

LAREIDO

'De beschaving van een samenleving valt af te meten aan de wijze waarop ze omgaat met dieren.'

Mahatma Gandhi

De opbrengst van dit boek wordt gedoneerd aan Stichting AAP.



<https://www.aap.nl/>

LAREIDO

Léon Marcel Le Guen

Auteur: Léon Marcel Le Guen
Coverdesign: Familie creatie
ISBN: 9789464481945
Singel Uitgeverijen - Braven new Books
© 2022 lmleguen

Deze digitale uitgave is gemaakt naar de 1e druk 2022

‘Een leider is het meest effectief als mensen ternauwernood weten van zijn bestaan. Als zijn werk erop zit en zijn doel is bereikt, zullen zijn troepen denken dat zij het zelf hebben gedaan’.

Lao Tzu

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	12
INTRODUCTIE	14
AL DIE CULTUREN	17
ARMEN EROMHEEN	23
VAST IN HET MIDDEN VAN DE RIVIER	23
NIEUWE VRIJHEIDSGRADEN	29
DATA4ALL	35
VOORBEREIDINGSMODEL	41
DE FACTOR MENS	41
MENS-MACHINE-OMGEVING-SYSTEMEN	42
STATISTIEKEN	50
MATERIALISATIE	53
HET EVALUATIEMODEL	57
EVALUEREN	57
ARISTOTELES	58
HET EVALUATIEMODEL ALS GEREEDSCHAP	66
FRANKRIJK	68
FRANKRIJK STATISTIEKEN	68
FRANKRIJK FABRIEKSBEZOEK	69
FRANKRIJK EVALUATIE	82
DUITSLAND	86
DUITSLAND STATISTIEKEN	86
DUITSLAND FABRIEKSBEZOEK	87
DUITSLAND EVALUATIE	105

POLEN	111
POLEN STATISTIEKEN	111
POLEN FABRIEKSBEZOEK	112
POLEN EVALUATIE	129
ITALIË	135
ITALIË STATISTIEKEN	135
SIVIO	136
GIORGIO	141
LEVENSKUNST	151
ITALIË EVALUATIE	152
ZWITSERLAND	155
NIEUWE ROL	155
OPERATIE ZWITSERLAND	156
DOORGESCHOTEN DATAREGELS EN GEDRAG	158
PAARD VAN TROJE	162
VERENIGD KONINKRIJK	164
VERENIGD KONINKRIJK STATISTIEKEN	164
VERENIGD KONINKRIJK FABRIEKSBEZOEK	165
VK EVALUATIE	187
NEDERLAND	191
NEDERLAND STATISTIEKEN	191
NEDERLAND FABRIEKSBEZOEK	192
NEDERLAND EVALUATIE	204
SERVIË	208
SERVIË STATISTIEKEN	208
SERVIË FABRIEKSBEZOEK	209
SERVIË EVALUATIE	223
SPANJE	227
SPANJE STATISTIEKEN	227
SPANJE FABRIEKSBEZOEK	228
SPANJE EVALUATIE	250

EPILOOG	253
SUCCES INCASSEREN	253
ZIJN VERHAAL	257
FRANKRIJK	257
DUITSLAND	257
POLEN	258
ITALIË	259
VK	260
NEDERLAND	260
SERVIË	261
SPANJE	261

VOORWOORD

De Europese onderneming onderweg

Zo lang als er internationaal werkende ondernemingen zijn, zolang worstelen de managers al met de cultuur verschillen.

In vroeger jaren luisterden veel dingen minder nauw, ook waren de medewerkers wat volgamer en men wist vaak niet eens, dat er elders dingen wat anders werden gedaan.

In het hedendaagse internationaal werkende bedrijfsleven is het in diverse opzichten wat anders.

De systemen zijn wat preciezer op elkaar afgestemd, de eisen van de klanten ook en daartegen over zijn de mensen zich van hun eigenheden meer bewust en zeker niet zo makkelijk als gevraagd moet worden een stapje op zij te doen.

Le Guen biedt ons een inkijk in deze problematiek in “kleuren en geuren”.

Hij is iemand, die op een heel bewuste en verantwoordelijke wijze met de geschetste problematiek om wil gaan en er dus veel over te vertellen heeft.

Eigenlijk heeft hij er in de beschreven situaties op twee verschillende manieren mee te maken.

1. Als functionaris met de opdracht om de opzet en het hanteren van bepaalde zaken te harmoniseren, company-wide.
2. Als manager van een groep mensen, die de harmonisatie proberen te bewerkstelligen wordt hij als manager met de veel-cultuurigheid van zijn medewerkers geconfronteerd. Daarbij te denken, dat die groepjes medewerkers ook nog in “hun” landen zijn gesitueerd.

