

Naar het hart van de jungle

Naar het hart van de jungle

– roman –

2019

Ron van Wieringen

Behandel de fouten van anderen
met net zo veel respect als uw eigen fouten

Chinees spreekwoord

© 2019 Ron van Wieringen
ISBN 978 94 021 8546 1

Foto omslag : Jake Colvin, “First perspective of a hanging bridge”

www.ronvanwieringen.nl

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur openbaar worden gemaakt of veeleevoudigd, waaronder begrepen het reproduceren door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm.

Inhoud

DEEL 1, Eerste Kwartaal	13
1. Handmatige incasso	15
2. No Pain No Profit, begrijp je?	20
3. Bazen hoeven niet aardig te zijn	21
4. Het eerste geheim geboren	25
5. Op de krimp gekocht	30
6. Nog erger dan ik dacht	33
7. Weerzien met een oude vriend	35
8. Geboren leider	45
9. Een zevenkoppige draak	53
10. Het leek me een leuke uitdaging	55
11. Aan de keukentafel	57
12. Als jij zo goed bent als je zelf zegt...	60
13. Gewoon iets heel anders	62
14. Krijg je veel tegengas?	64
15. Als mijn werk er maar niet door verandert	65
16. Tenderloin en Fisherman	67
17. Jeroens recht om fantastisch te zijn	76
18. Verstand van de inhoud	78
19. Afsluiting van maand één	80
20. Presentatie van het reddingsplan	88
21. Eenvoud	93
22. Ferrari tussen de Fiats	94
23. Jeroen mag meepraten	96
24. Niemand thuis	97
25. Henri Dorkmans Software Services	99
26. In hetzelfde schuitje	102
27. Geen afdracht	105
28. Een goed begin is het halve werk	108
29. Mentale modellen	109
30. Je kunt niet sturen op gedrag	112

31. Een kijk op mensen	115
32. Wijnands gevolg	124
33. De monsters onder Victors bed	125
34. Gebrek aan motivatie	133
35. Johan Rieslinger	136
36. Maand drie, winst en verlies	137
37. Brandschade	139
DEEL 2, Tweede Kwartaal	143
38. De kick	145
39. Open kaart	148
40. Een elegante bureaucratie	151
41. Gaat het nog wel om hetzelfde kastje?	154
42. Toch een checklist	160
43. Tot op de bodem: SCM en CM	161
44. De grootst mogelijke opbrengst	170
45. Blijf met je fikken van mijn kaas af!	173
46. Afspraak is afspraak	183
47. Geheime bergplaats	197
48. Koevoet	198
49. Wat is een project?	200
50. Het bewapenen van Bert	206
51. Projecten falen vooral voordat ze gestart zijn	208
52. Het is verdomme wel mijn bedrijf	212
53. Een stem uit het verleden	215
54. Bij Hazina	218
55. Schuiven met geld	223
56. Een strategie om de pijn te verzachten	225
57. Ontwerpen van het proces: model van ART	227
58. De feedback loop	231
59. En toen ging het ineens over mij	234
60. Een glaasje voor het slapengaan	235
61. Dan toch maar samenwerken?	236
62. Voor de bakker	246
63. Het twee ogen principe	248
64. Nog meer procedures	251
65. De acht stoppen in je badkuip	255
66. Uurtje Factuurtje	257

DEEL 3, Derde Kwartaal	262
67. Plotseling was het woensdag	264
68. En toen was het vrijdag	273
69. Tot op de bodem – Begroting	283
70. Wij zijn één team	288
71. Stuurgroep	293
72. Houd jezelf voor de gek	296
73. Verander de regels en je verandert het spel	299
74. Krijgt Robert de kans om fantastisch te zijn?	302
75. In aanraking met Justitie	307
76. Vanaf de bestuurdersstoel	318
77. Tot op de bodem: Planning	320
78. Maar het wordt wel spiffy	326
79. Anders zat ik me toch maar te vervelen	334
80. Mag het ietsje meer zijn?	336
81. Onder druk	340
82. Ga eens in zijn schoenen staan	342
DEEL 4, Vierde Kwartaal	347
83. Ons eigen mentale model	349
84. Resourceplanning	356
85. De formulieren van Dirk	357
86. Uitbreiding	362
87. Eimar wordt eindelijk HART	363
88. Dennis maakt contact met zijn HART	370
89. Branden blussen in je pyjama	375
90. Dirk moet erheen	377
91. Als de wijn is in de man...	379
92. Het einde van een jaar	383
Epiloog	387
Checklist	393
Samenvatting	397

Modellen en Checklists

Model van mensen	120
Presenteren met charisma	189
Model van projecten	202
Work HART play HART	350
De zeven vragen die zorgen voor verandering	365
Checklist	395

DEEL 1, Eerste Kwartaal

Over inzicht in mensen

“Het recht om fantastisch te zijn”

1. Handmatige incasso

Op zo'n eerste dag in een nieuwe baan krijg je eigenlijk veel te veel informatie over je uitgestort. Tijdens het uitruimen van mijn verhuisdozen en het inruimen van de boekenplanken, ruim na werktijd, terwijl iedereen al urenlang vertrokken was, liet ik de stortvloed aan woorden en cijfers van die dag, op zijn plek zakken.

Mijn team bestond blijkbaar uit veertien mensen. Ik probeerde me hun namen te herinneren. Eimar, Robert, Henri, verder kwam ik niet. En Roderick Duinkerke natuurlijk, mijn baas. Hij had me die ochtend welkom geheten en was vol energie begonnen mijn whiteboard vol te tekenen met een schema van het bedrijf, om duidelijk te maken waar mijn businessunit precies was 'opgehangen in het harkje', zoals hij het noemde. Hij vertelde in razend tempo over alle andere 'businessunits', over het 'product portfolio', de initiatieven om vestigingen in Amerika en Azië op te starten en zijn 'agressieve erop-en-erover-aanpak'. Het was voor een nieuweling als ik nauwelijks te volgen. Vervolgens had hij de productstrategie uiteengezet met een honderdveertig slides tellende PowerPointpresentatie. Na zijn verhaal voelde ik me alsof ik een marathon achter de rug had, maar hij had nog voldoende energie om me door het businessplan van mijn unit heen te loodsen, sneller bladerend en pratend dan ik kon volgen.

Een omzet van tweeëneenhalf miljoen 'moest ik doen' dit jaar. "Easy-peasy," had Roderick gezegd. "Met zo'n product? Man, dat moet iedereen kunnen! Zeker zo'n kanjer als jij! Award winning software, hè, vergis je niet! Goed spul verkoopt zichzelf!"

Na uren praten was hij eindelijk opgestapt en had ik wat handen kunnen schudden van de mensen die de komende jaren aan mij zouden rapporteren. Het meeste van wat zij zeiden ging inmiddels langs me heen.

Zittend op de grond liet ik nu de overblijfselen van eerdere banen en projecten door mijn vingers gaan. Ik pakte de boeken en andere aandenkens uit de verhuisdozen en gaf ze zorgvuldig een plek in de kast.

En toen stond er een onbekende man achter me in de deuropening.

Hij zei niets.

Hij stond daar, leunde tegen de deurpost, ademde zwaar en peuterde aan de verpakking van zijn kauwgum.

In eerste instantie zag ik hem niet. Ik zat met mijn rug naar de deur en hoorde alleen zijn ademhaling. Misschien rook ik hem zelfs wel eerder dan dat ik hem hoorde. Het was de geur van ongewassen kleding en bovenmatige fysieke inspanning, alsof hij in de sportschool eerst een oefenzak aan flarden had staan trappen voordat hij naar mij toe gekomen was. De geur van tatoeages, voor zover dat mogelijk is.

Het was veel te laat voor onverwacht bezoek, dus dit kon niet veel goeds betekenen.

Een ijskoud reptiel sloeg zijn nagels in mijn ruggengraat en roetsjte omhoog, terwijl ik onhandig opstond en hem aankeek. Met zijn wijde gele trainingsbroek, zijn gifgroene sneakers en zijn bezwete zwarte hemdje viel hij volledig uit de toon in het moderne kantoorgebouw.

Ik vroeg zo kalm mogelijk: "Wat kan ik voor u doen?"

"Jij runt deze toko nu, mag ik aannemen?" begon hij, terwijl hij niet naar mij keek maar naar zijn handen, waarmee hij zijn kauwgum niet uit de verpakking kreeg, "Ik bedoel, als er zo lang na werktijd nog maar één persoonsje aanwezig is, dan zal dat wel de nieuwe chef zijn van deze zielige vertoning?"

"Ik ben inderdaad de manager van dit bedrijf."

"Eimar zei een poosje terug al dat hij de handdoek in de ring zou gooien. En dat er dus een nieuwe zou komen. Maar ik had een beetje gehoopt dat dat Henri weer zou zijn. Wat is er eigenlijk met Henri gebeurd?"

"Dat weet ik niet, ik weet alleen dat ik vandaag ben begonnen als nieuwe businessunit manager. Mijn naam is Axel Rondo. En u bent ...?" Ik deed een paar stappen in zijn richting en stak mijn hand uit. Ik probeerde te verbergen dat ik geschrokken was en dat ik snel in gedachten naging of er nog anderen aanwezig zouden zijn, misschien bij de andere kleine bedrijfjes verderop in de gang.

