

# Inhoud

<i>Inleiding: De macht van McKinsey</i>	9
1 Rijkdom zonder schuldgevoel	25
2 Winners en losers	40
3 Van twee walletjes eten	59
4 McKinsey op ICE	81
5 Een vriend van de Chinese regering	97
6 Bewakers van de poort van de onderwereld	115
7 Een turboboost voor de opiatenverkoop	135
8 'Hoe maak je van een steenkolenmijn een goudmijn'	154
9 Giftige schulden	174
10 De geheime slides van Allstate	193
11 'De Enron Astros'	205
12 'Een partijtje zeehonden knuppelen'	222
13 In dienst van de Saoedische staat	241
14 Ons kent ons	255
<i>Epiloog</i>	272
<i>Toelichting bij de bronnen</i>	274
<i>Dankwoord</i>	277
<i>Noten</i>	283
<i>Register</i>	335

# Inleiding

## De macht van McKinsey

WIE IN GARY, INDIANA, voorbij de roestige bruggen, de overal afbladerende verf en het rangeerterrein van de spoorwegen kijkt, ontdekt een groen, goed onderhouden lapje grond dat daar een volstrekt ongerijmde indruk maakt. Dit iets verhoogde grasland met struiken en bomen wordt overschaduwde door de vale, massaal oprijzende restanten van een fabriek die ooit onderdeel was van 's werelds grootste en meest winstgevende bedrijf, de U.S. Steel Corporation.<sup>1</sup>

Aan de rechterkant rijzen een enorme hoogoven en schoorstenen hoog op tegen de noordoostelijke hemel. Daar wordt 'normaal staal' geproduceerd, gesmeed in een zo intense hitte dat het metaal lijkt op witgloeiende lava die uit een vulkaan stroomt. Niets geeft mee of vergeeft, er is alleen beton, vuur en metaal. Aan de linkerkant strekken rijen gebouwen met gevels zich uit tot aan de westelijke horizon. Hier wordt de staal bestendiger gemaakt, waarna die in enorme rollen wordt verscheept naar plekken dichtbij en ver weg.

De staalfabriek grenst 11 kilometer aan het meer, heeft 320 kilometer aan spoorrails en bovendien een eigen ziekenhuis, brandweer- en politiekorps.<sup>2</sup> In eerdere jaren vervulde het bedrijf zijn maatschappelijke plicht en stuurde het werknemers met goede zangstemmen en hoge hoeden naar basisscholen over het hele land om kerstliederen te zingen.

In de groene oase zelf bevindt zich een granieten herdenkingsplaats met daarin een boek dat beschrijft hoe 513 mensen in de staalfabriek bij ongelukken om het leven kwamen. Dit boek van de doden, beschermd door dik plastic en bedekt met roet, verhaalt van arbeiders die werden verpletterd door trucks, staal en treinwagons.<sup>3</sup> Anderen kwamen om door een val, werden door explosies uit elkaar gerukt, verstikt, verbrand of levend begraven. Sommigen verdronken. 41 stierven als gevolg van elektrocutie. Joseph S. Pete, een journalist gespecialiseerd in arbeid, schreef dat tijdens de begrafenissen van metaalarbeiders de kist doorgaans

gesloten blijft.<sup>4</sup> Het boek van de doden vertelt je waarom.\*

Ooit belichaamde Gary de belofte van het twintigste-eeuwse industriële Amerika: het was een smeltkroes vol raciale en etnische groepen die allemaal op zoek waren naar een beter leven, geld om de kinderen te laten studeren, betaalde vakanties en pensioenen. Gary bracht een solide middenklasse voort, twee Nobelprijswinnaars en de Jackson Five, en trouwens ook de vervuiling die de lucht en waterwegen verontreinigde.<sup>5</sup>

In het laatste kwart van de twintigste eeuw kende het bedrijf een scherpe neergang als gevolg van goedkoop buitenlands staal, verouderde installaties en twijfelachtig management. Het aantal werknemers zakte tot onder de achtduizend.<sup>6</sup> Afdelingen werden gesloten of afgeschaald.

