

Sinterklaas op het Natlab

Auteur: *Mart Graef* () ()

19 december 2014 De Natlab-directie moet ieder jaar bij sinterklaas 'op schoot' om haar functioneren te laten evalueren.

Hoe mensen binnen een organisatie werken, wordt niet in de eerste plaats bepaald door de wijze van management, maar door de bedrijfscultuur. In het Natlab werd die gekenmerkt door een hoge waardering voor kennis en creativiteit, gecombineerd met een zeker wantrouwen tegen iedere vorm van gezag die niet op inzicht berust. Illustratief voor dat laatste is de vaak gehoorde verzuchting: 'Is dit een managementbeslissing of is erover nagedacht?'

Vanuit het perspectief van de medewerker was de hiërarchische structuur van het Natlab dan ook betrekkelijk eenvoudig: de directie diende ervoor te zorgen dat de onderzoekers hun werk konden doen, terwijl de medewerkers erop dienden toe te zien dat hun baas geen al te domme beslissingen nam.

De hoeksteen van een gezonde bedrijfscultuur is het beginsel van terugkoppeling, vooral in de richting van de leidinggevenden. Dat is sinds jaar en dag bij Philips Research de corebusiness van sinterklaas. Eén keer per jaar is er een plechtigheid waarbij deze wetenschapper en kindervriend zijn visie geeft op het beleid en de resultaten daarvan. Deze gebeurtenis wordt aangekondigd als een reguliere wekelijkse voordracht, zij het onder een wat cryptische titel (zoals 'Technology in the age of simplicity', 'Beyond intelligent design', 'The untold history of Philips Research'), maar het voornaamste thema is toch steeds het functioneren van de directie van Philips Research.



Toiletscène

Niet iedere leidinggevende kan daarmee omgaan. Een directielid dat zich onheus bejegend voelde, kondigde ooit aan niet meer bij sinterklaas te zullen verschijnen. De goedheiligman liet weten dat de lijfelijke aanwezigheid van de betreffende persoon bij zijn functioneringsgesprek ook helemaal niet nodig was. Een ander, die zich liet ontvallen dat hij sinterklaas voor geen cent vertrouwde, kreeg de vriendelijke reactie dat dat omgekeerd eveneens het geval was.

Het proces van sinterklaas laat zich als volgt omschrijven. De sint incarneert elk jaar in een medewerker, die daartoe een roeping ontvangt. De roeping is eenmalig, en vormt daarom het hoogtepunt in de loopbaan van de betrokkene. Sinterklaas kan mannelijk of vrouwelijk zijn, huidskleur speelt geen rol - een zwarte sinterklaas heeft zich al eens aangediend, lang voordat de brede maatschappelijke discussie begon over de vermeende racistische aspecten van het verschijnsel.

Sinterklaas wordt bijgestaan door twee Zwarte Pieten, die van het vrouwelijk geslacht zijn als sint mannelijk is, en andersom. Daarnaast is er een koor dat commentaar levert op de gebeurtenissen, zoals dat al in het Oude Griekenland gebruikelijk was. Achter de schermen wordt sint ondersteund door de Vereniging tot Instandhouding van Sinterklaas, ofwel het VIS, waarvan de leden onbekend zijn. Het VIS vergadert niet, maakt geen *business plans*, rapporteert niet en doet niet aan *customer satisfaction surveys*. Het ziet er slechts op toe dat gevoelige zaken als persoonsbeschadigingen, karaktermoorden en naamgrappen binnen aanvaardbare proporties blijven.

Bij de plechtigheid wordt gebruikgemaakt van een keur aan attributen, die speciaal voor de gelegenheid worden vervaardigd in de eigen werkplaats, gefinancierd uit het budget 'Overige'. In de loop der jaren hebben uiteenlopende constructies op het podium gestaan, zoals biechtstoelen, incubatoren, *ambient*-intelligente honden met plasinrichting, ceo-corners en denkdozen. Andere noodzakelijke hulpmiddelen zijn intellimeters, schijnheiligheidsdetectoren (waarmee de transparantie van bestuurders wordt gemeten), *sense*-sensoren en lichtpuntjes. Het belangrijkste is dat er voldoende rode wijn en peperkoek beschikbaar is om de zitting, die zich in de vroege ochtend afspeelt, door te komen.