Hij keek naar zijn kauwgum, daarna naar mij en bracht tergend langzaam één stukje naar zijn mond. "Best. Dan maar zonder Henri."

"Zou u willen vertellen wie u bent en wat ik voor u kan doen? Ik wil graag naar huis, ik heb honger, het is laat."

"Je wil helemaal niet naar huis. Je zat op je platte reet hier op de grond. Ik zal jou eens wat uitleggen, meneer de businessunit manager." De man draaide zich naar de boekenkast die tegen een wand stond en pakte een van mijn boeken ("Strategisch Management / van MKB tot grootbedrijf", een boek

uit mijn studie). Hij bekeek het, keek met een schuin oog naar mij, één wenkbrauw opgetrokken, bladerde erin en zette het op een andere plek terug. Ondertussen praatte hij langzaam verder. “Jij zal wel weten hoe automatische incasso in zijn werk gaat, toch? Elke maand, om precies te zijn op de eerste dag van de maand, wordt het afgesproken bedrag door meneer Stevens van jullie rekening afgeschreven. En als dat weer eens niet lukt omdat er weer eens geen rooie rotcent op jouw rekening staat...” Hij pakte ‘Financieel management voor Ondernemers’ uit het rijtje boeken dat ik daar net had neergezet en keek me weer meewarig aan, “... dan krijgt meneer Stevens zijn geld dus niet. Je snapt dat we daar niet vrolijk van worden.”

‘Hij zit met zijn bezwete handen aan mijn eigendommen,’ ging door me heen. Het glibberige reptiel zette zijn scherpe tanden in mijn nek. Maar ik liet niets merken. Daarvoor vond ik deze kerel, die zeker dertig centimeter groter was dan ik en ongetwijfeld een veel gunstiger BMI had, iets te intimiderend. Nadat hij een heel kwetsbaar miniatuur van een stadsbus, dat ik een keer van een opdrachtgever had gekregen, uit de kast had gepakt, was hij bij mijn bureau aangekomen en ging op mijn stoel zitten. Smakkend. Kauwend met open mond. Spelend met de bestuurdersdeur van *mijn* stadsbus.

“Wat doen jullie hier eigenlijk? Heb ik Henri ook wel-es gevraagd, maar ik snapte geen réét van zijn uitleg. Ik zie overal computers staan en verder niks. Zal wel technutenwerk zijn?”

“We zijn een softwarebureau, we maken een mid-officepakket voor het MKB en de overheid,” zei ik, zonder echt mijn best te doen om het zodanig te omschrijven dat hij het nu wel zou begrijpen. Ik staarde verontrust naar zijn handen, waarmee hij probeerde of hij ook de passagiersdeur open kreeg.

“Weet je, het maakt me eigenlijk ook geen flikker uit wat jullie hier doen. Wat ik wèl weet, is dat je er niet rijk van wordt. Want, om weer effe terug te komen op het onderwerp: deze maand ging het dus weer eens mis met de incasso.”

“Ja, zo’n idee had ik al.” Mijn stem was minstens een octaaf hoger dan ik het had bedoeld. “Wie is precies meneer Stevens, over wie u het heeft?”

“Dat weet je niet?” De man lachte schamper en rolde met zijn ogen. Zo’n nieuweling moet je ook alles uitleggen.

“Meneer Stevens is de eigenaar van dit pand. En hij is trouwens ook eigenaar van de inboedel. Van dit bureau, van deze stoel. Die lamp daar. Dat kastje waarin jij al jouw geleerde boeken hebt gezet. Jouw bedrijfje bezit dus niks, alles is gehuurd. Van meneer Stevens. En je bankrekening is ook nog eens leeg. Je had dus net zo goed directeur kunnen worden van het lege-dozenmagazijn. Nog gefeliciteerd met je nieuwe baantje, loser.” Hij lachte me

uit en legde zijn voeten op mijn bureau. “Ik ben Antoine, de persoonlijk assistent van meneer Stevens. Ik neem aan dat je me kon volgen toen ik het over jouw sneue lege bankrekening had?”

Ik knikte.

“Laat ik het zo zeggen,” zei hij, “als de automatische incasso mislukt, gaat meneer Stevens over op handmatige incasso. Dat ben ik.”

Er viel opgedroogde modder van zijn schoenen op mijn bureau en het glibberige groene beest op mijn schouders verstevigde zijn greep. Ik haalde diep adem en probeerde nog steeds niets te laten merken.

“Zou u alstublieft uw schoenen van mijn bureau willen halen?” vroeg ik. Maar terwijl ik het zei, wist ik al wat zijn antwoord zou zijn.

“Dat kan je wel vragen, bijgoochem, maar het is dus niet jouw bureau hè?” Terwijl hij lachte, kwam een weezinwekkende mengeling van zweet, muskshampoo en dropkauwgum mijn richting uit.

Hij liet een stilte vallen. Hij tikte met zijn vieze gymschoenen tegen de familiefoto's op mijn bureau. Weer zo'n meewarige glimlach. Piep-piep, deden de deurtjes van de bus.

Ik besloot me daardoor niet te laten afleiden en vroeg “Over wat voor bedrag hebben we het eigenlijk?”

“De kale huur van de kamers is vijf-en-een-half per maand. Plus de huur van alle inboedel en het zaaltje. En nog wat voor gas, water, licht, internet en andere zoi. Kom je op acht precies.”

“Achthonderd? Of bedoel je *achtduizend*?” vroeg ik stomverbaasd.

“Nee, acht euro, nou goed. Natuurlijk achtduizend, Einstein!”

“Dat kan toch nooit? Achtduizend in de maand voor deze vijf kamers!”

“Je hebt helemaal geen vijf kamers, je hebt er acht. Dat je alleen de eerste vijf kamers gebruikt moet je zelf weten, maar die drie leegstaande kamers verderop horen er ook nog bij. Plus de vergaderzaal. En voor acht van deze – *hij maakte met zijn vingers aanhalingstekens-openen in de lucht* – hoogwaardige turn-key kantoorunits met bewaakte parkeerfaciliteit en gebruik van gemeenschappelijke voorzieningen op een A-locatie – *hier maakte hij aanhalingstekens-sluiten, einde citaat* – is het een goeie deal. Zeker als je kijkt naar de eersteklas meubeltjes die je erbij hebt.”

“Hoe kunnen die leegstaande kamers er nou bij horen, dat slaat toch nergens op?”

“Die had Henri ook gehuurd,” lachte hij. “Die had hij nodig! Omdat zijn bedrijfje zo verschrikkelijk zou gaan groeien!!” Een bulderende lach.

Hij keek even rond. “Nou kan ik wel jouw computers gaan inladen, maar ten eerste moet ik bijna álle computers pakken om aan de achtduizend euro te komen, ten tweede kun jij dan niks meer verdienen zodat we hier volgende maand weer zo tegenover elkaar zitten....”

Hij legde de miniatuurbus op mijn bureau. Het deurtje, dat de mishandeling niet had overleefd, legde hij ernaast. Hij stond op en kwam naar me toe. Ik deed een stapje achteruit.

“...en ten derde zullen die computers ook wel gehuurd zijn, net als het gebouw en de rest.”

Hij keek rond. Hij keek uit het raam, naar de parkeerplaats. “Die zwarte Toyota, naast mijn pick-up ... is die van jou? Is dat een leaseauto?”

“Hij is van mijzelf,” zei ik en had daar onmiddellijk spijt van.

Hij mompelde: “Dat is toch zo’n half-elektrische? Da’s een mooi ding. Die is op zijn minst goed voor vier maanden huur...” en zijn hand ging richting de autosleutels die op het bureau lagen. Het zweet brak me uit. Toen hij de sleutelbos pakte, riep ik: “Hee, afblijven!”

Hij keek met toegeknepen ogen en vooruitgestoken kaak in mijn richting en wilde iets zeggen. Plotseling viel zijn oog op een groot schilderij van Corneille, dat achter me, boven de vergadertafel hing. “Verrek! Kijk-nou! Als dit nou achtduizend waard is, dan zijn we klaar. Het is toch niet zo’n kutreproductie van de HEMA, hè?” Hij gooide mijn sleutels neer, liep vlak langs me heen naar de vergadertafel, zette één knie op het tafelblad en bestudeerde de verf en de handtekening. “Ja hoor, bingo. Dit moet ‘m worden. Een origineel van Cornelis Klodder. Lelijk, maar duur.”

Hij pakte het kunstwerk van de muur en liep naar de deur. “Prettig met u zaken gedaan te hebben meneer Rondo. Ik laat nog wel horen of dit voldoende was. Misschien krijg je nog wel wisselgeld, haha.”

Direct daarop was hij weg en bleef ik achter. Pas toen ik zijn enorme pick-up van de parkeerplaats zag wegrijden met het kostbare schilderij losliggend in de laadbak, verslapte de greep van het akelige reptiel dat met zijn tanden aan mijn nekharen hing. Ik draaide me om en staarde naar de lege plek op de muur, tot het beest verdwenen was.

2. No Pain No Profit, begrijp je?

Vanuit de auto belde ik Roderick Duinkerke.

“Ha Rondo, maak je er op je eerste dag al meteen een gewoonte van om me 's avonds te bellen?”

“Sorry dat ik je thuis stoor, Roderick, maar heb je me vandaag wel alles verteld?”