Het verval sloeg over op Gary, de stad die meer dan een eeuw geleden door U.S. Steel was gesticht als 'een hoogtepunt van rationele stadsplanning'.<sup>7</sup> Tegen het eind van de eeuw was Gary verworden tot een desolaat landschap van verlaten kantoorgebouwen, winkels en kerken. In plaats van het geld dat het niet had uit te geven aan de sloop, verhuurde de stad deze locaties aan filmploegen die postapocalyptische en horrorfilms kwamen schieten, waaronder *A Nightmare on Elm Street* en *Transformers*. In Gary werd zelfs een scène uit de tv-serie *Chernobyl* opgenomen.<sup>8</sup>

De misdaadcijfers schoten omhoog terwijl het bevolkingsaantal daalde van maximaal 177 000 in 1960 naar 69 000 inwoners.<sup>9</sup> De reclameborden aan de zuidkant van de staalwalserij getuigden van een stadsbevolking die haar houvast kwijt was. 'GEKETEND DOOR LUST? JEZUS ZAL JE BEVRIJDEN', was er zo een, waarna borden volgden met advertenties voor een stripclub, een letselschadeadvocaat en een casino.<sup>10</sup>

In 2014 kregen Gary's staalarbeiders echter een sprankje hoop. Om de verouderde fabrieken van nieuwe ideeën te voorzien nam de kersverse chief executive van het bedrijf, Mario Longhi, een hoog aangeschreven adviesbureau in de arm, McKinsey & Company.<sup>11</sup> Al tientallen jaren maakte McKinsey cliënten warm met zijn reputatie van een adviesbureau dat wetenschappelijke oplossingen voor complexe problemen had. In de veronderstelling dat McKinsey over de wijsheid en middelen beschikte die

\* In de jaren zeventig was ik zelf een van de 27 000 werknemers van U.S. Steel. Ook mijn vader werkte er, evenals mijn broer en het gros van mijn familieleden. Met een lange metalen haak tilde ik hete stalen platen van de rolbaan, om die bundels vervolgens met metaaldraad vast te binden. Dat het werk gevaarlijk was, besefte ik terdege. Ik werkte er amper een paar weken toen Robert Plunk, die dit werk toen al twaalf jaar deed, werd vastgepind door een roodgloeiende stalen staaf. Hij moet onvoorstelbaar veel pijn hebben geleden. (Walt Bogdanich)

de eigen managers ontbeerden, werden zijn consultants over de hele wereld ingehuurd door grote bluechipbedrijven en overheden, net als door onder meer de CIA, de FBI en het Pentagon.<sup>12</sup>

McKinsey kwam binnen bij U.S. Steel met het doel de staalproducent zijn iconische status terug te geven van het bedrijf dat de nationale bruggen en gebouwen bouwde, en dat de wapens produceerde waarmee Amerika zijn vijanden versloeg. Met behulp van McKinsey beloofde U.S. Steel oude tijden te doen herleven, dankzij 'een niet-aflatende focus op winst, onze klanten, de kostenstructuur en innovatie'.<sup>13</sup> En dat allemaal zonder dat de veiligheid of het milieu daaronder zou lijden. De arbeiders uit Gary wisten niet goed wat ze moesten verwachten van deze duurbetaalde consultants die waren afgestudeerd aan de elitaire businessschools van de Ivy League.

Maar net als anderen voor hen zouden de staalwerkers spoedig leren wat er kan gebeuren als McKinsey zich ermee bemoeit.

De bouw van de fabriek van U.S. Steel in Gary was in 1906 begonnen onder leiding van de voorzitter van het bedrijf, Elbert Gary.<sup>14</sup> Deze voormalige rechter stond erop dat de stad zijn naam zou dragen, ook al wilde hij er zelf niet wonen. Rechter Gary, die door een historicus werd getypeerd als 'een stugge moralist', gaf minder om het welzijn van de inwoners dan om de efficiëntie en winstgevendheid van zijn staalfabriek.<sup>15</sup>

Hij verzamelde renaissancekunst en zocht het gezelschap van Europese royals terwijl de staalarbeiders 'op de lap' moesten wonen, een ruw en door ziekten geteisterd district waar zich tweehonderd cafés bevonden met namen zoals 'Bucket of Blood'.<sup>16</sup> Zij werkten twaalf uur per dag, zeven dagen per week. Een aan de kerk verbonden groep noemde deze vierentachtig-urige werkweek een 'schandvlek op de beschaving', een Congrescommissie typeerde haar als 'een meedogenloos systeem van industriële slavernij'.<sup>17</sup> Het liet rechter Gary koud. Hij was principieel tegen vakbonden en beschouwde vakbondsleiders als sociaal minderwaardig.<sup>18</sup> Bovendien meende hij dat zijn werknemers het liefst zo veel mogelijk uren werkten.