Kortom een boek om van te smullen, vooral als je houdt van de verschillen tussen de Europeanen.

Le Guen laat het er niet bij en zoekt naar de wegen en de middelen, die het wat makkelijker op elkaar aansluiten zouden kunnen bewerkstelligen.

Dit is een boek dat past in deze tijd, e en tijd waarin het Russische gevaar ons noopt tot het wat soepeler omgaan met onze verschillen.

Prof. drs. A.A. Kampfraath

INTRODUCTIE

Ken je die mop over dat restaurant?

Het best denkbare restaurant:

- een Italiaan als chef in de keuken;
- een Engelsman om de gasten met humor te vermaken;
- een Duitser om de financiële administratie te doen.

En dan nu het slechtst denkbare restaurant:

- een Engelsman als chef in de keuken;
- een Duitser om de gasten met humor te vermaken;
- een Italiaan om de financiële administratie te doen.

Klopt het? Bevooroordeeld? Herkenning?

Kunnen relativieren is wijsheid wanneer een discussie in de richting van een dergelijke generalisering gaat. Wie de afgelopen jaren het Verenigd Koninkrijk heeft bezocht, zal ook ervaren hebben dat er zeer goede gerechten worden geserveerd. De tijd van vette fish-and-chips is allang voorbij. Soms lijkt het zelfs alsof curry het huidige nationale Britse gerecht is geworden. En wie regelmatig *Arte* of andere Duitse zenders bekijkt, zal het zijn opgevallen dat er wel degelijk iets is als Duitse humor. Die is echter verdekt, droog en vaak van een hoge intellectueel niveau. Onder de Italianen, ten slotte, zijn evengoed zeer succesvolle zakenmensen, ook in financiële functies.

Dus relativieren, nadenken over waarom anderen zich zo gedragen, leidt tot boeiende vraagstukken.

Dit boek heeft als doel om te inspireren; om aan te zetten tot nadenken. Na te denken over hoe wij nu eigenlijk als Europeanen met elkaar omgaan en over de vraag in wat voor verhouding wij tot elkaar staan. Proberen te begrijpen waarom anderen zich zo gedragen en wat we van elkaar kunnen leren.

Dat in een tijd waarin de nationalistische stromingen het publieke debat domineren en waarin populistten de waarheid claimen en van Europa een negatieve karikatuur schetsen. En dat terwijl de Europeanen nog nooit zo in harmonie met elkaar samenleefden. Als nooit tevoren wordt in Europa zoveel materiële en immateriële welvaart gedeeld.

Als schrijver deel ik mijn ervaringen uit een ruim veertig jaar lang Europees werkzaam leven. Gedurende die jaren heb ik in verschillende landen met buitenlandse collega's nauw en intensief samengewerkt. Met die collega's heb ik voor moeilijke uitdagingen gestaan: niet alleen zakelijke, maar vooral ook de persoonlijke, emotionele aspecten. Dat heeft mij gaandeweg tot het bewustzijn gebracht hoe uniek Europa is en ook dat wat ik met anderstaligen heb mogen ervaren, mij heeft beïnvloed.

In dit boek wordt niet gerefereerd aan sociologische of anderszins politieke of wetenschappelijke theorieën. Ik deel enkel mijn eigen ervaringen, zonder te pretenderen dat dit representatief zou zijn voor een hele bevolking of zelfs maar voor een grotere groep. Ik heb ook zeker niet de pretentie om te oordelen, maar enkel om mijn ervaringen te delen van de confrontatie met die verscheidenheid aan reacties en gedrag. Zoals gezegd, met als doel te inspireren, aanzetten tot nadenken. Dit is ook een aanzet tot een soortgelijke reflectie op mijn eigen ervaringen. Een dergelijk proces zou kunnen helpen om effectiever om te gaan met die andere culturen. Om het geconditioneerde gedrag te heroverwegen. Wellicht kan het zelfs helpend zijn bij het verder ontwikkelen van een persoonlijke leiderschapsstijl.

Moderne organisaties zijn vaak internationaal gestructureerd. Meer en meer is succes afhankelijk van de competenties om met andere culturen te kunnen omgaan. Het gaat er hier om te kunnen functioneren in teams waarvan de leden verschillende culturele achtergronden hebben. *Cross-cultural leadership* is een veld waarin een toenemende dynamiek gaande is. Een dynamiek waar dagelijkse ervaringen en (historische) theorie elkaar aanvullen.

