



# Meer dan 1000 jaar managementervaring

Door de heer Nicolaas  
Sint Nicolaas, CEO Sint B.V.

**Wat kunnen  
we leren van**

**meer dan 1000  
jaar management-  
ervaring?**

**Er zijn veel managers en leidinggevenden op deze wereld maar niemand heeft zoveel managementervaring als de Sint. Leer van de Sint en de adviseurs van TWST hoe je omgaat met medewerkers, resultaat verantwoordelijke teams en nieuwe businessmodellen.**

In deze dichtbundel vind je:

- Achtergrond bij actuele managementthema's
- Reflectievragen voor je team, waar je vandaag nog mee aan de slag kunt
- Handige leestips om je verder in te verdiepen

In een reeks gedichten geeft De Sint weer wat de uitdagingen zijn als leidinggevende van een complexe organisatie. Een organisatie waarin productie, distributie en excellente dienstverlening hand in hand gaan. Waarin elk jaar weer met man en macht wordt toegewerkt naar de piekperiode in november en december.

Het is een traditioneel bedrijf dat moet omschakelen naar de behoeftes van nieuwe generaties. Tegelijkertijd neemt de concurrentie toe en staat het imago van de organisatie onder druk. Zowel over de diversiteit van het medewerkersbestand als over de vaak traditionele arbeidsverhoudingen, is in de media veel te lezen de laatste jaren.

Sinterklaas deelt sinds 2012 zeer openhartige ervaringen en lessen van de afgelopen jaren met ons. Natuurlijk op de manier die hem het best past; in dichtvorm.

TWST heeft van de Sint toestemming gekregen om zijn ervaringen te vertalen naar een aantal managementinzichten en waardevolle reflectievragen voor de moderne managers van nu.

We wensen je veel leesplezier!

2012

# Ingesleten patronen

Mijn Pieten zijn zeer drukke mensen  
 Als directeur eigenaar van het Sint bedrijf  
 Kan ik me geen betere medewerkers wensen  
 Toch is het niet zonder reden dat ik dit schrijf

Ik heb een in jaren beproefde  
 manier van leiden  
 Met de wind eronder en een strakke hand  
 Zijn we al sinds het begin der tijden  
 Op tijd in jullie mooie Nederland

Natuurlijk, mijn Pieten klagen  
 Ze vinden mij ouderwets en een strenge heer  
 Maar ik moet ze altijd alles vragen  
 En dan doe ik het uiteindelijk zelf maar weer

Ik breng het onderwerp wel eens ter tafel  
 Waarom komen jullie nooit eens zelf met  
 een plan?

Alle Pieten houden dan hun snavel  
 En ik vraag me af waarom dat niet  
 anders kan

Toen ontmoette ik een twistig Pietje,  
 Die zei:  
 Mijn beste Sint

Het is elke keer hetzelfde liedje  
 Om dit patroon te doorbreken geef  
 ik u een waardevolle hint

U moet uzelf eens op de foto zetten  
 Wat doet uzelf dat dit patroon is ontstaan?  
 Daar moet u eens op letten  
 Dan zal het wellicht veel beter gaan

De Sint ging dat eens proberen  
 In de vergadering hield hij strak zijn mond  
 Het duurde wel een aantal keren  
 Voordat een van de Pieten opstond

Lieve baas, zo verkondigde hij bedeesd  
 We gaan dit jaar naar Griekenland  
 Daar ben ik echt nog nooit geweest  
 En er is daar enorm veel aan de hand

Die Piet heb ik meteen ontslagen  
 Nu als de donder aan de slag  
 Je kun me echt van alles vragen  
 Maar blijf met je handen van onze  
 Sinterklaasdag!

De Sint

# Ingesleten patronen

**Je kent ze wel die patronen: je probeert initiatief te stimuleren in je team, maar je teamleden blijven zich afwachtend opstellen. Hoe meer draagvlak je probeert te krijgen, hoe minder dat lijkt te lukken. Of je verliest de controle door te veel in control te willen zijn. Allemaal voorbeelden van niet helpende patronen. Dynamieken die energie kosten. Energie die je ook kunt inzetten om samen te werken, plezier te hebben en resultaten te behalen.**

Hoe ergerlijk we deze patronen ook vinden, we houden ze net als Sinterklaas zelf in stand. Er is sprake van een circulair patroon. Het gedrag van een persoon leidt tot bepaald gedrag van een ander, dat op zijn beurt weer het gedrag van de eerste versterkt.

We blijven hangen in een dergelijk circulair patroon zolang we niet leren hoe we er zelf aan bijdragen. En dat vinden we over het algemeen lastig. We laten onze eigen rol

in een dergelijk patroon liever onopgemerkt. Vaak relativeren we het of geven we liever anderen of de omstandigheden de schuld. We doen er alles aan om te voorkomen dat we gezichtsverlies lijden of de controle verliezen. Senge (1990) noemt dat de eenzijdige beheerstheorie. Wat we daarom doen is het nog maar een keer aan de orde stellen, het nog een keer uitleggen, het zelf maar weer doen of nog harder ons best doen.

## Reflectie

Last van ingesleten patronen in je team?  
Stel jezelf eens de volgende vragen:

- 1 Welk circulair patroon herken je zelf in je werk?
- 2 Welke aannames heb je over de veranderprocessen en jouw eigen rol daarin? Heb je deze aannames gecheckt?
- 3 Wat ben jij geneigd te doen als het spannend wordt? Hoe beïnvloed je daarmee het veranderproces?

Deel je antwoorden op bovenstaande vragen met een collega en onderzoek samen welke stappen je kunt ondernemen om het patroon te doorbreken.

## Leestips

- *Betekenisvolle werkrelatie*, I.Ahuis, 2019
- *Doorbreek de cirkel: Hoe managers onbewust verandering blokkeren*, A.Ardon, 2011
- *Systeemdenken, ontdekken van onze organisatiepatronen*, B.Bryan ea., 2009
- *Eerste Hulp Bij Ongewenste Resultaten*, L.Wouterson en P.Bouwman, 2e druk 2010
- *Immunity to change*, R.Kegan & L.Laskow Lahey, 2009

2013

# Defensief gedrag

Mijn medewerkers staan onder druk.  
Het betreft niet de beloning.  
Het gaat over hun representatie.  
En hun uiterlijke vertoning.

Ik ben daar erg door ontstemd.  
Pieten horen bij ons merk.  
Niemand heeft ze ooit anders gekend,  
maar de tegenwerpingen zijn sterk.

Hoe moet ik hier als DGA mee omgaan?  
Mijn eerste neiging is te bagatilisieren.  
Het valt allemaal wel mee,  
En de tijd zal het ons leren.

Maar de kranten staan vol  
en de kritiek neemt toe.  
De discussie slaat op hol.  
Ik moet iets doen, ik weet alleen niet hoe.

Een beetje met humor benaderen?  
Met een roze mijter en een paarse baard,  
het hele Sint icoon herkadieren.  
Wellicht dat dat de gemoederen bedaard.

Eens even flink in de aanval gaan?  
Stelletje natte pepernoten!  
Zeker niets beters te doen?  
Halve garen en idioten.

Ik moet gezichtsverlies beperken.  
Denk eens aan mijn trouwe klantjes.  
Mijn concurrent de kerstman mag  
niets merken, die wrijft al in zijn handjes.

Ik heb mijn probleem uiteindelijk  
bij een Twistig Pietje neergelegd.  
Hij was heel vriendelijk,  
en zijn advies was zeer terecht.

Sint zei de adviseur met veel gevoel.  
Defensief gedrag licht erg voor de hand,  
maar brengt je niet dichterbij je doel,  
daarvoor ben je niet in Nederland.

Ook de argumenten van de tegenstanders,  
zijn oprecht dus accepteer deze maar.  
En ook al denken zij dus anders,  
ze zijn niet minder waar.

Richt je daarom op je klanten.  
En laat je door niets hinderen.  
Je bent er niet voor die kranten.  
Je bent er uitsluitend voor de kinderen.

De Sint

# Defensief gedrag

**We zijn net als Sinterklaas geneigd om defensief te reageren als de situatie spannend wordt. Vechten, vluchten of bevriezen is een natuurlijke reactie van ieder mens bij veranderingen en stress.**

Deze defensieve reacties zorgen er echter voor dat we de gevoelige onderwerpen niet bespreekbaar maken. Er wordt niet naar elkaar geluisterd, niet alle informatie komt op tafel en we blijven hangen in onze eigen overtuigingen. We leren niet van elkaar en tegenstellingen worden uitvergroet.