“Jij draait er niet omheen, jongen. Waar heb je het over?”

“Ik ontdekte zojuist dat mijn businessunit een lege bankrekening heeft. Is dat waar?”

“Ik houd me niet bezig met de stand van jouw bankrekening, dat lijkt me meer jouw werk. Wat ik wel weet is dat jouw businessunit tot nu toe in zijn investeringsjaren zat. Komend jaar verwacht ik wel een fatsoenlijke winst van je, dat moge duidelijk zijn.”

“Maar er schijnt dus op dit moment geen geld te zijn. Weet jij hoe dat zit?”

“Tja kerel, als ik dat zou weten dan zou ik zo'n duurbetaalde kanjer als jij niet nodig hebben hè? Dan zou ik het wel zelf doen. Dus voer jij dat businessplannetje nou maar uit, dan komt het allemaal goed. Ik reken erop dat je dat voor elkaar krijgt.”

“Door wie is dat Business Plan opgesteld? Door mijn voorganger?”

“Nee, Henri zit al een half jaar overspannen thuis. Die mag niet meer gestoord worden van die lul van de Arbodienst. Bovendien had Henri al bewezen dat hij niet capabel was. Way out of his league, snap je? En Eimert, Eimar, hoe-heet-ie, zag ik dit nog niet doen, als interim. Ik heb het maar eens zelf gedaan, met input van Bert en André.”

Toen ik niet meteen reageerde vulde hij aan: “Bert en André, jouw accountmanagement team. Jezus kerel, ben je hen nu alweer vergeten? Ik heb ze een market analysis en een competitive scan laten doen en heb daar een stevig target bovenop gezet. Uitdagende groei. Moet kunnen.”

“Maar waardoor komt het dan er tot nu toe nooit winst gemaakt is?”

“Door slecht management, dat lijkt me nogal logisch. Je hebt gezien dat Demos een van de beste producten van de hele ERP-markt heeft. Bovendien heeft de unit een fantastische orderportefeuille, dus het ligt in elk geval niet aan de verkoop. Volgens mij worden de opdrachten gewoon crappy uitgevoerd, waardoor er aan het einde van de rit nooit winst overblijft. Ik ga ervan uit dat jij een verbeterplan opstelt en eindelijk weer winst voor elkaar krijgt. De Sense Of Urgency is er, lijkt me zo. Ik zou zeggen: aan de slag met productdifferentiatie, nieuwe diensten, uitbouwen van het portfolio.”

“Staat dat in het Business Plan?”

“Nee natuurlijk niet. Daarin heb ik alleen een uitdagende sales prognose gebudgetteerd. De uitvoering is jouw pakkie-an, waar betaal ik je anders voor. Ik zeg: mensen aannemen, de tent volduwen met werk. Hogere marges, minder gekloot. Geef die prutsers maar eens flink op hun donder. No Pain No Profit, begrijp je? Groei realiseren. Expansie! Zo doen we dat bij Demos! Had je verder nog vragen? Ik ging eigenlijk net aan tafel. Ik heb de servet al omgeknoopt, bij wijze van.”

“Nog één laatste vraag: wat als dat niet lukt?”

“Als het niet lukt? Dat is makkelijk: als het niet lukt, laat ik de tent failliet gaan. Ik bedoel: het is maar een businessunit, niet dan? Ik dirigeer hoogst-persoonlijk de Mercedes richting het UWV om het faillissement te regelen. Jij hebt maar een jaarcontract en met de anderen komen we er ook wel uit. Misschien zijn sommigen goed genoeg voor het hoofdkantoor, de rest mag iets anders gaan zoeken. Dat was het? Ik zie dat het vrouwtje net opschept.”

Nog voor ik kon antwoorden, hing hij op.

3. Bazen hoeven niet aardig te zijn

Louise had al gegeten met de kinderen, Joost lag al in zijn bedje, Lotte zat voor de tv. Toen ik mijn eten in de magnetron had opgewarmd, kwam Louise tegenover me aan tafel zitten.

“Hoe was het?”

“O, leuk. Een jonge groep. Ik heb nog niet iedereen ontmoet, maar volgens mij zijn het leuke mensen. Er wordt hard gewerkt. En Demos heeft mooie software, dat wist ik al.”

“Ga je daar nu wel vinden wat je zoekt?”

“Jawel hoor. Vast wel.”

“Hoe vind je het?” vroeg ze, wijzend op het eten. “Ik heb eens wat anders geprobeerd.”

“Lekker, prima.”

“Wat ben je afwezig, heb je wel geproefd wat je eet?”

“Iets met vis, toch? Het is lekker.”

“Het is kip. Was het niet leuk op het werk? Vertel eens wat meer, heb je een aardige baas? Hoe heet hij?”

“Roderick.”

“En is hij aardig? Hè Axel, ik moet alles uit je trekken.”

“Aardig? Nee, Louise, bazen zijn niet aardig. Roderick ook niet, maar dat hoeft ook niet. Hij wordt niet betaald om aardig te zijn. Als ik ergens de baas ben, dan ben ik ook niet aardig.”

Ze liet even een pauze vallen en zei toen: “Ik ga Lotte naar bed brengen.”

“Dat is goed, ik moet nog even iemand bellen.”

Louise had gelijk, ik was er niet met mijn gedachten bij. De hele thuisreis had ik zitten piekeren of ik hulp kon invoeren bij deze situatie. Ik kon maar één persoon bedenken. Zodra Lotte me een kus was komen geven en ze de kamer uit waren, pakte ik mijn telefoon en zocht in de adreslijst.

“Met Wijnand.”

“Je spreekt met Axel, mag ik je zo laat nog storen?”

“Geen probleem. Het is lang geleden dat we elkaar gesproken hebben. Hoe is het? Ik hoorde dat jij ook weggegaan bent bij Scarlet Frog Consultancy. Was jij niet naar hetzelfde bedrijf gegaan als Bert?”

“Ja, ik ben vandaag gestart als Businessunit Manager.”

“Dat klinkt als een mooie promotie. Hoe heette het ook weer?”

“Het heet Demos, dat staat voor Dutch Enterprise Mid Office Software. Het maakt een pakket voor de mid-office markt. Je weet wat dat is?”

“Jaja,” zei Wijnand, “Front-office, mid-office, back-office, ik ken mijn klassieken. Een nadere opdeling van het ERP-speelveld. Een nogal kunstmatige opdeling als je het mij vraagt, maar van mij mag het. Hoe zit het bedrijf in elkaar? Hoe is de sfeer?”

“Om te beginnen is Demos branche-georiënteerd ingedeeld. Er is een businessunit retail & industry, finance, entertainment, enzovoort. Mijn unit is overheid. Mijn opdracht is het bedienen van ministeries, waterschappen, gemeentes en dergelijke. Het is niet zo'n grote unit, veertien mensen. We hebben een aantal langlopende overeenkomsten met kleinere gemeenten, één grote gemeente en het ministerie van Justitie. Verder hebben we nu een paar grote projecten onder handen.”

“En daar ben je nu Businessunit manager, BUM, zozegd. Dat heb ik altijd al een mooi acroniem gevonden. Alsof je de hele dag op je luie krent mag zitten, als een zwerver. Zonder vaste woon- of verblijfplaats!!” Hij moest er zelf erg om lachen. Hij was de enige.

“Op mijn luie krent zitten, dat had ik dus gedroomd. In mijn sollicitatiegesprek werd vooral gesproken over de schitterende toekomstplannen van de businessunit en de prachtige orderportefeuille, maar vandaag bleek dat daar weinig van klopt. Ik weet nog niet zo heel veel, maar

wat ik heb gezien en gehoord was niet best. Aan het einde van de dag stond er iemand namens de verhuurder op de stoep, omdat de incasso was mislukt. Ik was alleen op kantoor en ineens stond die griezels voor mijn neus. Zo'n gespierde sportschooljongen. Hij kwam het geld persoonlijk ophalen. Want we hadden geen saldo op de rekening. Hij maakte me ook duidelijk dat het niet de eerste keer was dat dit gebeurde. Natuurlijk had ik geen contant geld. Toen heeft hij een schilderij van de muur getrokken waarvan hij dacht dat het voldoende zou opbrengen en is hij daarmee vertrokken."

"Met een schilderij?" vroeg Wijnand verbaasd.

"Ja, hij ging ervan uit dat de computers ook gehuurd zouden zijn, net als het gebouw en de meubels. Volgens mij overwoog hij nog even om mijn Toyota in te pikken, maar toen zag hij plotseling dat schilderij."

"En dat schilderij is niet gehuurd?"

"Daar heb ik nog niet aan gedacht. Dat moet ik eens nagaan. Maar goed, ik heb mijn baas gebeld en die bevestigde dat mijn businessunit nog nooit in zijn bestaan winst heeft gemaakt."

"Je kunt ook nu maken dat je wegkomt," lachte Wijnand, "je zit nog in je proeftijd dus je kunt gewoon zonder opzegtermijn weg. Ik bedoel, ik neem aan dat je de honderd-dagen regel wel kent: De eerste honderd dagen kun je nog overal tegenaan schoppen en iedereen de schuld geven van de rommel, maar daarna is het gewoon *jouw* rommel. Of ben je masochistisch genoeg om puin te gaan ruimen?"

"Snel wegwezen, dat was ook het eerste dat mij door het hoofd schoot, maar weet je, ik ben niet zo van het opgeven."