In dit boek gaat het dus om dagelijkse ervaringen, om de praktijk van werken met verschillende Europese culturen. Wel zijn er een aantal theoretische modellen in geweven. Die dienen enkel als gids, zo u wilt als hulp bij het structureren. Zo is gebruikgemaakt van de statistieken van Eurostat om landculturen onderling te vergelijken. Een ander model over de achtergrond van gedrag is geïnspireerd op Griekse mythologie, bouwend op de Europese statistische en filosofische wetenschap. In feite beweegt dit op het snijvlak tussen intuïtie en modelleren. Dat is ook waar velen die opereren in multiculturele omstandigheden zich in bevinden: tussen het gevoel en de ratio. Hoe laat je je gedrag bepalen en hoe kom je tot de juiste

beslissingen? Dit is het dagelijkse spel in een omgeving waar de normen en waarden afwijken van het bekende.

De fictieve inhoud, gebaseerd op persoonlijke ervaringen, is in een beschrijvende, verhalende vorm beschreven. Dat past bij een boek dat geen theoretische functie heeft. De lezer kan dit al soepel lezend tot zich nemen, maar wel met de uitdaging om zich af te vragen:

Klopt het? Bevooroordeeld? Herkenning?

Rest mij het team van correctoren te bedanken. Speciale dank aan mijn echtgenote Betty, die mij al die jaren heeft gemist tijdens mijn zakenreizen.

april 2022

Léon Marcel Le Guen

AL DIE CULTUREN

Het was weer zo'n typische grijze zondag, een echte hangdag. Buiten motregen, binnen de gemoedelijke sfeer na het inmiddels traditionele rijke zondagsontbijt van zijn vrouw Sofie. Geen concrete plannen voor de dag. Ook geen behoefte om het zondagochtend-praatprogramma op *Net 3* nauwgezet te volgen. Hij zat te genieten van zijn verse espresso en liet zijn gedachten afglijden naar de tijd dat hij in Noord-Amerika werkzaam was. Dat overkwam hem steeds meer, realiseerde hij zich plotseling. De laatste maanden liet hij zijn gedachtegang meer en meer door zijn verleden gaan. Dat zal de leeftijd wel zijn, concludeerde hij. De horizon was in beeld gekomen: zou hij zijn werkzame leven inderdaad gaan afsluiten?

Een ambivalent gevoel vloeide door hem heen. Aan de ene kant dat vooruitzicht om eindelijk die plekken te gaan bereizen waar hij zo lang over fantaseerde, zoals de ongecultiveerde natuur van Noord-Europa. Aan de andere kant het besef dat hij al die werkvrienden zou gaan missen. Ook het succes dat hij nog steeds had met zijn fantastische team. Allen nog jong en zo gedreven om van hem te willen leren.

Hij dacht aan Aleksa, de *youngster* uit Belgrado. Haar Engels was perfect. Ze ging gekleed als een echte *office lady*. Het viel hem steeds weer op hoe verzorgd zij er altijd bij liep. En dat terwijl ze minder dan 30 procent verdiende van wat anderen verdienden. Ze was snel van begrip, een piraat met MS Office, gaf gelikte presentaties. Hij kon er zo van genieten als hij haar zag schitteren, wetende dat achter dat cosmetische uiterlijk een onzekere vrouw schuilde.

Otto, de Duitser, had hij de bijnaam *Brains* gegeven. Deze intelligente PhD had een extreme aandacht voor ieder detail. Hij was een autoriteit; zijn rapportages hadden een hoge status. Deze rapportages van Brains hadden hem vaak geholpen bij politieke conflicten in de onderneming. Dan had hij gewoon de Brains-kaart getrokken. Niemand die daar aan durfde te twijfelen.

En dan was er Simon uit *the UK*, die al ruim elf jaar voor hem werkte. Door de jaren heen had hij met Simon een soort van persoonlijke relatie gekregen. Ze hadden meerdere keren met echtgenotes en kinderen samen gegeten. Simon belde hem vaak

voor van alles en nog wat. Dat wende blijkbaar; anderen hadden hem wel eens benadrukt dat hij te makkelijk daarin meeding. Hij had er geen moeite mee. Simon moest je nu eenmaal soms dat zetje zelfvertrouwen geven: 'Doe maar Simon, dat gaat je lukken!'

Hij zag Emma voor zich, zijn PA. Ze was tien jaar jonger en onlangs door een diep dal gegaan. Nu herstellende van die vreselijke ziekte. Het had haar blijkbaar moeite gekost dit met hem te delen. Dat was die Duitse afstandelijkheid, je emoties niet willen vrijgeven en altijd taakgericht zijn. Plotseling was dat omgeslagen en tot zijn eigen verbazing deelde ze al die intieme medische zaken met hem. Wat een geweldig team: een voorrecht om met zulke getalenteerde mensen te werken. Het verraste hem telkens weer hoe zij samen leiding gaven aan de fabrieken van hun divisie. Hoe ze al die veranderingen ogenschijnlijk moeiteloos in die fabrieken wisten door te voeren. Dat ze de complexe processen wisten te beheersen. Hij voelde zich soms schuldig tijdens directievergaderingen als hij namens zijn team complimenten in ontvangst nam. Schuldig omdat hij de meesten van zijn directiecollega's zag worstelen bij het presenteren van hun tegenvallende resultaten. De prestatie-indicatoren van zijn groep zijn al zo lang overwegend positief groen gekleurd, slechts een enkele gele. Daar hoefde hij nooit veel over uit te leggen, een vanzelfsprekendheid.