Het is niet zo gemakkelijk om de werkelijkheid onbevooroordeeld onder ogen te zien. En als je wel echt nieuwsgierig op zoek gaat naar hoe het werkt, dan ontdek je vaak dat jezelf of anderen goede redenen hebben die de situatie in stand houden.

We beschermen alles wat waarde voor ons heeft en goed voor ons werkt. Stap je hier te makkelijk overheen, dan krijg je gegarandeerd tegenwerking.

Om te begrijpen wat er speelt en waarom verandering stagneert is het nodig om echt onbevangen te kunnen kijken naar alle belangen die er in een bepaalde omgeving spelen. Wees nieuwsgierig naar de (echt wel) interessante andere mening van de ander. Leer je eigen automatische defensieve reactie kennen en beheersen.

## Reflectie

Herken je de volgende gedragingen? Waar ben jij toe geneigd als het spannend wordt?

### Vechten

- Je wilt gelijk hebben en hebt overal een weerwoord op.
- Je beschuldigt de ander van de ontstane situatie; je plaatst het buiten jezelf.
- Je dramatiseert en maakt het probleem nog groter dan het is.

### Vluchten

- Net doen alsof er niets aan de hand is.
- Je gooit het gesprek over een andere boeg, bijvoorbeeld met een grap.
- Je zwakt af, je bagatelliseert de situatie.

### Bevriezen

- Je laat het over je heen komen en je ondergaat het zonder gevoel, emotie en beleving.
- Je klapt dicht tijdens een gesprek en je weet niet meer iets te zeggen.
- Je mijdt contact met anderen.

## Leestips

- *Now are we talking*, F.Weijers, 2020
- *Meer dan de som der delen*, B.Kessener en L.van Oss, 2019
- *Ons feilbare denken*, D.Kahneman, 2011
- *How the way we talk change the way we work*, K.Lahey, 2003
- *Overcoming Organizational Defenses*, C.Argyris, 1990
- Universiteit van Nederland, college: "Wat zorgt ervoor dat je verstijft, vlucht of juist vecht als je je bedreigd voelt?" ([www.universiteitvannederland.nl](http://www.universiteitvannederland.nl))

2014

Innovatie

Mijn stoomboot is niet CO2 neutraal,  
Mijn grote Sintboek geen CRM systeem.  
Reizen per paard is niet normaal.  
En kinderen mee in de zak, is te extreem.

Tradities en folklore lijken uit de gratie,  
je moet met de tijd meegaan.  
Inzetten op vernieuwing en innovatie.  
Alleen zo blijft je bedrijf voortbestaan.

Maar ik heb een goed lopend Sint bedrijf  
Al vele honderden jaren lang.  
Voor mij geen polonaise aan mijn lijf.  
Daarvoor leef ik al te lang.

Maar ben ik nu wel reeel?  
De wereld is niet hetzelfde meer.  
De kerstman pakt steeds meer marktaandeel.  
Hoe lang nog voor deze oude heer?

Maar weer eens met  
zo'n twistig Pietje gepraat.  
Wat is voor innovatie de eerste stap?  
Hij had zijn antwoord direct paraat;  
dat beste Sint, begint met leiderschap!

Geef voldoende urgentie aan innovatie,  
toon betrokkenheid vanuit de top.  
Geef richting met visie en inspiratie  
én geef je 'Heilige'status op.

Innovatie gedijdt niet bij een hiërarchie,  
Het is gebaat bij een veilig en open klimaat.  
Met een heilige discussieer je niet,  
dan sta je zo op straat.

Een tweede voorwaarde zei hij toen.  
-Ik vond hem meer en meer pedant-  
Zijn nieuwe manieren van denken en doen,  
door meer verantwoordelijkheid aan de  
Pieten kant.

Dat was de druppel,  
spreekwoordelijk gesproken!  
Wie denkt die snotneus wel dat hij is?  
Die twistige Piet is meteen de zak ingedoken.  
Met een beetje centrale sturing is niets mis.

De Sint

# Innovatie

**De belangrijkste reden voor organisaties om te innoveren, is het creëren of behouden van bestaansrecht in een continu veranderende wereld. Innovatie verbetert de concurrentiepositie, vergroot onderscheidend vermogen. Het helpt ook als je in wilt kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen.**

Innovatie is noodzakelijk. Verschillende onderzoeken tonen aan dat 60-80% van de innovaties faalt. Innovatie kost veel geld, tijd en (management-)aandacht. De uitkomst is lange tijd onzeker. Dat maakt succesvolle innovatie lastig, zeker als de innovatie concurreert met de dagelijkse activiteiten van een organisatie.

Door systemisch naar innovatie te kijken, kun je de kans op succes vergroten. Met systemisch bedoelen we dat er vanuit verschillende perspectieven tegelijk naar het onderwerp wordt gekeken. Innovatie is niet alleen een nieuw proces. Succesvolle innovatie betekent ook aanpassingen doen in de Besturing, de Inrichting, het Leiderschap en de Teameffectiviteit in een organisatie. We spreken van het BILT model®.

Zo zal innovatie geen grond vinden in de organisatie als het niet regelmatig op de bestuurlijke agenda staat. Met betrekking tot organisatie-inrichting, is innovatie gebaat bij verschillende perspectieven en input uit verschillende afdelingen. Sales-verantwoordelijken horen bijvoorbeeld de wensen van de klant, marketing ziet de opportuniteiten voor nieuwe distributiekanaalen, R&D ziet nieuwe technologische mogelijkheden, enz.

Innovatie wordt aangemoedigd door coachend leiderschap. Te veel aansturen op microniveau brengt de innovatiedrang tot stilstand, terwijl te veel ruimte tot onvoldoende focus en resultaat kan leiden. En vanuit het perspectief van teameffectiviteit is een vereiste dat we ons prettig genoeg voelen om onze ideeën te delen

met onze collega's, zelfs als we weten dat ze het niet met ons eens zijn. Deze 4 perspectieven beïnvloeden elkaar voortdurend.

## Reflectie

Hoe is dat voor jouw organisatie? In hoeverre gelden de volgende uitspraken voor jou?

### Besturing

- Er is een duidelijke, geïntegreerde innovatiestrategie
- De innovatiedoelen en prestatie-indicatoren zijn niet ondergeschikt aan de andere strategische doelen en prestatie-indicatoren
- Innovatie is een belangrijk terugkerend onderwerp op de bestuurlijke agenda

### Inrichting

- Innovatie is integraal belegd bij verschillende afdelingen
- Er bestaat een integraal, gestructureerd en goed gefaciliteerd innovatieproces
- De klant wordt centraal gesteld en alle stakeholders zijn bij het innovatieproces betrokken

### Leiderschap

- Het leiderschap draagt het belang van innovatie uit in woord en daad
- Medewerkers worden ingezet op hun kwaliteiten, ze voelen zich uitgedaagd en beloofd voor succes



- Werknemers krijgen en voelen de tijd om zich in te werken in nieuwe technologieën en in nieuwe markten, om in gesprek te gaan met interessante stakeholders en interessante acties te observeren.

#### **Teameffectiviteit**

- De samenwerking binnen de organisatie leidt tot een creatieve cultuur die gericht is op het creëren van waarde voor de klant.
- De samenwerking gaat over teams, afdelingen en organisaties heen.
- Medewerkers voelen de ruimte en durven hun ideeën te delen. Fouten maken mag.
- Er wordt effectief gebruik gemaakt van de diversiteit in de teams. Teamleden worden gefaciliteerd om elkaars sterke kanten volop te benutten.



**Innovatie gedijt niet bij een hiërarchie,  
Het is gebaat bij een veilig en open klimaat.  
Met een heilige discussieer je niet,  
dan sta je zo op straat.**

#### **Leestips**

- **Het innovatie dilemma**, C.M. Christensen, 2015 • **Frame innovation**, K. Dorst, 2012
- **De 5 frustraties van teamwork**, P. Lencioni, 2012 • **How the way we talk change the way we work**, K. Lahey, 2003 • **The Lean startup**, E. Ries, 2011
- **De disruptieparadox In 5 stappen naar echte vernieuwing**, M. Lanting, 2017

2015

## Sinterklaas op zoek naar de Why

Mijn Sint bedrijf zit in zwaar weer.  
Ja, dat hoor je niet in het Sinterklaas journaal.  
Maar als DGA van mijn familiebedrijf, weet ik het soms niet meer.  
En gaan mijn gedachten er mee aan de haal.

Als we de externe ontwikkelingen beschouwen, dan word ik daar niet bepaald vrolijk van.  
Terwijl ik eigenlijk aan mijn service delivery wil bouwen,  
zijn er tal van zaken waar ik niet omheen kan.

