige weerstand bij deze stelling op voelen borrelen, werkt de volgende uitspraak wellicht ontluclterend:

'Ook al ben je gewond en kwetsbaar, toch kun je gewoon blijven leven.'

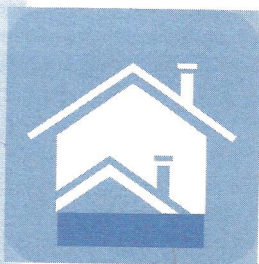
(Toon van Asseldonk, directeur, NV Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij – Arnhem)

HOOFDSTUK



- de eigen talenten
en de kwaliteiten van de ander
worden herkend
- er is waardering voor de ander en voor zichzelf

=



HET FUNDAMENT

Antwoord op de vraag: wat kan ik?



De KRACHT van JACOB KOOISTRA, LAAGDREMPELIG EN OPEN

'Hé, hallo, mijn afdeling hoeft niet opgeheven te worden.'

Zijn loopbaan bracht hem van de voedingsmiddelen-industrie en machinebouw via 's lands grootste kruidenier naar Philips Semiconductors in Nijmegen. Ruim zes jaar is hij daar nu Hoofd Sociale Zaken.

Leidinggevend en medewerkers inspireert hij om, binnen de kaders van een op winstmaximalisatie gestuurde

organisatie, hun eigen ruimte te nemen en om trouw te blijven aan hun eigen gevoel en geweten.

Onder het mom van 'Wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet', weigerde Jacob Kooistra verscheidene keren om oneerlijke ontslagprocedures uit te voeren. Is hij luis in de pels van het shareholder value keurslijf, roepende in de woestijn? Zelf gebruikt hij liever de metafoer van "Perry the peacock"; pauw in het land van pinguïns. 'Er waren eens pinguïns, allemaal keurig in het pak, op zoek naar vers bloed om hun organisatie te vernieuwen. Ze lopen een pauw tegen het lijf, die kleur mag brengen. Het eindigt triest, want de pauw blijft een rare vogel, die uiteindelijk niet kan aarden.' Kooistra is geenszins een man die loopt te pronken met zijn veren. Hij schroomt echter niet om kleur te bekennen door zich autonoom in te zetten voor zingeving op de werkplek. 'Veel managers zijn meer bezig met hun eigen carrière in plaats van het voor hun mensen leuk te maken.' Ook voor hem geldt dat een pauw op de zuidpool het uiteindelijk koud krijgt. 'Vind ik het niet meer leuk, dan hou ik er gewoon mee op. Klaar.'

Jacob Kooistra (50) - van huis uit socioloog - is continue op zoek naar zingeving die geen afgeleide is van de hiërarchie van een organisatie. 'Zingeving in werk ontstaat door dat wat je doet als waardevol te ervaren. In die traditie ben ik opgevoed.' Zijn eerste stap bij Philips Semiconductors was het ontmantelen van zijn eigen afdeling. 'Ik hoef niet overal te kunnen ingrijpen. Ik wil lijnen doorknippen en alleen functionele relaties overhouden. Wat moet ik nou met macht? Ik ben geen machtsdenker. Hoe meer macht, hoe minder invloed.' Controle houden bleek diep in de Philips genen ingebakken. 'Enerzijds dachten managers dat ze alles beter moesten weten dan de mensen onder zich. Anderzijds waren ook medewerkers niet gewend om zelf te beslissen. In het begin heb ik het als een last ervaren dat mensen het geven van ruimte interpreteerden als het ontbreken van sturing.' Onder druk van bezuinigingen is de strakke hiërarchie langzaam veranderd in een netwerkstructuur. Baas-knecht relaties en hanengedrag werden getransformeerd in projectmatig werken en ondernemerschap.

Aan Kooistra's levensfilosofie gaat een indringend persoonlijk veranderingsproces vooraf. Als jonge personeelsmanager begeleidde hij plichtsgetrouw reorganisaties vanuit het perspectief van de leiding. 'Ik zat aan de goede kant van de tafel. Toen ik echter zelf in conflict kwam met één van de hoge bazen werd de situatie anders. Dat is voor mezelf heel ontvullend geweest. Anderhalf jaar draaide ik niet lekker, totdat ik besloot: Ik laat me niet verder ringeloren. Ik heb toen ontslag genomen.' Kooistra vertrok naar Albert Heijn. Zichzelf net bevrijd hebbende, zette hij zich daar in voor grotere werkvrijheid voor zijn nieuwe collega's. 'Ik was ervan overtuigd dat het delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden een goed middel was om de organisatie te verbeteren.'