Het was eens anders geweest, in die tijden dat hij snakte naar wat positiefs. Toen vrijwel alles tegenzat, tijdens de diepe dalen waar hij doorheen was gegaan. Het kwam zelfs zo dicht bij het punt dat men overwoog zijn fabriek te sluiten. Gevochten had hij, om dat tegen alle krachten in te voorkomen. Vaak was hij eenzaam geweest. Die fabriek, zijn fabriek, was gered en draaide nu goed. Hij had er een prijs voor betaald, het was een blijvend litteken gebleven.

Zijn aandacht werd toch getrokken door het discussieprogramma op de televisie. Het ging over Europa; dat had altijd zijn belangstelling. Het ging over hoe de pro- en anti-Europese gevoelens opspeelden – wat zijn dat toch voor emoties? Hij en die rationele politici lijken dat niet te begrijpen. De populistten maken daar telkens op slinkse manier gebruik van.

Wanneer voelt iemand zich Europeaan? vroeg hij zich af. Hij had zijn kinderen bewust geprobeerd op te voeden als Europeanen. Ze waren niet naar de school met de hoogste status gegaan, maar naar een school met een mengeling van nationaliteiten. Sofie en hij

wilden dat zij sociale vaardigheden leerden. Als ze intelligent zijn, komt het er toch wel uit, had hij zich voorgehouden. Kinderen vormen zodat ze andere culturen begrijpen, gaat ervaringsgewijs. Dat was hun ideaal: hen zo jong dat te laten meemaken. Groot was voor hem de schok toen beiden aangaven na hun studie in hun geboortestad te willen wonen en werken. Beiden hadden toch een geweldige opleiding, een rijke multiculturele jeugd, een internationaal werkperspectief? Wat beperkte dan hun ambitie tot een straal van twintig kilometer rond het ouderlijk huis?

De vrijheidspopulist op de televisie bleef maar hameren op de Brusselse bureaucratie. Hij wist al wat deze politicus zou gaan betogen, hij had dat al zo vaak aangehoord. Desondanks gaf het toch weer dat gevoel van frustratie; telkens weer lukte het de populist om een detail uit te vergroten en zo de beeldvorming over het geheel te vervormen. Europa was blijkbaar te abstract, mist een eigen gevoel, was niet tastbaar, anoniem.

Beeldvorming, daar draait blijkbaar alles om. Hij bedacht zich dat zijn eigen beeldvorming over de EU een resultaat was van al die jaren. Meer dan veertig jaar heeft hij gewerkt in vele landen, met vele buitenlandse collega's. Ongemerkt had hij gewoontes overgenomen. Bewust had hij gemerkt dat zijn gevoelens veranderden. In zijn jonge jaren had hij een gevoel van veiligheid gehad als er landgenoot-collega's in een vergadering zaten. Maar met de jaren was dit omgeslagen. Hij ging zich zelfs meer en meer ergeren aan hun lompe boerengedrag.

Hoe wordt culturele identiteit nu eigenlijk gevormd? Welke beperkingen zijn er? Je kunt omsloten zijn in een beperkte ervaringswereld, zoals in de historische kloof tussen stedelingen en plattelanders. Dat had hij ervaren toen hij als 28-jarige Amsterdamse ingenieur twee jaar in een verlaten landsuithoek bij een project had meegewerkt. Veel had hij toen geleerd. Hoe die oudere collega's vertelden over het feodale verleden met de machtige herenboeren. Dat was wel een ander stukje geboorteland dan de drukke metropool waar hij vandaan kwam. Voor vele oudere werknemers was die fabriek een kans geweest om daaraan te ontsnappen. Die fabriek gaf hen hun trots, eigenwaarde, maar ook status. Daar was hij zich van bewust geworden tijdens die periode en door de ervaringen tijdens die samenwerking.

