

1.2

de opdracht

luisteren en vragen

## Dinsdag 5 september

Het is een warme nazomerse ochtend als Anna de parkeerplaats oprijdt. Ze zoekt een plek in de schaduw en parkeert haar auto tussen de strepen. Nadat ze de motor heeft uitgezet, staart ze naar het pand voor zich. Het is een constructie van staal met witte tegeltjes en kleine ramen. Zo'n kantoorgebouw waarvan er dertien in een dozijn gaan. Geen uitstraling, geen authenticiteit. Dat doet haar denken aan de gesprekken die ze met de individuele commissarissen heeft gevoerd. Ze had vragen gesteld over de visie en missie van mHealth, maar geen antwoorden gekregen die haar het gevoel gaven dat de organisatie écht weet waar ze mee bezig is. Wel was haar duidelijk geworden dat binnen de zon niet schijnt. Vandaag gaat ze het zelf zien en beleven, peinst ze, kijkend naar de strakblauwe lucht. Wat een contrast! De opgave van haar nieuwe opdrachtgever schiet voor de zoveelste keer door haar hoofd:

mHealth is een innovatieve speler in de medische technologie met drie verschillende businessunits. Van oorsprong verkoopt het bedrijf analyse-apparatuur voor laboratoria en beeldvormende systemen voor radiologie. Gaandeweg zijn meer en andere medische apparaten en instrumenten aan het productassortiment toegevoegd.

De laatste tien jaar is de concurrentie moordend en zorgen vooral onbekende marktintreders voor onaangename verrassingen. Terwijl technologie en kwaliteit verbeteren, holt de prijs achteruit. Alsof dat nog niet genoeg is, doen de krappe budgetten van zorginstellingen er een schepje bovenop. De uitdaging voor mHealth is te transformeren van dozenschuiver naar dienstverlener en daartoe heeft het management zo'n zes jaar geleden de koers veranderd. De traditionele business werd gebundeld in mDevices en er kwamen twee nieuwe, meer op diensten gerichte units bij: mSolutions voor e-healthoplossingen en mRobotics voor robottoepassingen. Bovendien werd fors geïnvesteerd in informatie- en communicatietechnologie, want deze zijn onlosmakelijk verbonden geraakt met de gezondheidszorg.

Toch kun je stellen dat de transformatie van business en organisatie niet is gelukt. Het management wist mHealth nog niet structureel winstgevend te maken. De laatste maanden was de discussie over beleid en uitvoering tussen bestuur en raad van commissarissen bijzonder fel. Als een konijn uit de

hoed kwam verleden week ook ineens uit dat de twee topexecutives creatief met de cijfers zijn omgesprongen.

Nu de toezichthouders gisteren hard hebben ingegrepen, moet iemand orde op zaken stellen. En dat ben ik, denkt Anna. Hoewel ze dit soort turnaround-opdrachten al ettelijke keren heeft volbracht, blijft zo'n eerste dag spannend. Haar nieuwsgierigheid wint het van de zenuwen en ze stapt uit. Snel loopt ze naar de haar inmiddels bekende ingang. Eenmaal binnen vertraagt ze haar pas om de omgeving nogmaals goed in zich op te nemen.

Het is kwart voor negen, ziet ze op een wandklok. Ze is ruim op tijd voor haar afspraak met Harold Haaksbergen die ze kent van een eerdere interim-klus. Als voorzitter van de raad van commissarissen heeft hij haar gevraagd voor deze opdracht. De receptioniste kijkt verveeld om zich heen en begroet haar afstandelijk. 'Goedemorgen,' echoot Anna op warme toon. 'Ik kom voor de heer Haaksbergen, mijn naam is Anna van Gemeren.'

'Ik meld u aan bij zijn secretaresse, Nicole Knapen. Zij zal u ophalen. Neemt u alstublieft plaats,' antwoordt de vrouw terwijl ze een bezoekerspas overhandigt en de muisgrijze loungeplek aanwijst. Ze zegt geen woord te veel, denkt Anna. Haar collega van de bewakingsdienst kijkt niet op of om. Lekker betrokken. Zittend en wachtend merkt ze dat ze kalm en alert is. Er druppelen medewerkers de ontvangsthal binnen. De meesten lopen met gebogen hoofd of neerhangende schouders naar de lift en verdwijnen geruisloos. Eentje neemt de trap. Als ze iets beter kijkt, ziet ze dat die man nog iets van energie uitstraalt. Bij de anderen mist ze vitaliteit. Mat en moedeloos, zijn de woorden die ze aan haar quickscan toevoegt. Daar is Nicole. Terwijl ze haar hand uitsteekt en zich voorstelt, denkt ze: gelukkig, een stralende persoonlijkheid.

'Welkom,' groet de managementassistente en noemt haar naam. Je bent aan de vroege kant, maar Harold kan je meteen ontvangen.' Ze stappen in de lift en Nicole vervolgt: 'In deze hectische tijd kunnen we hulp gebruiken.' Anna lacht.

'Aardig dat je dat zegt, Nicole. Ik ga mijn best doen om mHealth zo goed en zo snel mogelijk te helpen.' Ze stappen uit op de bovenste verdieping en lopen naar de directiekamers. Ook Harold begroet haar vriendelijk met een stevige hand. Door zijn lengte en grijzende haar heeft hij een charismatische uitstraling. Verleden week had hij haar verteld dat hij na zijn aanstelling van de ene verbazing in de andere was gevallen: de organisatie ziet er van binnen totaal anders uit dan

ze naar buiten toe doen voorkomen. mHealth is geen goedlopende organisatie, maar een zieke.

‘Anna, goedemorgen, welkom aan boord. Ik ben blij dat je er bent,’ zegt hij.