Ook de oprichter van McKinsey & Company, James O. McKinsey, een accountant uit het Ozarkgebergte, geloofde heilig in efficiëntie en winst. Tijdens de Grote Depressie van de jaren dertig begon zijn jonge consultancybureau met advieswerk voor U.S. Steel. Al gauw was dat bedrijf zijn grootste cliënt en hielden meer dan veertig consultants zich met U.S. Steel bezig.<sup>19</sup> Op een gegeven moment was het bedrijf goed voor ten minste de helft van de inkomsten van McKinsey's kantoor in New York. Toen bedrijven na invoering van de Wagner Act in 1935 verplicht werden te onderhandelen met werknemers die vroegen om hogere lonen en betere arbeidsomstandigheden, zette McKinsey een speciale afdeling op die be-

drijfsmanagers advies gaf over hoe ze met deze eisen moesten omgaan.<sup>20</sup> Uiteindelijk verloor McKinsey echter zijn grootste medestander binnen het staalbedrijf en in de jaren vijftig scheidden de wegen van de twee firma's.<sup>21</sup> Toen de iconische staalproducent zestig jaar later wankelde, besloot de nieuwe topman van het bedrijf, Mario Longhi dus, om die vroegere hechte relatie in ere te herstellen.

De in Brazilië geboren Longhi was in 2013 de CEO van U.S. Steel geworden.<sup>22</sup> Het bedrijf dat hij erfde was opgezaald met oude, inefficiënte productiemachines en -methoden. Kleinere bedrijven die beschikten over nieuwere technologie hadden een groot deel van de business van het logge U.S. Steel afgepakt. De fabriek maakte al jaren geen winst meer.<sup>23</sup>

Net als rechter Gary had Longhi een voorkeur voor snorren en weelde. Hij kocht een enorm huis in Florida met tien baden, een gastenverblijf, een aparte fitnesszaal, mediaruimte en zwembad.<sup>24</sup> Later verkocht Longhi dat complex voor 9,8 miljoen dollar.<sup>25</sup> Daarnaast had hij bezittingen op Fisher Island, een van de rijkste enclaves van het land, die vanaf de kust van Miami alleen bereikbaar is per ferry, helikopter of privéjacht.<sup>26</sup>

Longhi had geen ervaring met zo'n enorm, geïntegreerd staalconcern – de meeste werkervaring had hij opgedaan bij aluminiumproducent Alcoa –, maar hij kende mensen die hem konden bijstaan. Hij wendde zich tot zijn 'trouwe adviseur sinds jaar en dag', McKinsey & Company.<sup>27</sup>

Onder Longhi's leiding implementeerde McKinsey een 'transformatieel' businessplan. Ze noemden het 'The Carnegie Way', bij wijze van eerbetoon aan de medeoprichter van U.S. Steel, Andrew Carnegie.<sup>28</sup> Het plan werd als dusdanig belangrijk gezien voor de toekomst van U.S. Steel dat het bedrijf in zijn jaarverslag over 2014 maar liefst negenenveertig keer uit The Carnegie Way citeerde. Een van de belangrijkste doelstellingen uit dit plan was het vinden van een meer rationele, kostenefficiënte manier om de verouderde installaties en infrastructuur van het bedrijf te onderhouden. McKinsey leek het uitgelezen consultancybureau om de onderhoudskosten te helpen managen, aangezien het alom werd beschouwd als 's werelds grootste expert waar het op efficiëntie aankwam.