Al die beperkte ervaringswerelden geprojecteerd op Europa, was een vergelijkbare situatie. Om je Europeaan te voelen, moet je

blijkbaar door een ervaringscurve gaan. Landsgrenzen beperken, omsluiten je volgens vele structuren. Je wereld buiten je landsgrenzen verleggen, was blijkbaar de uitdaging. Werkelijk met andere Europeanen samen op trekken. In zijn geval door nauwe werkrelaties die hij door de jaren heen had gehad. Samen dezelfde doelen delen. Succes was dan afhankelijk van een effectieve arbeidsrelatie. Met vallen en opstaan elkaars aanpak begrijpen. En die was nu eenmaal per landaard zo verschillend. Zou een eensgezind Europa dan toch nabijkomen, doordat bedrijven meer en meer in internationale structuren hun medewerkers laten werken? Ogenschijnlijk dragen al die buitenlandse vakanties die velen maakten, weinig tot niets bij tot iets van Europese identiteit. Zou dat via werkrelaties wel gebeuren?

Het was nu wel duidelijk voor hem geworden dat zijn gevoel bij Europa niet aansloot bij wat de anti-EU-populisten verkondigden. Hij was door de jaren heen ongemerkt meer en meer een Europeaan geworden door hoe hij de nieuwe dynamiek van zijn buitenlandse collega's had ervaren. Hij herinnerde het zich nog als de dag van gisteren, die ochtend acht jaar geleden dat hij naar het Technical Centre in Duitsland reed. Hij was die komende werkweek aan het overdenken, de stappen die hij wilde maken. Opeens bekreep hem toen een gevoel van veiligheid, dat het ging lukken na een telefoontje van Udo. Het was dat slepende project dat escaleerde, dat de prioriteit van die week zou worden. Dat moest terug op de rit. Het hele weekend had hij zitten piekeren. Steeds had hij dezelfde cirkel van gedachten gehad en had hij opgesloten gezeten in een vastlopend denkpatroon. In de auto had Udo hem gebeld. Udo had een en ander uitgezocht en was tot nieuwe inzichten gekomen. Dat wilde hij vooraf met hem delen, zodat dit in de agenda van de vergadering kon worden meegenomen. Nadat het gesprek was beëindigd, werd hij op slag blij, maar was hij ook verbaasd. Blij omdat Udo toch maar voor een doorbraak had gezorgd. Weer dat typisch Duitse grondige doorspitten van alle details. Hij had ontdekt dat een bepaald detail niet een detail, maar een bepalende factor bleek te zijn. Een volgens de EU-statistieken kritische succesfactor. Verbazing omdat die Duitser daar zo koel over sprak. Udo maakte zich meer zorgen om de procedure en de agenda van de vergadering. Die was toch al verzonden.

Dit was voor hem meer dan een uitweg voor een lastig probleem. Later realiseerde hij zich dat het hem een gevoel van veiligheid gaf. Dat je kon vertrouwen op Udo voor dergelijke situaties. Maar meer in het algemeen hoe je kon vertrouwen op de Duitsers en hun specifieke kwaliteiten. Door de jaren heen had hij ze leren kennen: al die medewerkers van verschillende nationaliteiten. Met elk van hen wist hij vrij redelijk wat je ze kon toevertrouwen, maar ook waar ze minder sterk in waren. Hij had patronen ontdekt, hij had geobserveerd en gevraagd. Het ging om zoveel waarin ze van elkaar verschilden. Een totaal van aspecten, zoals werkmethodes, analyses, rapportages, opleidingen, technieken, enzovoort.

De volgende ochtend vloog hij naar Zürich en herinnerde zich de zondag. Dat van die verschillende nationaliteiten bleef hem fascineren. Hij vroeg zich af hoe je door die culturele afkomsten heen zou kunnen kijken en hoe je de verschillen zou kunnen vergelijken. Zijn ervaringen met Polen, Duitsers, Fransen, Engelsen, enzovoort, leerden hem dat ze feitelijk wel allen dezelfde bedrijfsdoelen nastreefden. Maar de weg erheen en de aanpak liepen voor elke landaard anders. Kortweg had elk zijn eigen gedrag.

Het was een belangrijke bijeenkomst deze middag. Hij zou aan zijn mededirectieleden een plan presenteren om hun operatie weer financieel gezond te maken. In plaats van kostenbesparing had hij een ambitieus, vernieuwend plan uitgewerkt de afgelopen weken. Zijn team had daarbij een geweldige rol gespeeld. Nu was dat plan, *Data4All*, compleet met alle relevante details van dien. Het zou erom spannen of hij het directieteam voor zo een strategische stap zou kunnen winnen.

Hij had al nagedacht over hoe verder te gaan als hij groen licht zou krijgen. Meer en meer was hij zich ervan bewust geworden, ook door de opmerkingen van zijn medewerkers, dat het *Data4All*-plan een grote culturele verandering voor hun fabrieken zou zijn. De mens was vaak bepalend, maar zeker in dit programma waren de EU-statistieken de kritische succesfactor. Dat de twaalf fabrieken ook nog in verschillende landen lagen, maakte dat extra complex. Een uniforme aanpak zou niet kunnen. Maatwerk toegesneden op de lokale gewoontes en denkwijze was essentieel. Uiteindelijk had hij besloten zich daar bij de uitvoering zelf intensief mee te zullen bemoeien. Hij zou de leiding in dat proces nemen in de plaats van de gebruikelijke projectleider.