"Kerel, je weet nog lang niet wat je allemaal gaat tegenkomen."

"Dit soort dingen moet toch op te lossen zijn. Er valt altijd wel een mouw aan te passen. Je kunt er toch over praten, ook met zo'n huurbaas. En daarbij: als een bedrijf in de problemen zit, is meestal het product slecht of krijgen ze het niet aan de man gebracht. Ik wist natuurlijk al dat de software van Demos goed bekend staat, anders was ik er nooit gaan werken. Roderick wist me ook duidelijk te maken dat de ordervoorraad heel erg goed is. Dus moet alleen nog de uitvoering van de opdrachten worden aangepakt."

"Ik weet niet, hoor. Vertel eerst eens wat meer over je team."

"Als ik het goed heb opgeschreven, bestaat mijn team uit twee accountmanagers, drie projectmanagers, een vijfkoppig programmeursteam en drie consultants. Mezelf meegerekend kom ik op veertien personen."

"Nog bijzonderheden, afgezien van Bert?"

"Een paar. Mijn voorganger, Henri Dorkmans, zit al een half jaar overspannen thuis. Ik mag hem niet lastigvallen met vragen over het werk, dat

zou slecht zijn voor zijn herstel, volgens de bedrijfsarts. Eimar Tuindert, één van de projectmanagers, had Henri's taken tijdelijk waargenomen, maar is niet geschikt bevonden om hem definitief op te volgen. Nu ik er ben, is Eimar teruggezet naar zijn oude positie.”

“Dat zal een flinke klap voor hem zijn. Je mag hopen dat hij nog wil meewerken. En wat is de gemiddelde leeftijd binnen het team? Is het een jong team?”

“Ja. Bert is sowieso de oudste van iedereen. Ikzelf hoor ook bij de oudsten en dat wil wel wat zeggen,” zei ik. “Als ik het goed begrepen heb, is er bewust gekozen voor een jong team. Men had liever schoolverlaters die helemaal konden worden gekneed dan een stel ervaren rotten die alles beter weten en die zich helemaal niet meer laten sturen.”

“Een jong en dynamisch team,” opperde Wijnand. “Meestal is dat een eufemisme voor onervaren en opportunistisch. Voor beginners die niet weten wat ze willen. Maar zeg eens, hoeveel van de veertien mensen hebben hun huidige vak geleerd buiten de Divisie Overheid, dus bijvoorbeeld op het hoofdkantoor?”

Dat was een sterke vraag. “Het product van Demos is erg complex, dus het kost veel tijd om het goed te leren kennen. Als ik het goed begrepen heb, heeft slechts één persoon van mijn groep elders ervaring opgebouwd in precies dezelfde functie. Alle anderen zijn nieuw. De ene komt van de centrale klantenservice en is nu projectmanager, een ander was daarvoor wel accountmanager maar dan in een andere branche, een derde komt net van school en is nu consultant. Alleen Victor, medior consultant, heeft op het hoofdkantoor ervaring opgedaan in het vak dat hij nu bij mij beoefent.”

“Dan jijzelf nog,” zei Wijnand. “Je komt van buiten. Je kent het bedrijf niet, je kent het product niet...”

“En ik was nooit eerder businessunit manager. Dat schiet lekker op.”

“Bovendien heb je een stevige opdracht meegekregen, met een slechtlopende businessunit en een onervaren team. Is dat de reden dat je mij belt?”

“Ik wilde een afspraak met je maken. Misschien kun je me een beetje helpen.”

“Dat kunnen we allicht bekijken, bijvoorbeeld tijdens een diner,” zei Wijnand. “Kun jij vrijdagavond om een uur of zes? Jij woont toch in Utrecht? Ken je Karel de Vijfde, in het centrum?”

Waarom verbaasde het me nou niet dat hij het duurste restaurant van de stad noemde? Ik zei maar: “Ja, dat ken ik. Vrijdagavond, dat is goed. En wat doe ik tot die tijd?”

“Mensen. Alles begint met goeie mensen. Ga maar eens wat gesprekken voeren. Probeer maar eens een gevoel te krijgen of je een winnend team hebt.”

4. Het eerste geheim geboren

Ondanks dat ik die nacht nauwelijks sliep, was ik al vroeg op kantoor.

Zodra ik uit de lift stapte, landde er een druk op me, alsof ik er al veel te lang werkte en het tijd werd om te gaan solliciteren. Eigenlijk gebeurt dat pas als er een to-do-lijstje op je bureau ligt met minstens dertig taken waarvan de helft over de datum is. Een lijstje dat zo lang is dat je het in het weekend niet meer mee naar huis durft te nemen. In werkelijkheid was er pas één dag voorbij.

Nu waren de aanblik van mijn eigen kamer, de herinnering aan Antoine en het zien van de afdruk boven de vergadertafel al genoeg. Die ene nacht was te kort geweest om zijn mengsel van zweetlucht, goedkope muskshampoo en dropkauwgum te verdrijven. Ik kreeg het gevoel dat de lucht in mijn kamer niet voldoende daglicht doorliet. Voordat ik mijn jas uittrok, opende ik eerst het raam. Toen ik plaatsnam op mijn stoel, zag ik de modderkluiten op mijn bureau. Met daarnaast een visitekaartje. Het herinnerde me aan wat Wijnand had gezegd over het huren van schilderijen. Ik vroeg me af ik ergens een koop- of huurcontract van de kunstwerken zou kunnen vinden en opende de laden van mijn bureau. Leeg.

“Hoi Axel,” hoorde ik, “begin jij ook altijd zo vroeg?” Ik herkende deze vrolijke stem nog niet; toen ik opkeek bleek het Robert te zijn. Hij wachtte niet op antwoord, maar gaf meteen een verklaring voor zijn eigen vroege aanwezigheid: “Normaal ben ik er pas rond negen uur, maar ik moet straks de deur uit en moet nog wat dingen hier oppikken. Ik zie dat je nog geen koffie hebt, heb jij ook zin in koffie? Hoe drink jij je koffie trouwens? Zwart zeker?” Hij liep meteen door, gooide zijn jas uit en liep terug naar het koffieapparaat. Even later was hij er weer, met twee mokken: “Dat vind ik dus een van de voordelen van dit kantoor: fantastische koffie! Da’s ook wel eens anders. Heb je de koffie bij het ministerie van Justitie wel eens geproefd? Daar moet ik straks naartoe.”

Hij gaf me één mok en plofte op de stoel die tegenover het bureau stond. “Ik heb je gisteren niet veel gezien, je was de hele dag met Duinkerke in gesprek. Bevalt het je hier een beetje?”

Ik besloot om niet op al zijn vragen antwoord te geven. “Ik was gisteren inderdaad heel druk,” zei ik, “maar dat hoort er een beetje bij, toch? Werk jij hier al lang?”

“Nee, nog niet zo lang. Ik kwam in dienst op het moment dat Henri ermee stopte. Ik had mijn sollicitatiegesprek nog met Henri, maar toen ik hier begon zat Henri al thuis. Overspannen, geloof ik. Best sneu voor Eimar dat hij niet door mocht gaan als manager. Maar daar weet ik het fijne niet van. Ik heb vooral te maken met Victor, hij is ook consultant en veel ervarener dan ik. Hij kent het product goed, hij kent alle klanten, ik kan ontzettend veel van hem leren. Die afspraak zo direct, dat is ook samen met Victor, we gaan samen naar het ministerie. Dus ik kwam hier de beamer ophalen en wat hand-outs en zo.”

“Moet je ver weg?”

“Nee hoor, het is in Den Haag, dat valt mee. Als ik straks naar Den Haag rijd, haal ik Victor thuis op. Hij vroeg mij of ik hier eerst de spullen wilde oppikken. Dus ik heb mooi nog tijd voor een kop koffie hier. Toen Victor voor het eerst bij het ministerie was, schijnt hij gezegd te hebben ‘als dat de koffie is, doe mij dan maar thee. Maar als dat de thee is, doe mij dan maar koffie.’ En hij bedoelde het niet eens als grap. Nee, Victor en grappen maken, die combinatie moet nog worden uitgevonden.”

“Zo’n ministerie verbruikt natuurlijk zo veel koffie, dat ze het via een Europese aanbesteding moeten inkopen,” zei ik.

“Dat ken ik niet.”

“Daarbij maakt de opdrachtgever een lijstje met objectief meetbare criteria. De goedkoopste leverancier die aan alle eisen voldoet, krijgt de opdracht.”

“Dat verklaart alles,” zei Robert. “Een fatsoenlijke smaak is geen objectief meetbaar criterium, dus die stond niet op het lijstje. Laten wij maar lekker klein blijven, zodat wij onze koffie altijd subjectief mogen inkopen.”

Ergens begon een printer te zoemen.

“Dat zal Victor zijn, die werkt nog even thuis en print nu de hand-outs uit. Daar moet ik op wachten en dan kan ik weg.”

“Chic.”

“Het is maar wat je chic noemt. Het is natuurlijk wel netjes dat hij vanuit huis zo veel kan doen en ervoor kan zorgen dat de hand-outs hier uit de printer

rollen, maar we hebben er het hele weekend aan gewerkt, dat is veel minder chic. En dan zitten er nog steeds wat onderdelen in de demo waar we niet helemaal zeker van zijn.”