De kosten van de attributen vallen overigens in het niet bij de uitgaven die gedaan worden voor het opnemen van het filmmateriaal dat tijdens de *town meeting* van sinterklaas wordt vertoond. Hiervoor worden professionele camera- en geluidslieden, scenaristen en acteurs ingehuurd. De films zijn van uiteenlopende aard: de aankomst van sinterklaas (per luchtballon, duikboot of schimmel), het sociale gedrag van directieleden, uitvinders aan het werk of misstanden in het lab. Een toiletsce ne ontbreekt nooit, omdat de beste ideeën nu eenmaal naar boven komen wanneer het lichaam zich ontspant.

Overgeslagen

Sinterklaas evalueert de verrichtingen bij Philips Research. Hij stelt vragen bij de onderwerpkeuzes. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat er op het Natlab meer projecten op het gebied van beeldschermen zijn gestopt dan er ooit zijn begonnen. En waar komt die obsessie met ontharingsprojecten toch vandaan? Wat hij weer w l begrijpt, dat is de ontvlechting van Philips Semiconductors. Sint zag dat aldus: 'Per slot van rekening gaat het hier om halfgeleiders. Ik zou zeggen: als je iets doet, doe het dan *goed* of doe het *niet*, maar doe het in ieder geval niet *half*.'

Onverstandige beslissingen worden door sinterklaas afgejuicht en hij biedt directieleden de gelegenheid om alvast excuses aan te bieden voor de fouten die ze nog gaan maken. Maar sinterklaas richt zich ook op positieve zaken. Hij bevordert de onderlinge collegialiteit van de bestuurders door ze samen een sociale activiteit te laten verrichten (werkstukje maken, liedje zingen). Medewerkers die iets moois hebben gedaan, krijgen een lichtpuntje.

Het oude Natlab bestaat niet meer. Philips Research is nog slechts een van de vele bewoners van de High Tech Campus. Sinterklaas heeft een belangrijke rol gespeeld als geestelijk begeleider bij de overgang van een gesloten naar een open inrichting.

Maar hoe moet het verder met de oude kernwaarden van het Natlab? De gang van zaken bij Philips Research wordt door sinterklaas nog altijd getoetst aan de tien regels van Gilles Holst, de eerste directeur van Philips Research, zoals vastgelegd (<http://www.bits-chips.nl/artikel/oxford-aan-de-dommel.html>) door zijn opvolger Hendrik Casimir.



Veel moderne managers zijn van mening dat deze regels niet meer passen bij deze tijd. Ook sinterklaas ziet in dat oude wijsheden soms in een nieuw jasje moeten worden gestoken om de jongere manager te bereiken. Daarom werden enige jaren geleden de regels van Holst opnieuw opgesteld voor het door sinterklaas uitgegeven boekwerkje 'Nijntje op het Lab'. Helemaal geholpen heeft dat niet, want ook bij Philips Research kom je vaak de opvatting tegen dat beleid het beste kan worden verwoord in krachtpunten en spreidbladen.

De meeste medewerkers begrijpen dat wel: het laatste dat je van een nieuwe bestuurder mag verwachten, is dat hij zich richt naar ideeën die door zijn voorgangers zijn bedacht. Een oude Natlab-wijsheid luidt dan ook: 'Elke verandering is een verbetering, zelfs als het een verslechtering is.'

Ook sinterklaas zelf heeft veel begrip voor het voortdurende veranderingsproces bij Philips, dat bovendien steeds maar versneld moet worden. Dat versnellen gaat zelfs beter als er af en toe een vernieuwingsfase wordt overgeslagen. Sinterklaas heeft dat zelf ooit als volgt geformuleerd: 'Negeren is vooruitzien.'

Mart Graef was van 1980 tot 2000 werkzaam op het Natlab. Tegenwoordig is hij als strategic programme manager verbonden aan de Technische Universiteit Delft. Van 1999 tot 2013 was hij tekstschrijver voor sinterklaas.

[\(home.html\)](#)

Techwatch^{bv}

Techwatch BV Snelliusstraat 6 6533 NV Nijmegen

T. +31 (0)24 - 350 3532 F. +31 (0)24 - 350 3533 info@techwatch.nl (<mailto:info@techwatch.nl>)

Copyright © 2006 - 2016 Bits&Chips - All Rights Reserved

<http://www.bits-chips.nl/artikel/sinterklaas-op-het-natlab.html>