Hij had moeilijke weken achter de rug door de gewaarwording van een ernstig financieel probleem voor hun divisie. Dramatische kostenbesparingen waardoor hij diep in de put had gezeten. Hij was geïnspireerd geraakt, had een nieuwe (uit)weg gevonden en met zijn team een geweldig innovatief programma gemaakt. Nu zat hij ontspannen en zelfverzekerd in zijn vliegtuigstoel. Met een glimlach van tevredenheid, zelfverzekerd dat zijn voorstel gereed was voor de meest kritische vragen die zouden kunnen komen.

ARMEN EROMHEEN

VAST IN HET MIDDEN VAN DE RIVIER

Sinds hij verantwoordelijk was geworden voor de productie, die twaalf fabrieken in Europa, werd hij meer en meer geconfronteerd met de zware competitie waar ze in zaten. Enerzijds waren er de toenemende kosten als gevolg van loonstijgingen, materiaalprijzen en andere factoren. Anderzijds had je de klanten, grote jongens. Die hadden hun huiswerk gedaan en wisten steeds beter hoe hun kostprijs was opgebouwd. Het werd moeilijker en moeilijker voor de verkopers om prijsstijging te realiseren, zeker nu de concurrentie regelmatig onder hen door dook. Er was hem dan ook weinig tijd gegund om zich in zijn nieuwe rol als *Vice President Manufacturing* in te werken. Vanaf de eerste vergaderingen werd er door het directieteam, waar hij nu deel van uitmaakte, toenemende druk op hem gelegd. De kostprijs moest omlaag, substantieel, met een ordegrrootte van minimaal 5 procent en wel voor het komende budget. Ze waren een beursgenoteerde onderneming, dus over hun schouders keken de holding en uiteindelijk ook de financiële wereld mee. Zijn voorganger had wel wat uitgewerkt aan mogelijke kostenbesparingen, maar dat sneed niet echt hout. Onvolledig, niet consistent en deels ook niet reëel.

Die conclusie had hij ook uitgebreid gepresenteerd aan zijn collega's, de directieteamleden, de afgelopen middag in het holdingkantoor te Zürich. Dat was best een schok geweest; men was net als hijzelf in de veronderstelling dat de fabrieken met hun controllers veel meer hadden uitgewerkt. Neil, de *President Europe* zijn baas, had hem complimenten gemaakt voor deze snelle analyse, maar tegelijkertijd duidelijk gemaakt dat er voor de volgende vergadering een *sound cost cutting*-plan werd verwacht. Later had Neil hem apart genomen, en voorgesteld om een van de top vijf wereldwijde adviesbureaus binnen te halen. Hij had bedenktijd gevraagd aan Neil en die ook van hem gekregen. Hij had nogal een sterke overtuiging met betrekking tot consultants: die moet je alleen laten doen waar ze goed in zijn om iets voor je te verklaren, als je weet wat je niet weet. Nu had hij nog niet het volledige inzicht en hij wist nog niet helemaal wat hij niet wist. De komende dagen zou hij zich terugtrekken en de cijfers van de fabrieken uitgebreid

analyseren. Als ex-fabrieksmanager zou hij dat redelijk snel kunnen omvatten.

Dezelfde avond bij thuiskomst was hij begonnen. Tot zijn ongenoegen bleken de fabrieken lastig te vergelijken. De fabriekscontroles hadden niet een eenduidige manier van rapporteren. Dus was hij maar gestopt met die cijferanalyse. Nu werd het hem ook duidelijk waarom het plan van zijn voorganger als los zand aan elkaar hing. Die had aangenomen dat bepaalde cijfers wel vergelijkbaar waren, wat niet zo was. Vervolgens had hij de beste fabriek als uitgangspunt genomen. Het werd meer en meer een automatisme, die *benchmarking*. Hij zag nu al welke fabrieken daardoor zware taakstelling kregen toebedeeld. Zo zou het aantal heftruckchauffeurs gelijk moeten zijn aan dat van de fabriek met het laagste aantal per ploeg. Wat daarin niet was meegenomen, was dat de indeling van de fabrieken verschillend is. Daardoor moesten in bepaalde fabrieken de materialen over een grotere afstand verplaatst worden. Dat kostte ook extra tijd, dus meer heftruckcapaciteit. Zo had hij een hele lijst van onvolkomenheden gevonden. Enkele daarvan had hij al gepresenteerd tijdens de directievergadering. Daarmee had hij Neil vrij snel overtuigd. Neil was een realist, die begreep dat een stap terug nu beter was dan doorgaan op deze weg.