“Ja, er wordt hier verrekte hard gewerkt, alles voor de omzet” klonk een voor mij onbekende stem.

“Ha Patrick,” riep Robert, “Alles goed?”

Patrick kwam in beeld, in de deuropening. “Ja, prima. Gisteravond naar de wedstrijd wezen kijken, dat is altijd leuk. En jij?”

“Ik ben nog hartstikke druk geweest met die demo. Dus er bleef weinig van mijn avond over.”

“Balen, zeg. Helemaal niets leuks meer kunnen doen, als ontspanning?”

“Het is maar wat je ontspanning noemt,” zei Robert, “het was koopavond dus ik moest nog even met mijn vriendinnetje naar de stad, shoppen.”

“Je *moest*?” vroeg Patrick.

“Ja, natuurlijk. Alles komt neer op onderhandelen, toch? In elke relatie. Ik wist dat ik veel tijd kwijt zou zijn aan die demo en dat vond zij niet leuk, dus heb ik met haar onderhandeld en dit was een soort tegenprestatie. Ik vind het prima, als ik haar geef wat zij fijn vindt dan geeft zij mij wat ik fijn vind. Of in dit geval gaf ze me de tijd die ik nodig had om nog wat te werken. Zo gaat dat in relaties, je verdiept je in elkaars belangen en je bedenkt dingen die in het belang zijn van de ander, maar die geen straf zijn voor jezelf.”

Ik vond het wijze woorden voor zo’n jong ventje.

“Nou, ik heb altijd de pest aan shoppen,” vond Patrick. De wijze woorden waren aan hem blijkbaar niet besteed.

“Patrick, je weet niet wat echte liefde is, jongen,” zei Robert.

“Ik ga heus wel mee als mijn vrouw wil shoppen,” zei Patrick, “maar dan vooral om op het geld te letten. Vooraf kijken we samen naar het banksaldo en dan bepaal ik hoeveel ze mag uitgeven. Meestal ga ik dan ook mee om dat in de gaten te houden.”

“Patrick heeft meer met cijfertjes dan met relaties,” concludeerde Robert, meer als mededeling naar mij.

“Daarom ben ik ook projectmanager,” legde Patrick uit.

“Als projectmanager moet je vooral iets hebben met cijfers?” vroeg ik.

“Ja, natuurlijk,” zei Patrick, “Robert heeft meer met mensen, daarom is hij consultant. Maar ik weet niet of Robert zo veel heeft met shoppen...”

“Als ik met mijn vriendin mee ga shoppen, dan vermaak ik me wel hoor. ‘Kom Robbie,’ zegt ze dan, ‘zullen we gezellig een middagje kleertjes gaan kopen?’ En ik vind dat schattig, maar dat komt waarschijnlijk doordat ik zo veel van haar

houd, dat vertroebelt mijn waarneming. Gelukkig kost het weinig tijd, want mijn vriendin heeft heel erg veel vooroordelen.”

“Vooroordelen zijn slecht,” vond Patrick.

“Nee joh, vooroordelen zijn handig. In dit geval sparen vooroordelen veel tijd uit. Ze hoeft maar naar de gevel van een winkel te kijken en ze weet al of ze er naar binnen wil. Ze ziet in één oogopslag of het een dure winkel is, of een goedkope, of ze haar smaak hebben, of ze zich thuis zal voelen in de winkel, of er betrouwbaar personeel rondloopt.”

“Zo’n vooroordeel klopt toch nooit,” zei Patrick.

“Wat maakt dat nou uit?” zei Robert, “Als je altijd je vooroordelen volgt, dan kom je er nooit achter of ze kloppen. Een winkel waarvan ze bij voorbaat denkt dat hij niet bij haar past slaat ze over. Dus ze ontdekt nooit wat ze daar werkelijk verkopen. Maar zij vindt het heerlijk, zo maakt ze de hele wereld eenvoudig en voorspelbaar. En daarmee spaart ze tijd.”

“Nou, ik vind vooroordelen niet verstandig. Ze zorgen ervoor dat je je objectieve blik verliest. Ze vervormen je werkelijkheid. Je zou bijna zeggen: liefde is een vooroordeel.”

“Patrick, wees nou eerlijk,” zei Robert, “als je geen vooroordelen had, dan zou dat shoppen tien keer zo lang duren. Dan zou je bij elke winkel opnieuw moeten gaan onderzoeken of je daar iets van jouw gading zult vinden. Zelfs al staat er de naam op van een winkelketen die je al lang kent, dan nog zou je hem moeten onderzoeken om te zien of alle filialen wel hetzelfde zijn. Jij doet zelf precies hetzelfde, geef het maar toe.”

“Niet waar, dat doe ik niet.”

“Jij hebt één keer heel slecht gegeten bij zo’n fastfoodrestaurant, een McDonalds of Burgerking of KFC en nou sla je ze allemaal over. Als ik met jou meerijd moeten we soms hele einden omrijden voordat we iets fatsoenlijks te eten tegenkomen.”

“Maar in dat geval sparen Patricks vooroordelen geen tijd, ze kosten juist tijd,” concludeerde ik.

“Wat ik maar wil zeggen is dat vooroordelen je wereld begrijpelijker en overzichtelijker maken,” zei Robert. “Het is maar net waar je naar zoekt. Voor Patrick is een logische en begrijpelijke wereld belangrijk en ook hij gebruikt daar vooroordelen en aannames bij.”

“En toch vind ik dat je zo veel mogelijk rationele keuzes moet maken, zonder vooroordelen of aannames,” meende Patrick.

“Zoals?” vroeg ik.

“Als mijn vrouw een nieuwe broek of blouse wil kopen, dan moet ze er van mij altijd een paar selecteren. En die vergelijken we dan. Als ik er dan eentje te duur vind, dan leggen we die weer weg.”

Robert lachte hard en zei: “Mijn vriendin maakt nooit rationele keuzes, wat dat betreft is ze precies hetzelfde als alle andere mensen. Maar dat is juist handig! Weet je wat ik doe wanneer ik een broek te duur vindt die mijn vriendin wil hebben? Dan zeg ik ‘ik vind hem erg mooi, maar hij kleedt niet erg af, hè.’ Dan gaat de broek direct terug in het rek!”

We lachten er alle drie om.

“Maar goed, door al dat gedoe met shoppen was jij dus een paar uur kwijt, die je niet kon besteden aan je demo,” zei Patrick. “Heb je er wel vertrouwen in dat het goed gaat, zo direct?”

“Hm... een beetje. Die lui bij Justitie willen die nieuwe Uitstelmodule zien, maar de kans is klein dat ze hem gaan kopen. Ze willen steeds allerlei demo's en daarna zeggen ze dat het niet op hun situatie past. Voor mij is het een goede oefening om alle onderdelen van het product goed te leren kennen, daarom vind ik het niet erg. Maar voor Victor is het wel zonde van zijn tijd.”

“Kun je niet een standaardpresentatie en een standaarddemo gebruiken?” vroeg ik.

Ze lachten me allebei uit. Robert zei: “Een standaardpresentatie? Haha, als dat toch eens waar was! Die bestaan helemaal niet. We moeten hier alles zelf uitvinden. Hé Patrick, weet jij of Jeroen vandaag vroeg komt? Ik heb eigenlijk nog een paar technische vraagjes voordat ik naar die demo ga.”

“Geen idee.”

“Dat is een nadeel aan zo'n klein bedrijf,” zei ik, “je hebt niet de keuze uit honderd programmeurs, van wie er altijd wel iemand aanwezig is. Hadden jullie niet liever op het hoofdkantoor willen werken?”

“Nee, absoluut niet,” zei Robert en ook Patrick schudde zijn hoofd, “ik heb bewust gekozen voor een kleiner bedrijf. Op zo'n groot kantoor heb je wel veel meer faciliteiten, – en Patrick onderbrak hem kort met de woorden ‘méér faciliteiten? Je bedoelt dat zij wél faciliteiten hebben’ – maar je bent daar ook alleen maar een nummer. Hier kun je iedereen goed leren kennen; ik beschouw de meesten hier al als goede vrienden, terwijl ik hier nog maar een half jaar werk. Dat heb je op zo'n groot kantoor niet.” Hij deed zijn ogen dicht en nam genietend een slok.

“Nu het daarover gaat,” zei ik terwijl ik me tot Patrick richtte, “jij werkt hier al langer?”

“Ja, sinds het begin.”

“Dus jij hebt Henri wel meegemaakt.”

“Jazeker, me dunkt. Dat is me een figuur. Zo’n eerste opstart is natuurlijk altijd lastig en een krachtige leider is nodig, dat snap ik wel, maar Henri werd er totaal neurotisch van. Ik vond het laatste half jaar onder Eimar veel prettiger.”

“Want...?”

“Eimar is véél aardiger,” zeiden ze allebei tegelijk.

De printer was inmiddels klaar en Robert vertrok met de hand-outs onder zijn arm en de beamertas over zijn schouder.

De benauwende druk was gezakt door de geruststellende aanwezigheid van deze twee gezellige babbelkousen. Mijn hartslag was weer normaal. De vlekken voor mijn ogen waren weggetrokken. Deze jongens zouden ook wel eens mijn vrienden kunnen gaan worden. Maar toch... het eerste geheim tussen ons was al geboren. Ik kon het niet over mijn hart verkrijgen om ze te vertellen over mijn ‘gesprekje’ met Antoine. En ik hoopte dat ik gauw een oplossing zou vinden voor de witte plek boven de vergadertafel, voordat iemand ernaar zou vragen. Robert en Patrick hadden het allebei kunnen zien, maar niets gezegd. Ik ging ervan uit dat het ze niet was opgevallen.