In januari van het daaropvolgende jaar noemde Longhi de transformatie van U.S. Steel tegenover een branchetijdschrift een 'fenomenaal' succes.<sup>29</sup> Als bewijs citeerde hij zijn consultants 'die hebben gezien waar we mee bezig zijn' en tot de conclusie zijn gekomen dat 'er nergens in het land een diepere of bredere transformatie plaatsvindt'. Volgens Longhi kon niemand beweren dat zijn bedrijf niet elke optie had onderzocht om de winstgevendheid te verbeteren. 'We doen alles wat nodig is – en aardig effectief bovendien.'

Dankzij de nieuwe CEO en het ambitieuze plan vond de koers van het

aandeel U.S. Steel weer de weg omhoog.<sup>30</sup> In 2014 schreef U.S. Steel voor het eerst in zes jaar zwarte cijfers.<sup>31</sup> Toch berustte deze vooruitgang meer op een illusie dan op de werkelijkheid. In het eerste kwartaal van 2015 maakte het bedrijf 75 miljoen dollar verlies.<sup>32</sup> Dat raakte zowel de investeerders als de arbeiders. Negenduizend werknemers van de fabrieken van het bedrijf, waaronder Gary Works, werden geïnformeerd over mogelijke ontslagen. Uiteindelijk vielen vooral onder het onderhoudspersoneel zware klappen: tientallen onderhoudsmensen werden de laan uit gestuurd. Tweehonderd anderen kregen demotie. Hun loon werd aanzienlijk verlaagd en als onderdeel van zwervende werkgroepen werden ze naar fabrieksafdelingen gestuurd die ze niet kenden.<sup>33</sup>

Vakbondsleden kregen het vermoeden dat The Carnegie Way voor het bedrijf slechts een dekmantel was voor het ware plan om in de kosten te snijden. Volgens werknemers bracht dat plan hun veiligheid in het geding.<sup>34</sup> Mike Millsap, directeur van District 7 van de staalwerkersvakbond, zei dat McKinsey geen ervaring had met het runnen van een staalfabriek of met 'wat ervoor nodig is om werknemers veilig hun werk te laten doen'.

Die waarschuwing bleek niet ongegrond. In juni troffen arbeiders in Gary hun collega Charles Kremke bewusteloos aan met derdegraadsbrandwonden op zijn hoofd. Een woordvoester van U.S. Steel verklaarde dat Kremke niet meer kon worden gereanimeerd. Hoewel de lijkschouwer vaststelde dat Kremke was geëlectrocuteerd, duurde het maanden voordat het bedrijf de doodsoorzaak officieel bekendmaakte.<sup>35</sup>

Vanwege dit noodlottige ongeval daagde de staat Indiana U.S. Steel voor vier ernstige schendingen van de veiligheidsvoorschriften: het verzuim om voorafgaand aan het onderhoud 'de energie af te sluiten' van een verbinding die onder stroom staat; het verzuim om werknemers toereikend op te leiden zodat ze herkennen dat een verbinding onder stroom staat; het verzuim om apparatuur te testen om te garanderen dat voorafgaand aan het onderhoud de elektriciteit is afgesloten; en het verzuim om de werknemers die in een besloten ruimte werken rond de verbinding die onder stroom staat, van beschermende uitrusting te voorzien.<sup>36</sup>

De ontslagen en zorgen omtrent de veiligheid weerhielden U.S. Steel er niet van de geplande emissie van 21,7 miljoen nieuwe aandelen door te zetten. Deze speciale aandelenuitgifte, waarmee 482 miljoen dollar zou worden opgehaald, vond plaats in augustus.<sup>37</sup> In diezelfde maand beschuldigde de vakbond het bedrijf van onverantwoorde bezuinigingen op de onderhoudsafdeling. Uit woede over de onveilige arbeidsomstandigheden organiseerde de vakbond op 26 augustus een protestmars naar de hoofdingang van U.S. Steel in Gary. Normaal gesproken demonstreren vakbonden alleen tijdens cao-onderhandelingen. Maar nu scandeerden de werkne-

mers: ‘McKinsey sucks! McKinsey sucks!’ Vakbondsleden droegen bordes met teksten die er evenmin doekjes om wonden:

- ‘Hello Mario! McKinsey must go.’
- ‘McKinsey stal.’
- ‘McKinsey = contractbreuk.’
- ‘Vakbond ja, McKinsey nee.’
- ‘McKinsey steelt.’
- ‘Schop McKinsey de deur uit (met een plaatje van een laars).’<sup>38</sup>

In de dagen na Kremkes overlijden maakte Jonathan Arrizola, een dertigjarige marineveteraan en vader van twee jonge kinderen, zich zorgen over de toenemende risico’s waar hij op het werk mee te maken had. Daarom keek hij uit naar een andere baan. Arrizola vertelde zijn echtgenote, Whitney, dat hij onlangs op het werk een elektrische schok had gekregen. ‘Hij klaagde constant dat de McKinsey-groep bezuinigde op werknemers. Keer op keer liep het met zijn collega’s maar net goed af,’ zei ze tegen *The Times of Northwest Indiana*.<sup>39</sup>

En toen, eind september 2016, moest Arrizola met een team van vier man een elektrische storing aan een kraan verhelpen. Hij kwam in contact met 480 volt en werd geëlectrocuteerd.<sup>40</sup>

‘Ze geven alleen om geld,’ zei zijn vrouw nadat ze hoorde dat haar man was overleden. ‘Ik heb geen echtgenoot meer. Mijn kinderen hebben geen vader meer. Ik heb geen flauw idee hoe ik mijn huis ga betalen, of mijn auto en andere rekeningen. Ik was een huisvrouw. Ik heb geen werkervaring. Jon was alles voor mij.’ Met een GoFundMe-campagne werd er onder vrienden en andere schenkers 14 000 dollar voor haar opgehaald.<sup>41</sup>

Billy McCall, die ten tijde van The Carnegie Way voorzitter was van United Steelworkers Local 1066, noemde Arrizola een geliefde collega. Ook zei hij: ‘Als onderdeel van McKinsey’s plannen voerde U.S. Steel allerlei veranderingen door. Hij [Arrizola] werd overgeplaatst van een terrein waarop hij vakkundig was naar een terrein waarop hij minder vakkundig was. Het ligt voor de hand dat dat de directe aanleiding was voor zijn overlijden.’<sup>42</sup>

Vanwege de door elektrocutie veroorzaakte sterfgevallen van Kremke en Arrizola legde de overheid U.S. Steel een boete op van in totaal 42 000 dollar, al werd dat bedrag na onderhandelingen met het bedrijf teruggeschroefd naar 14 500 dollar.<sup>43</sup> De staalproducent beloofde tien maatregelen te nemen om soortgelijke ongelukken in de toekomst te voorkomen.<sup>44</sup> Adam Finkel, die onder president Clinton verantwoordelijk was voor vei-

lige arbeidsomstandigheden, zei dat de boetes al laag begonnen om vervolgens ‘omlaag te worden gepraat, en omlaag en omlaag’. Ook zei hij: ‘De boete voor het lastigvallen van een wilde ezel op een veldje is hoger dan voor het doden van een werknemer.’<sup>45</sup>

Ongeveer gelijktijdig met de vakbondsklachten over de gebrekkige veiligheid dienden investeerders van U.S. Steel een groepsvordering in, omdat ze meenden dat U.S. Steel hen had misleid over de financiële gezondheid van het bedrijf.<sup>46</sup> Hiervoor baseerden ze zich grotendeels op vertrouwelijke gesprekken met elf (oud-)werknemers van U.S. Steel, onder wie veel managers en leidinggevendenden. De investeerders noemden The Carnegie Way ‘een schijnvertoning’ en een dekmantel voor een grootschalige bezuinigingsoperatie ‘die bestond uit massale ontslagen en de opschorting van zonder meer noodzakelijke reparaties en onderhoudswerkzaamheden’. Dit beleid zorgde er volgens hen voor dat het bedrijf achterbleef ‘met een minimum aan onervaren fabriekswerkers die niet in staat waren tot het onderhoud of repareren van apparatuur en gedwongen werden om lange dagen te maken en tot negentig uur per week te werken, met als gevolg een aantal onvoorziene misstanden’.<sup>47</sup>