Hij zat nu met het dilemma. Vanuit Neil zijn positie was het redelijk om zo snel mogelijk topadviseurs binnen te halen. Maar hij wist nu al dat dat niet veel zou opleveren. Hij kende de operatie door en door. Hij kende de andere fabrieken en hun managers, dat waren zijn collega-fabrieksmanagers al die jaren geweest. Hij was zich ook bewust van de concurrentie. Hun onderneming was gegroeid door diverse overnames en nog zeker geen hechte cultuur. De processen verliepen ook niet allemaal even duidelijk. Van klanten had hij begrepen dat hun grootste concurrent veel had geïnvesteerd in modernisering en ook nieuwe fabrieken had gebouwd. Hij had zich daar een beeld van gevormd, dat door standaardisatie daar veel efficiëntievoordeel zou zijn. Hij had ook plannen om verdergaand te standaardiseren, maar onder deze tijdsdruk was dat geen reële optie. Hoe meer hij alle aspecten van het kostprijsvraagstuk overdacht, hoe minder positief dit kleurde. Hij begon zich nu werkelijk zorgen te maken. Het betrof niet alleen de zorg om het financiële resultaat te realiseren, maar ook werd hem duidelijk dat de trend al de verkeerde kant opging. Zodra de

cijfers over deze maand komende maand gerapporteerd zouden gaan worden, zou duidelijk worden dat het financiële probleem nog groter was. Hij hoorde de alarmbellen al rinkelen.

Sofie kwam zijn werkkamer binnen gestapt. Blijf je de hele zaterdag werken, of gaan we gezellig samen inkopen doen? Ze maakte het nog attractiever door voor te stellen een espresso te nemen bij hun favoriete tentje. Afwezig sloot hij zijn computer af, en pakte zijn jas. 'Vind je dat ook niet?' vroeg Sofie. Hij voelde zich schuldig, al die tijd had zij tegen hem gesproken. Hij had het niet eens gemerkt, zo zeer was hij compleet in beslag genomen door de nieuwe realiteit. Hij gaf een ontwijkend antwoord toen ze op hun fietsen stapten.

Met volle tassen liepen ze Antonio's *Happy Grindings*-koffiebar binnen. Hij bestelde een dubbele en Sofie nam zoals verwacht haar latte macchiato. Antonio bracht die naar de fauteuils waar ze ontspannen in waren onderuitgezakt. Ze rustten uit na hun uitgebreide standaard-inkoopronde langs hun favoriete winkels met de kazen, verse vis en mooie groenten. Deze koffietent had al verschillende eigenaren gehad de afgelopen jaren. Antonio was de derde die in vier jaar tijd met deze locatie een nieuwe start had gemaakt. Zijn voorgangers, allen enthousiast gestart, konden het toch niet rendabel krijgen. Sofie en hij hadden met medelijden moeten aanzien hoe hun favoriete tentje telkens weer in een negatieve spiraal verzeilde. 'Een dubbele espresso voor meneer en een macchiato voor mevrouw, en wat extra *cantuccini* omdat jullie die zo lekker vinden.' 'En hoe gaat nu?' vroeg Antonio, en hij kwam er amicaal bijzitten. 'Meneer is op een andere planeet hoor,' zei Sofie, op hem wijzende. 'Ik probeer er een gezellige middag van te maken, maar hij luistert niet, laat staan dat ik antwoord krijg.' Ze had gelijk, dit was niet goed. Dat waren ze niet van hem gewend, dat hij de zaak mee naar huis nam. Nooit praatte hij met Sofie over zijn werk. Ook niet met de kinderen toen die nog thuis woonden. De buurvrouw had eens geïnteresseerd aan hem gevraagd wat voor werk hij deed, want Sofie wist het niet precies. Dat vond hij best wel goed, dat ze hun gezamenlijke leven niet lieten beïnvloeden door het werk dat ze deden. Hij deelde dit gegeven met Antonio en verontschuldigde zich naar Sofie. 'Ik begrijp wel dat het lastig is de knop om te draaien,' antwoordde Antonio. 'Ik ben zelf ook door een spannende periode met mijn zaak gegaan.' Sofie haakte daarop in, dat het hier al die jaren nog nooit zo flitsend was geweest. Hij

verbaasde zich over Sofies taalgebruik, 'flitsend'. Dat was treffend getypeerd, de zaak swingde, er was dynamiek. Ook veel nieuwe, vaak jonge bezoekers kwamen meer en meer naar *Happy Grindings*.