5. Op de krimp gekocht

Naast de deur van elke werkkamer bevond zich een smal raam, waar doorheen je de kamer in kon kijken. Zodoende zag ik dat de drie ongebruikte kamers volkomen leeg waren. Geen meubilair, zelfs geen vloerbedekking. In de vergaderzaal stond wel een grote tafel met twaalf stoelen, maar verder niets. Geen whiteboard, geen projector.

Er hingen wel een paar posters. Met een beetje moeite kon ik lezen wat erop stond.

Op de eerste stond: “Welkom in deze vergaderzaal. Gelieve uw ego in de garderobe achter te laten.”

Op de tweede stond: “Have a nice day. And give it to someone else.”

En op de derde: “Domme vragen zijn vaak slimme vragen die zich ...” en de rest van de poster was afgescheurd.

Ik had genoeg gezien. Van de zaal wist ik het niet zeker, maar de drie kamers waren duidelijk nog nooit gebruikt. Tijd voor een beetje lef.

Ik pakte het visitekaartje dat naast de modderige afdrukken van de gym schoenen van Antoine lag en belde het nummer dat erop stond.

“Met Stevens”

“Goedemorgen mijnheer Stevens. U spreekt met Axel Rondo, van Demos/Overheid, uw collega Antoine was onlangs bij mij op bezoek.”

“Dat kan kloppen. Heeft hij zich een beetje gedragen?”

“Ik vond zijn bezoekje wat intimiderend, maar ...”

“Ik begrijp dat u de achterstand hebt betaald door Antoine een schilderij mee te geven dat zogenaamd achtduizend euro waard is?”

“Dat is niet precies wat er gebeurd is, hij ...”

“U bent zich ervan bewust dat u een schilderij hebt meegegeven met een stempel van de Kunstuitleen op de achterkant?”

Heel even voelde ik me verschrikkelijk dom; ik had contracten van de schilderijen willen zoeken, terwijl het bewijs natuurlijk gewoon op de achterkant stond. Ik liep naar een van de wanden van mijn kantoor en keek op de achterkant van een ander schilderij. Inderdaad, een stempel. “Ik, eh...”

“Nou mijnheer Rondo,” ging Stevens verder, “u zult wel weten dat het betalen in natura middels andermans bezittingen juridisch gezien gelijk staat aan diefstal?”

“Laat me nu even uitpraten. Antoine heeft dat schilderij meegenomen zonder dat ik er iets tegenin kon brengen. Ik vond zijn bezoekje bijzonder intimiderend. Ik werd nog net niet persoonlijk bedreigd, hij had bijna mijn auto in beslag genomen. Ik snap niet waar dat allemaal voor nodig was nadat we één termijn hebben gemist.”

“Tja, u weet hoe het is tegenwoordig hè? Nu er een groeiend aantal bedrijven moeite krijgt met de betalingen, is het noodzakelijk om de incasso iets meer nadruk te geven binnen de bedrijfsvoering. Ik ga ervan uit dat u daar begrip voor heeft. Antoine zal het schilderij terugbezorgen, zodra u het geld heeft overgemaakt.”

“Volgens mij staat dat juridisch gelijk aan gijzeling.”

Stevens verloor zijn geduld en viel heel even uit zijn rol: “Rot nou toch op Rondo, je kunt geen schilderijen gijzelen! Geen dingen gaan roepen waar je geen verstand van hebt. Dat schilderij blijft hier tot je betaald hebt! Laten we het een onderpand noemen.”

Ik gaf me niet zomaar gewonnen. “Het bedrag waar Antoine over sprak was achtduizend euro per maand. Dat is belachelijk veel!”

“Helemaal niet. Het is binnen deze sector zeer zeker marktconform,” vond Stevens, die zijn beschaafde toontje weer terugvond. “U houdt kantoor op een absolute A-locatie en geniet daarbij alle mogelijke flexibiliteit én faciliteiten. Vergaderzaal, parkeerplaatsen, gemeenschappelijke kantine,

gebruik van de pantry, noem maar op.” Het was duidelijk van wie Antoine zijn chique beschrijving van het kantoorpand had.

“U weet dat we drie van de acht kamers niet eens gebruiken?”

“Nee, daar ben ik mij niet bewust van, het gaat me overigens ook niet aan. U huurt acht kamers en u mag er, binnen zekere grenzen, mee doen wat u goeddunkt. Al exploiteert u een bordeel of kweekt u er vergeet-mij-nietjes, mij zou het persoonlijk aan mijn schoenzolen roesten.”

“Meneer Stevens, u weet heel goed dat we die kamers niet gebruiken. Ze zijn niet eens gemeubileerd. Sterker nog, er ligt niet eens tapijt! Als we ze in gebruik zouden nemen, zou u dat als eerste weten. U zou tapijt moeten leggen en we zouden bureaus, stoelen en kasten bij u moeten huren.”

“Goed. Ik geef u uw zin. Ik ben er wel van op de hoogte. En wat dan nog?”

“Wel, meneer Stevens, ik wil de huur van de ongebruikte kamers en de vergaderzaal opzeggen met terugwerkende kracht. En ik wil de meubels niet meer huren. We gaan wel een keertje naar de IKEA. Voor minder dan één maand huur zet ik alles hier in één keer vol met prima doe-het-zelf-meubeltjes. Dat houdt in dat ik de huur van drie kamers plus een vergaderzaal van u terug wil vorderen vanaf het moment dat we in dit gebouw getrokken zijn. Ik hoef de meubels niet meer én ik wil voortaan geen achtduizend maar tweeduizend euro per maand betalen.”

Ik hoorde Stevens aan de andere kant van de lijn naar adem happen.

“Meneer Stevens, bent u er nog? Wat vindt u van mijn voorstel?”

“Geen sprake van. Je kunt de huur opzeggen voor de drie ongebruikte kamers en de zaal, maar niet met terugwerkende kracht. Dat is onmogelijk.”

“Wel meneer Stevens, u kunt niet zeggen dat het helemaal eerlijk is om twee jaar lang huur te berekenen voor ongebruikte kamers. Ik ben heel benieuwd hoe mijn advocaat hier tegenaan zal kijken.”

“Ik kon ze al die tijd niet aan een ander verhuren,” bracht Stevens er tegenin.

“Er staat in dit gebouw nog zo veel leeg, er was geen enkele reden om deze kamers aan een ander te willen verhuren. U heeft gewoon niets gezegd en al die tijd de volledige huur gevangen. Ik ontvang graag een restitutie van de twee jaar huur voor drie kamers en een vergaderzaal. En een contractaanpassing.”

Hij zei: “Geen sprake van.”

“Ik heb begrepen dat de huur zo hoog is omdat ik op elk moment, zonder opzegtermijn, kan vertrekken. Dus wat mij betreft pak ik alles in en gaan we bij mij thuis in de garage verder. Maar ja, hoe meer er leeg staat in dit gebouw, hoe lastiger het voor u wordt om de rest te verhuren.”

Het bleef heel lang stil. Ik was bang dat hij de verbinding zou verbreken. Dat was het dan. Ik zou Louise moeten vertellen dat haar auto niet meer in de garage zou kunnen staan.

Maar blijkbaar had hij zitten rekenen: “Ik doe je één voorstel. Take it or leave it. Want je moet je realiseren dat je geen poot hebt om op te staan, Rondo. Je kunt een half jaar restitutie krijgen voor alleen de drie kamers. Niet voor de vergaderzaal. Je blijft wel de meubelen huren. En je krijgt de restitutie niet teruggestort, maar ik verreken het bedrag met de huur van de komende maanden. Tot slot gaat de huur niet naar tweeduizend in de maand zoals je vroeg, maar naar tweeëneenhalf voor de vijf resterende kamers plus achthonderd voor het meubilair.”

Ik rekende het voorstel snel in mijn hoofd door en zei: “Bij een bedrag van vijfhonderd voor het meubilair ben ik akkoord.

“Vijfhonderd voor het meubilair, vooruit dan. Maar dan wil ik geen gezeik meer met je hebben en geen betalingsachterstanden meer.”

“En ik krijg mijn schilderij terug.”

“En je krijgt je schilderij terug,” zuchtte Stevens.

“Meneer Stevens, ik dank u vriendelijk. Ik zal onze afspraken nog even in een mailtje aan u bevestigen. Prettig zaken met u te doen.”

Hij kreunde en hing op.

Het schilderij zou terugkomen. De komende drie maanden zouden we geen huur meer hoeven betalen. Hiermee was er één probleem van mijn bordje. Maar het zou vast niet het laatste zijn. En zeker niet het lastigste. En als ik over drie maanden geen betere oplossing had gevonden, zou Antoine me ongetwijfeld komen lastigvallen met meer dan alleen zijn zweetlucht en dropkauwgum. Een paar maanden huurachterstand kwam aardig in de buurt van de waarde van mijn dierbare zwarte Toyota.

6. Nog erger dan ik dacht

's Middags kwam Robert bij me binnenlopen.