Volgens een voormalig medewerker aankoop van U.S. Steel, wiens belangrijkste taak het was om machineonderdelen te bestellen voor de Amerikaanse fabrieken van het bedrijf, koos het bedrijf voor een beleid van ‘niet kopen, doe het er maar mee’ (*don't buy, get by*). Dat hield in dat managers alleen spullen kochten wanneer ze echt niet anders konden. Deze oud-medewerker zei dat onderhoudsteams de opdracht kregen om de noodzakelijke reparaties niet uit te voeren, maar met provisorische maatregelen de haperende machines in bedrijf te houden.<sup>48</sup>

Voor de bestellingen van bepaalde onderdelen was het akkoord nodig van een ‘verkeerstoren’, die bestond uit McKinsey en de fabrieksmanager.<sup>49</sup> ‘De oprichting van deze verkeerstoren leidde tot een aanzienlijke vermindering van het aantal geaccordeerde aankopen,’ zo stond te lezen in de aanklacht van de investeerders. Een oud-directeur onderhoud van een andere U.S. Steel-fabriek zei dat McKinsey vanwege de kosten niet wilde horen van ‘essentieel’ structureel onderhoud en dat de consultants medeverantwoordelijk waren voor het snoeien in het budget voor reparaties en onderhoudswerkzaamheden (waarop McKinsey en U.S. Steel verklaarden dat de consultants niet geautoriseerd waren voor wat betreft de aankoop van machineonderdelen).<sup>50</sup>

Billy McCall, de voormalige vakbondsfunctionaris, zei dat naar hij had begrepen McKinsey een percentage ontving van wat U.S. Steel bespaarde. Inderdaad kwam later uit dat McKinsey’s vergoeding gedeeltelijk gekoppeld was aan de financiële performance van de staalproducent, wat je doet



afvragen of het motief van McKinsey om kostenreductie aan te bevelen wel zuiver was.<sup>51</sup>

Nadat Donald Trump in november 2016 de presidentsverkiezingen won, mede dankzij zijn campagnebelofte om nieuwe arbeidersbanen te creëren, besloten Longhi en zijn rechterhand, David Burritt, dat het tijd werd om te cashen. Verspreid over acht beursdagen verkochten de twee mannen samen aandelen ter waarde van 25 miljoen dollar.<sup>52</sup> Tegen CNBC zei Longhi dat hij dankzij gunstiger regelgeving en lagere belastingen tienduizend nieuwe banen hoopte te scheppen.<sup>53</sup>

Longhi's optimisme hield stand tot begin 2017. Toen bezwoer hij investeerders dat het ergste achter de rug was. Binnen een paar dagen na zijn inauguratie als president benoemde Trump Longhi als een van de achtentwintig bedrijfstopmensen in zijn Manufacturing Jobs Initiative.<sup>54</sup>

Zo stonden de zaken ervoor toen U.S. Steel drie maanden later het bedrijfsresultaat over het eerste kwartaal van 2017 bekendmaakte. Analisten hielden rekening met een stevige winst. In plaats daarvan veroorzaakte het bedrijf een schok op Wall Street met het bericht van een nettoverlies van 180 miljoen dollar. Het aandeel kelderde met 27 procent, de snelste daling in de dagkoers van het bedrijf in meer dan een kwarteeuw.<sup>55</sup>

Gordon Johnson van Axiom Capital Management noemde deze verliezen des te verontrustender 'omdat ze worden geleden binnen een markt waarin de Amerikaanse staalprijzen hoger liggen dan in voorgaande jaren'. Ook merkte hij op dat de industrie 'onder zowel de regering-Obama als de regering-Trump profiteerde van verregaande protectionistische importmaatregelen'. Johnson sloot af met de conclusie dat als het bedrijf in goede tijden al zo beroerd presteerde, het de rest van het jaar 'waarschijnlijk zal lijken op een "*Nightmare on Elm Street*"', een onbedoelde verwijzing naar de rol die Gary in die film speelde.<sup>56</sup>

Nog geen twee weken na de openbaarmaking van de kwartaalcijfers verliet Longhi U.S. Steel met een gouden handdruk van 4,54 miljoen dollar.<sup>57</sup> Longhi was niet het enige slachtoffer. Het door hem veelgeprezen The Carnegie Way verdween namelijk als voetstappen op de zanderige oever van Lake Michigan. Terwijl The Carnegie Way in het jaarverslag van U.S. Steel over 2016 nog veertigmaal werd aangehaald, kwam het in het jaarverslag van 2017 geen enkele keer meer voor.<sup>58</sup> Als in Sovjetstijl was de geschiedenis uitgewist.