Ons bedrijf is van lokale sponsors afhankelijk.  
En vrijwilligers die ter plaatse hun hulp aanbieden.  
Dat is voor onze klanttevredenheid zeer belangrijk.  
We kunnen echter minder vaak rekenen op deze lieden.

De concurrentie neem ik zeer serieus.  
De Kerstman wint in populariteit.  
Zijn onderneming is een internationale reus.  
Die steeds meer klanten trekt wereldwijd.

Op de sociale media wordt over de Pieten getweet.  
Dat geeft ze extra stress in deze toch al drukke tijd.  
Optimaal presteren doen ze dan niet,  
En dat raakt onze score op service en kwaliteit.

Aan de klantkant hebben kinderen onze volle aandacht.  
Maar waar we ooit konden volstaan met twee kaatsballen in een net,

Hebben we nu niet snel iets goeds gebracht, als het niet lijkt op een Xbox of een iPad.

Ik vraag me af past ons concept nog wel in deze tijd?  
Moet ik niet wat anders gaan proberen?  
Of doorstarten met alleen onze productiefaciliteit, en snoepgoed en letters produceren?

Ik ben ondertussen al ver voorbij de pensioen leeftijd.  
Dus ik zou ook mijn mijter in de boom kunnen hangen.  
Genieten van de Spaanse zon en gezelligheid.  
Geen drukte meer en geen zakelijke belangen.

Maar dan denk ik aan vroegere tijden.  
Toen ik als jonge bisschop begon, eeuwen geleden.  
Dat ik me aan de kinderen, zeelieden en prostituees wijdde,  
die leefden in erbarmelijke omstandigheden.

En dan kijk ik naar de nieuwsberichten in de krant.  
En ik lees over de vluchtelingen die hier aanbelden.  
Dan zie ik ineens weer wat er nodig is in dit land.  
En dan spuug ik in mijn handen.

Ik realiseer me ineens weer wat mijn missie is.  
Ik stroop mijn mouwen op en ik zadel mijn paard.  
Het gaat over de kinderen en niet over de business.  
Ik heb mijn ambt niet voor niets aanvaard.

De Sint

# Het definiëren van de Why

**Er is weinig vertrouwen in het bedrijfsleven. Minder dan 40% van de Nederlandse millennials vertrouwt leiders van grote bedrijven als het om een positieve impact op de wereld gaat. Maar 20% ziet hen als een bron van betrouwbare informatie (Deloitte, 2019).**

Moderne organisaties worstelen daarom met de vraag wat er voor nodig is om het vertrouwen van hun stakeholders te behouden.

Simon Sinek beschrijft in zijn boek *Begin met het waarom* dat bijna alle organisaties van buiten naar binnen communiceren. Ze weten wat, 'What', ze doen en wat ze verkopen. Enkel weten hoe ze dit doen, maar in de meeste gevallen weten deze organisaties niet waarom, 'Why', ze doen wat ze doen. Ze missen in hun boodschap hun doelstelling, hun geloof. Sinek stelt: 'Mensen kopen niet wát je doet, ze kopen waaróm je het doet. Succesvolle organisaties communiceren van binnen naar buiten. Zij handelen

vanuit een 'why', vanuit een overtuiging. De Why beschrijft wat ons ten diepste drijft, dat wat we willen bijdragen aan de wereld. Dit kan een geloof of overtuiging zijn of al een abstract doel dat je wilt bereiken.

*De Why van het Sint bedrijf is: een lach op het gezicht van elk kind.*

Het formuleren van een purpose of Why is van geen waarde als de deze niet integraal in het bedrijf wordt doorgevoerd. Dan blijft het bij een marketingtool en een mooie (vaak holle) kreet op een koffiemok. Het echt doorvoeren van je 'Why' kost echter behoorlijk veel tijd, energie en geduld. Bovendien is het ook niet altijd duidelijk wat dit onder aan de streep oplevert.

Steeds meer organisaties slagen erin om geloofwaardig te zijn met hun 'Why'. Zo heeft ABN Amro haar purpose 'sustainable banking' betekenis gegeven door alle investeringen in de tabaksindustrie stop te zetten. Volvo heeft aangekondigd na 2019 alleen nog maar elektrische en hybride auto's te produceren. En Tony Chocolonely lukt het om echt slaafvrij te zijn en een eerlijke prijs aan de boeren te geven.

Of je nu een aanhanger bent van Simon Sinek of niet, zijn theorie heeft in ieder geval veel organisaties aan het denken gezet over wat er nog meer is dan alleen geld verdienen. En als het lukt om een goede Why te definiëren, kan het je als bedrijf veel loyaliteit, energie en trotse medewerkers opleveren.

## Reflectie

Hoe goed ken jij je why, en je stakeholders?

- Wie zijn de belangrijkste stakeholders van jouw organisatie?
- Wat verwachten de stakeholders van je bedrijf?
- Wat doet de organisatie dat de stakeholders daar ook vertrouwen in geeft?

## Leestips

- *Begin met het waarom*, S. Sinek, 2019
- *Tools of titans*, T. Ferris, 2016
- *Het moment van inzicht*, C. Madsbjerg en M.B. Rasmussen, 2014
- *What great brands do*, D.L. Yohn, 2013
- *Good to great*, J.C. Collins, 2010

2016

# Businessmodellen

## Sint as a Service

De markt is veranderd, merk ik dit jaar,  
Er worden steeds meer eisen aan mijn feest gesteld.  
Met een paar schoenen vullen zijn we niet meer klaar.  
De Sint wordt liever op maat besteld.

Zo wil men de kleur van mijn Pieten bepalen.  
Alsmede de aanwezigheid van roe en zak.  
Sint te paard, in de boot of op de pedalen,  
pepernoten, speculaas of luxe gebak.

Twistige adviespieten gaven me raad.  
Het feest moet meer exclusief gaan zijn.  
Schaarste creëren, door een Sint op maat.  
Dan zal je weer toekomstbestendig zijn.

Sint as a Service of afgekort SAAS.  
Zo heet het nieuwe concept.  
Waarbij je dus de Sinterklaas,  
In 3 varianten hebt.

Brons wordt als eerste in de markt gezet.  
Door een inlogcode op de Sint site.  
Daarnaast een doe het zelf pakket.  
Met schoensmeer, pepernoten en zoetigheid.

Zilver is een wat luxere variant.  
Je mag dan ook je schoenen zetten.  
Met een gedichtje van mijn hand,  
van maximaal 6 coupletten.

Met goud ga je voor een totaal beleving.  
Sint komt met zijn Pieten op locatie.  
In een nostalgisch versierde omgeving  
Met cadeau's, bisschopswijn en een tractatie.

Toegegeven ik was gecharmeerd van het idee.  
Planbaar, efficiënt en goed te communiceren.  
De OR krijg ik ook wel mee.  
En je bent nooit te oud om te leren.

Maar langzaam realiseert deze oude heer,  
dat ik te ver vooruit was deze keer.  
Want het vieren van het feest,  
is altijd al naar eigen inzicht geweest.

Mijn klanten hebben sinds jaar en dagen,  
het feest altijd al zelf bepaald.  
En het zonder het aan het sinterklaas  
journaal te vragen,  
naar de eigen fantasie vertaald.

Dus zolang de kinderen nog zingen.  
En ik overeind blijf op mijn paard  
Doen we allemaal onze eigen dingen.  
Of we nu piepjong zijn of bejaard.

De Sint

# Businessmodellen

**Een businessmodel beschrijft het geheel en de samenhang van hoe een onderneming waarde creëert, aflevert en vasthoudt. Een businessmodel laat het grotere geheel in samenhang zien. Het financiële verdienmodel wordt hierin gecombineerd met de commerciële waarde propositie. En het businessmodel toont de impact hiervan op de interne organisatie (P. van de Pijl).**

Door de Coronacrisis wordt het voor veel organisaties weer relevant om hun businessmodel tegen het licht te houden. Vliegtuigmaatschappijen, horeca, bouwbedrijven, kerken, banken en verzekeringsmaatschappijen: allemaal zijn ze op zoek naar een businessmodel waarmee de organisatie in de nieuwe 'Coronacontext' winstgevend en toonaangevend blijft of wordt.

Daarin zien we de volgende drie valkuilen:

## 1 Tijd en focus

In 2014 publiceerde het FD een onderzoek onder 350 topondernemers en -directeuren waaruit bleek dat 82% van hen verwacht 'het businessmodel te moeten aanpassen. Dat dat echter nog niet meteen gerealiseerd is, komt grotendeels door

een gebrek aan tijd bij de leiders (27% van de ondervraagden vindt dit het grootste obstakel). Met als gevolg dat 37% van de leiders aangeeft moeite te hebben om koers te houden.