“Hoi Axel, ik had nog onthouden dat je je koffie graag zwart drinkt, dus ik heb voor jou ook maar meteen een mok meegenomen. Hoe is-t-ie?”

“Dank je. Goed hoor. Met jou?”

“Nou, ik dacht: even vertellen over de meeting bij Justitie. Het ging echt veel beter dan ik vooraf dacht. Er zit wel degelijk een kans in dat ze die nieuwe Uitstelmodule gaan kopen. Dat zou mooi zijn, dan hebben we eindelijk weer eens wat licentieverkoop. Maar ik heb niet zo heel veel gedaan hoor, ik ging vooral mee om te zien hoe Victor dat soort presentaties geeft en om zelf ook die Uitstelmodule te leren kennen.”

“Ben je ook betrokken bij het project van Justitie?”

“Nee, gelukkig niet. Dat is nog veel te moeilijk voor mij. Ik werk hier nog maar kort, ik ben hier na mijn studie bedrijfsinformatica als junior consultant gestart. Dat is nu zes maanden geleden.”

“Heb je het naar je zin?”

“Jazeker, het is een hartstikke leuk bedrijf, er valt voor mij verschrikkelijk veel te leren. Patrick en Dennis vinden het slecht georganiseerd, maar ik heb daar niet zo veel last van. Ik zie dat natuurlijk niet, ik kan het nergens mee vergelijken.”

“Je weet dat mijn belangrijkste opdracht is om het bedrijf winstgevend te maken. Op welke onderwerpen moet ik me volgens jou richten?”

Daar moest Robert over nadenken. “Wat weet ik daar nou van? Ik kom nog maar net kijken. Het valt me wel op dat de projectmanagers, die de boel toch moeten organiseren, nauwelijks bereikbaar zijn en verschrikkelijk druk zijn. Als ik een gesprek opvang, is het altijd met een ontevreden klant. Ze hebben het zo druk dat er nooit tijd is om nieuwe opdrachten goed op te starten. De start is altijd veel later dan de klant wil en we hebben zodoende vanaf de eerste dag al haast. Mij wordt vaak pas heel erg laat duidelijk wat nou de bedoeling is. Dan hebben wij nog allerlei vragen en opmerkingen bij de opdracht, waardoor hij nog tien keer wordt veranderd. Maar goed, ik ben nieuw dus ik neem aan dat dat aan mij ligt. Het is wat dat betreft al verbeterd: voor Henri was elke nieuwe opdracht belangrijker dan alles wat er al liep, waardoor je ook dingen aan de kant moest gooien die bijna af waren. Bert en André zijn daar minder krampachtig in.”

“Voordat je vanmorgen vertrok, zei je wel dat jij en Victor tot 's avonds laat hadden gewerkt.”

“Dat klopt, en de avonden daarvoor ook. Alle tijd die ik beschikbaar had. Die presentatie moest af en we moesten de demo nog oefenen.”

“Gebeurt dat vaak?”

“Ja, sowieso elk weekend. En ook veel avonden. Victor werkt bijna dag en nacht. Jeroen trouwens ook. Maar dat komt doordat we maar een paar echt

goede mensen hebben, de meeste zijn te nieuw. Als een van die twee onder de trein komt, is het afgelopen.”

7. Weerzien met een oude vriend

“Hold your horses, beste man. Laat ons nu eerst een goed glas bestellen en de kaart bekijken, daarna nemen we de tijd voor je probleem. Als je zo direct een mooie oude Speyside tussen je vingers hebt, dan ziet de wereld er alweer beter uit.” De oude man draaide zich half om en wenkte de ober, die een stukje verderop had staan wachten.

Even later zaten we beiden met een glas whisky in de hand. Ik hield niet van whisky en zeker niet vóór het eten, maar ik deed maar even mee omdat ik hem niet tegen de haren in wilde strijken. Wijnand Bruins, mijn oude vriend, tuurde door het glas heen naar mij en mopperde: “Volgens mij is het stom toeval dat hij dit goedkope spul in huis had en kent hij het verschil niet eens tussen zijn Highlands en zijn Lowlands.”

Ik reageerde er niet op, ik wist hoe gevoelig het onderwerp ‘whisky’ bij hem lag. Toen ik hem destijds, bij zijn pensionering, een fles whisky had gegeven die ik had geselecteerd op een hoge prijs en een mooi etiket, had ik een verhandeling over me heen gekregen over de invloed van de brandstof die bij het drogen van de mout wordt gebruikt, de noodzakelijke waterkwaliteit, de vloek van de commercie waardoor het destilleren wordt overhaast... Het had me onzeker gemaakt of ik met mijn cadeau wel een juiste keuze had gemaakt.

“Goed, je belde me een paar dagen geleden omdat je mijn hulp nodig hebt. Vertel eerst eens hoe het verder gegaan is nadat ik weg was bij Scarlet Frog.”

“Het ging goed met het bedrijf en ik kreeg promotie naar programmadirecteur. Maar het bedrijf werd me te groot en te afstandelijk. Ik zat de hele tijd gedetacheerd bij verschillende klanten door het hele land. Nu ik twee kleine kinderen heb, wilde ik dichter bij huis werken.”

“En nu dus Businessunit Manager bij Demos. Is dat ook hier in Utrecht? Lijkt me geen gemakkelijke klus.”

“Ja. Hier in de stad. En nee, niet gemakkelijk. Maar ik wil het wel proberen.”

“Maar dan wel met een chaperonne...”

“Eigenlijk wel. Je hebt me destijds zo geweldig geholpen, ik heb altijd zo veel aan jouw lessen gehad en ik heb zo ongelooflijk veel van je geleerd ...”

“Ja stop maar. Niet te veel veren graag, ik moet nog zitten. Geef maar toe dat je dacht: Die ouwe man heeft na zijn pensioen toch niet veel meer omhanden. Die zit weg te kwijnen achter de sanseveria's.”

Hij sprak sanseveria's uit alsof er een accent grave op stond (“sans-se-*vèria*”). Nog altijd even bekakt. Maar ik overdreef niet: ik had Wijnand altijd beschouwd als mijn eerste en laatste echte leermeester.

“Dat ook, maar je hebt toch jarenlang een businessunit geleid? Ik zou echt veel hebben aan jouw inzicht en ervaring. En inderdaad, ik kan me niet voorstellen dat je het naar je zin hebt nu je niets meer doet.”

“Het is echt niet zo dat ik niets meer doe, hoor. Ik had heel wat achterstallig onderhoud aan de bijgebouwen, dus ik ben de laatste tijd vooral in de weer met de verfkwast. Ik ben al vrij handig geworden met hamer en zaag. En als ik geen zin meer heb om te klussen, dan bel ik de huisarts en slaan we samen een balletje op de tennisbaan.

Anna ziet me nog minder dan vroeger, maar volgens mij vindt ze dat juist een voordeel. Zij heeft het in haar atelier druk genoeg. Vertel eerst maar eens wat meer over de situatie, dan maken we zo een plan de campagne. Ik neem aan dat je ook met je leidinggevende over oorzaken en oplossingen hebt gesproken. Hoe ziet hij het?”

“Roderick is directeur Verkoop, ik heb hem gebeld vlak voordat ik jou belde. Het belangrijkste dat ik van hem terugkreeg was ‘Het ligt in elk geval niet aan Verkoop, we hebben een fantastische orderportefeuille’. De kern van het probleem is volgens hem dat mijn unit de opdrachten veel te vaak verprutst en met verlies afrondt. Maar eerlijk gezegd weet hij nauwelijks details.”

“Wacht even,” zei Wijnand en hij boog over tafel naar me toe, daarbij de bleke wijsvinger in mijn richting priemend, “dit is het moment om op te gaan letten. Als iemand je zegt '*het ligt in elk geval niet aan Verkoop*', dan kan dat verschillende dingen betekenen. De directeur Verkoop is natuurlijk zelf ook gewoon senior verkoper, het zou zo kunnen zijn dat hij zich nog steeds meer verkoper voelt dan directeur en dat hij kritiek op de verkoop zou opvatten als kritiek op zichzelf. Dus dat hij er gewoon niet aan wil *denken* dat de oorzaak bij Verkoop zou kunnen liggen. Dat is voor hem hetzelfde als ‘het ligt niet aan Verkoop’, maar voor jou is het wat anders. Een tweede mogelijkheid is dat hij nu al bezig is om een bepaalde conclusie voor te bereiden. Jij moet het probleem gaan oplossen en hij wil niet dat je iets aan de verkoopstrategie verandert. Hij wil jou derhalve een bepaalde kant op sturen. Een bescheiden

vorm van manipulatie zagezegd. Niet netjes, maar het kan. Wat ook kan – optie drie – is dat hij er rekening mee houdt dat de inhoud van jullie gesprek niet vertrouwelijk blijft. Hij weet nog niet of hij kan vertrouwen op jouw ... laten we zeggen ... discretie. Hij wil dan zeker weten dat de boodschap *het ligt niet aan Verkoop* in de geruchten terugkomt. En tot slot zou de betekenis ook nog kunnen zijn...” hij wachtte even, voor het effect, “...dat het inderdaad niet aan Verkoop ligt.” Na een korte pauze voegde hij als belangrijke voetnoot toe: “Houd altijd de mogelijkheid open dat mensen de waarheid spreken.”