Het uitgestippelde plan voor de invoering van zelfsturende teams bleek daarbij helemaal niet te werken. Je kan in de praktijk hooguit aangeven dat je gelooft in het concept; er een vastomlijnd plan op los laten staat echter haaks op het idee dat mensen zelf beslissen over hun eigen werkplek.'

Als veranderingsmanager kreeg Jacob Kooistra veel voor zijn kiezen, maar hij is letterlijk en figuurlijk een duurloper. 'Al met al moet je voor een ingrijpende verandering de tijd nemen. Zoiets kost toch een paar jaar. Ik heb wel een jaar gehad, dat ik me heel eenzaam heb gevoeld. Ik dacht: er is ook geen lol aan, het gaat stroef.' Op de vloer kreeg men financiële verantwoordelijkheid, maar elke misser moest door Kooistra aan de hoogste baas uitgelegd worden. De steun van een externe consultant en zijn geloof in mensen hielden hem overeind. 'Mensen kopen huizen, boeken exotische reizen, waarom zouden ze dan zakelijk niet met geld om kunnen gaan? Op een gegeven moment merkte je op de vloer dat het leuker werd. Mensen willen dat strak hiërarchische ook niet meer. Zelfs in het hiërarchische Amerikaanse leger wordt met autonome taakgroepen gewerkt.' In het hele proces werd Kooistra's geloofwaardigheid op de proef gesteld. 'Het kwam ineens heel dicht bij me, toen men ook zelf mensen aan wilde gaan nemen. Mijn eerste reactie was: Hé, hallo, **mijn** afdeling hoeft niet opgeheven te worden. Maar als je bepaalde waarden van zelfsturing verkondigt, moet je in die zin ook wel voorbeeldgedrag vertonen en los durven laten.'

Loslaten is makkelijker als je weet dat je innerlijke kracht je weer in balans zal brengen. Jacob Kooistra vindt hiervoor zijn inspiratie in de theologie en psychologie. Maar wat hem betreft geen psychologische trucjes: 'Wees oprecht en hou een eerlijk verhaal tegenover mensen, juist in afslankingsituaties of reorganisaties. Breng de boodschap niet mooier dan hij is. Het begrip naastenliefde schept daarbij wel een wederzijdse verplichting. Wij vertalen die zorggedachte bij de recente noodzaak tot inkrimping in het bemiddelen van werk tot werk.'

Ondanks zijn rol als pauw tussen de pinguïns kent Kooistra geen hoge bergtoppen en diepe dalen. 'Ik ben een echt heuvelmens.' Hij wordt geleid door eerlijkheid en transparantie. Successen worden bescheiden gevierd en afgewisseld met doorleefde diepgang. 'Ik ben op zijn best als ik verhalen echt doorleefd heb. Dan ben ik mezelf.'

Jacob Kooistra's verandertip:

'Twijfel bij veranderingen niet aan jezelf.

Heb vertrouwen in wat je kunt en wat je gelooft.

Wees je bewust van het effect van je handelen voor anderen.'

Bij Philips Semiconductors Nijmegen werken 4400 medewerkers en het is een van de belangrijkste hightechbedrijven in Europa: de grootste producent van chips en discrete halfgeleiders.

Van kieselsteentjes worden intelligente siliciumchips gemaakt, die vervolgens worden toegepast in allerlei consumentenelectronica; van scheerapparaten tot mobiele telefoons.

De halfgeleiderindustrie wordt gekenmerkt door een wereldwijde en heftige concurrentie.

Het is een technologische race waarin alleen het beste goed genoeg is.

Dit stelt hoge eisen aan de flexibiliteit en het ontwikkelvermogen van Philips-medewerkers.

Een zeer professionele human resources organisatie ondersteunt de mensen niet alleen bij hun eigen ontplooiing, maar ook bij het omgaan met de druk van de markt en de lijnorganisatie. *Let's make people's lives better* is hun credo.