## 2 De top van de onderneming staat weinig open voor ideeën van anderen 'Strategie is van de top' luidt nog vaak het motto.

Het businessmodel wordt ontworpen en omarmd door de top van het bedrijf. Voor het innoveren van het businessmodel zijn echter juist verschillende perspectieven nodig uit alle onderdelen en lagen van de organisatie. Perspectieven die elkaar aanvullen of tegenspreken nodigen uit om te verdiepen of onontgonnen gebied te verkennen.

Het model dat in de top ontwikkeld wordt, is daarnaast ook vaak abstract en gebaseerd op een ideale toekomst. Medewerkers herkennen zich dan niet in het nieuwe beeld en voelen zich niet gehoord.

## 3 Een overheersende focus op de inhoud

Het ontwerpen van een nieuw businessmodel in een grote organisatie nodigt uit tot veel discussie met heel veel stakeholders en experts op verschillende abstractieniveaus. De kans is daardoor groot dat er langs elkaar heen wordt gepraat en dat men in details verzandt. De businessmodellen die worden ontworpen zijn daardoor soms te veel een compromis en vormen onvoldoende antwoord op de uitdagingen in de markt. Ze worden te complex en daardoor veel te lastig om te implementeren. Of ze zijn te vindingrijk en gebaseerd op te veel aannames over de markt.

## Reflectie

In hoeverre is jouw businessmodel nog actueel?  
Aan de hand van onderstaande vragen krijg je net wat meer inzicht.

- In hoeverre voldoet jouw businessmodel nog aan de nieuwe ontwikkelingen als gevolg van de crisis?
- Wie zijn er betrokken bij het nadenken over of aanpassingen aan het businessmodel?
- In welke mate is het businessmodel direct toepasbaar? Is het concreet genoeg om er morgen mee beginnen?

## Leestips

- *Business model generatie*, A. Osterwalder, Y. Pigneur, P. van der Pijl, 2010
- *Businessmodellen met body*, M. Setz & T. van den Hoed, 2006
- *Ontwerp betere business*, P. van der Pijl, 2017
- *Sustainable Business Models*, A. Aagaard, 2019
- *Reinventing business model*, H. Volberda, F. van den Bosch, K. Heij, 2017

2017

Continu  
Verbeteren

### Lean Sint Sigma

Zoals elk jaar doe ik weer  
verslag van mijn organisatie.  
De economie trekt aan, het gaat ons goed.  
Cadeau's geven is weer in de gratie.  
En er zijn pepernoten in overvloed.

Dat betekent dat we  
het ook weer drukker krijgen.  
De Pieten kunnen het maar net aan.  
De werkdruk en de klachten stijgen.  
We zien de maan door de bomen  
niet meer staan.

In onze strategie sessie op de hei dit jaar,  
hebben we daarom een belangrijk besluit genomen.  
We moeten slimmer gaan werken met elkaar.  
Zo zijn we op Lean uitgekomen.

Mijn Pieten naar de Black-belt training uiteraard.  
Poka Yoke, Kaizen, Gemba en Kanban.  
Deze instrumenten werden heilig verklaard.  
Maar de Sint werd er des duivels van.

Ik werd een beetje geeltjesmoe.  
En kreeg een steeds minder goed gevoel.  
Minder verspilling ja, maar wat een gedoe.  
Is dat dan het belangrijkste doel?

Maar weer naar het Twistig Pietje gestapt.  
Sint, zei deze met veel begrip.  
Dat u daar bent ingetrapt.  
Maar ik heb wel een goede tip.

Kijk nu eerst naar wat u wilt bereiken?  
En wat doet u al heel goed?  
Ga dan eens naar uw klanten kijken.  
Dan zal u zien waar u verbeteren moet.

We hebben al onze klanten in Nederland toen,  
een slimme vraag gesteld.  
Schrijf je verlangens op een briefje in je schoen.  
En zo hebben ze het ons verteld.

De klantvraag is nu heel transparant.  
Een pop, chocolade of computerspel.  
Kijk daarvan hebben we verstand.  
Daarmee halen we onze Net Promoter Score wel.

Alle instrumenten over boord?  
Nee hoor, maar veel minder prescriptief.  
Praktisch en resultaatgericht gaan we voort.  
En de periodieke werkdruk nemen we voor lief.

De Sint

# Continu Verbeteren

**Heeft jouw organisatie nog geen scrum-teams en stand-ups? Dan heb je al snel het gevoel dat je er niet meer bij hoort. Het klinkt mooi: met multidisciplinaire teams in korte perioden stapsgewijs naar een eindresultaat toewerken. Klantgericht en flexibel. Succes verzekerd? Net als bij elke andere methodiek zijn de manier waarop je het toepast en het gedrag dat je daarbij laat zien kritische succesfactoren.**

We zien nu soms dat agile-werkvormen en technieken meer doel dan middel geworden zijn. Organisaties zijn gevoelig voor populaire methodes en adviesbureaus maken daar graag gebruik van. Wie wil er nu tot de achterblijvers horen? En als agile-technieken dan een hamer zijn, is elk probleem ineens een spijker geworden.

Simon van der Veer wijst ons in zijn boek 'De vanzelforganisatie' op de valkuil dat we door ons maakbaarheidsgeloof voortdurend organisaties willen veranderen en (re)organiseren. Met – als we niet uitkijken – een wildgroei aan nieuwe modellen, methodieken, beleid en bureaucratie

tot gevolg. We gaan daarmee voorbij aan het zelf-organiserend vermogen van organisaties. Elke organisatie beschikt van nature over (van)zelforganiserend vermogen. Zonder sturing van hogerhand gaan mensen 'vanzelf' leren en het samen werken organiseren. Wie dit onderkent, verandert en organiseert niet meer dan nodig. Zo blijft het 'leven' erin en blijven organisaties zo eenvoudig als kan.

Een one-size-fits-all-approach past dan niet, hoe verleidelijk dat soms ook klinkt. Blijf daarom in elke context onderzoeken wat voor jou qua taal en aanpak wel en niet werkt. Er zitten hele krachtige

principes in het agile-denken, zoals het visueel management, de klant centraal, kort-cyclisch werken met weekstarts, actie experimenten, etc. Maar ga niet met oogkleppen op een agile-methodiek 'uitrollen'. Professionals zijn eigenwijs en dat is maar goed ook. Gebruik die eigenwijsheid en wees ook agile in de aanpak. Geef ruimte aan de creativiteit, zodat mensen binnen hun eigen werkcontext die taal en aanpak maken waar zij warm voor lopen en waarmee zij hun verbeterambities kunnen waarmaken.

## Reflectie

Onderzoek eens hoe jij ruimte geeft aan verbeteringen binnen je team.

- Welke initiatieven of projecten in jouw organisatie bestaan er waarvan je zelf lastig kunt uitleggen wat de urgentie ervan is?
- In hoeverre zijn de Lean of Agile trajecten in jouw organisatie een doel of een middel?
- Hoeveel mogelijkheden zijn er om eigen invulling te geven aan een dergelijk traject?

## Leestips

- *Measure what matters*, J.Doerr, 2017
- *Wij zijn Toyota niet*, L.Coalmet, 2014
- *Strength-based lean six sigma*, D.Shaked, 2014
- *De Vanzelforganisatie*, S. van der Veer, 2020

2018

# Sinterklaas verantwoordelijke teams

Goed om elk jaar het werk even neer te leggen.  
Even afstappen van die rijdende trein.  
Een sessie op de hei, of op de campo zoals we  
in Spanje zeggen,  
om zaken met elkaar te bespreken, groot en klein.

Zo hebben we dat onlangs ook gedaan.  
Een leuk zaaltje met beamer gereserveerd.  
Met geeltjes en flipovervellen in de  
weer gegaan.  
Meestal heel geanimeerd.

Maar nu nam één van de Pieten het woord.  
We zitten vast en ik zal het jullie tonen!  
En zo vertelde hij ons verder onverstoord,  
over ingesleten patronen:

“Nooit eens zonder problemen naar Nederland.  
Het Sinterklaasjournaal toont het klip en klaar.  
Er lijkt altijd wel wat aan de hand.  
Is de boot niet kwijt, dan zijn de pakjes nog niet daar.

Gelukkig gaat het elke keer net goed.  
En waaien de wimpels weer.  
Dus niemand die er iets aan doet.  
Het is hetzelfde liedje keer op keer.

De oorzaak betreft de top  
down sturing door de Sint,  
vernieuwing krijgt geen kans.  
Hij schiet alles af wat hem niet zint.  
En inspraak is een rituele dans.

Onze organisatie is te groot voor dit model.  
De verantwoordelijkheid moet naar beneden.