U.S. Steel hergroepeerde zich. In 2018 kwam het met een nieuw plan én een nieuwe slogan.

Het bedrijf schreef: 'Ten grondslag aan al onze activiteiten ligt onze principiële overtuiging dat wij als bedrijf moeten handelen op een wijze die in lijn ligt met onze Gary-principes en kernwaarden.' Deze kernwaarden

worden ‘verwoord door onze **S.T.E.E.L.**-principes [...]: Safety first, Trust and Respect, Environmentally Friendly Activities, Ethical Behavior, and Lawful Business Conduct’.<sup>59</sup>

S.T.E.E.L. dus, met een toefje Ayn Rand. De nieuwe topman van het bedrijf, David Burritt, verraste de oud-vakbondsman Billy McCall met een kerstcadeau: Rands boek *Atlas Shrugged*. ‘Dit is dus nu onze filosofie. Dit is verdomme de bedrijfsfilosofie,’ zei McCall in een interview.<sup>60</sup>

Terwijl de houdbaarheidsdata van Longhi en The Carnegie Way waren verstreken, bleef de samenwerking tussen McKinsey en de staalproducent onverminderd hecht. Uit documenten van McKinsey blijkt dat het bedrijf tussen 2018 en 2020 ten minste 13 miljoen dollar aan vergoedingen opstreek.<sup>61</sup>

Drie McKinsey-consultants schreven zelfs een artikel waarin ze – bloedserieus – uitlegden ‘waarom de werving en selectie van onderhoudspersoneel belangrijk is’. De schrijvers erkenden dat op dit vlak fouten op de loer liggen. ‘Snijd je te diep en te snel, dan zal de betrouwbaarheid daaronder lijden. En fouten laten zich maar lastig rechtzetten.’<sup>62</sup>

Vooraf, zo hadden ze kunnen toevoegen, als er mensen overlijden.

In Disneyland geen boek van de doden. Hoe zou dat ook kunnen, in dit pretpark dat zichzelf verkoopt als de ‘gelukkigste plek op aarde’. Walt Disney ontwierp het park als een pure fantasie. Hij zei erover: ‘Ik wil dat niets de bezoekers herinnert aan de wereld waarin ze leven. Ik wil dat ze zich volledig in een andere wereld wanen.’<sup>63</sup> Disneyland bood een mix van het verleden en de toekomst, van avontuur, boottochtjes, tekenfilmfiguren die met bezoekers op de foto gaan en achtbanen met een bepaald thema. Sommige attracties wilden je de stuipen op het lijf jagen, maar natuurlijk zonder je in gevaar te brengen. Onder Walt Disney, die overleed in 1966, kon het pretpark bogen op een voorbeeldige trackrecord wat betreft veiligheid.<sup>64</sup> Geen pretpark deed het beter.<sup>65</sup>

Al een paar jaar na de opening was het park uitgegroeid tot een cultureel fenomeen. Op het hoogtepunt van de Koude Oorlog wilde de Sovjetpresident Nikita Chroesjtsjov een bezoek brengen aan het ‘Magische Koninkrijk’, maar hem werd de toegang geweigerd. ‘Ik vroeg: Hoezo? Hebben ze daar soms lanceerplatforms?’ zei Chroesjtsjov.<sup>66</sup>

Gesterkt door het succes van Disneyland breidde het bedrijf uit. Er werden andere Disneyparken geopend, waaronder de grootste van allemaal, het Disney World Resort in Orlando. Het bedrijf stortte zich voortvarend op de film-, uitgeef- en televisiewereld; het begon met de productie van toneelstukken op Broadway. En toen, in 1994, werd Paul S. Pressler, een voormalig leidinggevende op de speelgoedafdeling, de nieuwe directeur van Disneyland.<sup>67</sup>