De zondag bleef hij bewust weg bij zijn computer. Maar de gedachten lieten hem niet los. Hij bleef zichzelf bevestigen dat het plan van Otto, zijn voorganger, niet de oplossing voor deze situatie is. Neil belde hem later in de middag. Die zat in Atlanta voor een zakelijk weekend met grote klanten. Hij had vertrouwelijk met een van hun top drie-klanten over prijzen gepraat. Tot Neils verbazing had die klant aan hem toevertrouwd dat hun fabrieken ten opzichte van de concurrenten maar matig beoordeeld werden. Het ging niet om hun mensen, maar om de installaties en de stand van technologie. Neil was sinds kort ook in die positie. Hij was vanuit het moederconcern na de fusie naar Europa gestuurd om daar de leiding over te nemen. Tussen hem en Neil had het meteen geklikt. Direct, feitelijk, je wist meteen waar je aan toe was. Die typisch Amerikaanse uitspraken bevielen hem ook wel, zoals 'you have to move the needle'. Ook de nadruk die ze legden op goede leiders, dat was wellicht de reden dat Neil hem in deze rol had geduwd. 'Hey buddy, how are you doing?' had het geklonken toen hij opnam. Al snel deelde Neil zijn ervaring: 'We face a prisoner's dilemma we're in my friend. We're stuck in the middle of the fucking river.' Inderdaad, vast in het midden van de rivier, een kutsituatie! Neil schakelde direct door en herhaalde zijn punt om er topconsultants op te zetten. Hij gaf geen weerwoord en bevestigde dat hij dit in zijn plan zou meenemen.

De dagen erna zat hij niet goed in zijn vel. 's Ochtends stond hij op met een leeg, beklemmend gevoel. Deze situatie drong zich steeds indringender aan hem op. Hij doorliep cirkelredeneringen en was soms volkomen in een fragmentarische gedachtegang verzeild geraakt. Hij was niet meer in staat de feiten te ordenen en met zijn vertrouwde systematiek te bevatten. Ook 's nachts ging dat door en sliep hij slecht. Hij vroeg zich geregeld af wat er toch met hem aan de hand was. Het moest de combinatie zijn van die grote verantwoordelijkheid en dit steeds grimmiger wordende financiële dilemma van fabrieken. Het werd een ware last, in die zin dat hij hier niet mee om wist te gaan. Het momentum kon ook niet slechter, want hij had in feite geen vrijheidsgraden meer:

De factor tijd: de deadline was over twee weken.

De factor middelen: er was geen financiële buffer.

De factor positie: de concurrentie was in relatief betere operationele omstandigheden.

Hij voelde zich een geboren verliezer. Dat gevoel van falen bleef hardnekkig aan hem knagen. Om daaraan te ontkomen, kreeg hij fantasieën, over hoe het anders zou kunnen zijn. Een soort van troost door zich te baden in een succesvol scenario. Dat hij de zaak wist te redden, in de rol van een succesvolle manager. Dat was niet vreemd, hij fantaseerde wel meer. Maar die fantasieën waren dan vaak weer een inspiratie. Over hoe om te gaan met mensen of problemen. Maar deze fantasieën werden steeds meer zijn toevlucht en gaven geen inspiratie. Integendeel, geen toevlucht, maar meer een uitvlucht, bedacht hij zich. Soms schrok hij wakker uit die droomwereld van fantasie, dat beangstigende hem. Dan sloeg de angst om in paniek. Hij begon dan te zweten, zijn hart sloeg over. Het was als een drug: wegvlugten van de realiteit. Waar hij het meeste mee worstelde, was dat hij zichzelf niet meer herkende, alsof er een vreemde in hem was gaan nestelen.

Aan het begin van de werkweek besloot hij zijn agenda te wijzigen voor die twee weken tot de deadline. Hij belde met Emma en regelde dat hij de rest van die week thuis zou blijven werken. Daarna zouden ze afstemmen over de week erna tot aan die directievergadering. Emma had inmiddels ook begrepen wat er aan de hand was, merkte hij aan haar reactie. Zij had toegang tot zijn mails en had blijkbaar het verslag van de afgelopen directievergadering al gelezen. Ook was er een mail van Neil waarin hij betrokkenen wees op de urgente situatie. Hij was nu als de *driver* van dit geheel door Neil aangewezen. Normaliter zou hij dat als een positieve erkenning ervaren. Nu niet. Pijnlijk werd benadrukt in welke positie hij zat: hij was alleen, zonder mogelijkheden.

Sofie riep van onderaan de trap, er was lunch. Toen hij beneden kwam en aan de gedekte tafel plaats nam, keek ze hem indringend aan. 'Wat is er met jou aan de hand? Wat staan je ogen flets. Weet je wel dat je je kleren van gisteren weer hebt aangetrokken en dat je je niet geschoren en gewassen hebt?' Het was inderdaad al zo laat.