De teams met Pieten kunnen het zelf echt wel.  
Er is een nieuw tijdperk aangetreden.

De Sint krijgt een meer coachende rol.  
Wel sturen op het wat, maar niet op het hoe.  
Wij Pieten voelen ons daardoor meer waardevol.  
En de effectiviteit van onze organisatie neemt toe.”

Dat was best pittig om te horen.  
Maar ik dacht terug aan mijn ‘leadership’ dagen.  
Dus waste ik niet meteen zijn oren.  
En ik stelde open vragen.

Ik kon er eigenlijk geen speld tussen krijgen.  
Alle bezwaren hadden met mezelf te maken.  
Dus besloot ik verder maar te zwijgen.  
En mijn verzet te staken.

De Pieten hebben nu resultaatverantwoordelijkheid.  
Ik mag me nergens mee bemoeien.  
Sturen doe ik op kindertevredenheid.  
En ik mag nog graag wat met gedichten stoeien.

Oh ja, natuurlijk houd ik in het grote boek,  
nog alles van de Pieten bij.  
En als er iets is, komt de hoofdpiet op bezoek  
en krijgt hij duidelijke instructies van mij.

Want vertrouwen is goed,  
maar als Sint weet ik wel beter.  
Zonder de man met de bisschopshoed,  
loopt het hier voor geen meter.

De Sint



# Resultaat verantwoordelijke teams

**Waar tot 20 jaar geleden efficiëntie, beheersing en controle meestal nog centraal stonden in de sturing, wordt nu heel anders naar organisaties gekeken. Werk is in veel gevallen complexer geworden en is moeilijk te standaardiseren. En ontwikkelingen gaan snel en zijn lastig voorspelbaar. Organisaties en teams moeten daarom flexibel zijn om zich voortdurend en snel aan te kunnen passen. Het concept van meer zelfsturing en verantwoordelijkheid bij de teams past daarbij.**

Sturen op verantwoordelijkheid betekent dat medewerkers de ruimte krijgen om hun werk in te richten op de wijze die zij het beste vinden en zorgen er zelf voor dat resultaten bereikt worden. De verantwoordelijkheid en het eigenaarschap komt meer in het team te liggen, wat betekent dat de leidinggevende afstand gaat nemen van het 'hoe' (de manier waarop werk wordt ingevuld) en ruimte gaat geven.

Dat vraagt nogal wat van een leidinggevende. Vaak horen we in organisaties zeggen dat de leidinggevenden nu op hun handen moeten gaan zitten. Niets is echter

minder waar! De leidinggevende heeft als belangrijke taak een team te begeleiden naar een resultaatverantwoordelijk team. Dit proces neemt circa 1,5 tot 2 jaar in beslag en doorloopt verschillende fasen. De leidinggevende moet in al deze fasen in staat zijn om het gedrag van mensen te begrijpen en daar effectief op inspelen, zodat er betrokkenheid wordt gecreëerd en een volgende stap in het veranderings-traject wordt gerealiseerd.

Aan het begin zal de rol van de leidinggevende nog meer richtinggevend en proactief zijn. Naarmate het team

groeit in taakvolwassenheid neemt de leidinggevende steeds meer afstand en wordt hij of zij steeds meer coachend, zodat het team zelf in staat wordt gesteld om het beste uit het team te halen en eventuele uitdagingen in de samenwerking zelf op te lossen.

Daarbij is het noodzakelijk dat de leidinggevendenden heldere kaders stellen.

## Reflectie

Vragen die je kunnen helpen bij resultaat verantwoordelijke teams:

- In welke mate hebben de teamleden elkaar nodig om de doelen te bereiken? Wat vindt men daar van? Hoe ervaart men de onderlinge afhankelijkheid?
- Hebben de teamleden dezelfde voorstelling van het doel?
- Heeft het team voldoende middelen om de doelen te bereiken? (Denk aan tijd, werkruimte, informatie, training en begeleiding, etcetera).
- Spreekt de teamleider/coördinator het team en de individuele teamleden aan op hun eigen verantwoordelijkheid en om zelf tot oplossingen te komen?
- Welke formele en informele regels worden als zinvol ervaren? Welke regels zouden moeten veranderen om het team beter te laten functioneren?
- Is er regelmatig contact met de externe klant om samen de bereikte resultaten te evalueren?
- Spreken de teamleden elkaar aan op gemaakte afspraken?
- Wordt er binnen het team geleerd van fouten?

## Leestips

- *Teeming*, Woolley-Barker, 2017
- *Ongeschreven regels*, A. Figuee, L. van Rijn, 2017
- *Team op vleugels*, M. Vroemen, 2014
- *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*, J. de Blok, A. Pool, 2010

2019

# Omgaan met personeel

Sint, vragen mensen mij heel vaak,  
Hoe doet u dat toch elk jaar weer?  
Zo'n grote, belangrijke en complexe taak.  
En u bent ook niet de jongste meer.

Ik vind dat ik dan wat uitleggen moet.  
Het is misschien minder romantisch dan je dacht.  
Het is niet de Sint die het allemaal zelf doet.  
Al wordt dat door mijn marketing zo gebracht.

Ik heb veel medewerkers aan me verbonden.  
In vaste dienst of als hulp Sinterklaas.  
Waar we vroeger met zijn tweeën stonden,  
ben ik nu van een heel leger de baas.

Meer mensen in de tent,  
is niet perse ook meer succes.  
Zonder coördinatie, sturing en talent,  
geeft het veel gedoe en stress.

Op televisie en van de buitenkant bekeken,  
lijkt het allemaal heel goed te verlopen.  
Maar onder de oppervlakte is elke keer gebleken,  
dat de emoties hoog op kunnen lopen.

Dus stelde ik mijzelf onlangs de vraag;  
Zijn mijn medewerkers wel zo onmisbaar?  
Er zijn bijzonder veel mogelijkheden vandaag.  
Dus deed ik daar wat onderzoek naar.

Ik ben naar beurzen gegaan.  
In Duitsland en de Silicon Valley.  
Heb met een VR bril opgestaan.  
En alles gehoord over Augmented Reality.

Dat is toch fantastisch uitgevonden.  
Sinterklaas zonder Piet.  
Sterker nog zeg ik onomwonden,  
ook die Sint is zo noodzakelijk niet.

Dat scheelt elk jaar behoorlijk wat gedoe.  
Het vergt wel wat investering in techniek.  
Maar ik hoef niet eens meer zelf naar  
Nederland toe.  
En heb toch toegang tot een groot publiek.

Maar dan zie ik die kinderen weer op de kade staan.  
Vol verwachting klopt hun hart.  
Want ginds komt de stoomboot uit Spanje aan.  
En dan ben ik toch weer verward.

Want vervangt AR de opgewonden verwachting?  
Van wie de koek krijgt en wie de gard?  
Is de techniek juist geen ontkrachting?  
Van de zoete nostalgie, traditie en een  
bonzend hart?

Nu heb ik kennis aan een Twistige Piet,  
We drinken graag een glaasje Bischofswijn.  
Ik vroeg hem, heb jij de oplossing niet?  
Het kan toch niet zo moeilijk zijn?

Sint, zei mijn raadsheer toen.  
Je personeel is je belangrijkste asset.  
En daar moest ik het mee doen.  
Dus gedoe maar accepteren en  
vroeg naar mijn bed.

De Sint

# Gemotiveerde medewerkers

**“Ik wens je veel personeel toe” is een bekende cynische uitspraak. Hoe groter je bedrijf wordt, hoe meer moeite je moet doen om je medewerkers aan je te binden en gemotiveerd te houden. Zeker in tijden van crisis schiet persoonlijke aandacht er nog weleens bij in. Terwijl juist in deze tijden de motivatie van de medewerker achteruit kan gaan.**

Veel organisaties zien de beloning nog steeds als belangrijkste instrument voor motivatie (salaris, bonus, 13e maand). Medewerkers die het goed doen krijgen een hogere beloning dan medewerkers die minder presteren.

Pink stelt in zijn boek 'Drive: dat deze manier van motiveren niet meer goed werkt. 'Wie zoet is krijgt lekkers werkt niet meer.' Belonen en straffen vermindert volgens hem onder andere de intrinsieke motivatie, vermindert creativiteit en kan korte termijn denken en fraude in de hand werken.

Pink onderscheidt als belangrijkste factoren die wel leiden tot intrinsieke motivatie: autonomie, meesterschap en zingeving. Deze drie elementen zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. "Autonome mensen die streven naar meesterschap, presteren op een heel hoog niveau. Maar degenen die dat doen in dienst van een hoger doel, kunnen nog meer bereiken". Je kunt de motivatie op verschillende manieren stimuleren. Het helpt wanneer werknemer en leidinggevende samen duidelijk proberen te krijgen hoe werkactiviteiten bijdragen aan het grotere geheel. Het gaat erom dat de werknemer zijn of haar rol in die bijdrage aan het grotere geheel snapt en daar ook de credits voor krijgt.