Tevreden zette hij zijn glas neer en viste een pakje halfzwarte shag uit zijn binnenzak. Hij genoot van het moment. Niet alleen van het feit dat hij al na drie zinnen van mij zijn wijsheid op tafel had kunnen gooien, maar hij genoot er ook van om weer met zakelijke problematiek bezig te zijn. Zie je wel, hij had meer geestelijke uitdaging nodig dan de vraag of acrylverf goed zou houden op alkyd en de vraag waar deze week de afplaktape in de aanbieding zou zijn. Ik had de sluwe vos wakker geschud. Ik wist dat hij het net zo spannend zou vinden als ik. Het verschil was alleen dat ik geen idee had hoe ik een slechtlopend bedrijfsonderdeel weer op de rails moest krijgen en hij wel.

Ik haalde adem om te zeggen hoe fijn ik het zou vinden als hij me zou helpen, maar hij hief een hand op: “Wacht even jongen, er komt nog meer. Eerst even een sjekkie in elkaar prutsen.” Hij opende het pakje shag en zei “*Petit plaisir défendu*. Ik mag van de huisarts eigenlijk niet meer roken. Slecht voor de rikketik.” Hij gaf me een samenzweerderige knipoog.

Nadat hij de brand had gezet in een flinterdun zelf gerold sigaretje, ging hij verder. “Vertel me wat je weet over de contracten. Hebben ze bruikbare contractvoorwaarden of wordt gewoon alles klakkeloos geaccepteerd? Hebben ze een goede winstmarge? Is de aansluiting op de achterliggende processen goed? Worden er dingen verkocht die ook daadwerkelijk kunnen worden gemaakt? Of zijn ze juist afgesloten omdat de klantnaam mooi staat op de klantenlijst, maar waren ze bij voorbaat al verliesgevend? Dat soort dingen wil ik weten.”

Hij leunde achterover en blies, met een brede grijns, een grote rookwolk uit, gelukkig niet in mijn richting.

Zijn ragenvuur had me een beetje overdonderd. “Bedoel je dat ik die contracten allemaal onder de loep moet nemen? Dat heb ik nog helemaal niet gedaan.”

“Ja, dat zullen we zeker moeten, mijn vriend. We zullen alle aspecten van een goede bedrijfsvoering moeten onderzoeken en net zo lang doorgaan tot alle feiten helder zijn.”

“Dat is een afschuwelijk karwei!?! Ik heb geen idee waar ik moet beginnen of welke dingen ik als eerste moet aanpakken. Na deze eerste week lijkt het wel alsof ik alles tegelijkertijd moet doen. Alsof alles de hoogste prioriteit heeft.”

“Dat klopt op zich wel. We zullen alles moeten bekijken, maar niet per se tegelijkertijd. En het zal toch ook niet zo erg zijn dat we echt alles opnieuw moeten doen.”

“We?”

Wijnand hief zijn glas naar me op: “Naast de constatering dat je waarschijnlijk knettergek bent, wil ik nog opmerken: samen uit samen thuis, jochie.” Omdat hij me weer door zijn glas aankeek, zag hij dat het inmiddels leeg was: “Laten we er nu snel nog maar één bestellen, want hij viel me in het geheel niet tegen. Daarna vertel ik je wat we allemaal gaan doen. En dáárna zullen we eens wat te eten bestellen, goed?”

Nadat we er weer twee glazen whisky voor ons waren neergezet (ik had mijn eerste glas nog niet eens half leeg, maar mij werd niets gevraagd) pakte Wijnand de draad weer op.

“Ik snap best dat de verleiding groot is om alles tegelijkertijd aan te pakken, maar er zit logica en structuur in een bedrijf. Die kun je niet negeren. Als je de natuur van een bedrijf met respect beschouwt, dan zie je dat het een kwetsbaar en complex organisme is waarin alles met elkaar samenhangt. Je kunt nu wel willen beginnen met de winstpercentages te verhogen of heel sterk gaan sturen op klanttevredenheid, maar dat zal je niet lukken wanneer de basis niet op orde is. Bovendien is het gevaar groot dat je symptomen en oorzaken door elkaar haalt. Chronisch overwerken, veel te hoge belasting, slechte communicatie, klagende klanten en gebrek aan motivatie en teamspirit zijn vaak symptomen. Je kunt niet zeggen: we stoppen nu met overwerken, er mag niet meer geklaagd worden en ik eis dat iedereen gemotiveerd is.

Je moet onderaan beginnen, alle stenen goed zetten en in de juiste volgorde de boel opbouwen. Er zijn boekenkasten volgeschreven over de manier waarop je dat moet doen, maar de meeste theorieën gaan ervan uit dat de boel voor die tijd ook al enigszins op orde was. Je kan pas kiezen voor Product Leadership, als je dat eventueel al zou willen, wanneer je tenminste een basis hebt gelegd in Operational Excellence en als je hebt ervaren wat Customer Intimacy is, wat hoofdzakelijk in de harten van je mensen moet

zitten. Het is een bijzonder nuttige theorie¹ van de heren Treacy en Wiersema, maar wat veel mensen vergeten is dat ze óók hebben gezegd dat je éérst alle drie de factoren in basis op orde moet hebben. Je mag een keuze maken, nadat je gezorgd hebt dat ze alle drie een minimumniveau hebben.”

“Maar Wijnand, ik heb helemaal geen tijd om al die boekenkasten door te lezen. Ik heb *nu* een oplossing nodig! Misschien wel een hele hoop oplossingen!”

“Dat begrijp ik. Bovendien zijn dergelijke theorieën gebaseerd op grote ondernemingen en jij zit met operationele problemen in een kleine businessunit. Net als driekwart van de managers in dit land trouwens. Iedereen leest die verheven literatuur over het strategieën voor grote holdings en staat met een Balanced Scorecard in zijn hand te staren naar zijn kneuterige teampje van zes schoolverlaters en een stagiair. En trekt zich vervolgens de haren uit het hoofd omdat hij die managementtaal niet geïmplementeerd krijgt. Je leest een prachtige theorie over het opstellen van de perfecte Business Case en als je achter je bureau zit denk je: ‘Maar hoe pas ik dat nu toe op mijn project dat kniediep in de stront zit?’”

“Maar jij hebt inmiddels wel tijd om al die theorieën te lezen, toch? En je hebt de ervaring om ze te vertalen naar een praktisch niveau, waar ik wat mee kan,” zei ik.

“Ja, ... eh ... dank je. Goed, we zullen het strategische niveau heel even laten voor wat het is, als je tenminste voor nu durft aan te nemen dat de producten en diensten redelijk kloppen. Ik heb uit al die bestaande theorieën een stappenplan ontwikkeld, dat bestaat uit drie hoofdonderwerpen. Wil je weten welke onderwerpen ik altijd bekeek als ik weer eens een bedrijfsonderdeel uit de misère moest helpen?” Hij wachtte mijn antwoord niet af (wat had het anders kunnen zijn dan “Jaaaaa!”), haalde zijn leesbril en vulpen uit zijn binnenzak. Tergend langzaam (voor mijn gevoel) plaatste hij het brilletje op zijn lange dunne neus. Heel zorgvuldig draaide hij de dop van zijn vulpen, pakte het bierviltje onder zijn glas vandaan, draaide het om en schreef:

¹ Zie “*The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*”, 1995, Michael Treacy and Fred Wiersema.



Hij staaarde even naar zijn eigen opsomming en mompelde “Jammer dat er geen leuke afkorting verschijnt. MPK, daar moet ik nog eens naar kijken. Dit lijkt meer op een afkorting voor een enge ziekte. Beter iets met drie gelijke beginletters, een sexy Frans woord.....” Toen richtte hij zich weer tot mij en vervolgde: “De unit waar jij het over hebt is geen multinational van tienduizend werknemers. Het is een groepje van veertien mensen. In zo’n klein groepje kan van alles misgaan, als je de basis negeert. Volgens mij moeten we naar deze drie onderwerpen kijken. Goed, let op:

Fase 1: Je moet een team van goede mensen hebben. Daarom vroeg ik je aan de telefoon al: begin maar eens met kennismakingsgesprekken. Ga eerst de mensen maar eens bestuderen, pas daarna de werkzaamheden, de producten en de financiën. Ik ben niet de enige die er zo tegenaan kijkt, het wordt vaker beweerd².

Fase 2: Vaste Processen en Procedures, die slim in elkaar zitten, makkelijk te volgen zijn en je de juiste informatie opleveren. Oftewel het aanbrengen van homogeniteit en structuur in datgene wat die Goede Mensen uit fase 1 aan het doen zijn. Hier bestaat verschrikkelijk veel literatuur over, al gaat het meeste over projectmanagement. Daar wil ik het op zich ook over hebben, maar jij hebt meer aan het procesniveau dat over de projecten heen gaat.

Fase 3: Klantbehoeften. Natuurlijk moet je daar altijd een goed oog voor hebben, maar wat ik je wil leren leunt op goede procedures en goede mensen en kent een structuur en een logica. Hier gaan we het vooral hebben over attitude en bedrijfscultuur.

En daarna groei. Misschien moet ik het erbij zetten op mijn viltje. Fase 4, wereldheerschappij. Marktleiderschap. Niet eerder. Je kunt pas gaan rennen

² Zie “*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*”, 2001, James C. Collins. Wijnand doelt hier op het principe “First who, then what”