Werk ook eens in korte, afgebakende periodes. Stel per periode realistische, haalbare doelen, die je verdeelt in subdoelen. En beloon jezelf voor behaalde doelen. Het afvinken van behaalde doelen leidt tot meer tevredenheid en beter mentaal welzijn. Het geeft een gevoel van controle en voldoening.

Ten slotte: blij verbonden. Onderhoud belangstellend contact. Bel elkaar, stuur een berichtje en laat elkaar weten dat je er voor elkaar bent.

## Reflectie

De crisis heeft ook invloed op de motivatie gehad. Onderzoek eens hoe dit in jouw team doorwerkt.

- Wat is er voor jezelf veranderd in je motivatie sinds de crisis?
- Is het voor jou duidelijk welke resultaten jij deze maand wilt realiseren?
- Voelen je collega's zich na maanden thuiswerken nog steeds verbonden?
- Krijgen zij waardering binnen hun team?
- Delen jullie ook op afstand (in)formeel kennis en inzichten en helpen jullie elkaar? Wordt er binnen het team geleerd van fouten?

## Leestips

- *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, D.H.Pink, 2018
- *Motivatie*, D.Ariely, 2019
- *Who's got your back*, K.Ferrazzi, 2009

2020

Never waste  
a good crisis

2020 was ook voor ons best zwaar.  
Het Covid virus heeft ons overvallen.  
Zelf niet positief getest, gelukkig maar.  
Dus de schouders eronder met zijn allen.

Maar de inpaklijn en de rijmafdeling  
liepen vertraging op.  
Te veel Pieten moesten in Quarantaine gaan.  
De perpernotenproductie kwam tot een full stop.  
Hoe moesten we daar nu mee omgaan?

Ik heb daarom met een Twistige Piet,  
een online Teams call georganiseerd.  
Ik was benieuwd wat hij aan oplossing ziet.  
Hoe krijgen we de situatie weer gekeerd?

Never waste a good crisis, was zijn eerste gedachte.  
Daarmee werd direct mijn allergie geprikkeld.  
Want op 'consultant taal' zat ik niet te wachten.  
Daavoor vond ik de situatie te ingewikkeld.

Omdat ik hem toch een behoorlijke fee betaal,  
heb ik hem maar even laten gaan.  
We zijn vervolgens heel globaal,  
Alle organisatieonderdelen langs gegaan.

Met het crisisteam zijn we  
tot maatregelen gekomen.  
Voor de korte en langere termijn.  
Om vertraging in de productie te voorkomen.  
En op tijd voor het Sinterklaas feest te zijn.

Met de productie weer op gang,  
was er aandacht nodig voor het personeel.  
Thuiswerken en overwerken duurt al lang.  
En wordt voor een aantal Pieten echt te veel.

We zijn altijd een goed team geweest.  
Samenwerken zit ons in het bloed.  
Maar elkaar alleen online zien is geen feest.  
Dat voelt voor niemand goed.

Om in verbinding met elkaar te blijven staan,  
Te werken aan het teamgevoel.  
Zijn we met een aantal ideeën aan de slag gegaan,  
Die beantwoordden aan dat doel.

Het brainstormen duurde maar even.  
Want al snel kwam het lumineuze idee.  
Om elkaar leuke pakjes en snoepgoed te geven.  
En we sturen dan ook een leuk rijmpje mee.

De Sint

# Thuiswerken

**Ongeveer de helft van alle werkenden werkt tijdens de Coronacrisis thuis (KIM). De voordelen van thuiswerken lijken evident. We hebben geen reistijd meer, vergaderingen zijn in veel gevallen efficiënter en we kunnen onze eigen dag indelen. En ook de productiviteit blijkt in veel gevallen hoger. Maar er zijn ook nadelen te horen: "Weet iemand eigenlijk nog wel wat ik aan het doen ben?"**

Of thuiswerken een voor- of nadeel is, is afhankelijk van veel factoren. Ten eerste natuurlijk de aard van het werk. Daarnaast blijkt de thuissituatie enorm van invloed te zijn. Als derde speelt ook je persoonlijkheidstype een rol. Mis je het praatje van je collega's of vind je het heerlijk dat je ongestoord aan een taak kunt werken?

Als laatste blijken er ook grote verschillen in generaties. Waar millennials vooral sociale interactie missen bij het thuiswerken, wensen 55+ werknemers technische ondersteuning en een ergonomische werkplek (NN thuiswerkonderzoek).

Uit onderzoek dat deels ook al voor de Coronacrisis is uitgevoerd blijken de volgende risico's:

## **Thuiswerkers kunnen geïsoleerd raken**

Omdat thuiswerkers minder sociaal contact hebben met collega's kunnen ze zich minder betrokken gaan voelen. Dat kan leiden tot minder prestaties en uiteindelijk tot ziekteverzuim.

## **Leidinggevenden staan op afstand**

Uit onderzoek blijkt dat thuiswerkers minder snel promotie maken dan hun collega's die werken op kantoor. Ze zijn uit beeld en daardoor vinden leidinggevenden het lastig om te beoordelen of iemand zijn werk goed doet.

## **Er wordt makkelijker overgewerkt**

Als je thuiswerkt, is het minder makkelijk om te zeggen wanneer je werkt en wanneer niet. Volgens cijfers van het CBS werken mensen

die (deels) thuiswerken tijdens de coronacrisis gemiddeld vier uur per week onbetaald over. De combinatie van het door elkaar heen lopen van werk en privé, het maar beperkt in verbinding staan met je collega's en de verantwoordelijkheid om zelf je tijd zo goed en nuttig mogelijk in te delen, kan uiteindelijk leiden tot stress, een lagere arbeidsproductiviteit en fysiek ongemak.

## **Wat betekent dat voor leidinggevenden?**

- Wees duidelijk en precies in wat er van iedereen verwacht wordt. Een online dag of weekstart is daar bijvoorbeeld een uitstekend instrument voor.
- Maak de afstand kleiner. Plan bijvoorbeeld wekelijks digitale één-op-één gesprekken in, zodat je weet hoe het met je medewerkers gaat.
- Wees duidelijk in wat de verwachtingen zijn in deze nieuwe situatie (thuiswerkbeleid). Maak afspraken over werktijden en de overlegstructuur. Houd zelf ook vast aan duidelijke werktijden.
- Stimuleer medewerkers om regelmatig met elkaar te chatten en te bellen wanneer er vragen zijn.

## **Reflectie**

Vragen die je inzicht geven in de thuiswerksituatie van je team:

- Zijn er in jouw organisatie medewerkers die niet meer in het zicht zijn?
- Heb jij voldoende zicht op de thuissituatie van iedereen in je team?
- Is er voldoende mogelijkheid om ook zonder agenda met elkaar in contact te zijn?

## **Leestips**

- *Leading with authority*, K. Ferrazzi, 2020
- *BCare tot Dare*, G. Kohlrieser, 2018
- *Leading Quitely*, J. L. Badaracco jr., 2001

2021

# Duurzame Sint

Van de week werd ik verrast.  
Ik zat heerlijk een sigaartje te roken.  
Stond hij ineens voor mijn buro die gast,  
en werd mijn gemijmer onderbroken.

Het was een groene Piet.  
We hebben ze nu in alle kleuren.  
Maar deze kende ik nog niet,  
ik was benieuwd naar wat er zou gebeuren.

Het groene Pietje keek met afgrijzen,  
in de richting van mijn sigaar.  
Dat deed mijn wenkbrauwen rijzen,  
maar ik zei: "spreek u maar".

"Sint", begon hij niet erg op zijn gemak,  
"graag uw aandacht voor een  
belangrijke zaak".  
Hij haalde een document uit zijn zak.  
"Wij hebben, vind ik, een belangrijke taak".

Hij begon enthousiast te declameren,  
over het milieu en onze ecologische footprint.  
Dat we moeten helpen het tij te keren,  
en over een betere wereld voor het kind.

"Straks hoeven we in Nederland,  
alleen nog maar naar de Veluwe en Vaals  
te gaan.

Dat zijn door de opwarming dan onderhand,  
de enige plaatsen die nog boven water staan."

Het groene Pietje keek me nu recht aan.  
Ik moet zeggen dat hij me had geraakt.  
Hij zei: "we moeten tot actie over gaan.  
En ik heb alvast een plan gemaakt."

"Sinterklaas is een voorbeeld voor velen,  
wij kunnen laten zien hoe het ook  
duurzaam kan.  
Wij gaan onze ideeën en inspiratie delen,  
met heel onze achterban."

Ik werd nu ook steeds meer enthousiast.  
Onze ideeën vlogen heen en weer.  
Hoe wordt het milieu minder belast?  
Cadeaus zonder plastic, batterijen en zo  
nog veel meer.

Plots stopte mijn groene Piet.  
Aarzelend zei hij; "Ook de stoomboot moet  
er aan."

Auw, dat deed me veel verdriet.  
Maar uiteindelijk ben ik akkoord gegaan.

Nog één keer keek Piet zonder genade,  
veelzeggend naar mijn sigaar.

"Oké, ik rook ze voortaan alleen nog  
van chocolade!"

Een leugentje om bestwil, zeg ik dan maar ;-)

De Sint

# Duurzaamheid

**Duurzaamheid is één van de grote thema's van dit moment. Veel organisaties zijn bezig met ideeën, initiatieven en het aanpakken van dit thema om de planeet zo goed mogelijk door te geven aan onze kinderen.**

De definities van duurzaamheid lopen per organisatie uiteen. Op hoofdlijnen komen echter steeds de volgende vier thema's terug:

## Thema 1: Klimaatbestendig

Reduceren van de uitstoot van broeikasgassen, waaronder CO<sub>2</sub>.

## Thema 2: Energieneutraal

Overstappen van fossiele brandstoffen op onuitputtelijke en schone bronnen.

## Thema 3: Circulair

Afval wordt grondstof.

## Thema 4: Sociaal

Oog voor de zwakkeren in de samenleving en voor mensenrechten.

Organisaties komen met goede initiatieven; een energiezuinig gebouw, meer fietsen, meer elektrische auto's.

Fantastisch natuurlijk, maar om die maatregelen echt impact te laten hebben is een volgende stap nodig.

Duurzaamheidsbeleid krijgt extra betekenis als het is verbonden met de missie, visie en strategie van de organisatie.

Duurzaamheid is dan geen alleenstaand 'project' meer, maar is geïntegreerd in de reguliere werkwijzen en besluitvormingsprocessen. De zorg voor mens en milieu maakt dan ook integraal onderdeel uit van het waardenstelsel van een organisatie en er wordt verantwoording over afgelegd aan stakeholders. Pas dan zal duurzaamheidsbeleid werkelijk breed gedragen en op lange termijn verankerd worden.

## Reflectie

Hoe duurzaam is jouw organisatie?

Onderstaande vragen kunnen je meer inzicht geven.

- Onderstrepen de huidige kernwaarden, beoordelingssystemen, gedragingen, symbolen en communicatie-uitingen de duurzaamheids-filosofie?
- In hoeverre treden de eigen medewerkers op als ambassadeurs van die kernwaarden?
- Zijn de medewerkers voldoende bewust van hun eigen mogelijkheden om de milieu-impact te verminderen?
- Maakt het gevoerde milieu- of sociaal beleid deel uit van de dialoog met leveranciers en wordt in samenwerking gezocht naar ketenverbetermogelijkheden?

2022

# Een vitale Sint

Ik heb als Sint een wereldbaan.  
Ik doe het nog altijd heel graag,  
maar ik loop nu tegen grenzen aan.  
Daar zit ik wel mee in mijn maag.

We hebben zwaar weer te verduren,  
stijgende energieprijzen en schaars personeel.  
Ik moet daarom veel bijsturen,  
en dat vergt soms best veel.

Het lijkt alsof ik alleen nog branden blus.  
Geen tijd meer voor het strategische niveau.  
De waan van de dag regeert mij dus,  
en alles belandt op mijn bureau.

Een TWST-ige Piet stelde mij de vraag:  
'Wat doet dat met u, die constante stress?'  
ook al relativeer ik graag,  
het startte wel een denkproces.

De Piet begon toen over vitaliteit.  
De boog moet niet altijd gespannen staan,  
Meer tijd voor jezelf en je gezondheid.  
Minder speculaas en meer naar de  
sportschool gaan.

Je moet opladen zo nu en dan.  
Even van het werk loskomen.  
De mobiel uitzetten als dat kan,  
en de energie weer laten stromen.

Dus had ik een goed idee!  
Een tripje naar het strand.  
Lekker m'n tabbert uit en duiken in de zee,  
hemd open en een biertje in m'n hand.

Maar na een dag of twee,  
vond ik het wel weer goed.  
Mijn paard kon nergens mee  
en zand tot in m'n ondergoed.

Op advies heb ik nu dus  
een andere stap gemaakt.  
Ik doe aan mindfulness,  
dat heeft me echt geraakt.

Ik ga steeds bewuster keuzes maken,  
je bent nooit te oud om te leren.  
Alleen nog aandacht voor  
belangrijke zaken,  
en nu zit ik dus te mediteren.

Maar plots slaat toch de twijfel toe.  
Het loopt tegen 5 december aan.  
Wat als ik hier mijn tijd verdoe?  
Moet ik niet midden tussen mijn  
Pieten staan?

Snel sta ik weer op,  
ik spoed mij naar kantoor.  
Zet mijn mijter op de kop,  
en neem de dagproductie door.

In control zijn geeft veel rust,  
maar ik heb m'n les geleerd.  
Ik pak mijn momenten nu bewust,  
in ieder geval zodra ik in Spanje  
ben teruggekeerd.

De Sint



# Vitaliteit

**Vitaliteit is een thema dat de laatste jaren steeds nadrukkelijker wordt genoemd. En niet voor niets. Het behouden van goede medewerkers is het nieuwe werven!**

Vitaliteit is breder en gaat verder dan alleen je gezondheid. Een vitaal persoon zit lekkerder in zijn vel, is een leukere collega, is productiever en verzuimt minder. Dit heeft een positieve invloed op het totale bedrijfsresultaat.

Werken aan vitaliteit is voor iedereen anders. Voor de één gaat het om meer bewegen, voor de ander gaat het misschien om andere eetgewoontes, het verminderen van stress of een betere balans tussen werk en privé.

Als leidinggevende kun je het bewustzijn hierover bij de mensen in je team stimuleren. Zo kun je de duurzame inzetbaarheid binnen je hele organisatie vergroten.

Goed om je hier bewust van te zijn.

Als je als leidinggevende zelf voelt dat je continu onder spanning staat, moet presteren en bijna geen tijd hebt om even adem te halen, kan je niet werken aan de weerbaarheid en het welzijn van de medewerkers.

Hoe bewust ben jij je van jouw vitaliteit?

## Reflectie

Hoe staat het met jouw vitaliteit? Toets het eenvoudig. Geef jezelf een cijfer van 1 tot 10 op de volgende aspecten van vitaliteit (waarbij 0 staat voor niet van toepassing en 10 voor heel erg van toepassing).

- 1 Ik eet en drink gezond.
- 2 Ik bouw voldoende ontspanningsmomenten in op een dag.
- 3 Ik beweeg voldoende.
- 4 Ik voel verbinding met mijn organisatie en mijn collega's.
- 5 Ik doe het werk dat ik leuk vind.
- 6 Ik geef het goede voorbeeld.

Hoge score? Goed!

Iets minder hoge score? Dan is er komend jaar ruimte voor verbetering.

En hoe zit dat in je team?

Bespreek bovenstaande aspecten eens met je teamleden.

## Leestip

- **Vitalogie: Zo bereik je meer energie en zelfregie voor jou en je team,** Klaas Koster, 2020

2023

# Kunstmatige intelligentie

Al meer dan 500 jaar  
schrijf ik mijn gedichten.  
Soms met m'n handen in het haar  
en pijn in mijn gewrichten.

Vroeger schreef ik met een ganzenveer.  
Daarna met een pen van goud.  
Met een typemachine, veel later weer.  
Nu voelt de laptop heel vertrouwd.

Dat komt de snelheid wel ten goede,  
want het is een hele klus.  
Het wordt me soms wel eens te moede,  
en dan verzucht ik wel eens dus.

Op net zo'n moment,  
komt een twistig pietje aangelopen.  
En begint deze eigenwijze vent,  
een praatje met me aan te knopen.

Hij vertelt me over zijn vriend Chat:  
een soort tovenaar.  
Als je die aan het werken zet,  
zijn je gedichten heel snel klaar.

Het betreft AI en hij laat het me zien.  
En ik moet toegeven: verdomd.  
Ineens meer dan 30 gedichten op mijn screen.  
Met maar één goede prompt.

Ik ben wat gaan experimenteren.  
Begon er wel schik in te krijgen.  
Om al binnen een aantal keren,  
als dichter boven mezelf uit te stijgen.

Maar na enige tijd met prompts in de weer,  
begon Chat me te irriteren.  
Was er geen enthousiasme meer.  
Ik begon me wat te generen.

De gedichten van Chat zijn goed geschreven,  
maar vaak gelikt en zonder gevoel.  
Ik heb dus Chat gevraagd maar even  
te zeggen of hij begrijpt wat ik bedoel.

*"Cultuur en context, subtiel gevoeld,  
ontgaan mijn digitale zin.  
Een mens verweeft zijn levenstaal,  
met liefde, leed en min.  
Mijn stem, hoewel gevarieerd,  
is minder persoonlijk en oprecht,  
dan een menselijke dichter,  
in wiens woord de ziel zich vlecht."*

Toegegeven; dat dicht hij niet verkeerd.  
"De ziel vervlecht zich in het woord".  
Het is precies wat er ontbeert.  
En juist bij de Sinterklaastijd hoort.

In de wereld vol geweld,  
gaat het om die kleine gebaren.  
Oprechtheid en liefde, dat is wat telt.  
Daarvoor kom ik uit Spanje varen.

Ik heb het Pietje dus maar weggestuurd.  
"Ga jij maar ergens anders heen met je Chat".  
Het heeft nu lang genoeg geduurd,  
ik heb mijn laptop alweer aangezet.

De Sint

# Kunstmatige intelligentie

**We kunnen er niet omheen. Kunstmatige intelligentie of Artificial intelligence gaat veel veranderen. Op verwachte én onverwachte manieren.**

Met ChatGPT en andere AI-instrumenten, zijn er oneindig veel mogelijkheden ontstaan voor organisaties. Het kan klantenvragen non-stop afhandelen, activiteiten automatiseren en bergen data doorploegen. Dit betekent dat klanten sneller geholpen (kunnen) worden en dat een team zich kan focussen op de complexere zaken.

Maar het is goed om ook stil te staan bij de mogelijke nadelen van AI. Zo kan het complexe en subtiele menselijke interacties niet volledig vervangen. Er is bovendien het risico op misinterpretatie van nuances in taal én intentie. En een te grote afhankelijkheid van de technologie kan leiden tot kwetsbaarheden.

## Reflectie

Twee vragen die je jezelf hierin zou kunnen stellen:

- 1 In hoeverre kan de implementatie van AI de klantervaring van jouw organisatie(onderdeel) verbeteren zonder het persoonlijke element van de dienstverlening te verliezen?
- 2 Hoe kun je ervoor zorgen dat de overgang naar meer automatisering door AI je werknemers aanvult in plaats van vervangt, en welke nieuwe vaardigheden zijn voor hen nodig om met deze technologie te werken?

## Leestips

- ChatGPT: The future of intelligent conversation
- Sprout Groeigids: Ontdek de groeikansen van AI Lessen van Picnic, Salesforce, ParkBee en andere succesformules, Gieling Remy

2024

# Generatiegerichte Sint

Als goedheiligman sta ik bekend,  
als een alwetend man.  
Jullie mogen best weten dat deze vent,  
toch ook wel eens twijfelen kan.

Veel mensen zullen het niet geloven,  
maar we hebben een divers Pietenbestand.  
Dat is niet makkelijk kan ik je beloven,  
het werkt verwarring in de hand.

De diversiteit zit 'm niet in kleurverschillen,  
niet in cultuur of klederdracht.  
De diversiteit betreft de grillen,  
die elke generatie heeft meegebracht.

Zo kwam er eens een jonge Piet.  
Ze werkte hier nog maar 12 dagen.  
Ik kende haar zelfs nog niet,  
al om extra vakantiedagen vragen.

Ik wilde haar de wind van voren geven,  
maar gelukkig was ik niet alleen.  
Het duurde eerlijk gezegd wel even,  
voor m'n verontwaardiging verdween.

Eigenwijs is ook wijs.  
dat vertel ik mijn Pieten graag.  
Maar alles heeft een prijs.  
Ik vind het steeds lastiger vandaag.

Vroeger was ik gewoon de baas.  
De Pieten waren goed in wat ze deden.  
Ja en amen Sinterklaas.  
En iedereen was tevreden.

Nu heeft elke Piet zijn eigen wensen.  
Misschien ligt het aan mijn ouderdom.  
Het zijn namelijk allemaal leuke mensen,  
maar hoe ga ik er in hemelsnaam mee om?

**De Babyboomers**, mijn ouwe getrouwen.  
Vaak nog met een zak en roe.  
Op hun expertise kan ik bouwen.  
En hiërarchie is geen taboe.

**Generatie X** wil meer zelfstandigheid.  
Ze zijn praktisch en loyaal.  
Gericht op resultaat en kwaliteit.  
En zeer collegiaal.

Echt wel even wennen was **Generatie Y**.  
"Ik werk om te leven en niet andersom.  
Het moet wel leuk zijn voor mij.  
En ook nog zinvol waarom."

En dan nu **Generatie Z**.  
Die lijken mij niet eens te zien staan.  
Altijd op hun smartphone of tablet.  
Hun moreel kompas staat bovenaan.

Dus maar weer eens om raad gevraagd,  
bij m'n twistige vriend.  
Die voelde zich gelijk uitgedaagd.  
En heeft me van repliek gediend.

"Iedere generatie heeft zijn eigen kracht.  
Luister naar hun perspectief.  
Bouw een team met gezamenlijke pracht.  
En neem de verschillen voor lief."

Dus luister ik nu met veel begrip,  
geduld en consideratie.  
En denk ik soms verhip,  
wat een onwijs gave generatie.

Eén trouwe medewerker,  
waardeer ik echter steeds meer.  
Onze band die wordt steeds sterker,  
over de daken rijdend iedere keer.

De Sint

# Generatiegerichte Sint

## Generatiegericht leiderschap:

### omgaan met verschillen op de werkvloer

Op de werkvloer zie je de verschillen: van collega's die overuren vragen voor reistijd tot anderen die dat ondenkbaar vinden. Deze verschillen zijn niet alleen beroepsmatig, maar ook cultureel, generatief en persoonlijk. Generaties hebben bijvoorbeeld uiteenlopende ideeën over werk-privébalans en grenzen aangeven.

### Generaties op de werkvloer

Babyboomers groeiden op met het idee dat werk voor alles gaat: overwerken hoorde erbij. Millennials en Generatie Z hechten juist meer waarde aan een gezonde balans en zetten in het weekend gerust hun computer uit. Deze verschillen

in wat 'normaal' is, kunnen voor spanning zorgen, maar bieden ook kansen.

Generatie Z brengt bijvoorbeeld nieuwe ideeën mee, terwijl oudere generaties ervaring en structuur bieden.

### Maak verschillen bespreekbaar

Om effectief samen te werken, is het belangrijk om deze verschillen bespreekbaar te maken. Vraag hoe iemand tegen zaken aankijkt en toon begrip. Jongere collega's vinden het bijvoorbeeld soms moeilijk om nee te zeggen tegen overwerk. Leidinggevendenden moeten ruimte geven voor grenzen en balans, maar tegelijkertijd verwachten ze dat werknemers flexibel zijn wanneer de organisatie dat vraagt. Het gaat om wederzijdse loyaliteit.

## Creëer een veilige en diverse werkcultuur

Diversiteit maakt teams krachtig, maar vraagt ook om duidelijke afspraken over hoe je met elkaar omgaat. Empathie is daarbij essentieel: zie je collega's als mensen, niet alleen als werknemers. Leidinggevendenden moeten nieuwsgierig zijn, ruimte bieden voor nieuwe inbreng en een balans vinden tussen structuur en persoonlijke aandacht.

## Goed leiderschap draait om balans

Goed generatiegericht leiderschap betekent het herkennen van verschillen en het creëren van een team waarin iedereen zich gewaardeerd voelt. Het helpt niet om vanuit reflex te reageren, maar wel om vragen te stellen en ruimte te geven. Alleen zo benut je de kracht van diversiteit en werk je aan een prettige en productieve werkomgeving.

## Reflectie

Hoe generatiegericht is jouw organisatie?

Onderstaande vragen kunnen je meer inzicht geven.

- Heb ik oog voor de verschillende behoeften en perspectieven van de generaties binnen mijn team?
- Op welke manier toon ik empathie in mijn leiderschap en creëer ik een balans tussen het respecteren van persoonlijke grenzen en het vragen van flexibiliteit waar de organisatie dat nodig heeft?

## Leestips

- (2022) *Leading inclusion; drive change your employees can see and feel*
- (2022) *A new kind of diversity - making the different generations on your team a competitive advantage*



# Meer dan 1000 jaar managementervaring

Door de heer Nicolaas, Sint Nicolaas, CEO Sint B.V.