‘Goedemorgen, Harold. Dank je wel. Ik heb er zin in en maak graag kennis met de organisatie.’

‘Goed zo,’ antwoordt hij, ‘dat is wat ik hoopte te horen, want er is werk aan de winkel.’ Anna kijkt hem vriendelijk aan. Ze nemen plaats in de lage, zwartleren fauteuils bij het raam. Nicole brengt koffie en verlaat de kamer als ze niets meer voor hen kan betekenen. Hij verliest geen tijd en snijdt meteen het onderwerp aan. ‘Zoals ik je heb verteld, staat mHealth voor talloze uitdagingen,’ zegt hij en pauzeert een paar tellen. ‘Vrijdag hadden wij het niet zozeer over het vermoeden van fraude als wel over de algemene strategische en operationele zaken. Laat ik je nu wat meer vertellen over de boekhoudkundige trucjes. Je weet dat Tom Wennekens voor de raad van commissarissen de financiële portefeuille in handen heeft. De afgelopen twee weken had hij intensief overleg met ons accountantskantoor. Dat heeft hij je ongetwijfeld verteld. Op basis van zijn vragen zijn de boekhouders gaan spitten en is duidelijk geworden dat de laatste twee jaren kunstmatige projecten zijn opgevoerd, terwijl ook de *journalpost onderhanden werk* niet lijkt te kloppen. Als raad van commissarissen hebben we vorige week donderdag een brief van hen ontvangen en zijn we vrijdag meteen voor spoedoverleg bij elkaar gekomen. Naast het besluit om de twee bestuurders te ontslaan en jou aan te stellen, hebben we besloten een advocaat in te schakelen – mHealth kan als rechtspersoon medeplichtig zijn wanneer ze haar zaken niet op orde heeft – en een forensisch accountant diepgaand onderzoek te laten doen. ICT is vanaf vrijdag in de weer om alle data veilig te stellen, omdat de bewijslast waterdicht moet zijn. De fraude komt bovenop de slechte omzet- en winstprestaties, waardoor de crisis compleet is. Als commissaris en voorzitter voel ik een enorme last op mijn schouders. Het zijn niet alleen mijn functie en werkplezier die op het spel staan, maar ook het inkomen en geluk van zo’n vijfhonderd werknemers en hun gezinnen. De andere commissarissen hebben, net als ikzelf, meerdere toezichthoudende functies en dat begint te wringen met alle extra inspanningen voor mHealth. Het is een geluk bij een ongeluk dat jij meteen vandaag voor ons kunt beginnen. We redden het niet alleen. Iedereen is moe.’

Nu ze zijn gezicht wat langer heeft kunnen bekijken, ziet Anna inderdaad lijnen van vermoeidheid. ‘In mijn rol van werkgever heb ik gistermiddag Evert als

chief executive officer en Patrick als chief financial officer op non-actief gesteld. Het geknoei met de cijfers was de laatste druppel. Er was al een tijd weinig vertrouwen. De resultaten bleven achter en de heren wilden een andere koers varen dan wij wenselijk vonden.’ Anna knikt kort omdat hij haar dit eerder heeft uitgelegd. ‘Beiden weten dat een integriteitsonderzoek naar hen loopt. Ook de directieleden die aan het oude bestuur rapporteerden, zijn gisteren over het aanstaande ontslag en onderzoek geïnformeerd. De rest van de organisatie weet nog van niets. Tot we een eindconclusie hebben is de kwestie strikt vertrouwelijk. Vanaf vandaag heb jij als algemeen directeur ad interim de dagelijkse leiding en vorm je met de andere directieleden het nieuwe bestuur. Het op tijdelijke basis aantrekken van een financieel directeur die tegelijk het fraudeonderzoek kan leiden, heeft de hoogste prioriteit. Zoals vrijdag met je afgestemd, hebben we direct het wervingsproces in gang gezet. Vanmiddag heb je dan ook al gesprekken met potentiële kandidaten. In de nieuwe structuur is één managementlaag gesaneerd: jij stuurt het directieteam aan en legt verantwoording af aan de raad van commissarissen.’

‘Helder,’ antwoordt Anna. ‘Hoe waren de reacties van de directeuren op het wegvallen van hun leidinggevenden?’

‘Tja, wat zal ik zeggen. Het ging snel, want ik heb ze om half vijf ingelicht, direct na het gesprek met het oude bestuur. Sommigen hadden maar een half uur de tijd door andere verplichtingen. Eigenlijk heb ik niet zo veel gemerkt. Ik geloof dat ze het snappen en het redelijk opvatten. Maar wellicht maken ze zich zorgen over hun baan of twijfelen ze aan de toekomst van ons bedrijf. Om die reden kan herhaling van de boodschap geen kwaad. Nu ik er zo over nadenk ... ze hebben weinig gezegd,’ sluit hij af. Ze kijkt hem zwijgend aan. ‘Wat denk jij, Anna?’ Hij staart voor zich uit en wacht af. Als een machinegeweer heeft hij zijn woorden op haar afgevuurd. Anna merkt op dat hij vooral heeft gezonden. Ze vermoedt dat hij dat gisteren ook heeft gedaan en verwacht dat het bericht voor de directeuren een donderslag bij heldere hemel was. Als Harold niet eerder door de façade heeft kunnen heen prikken, in hoeverre hebben anderen dat dan kunnen doen?

Ze wacht tot hij haar weer aankijkt en antwoordt: ‘Ik zal hun vragen wat ze van het besluit vinden. In de groep zullen ze niet het achterste van hun tong laten zien, maar in een persoonlijk onderhoud waarschijnlijk wel. Het is belangrijk dat ze de keuze en de nieuwe richting laten bezinken, zodat ze daarna met gegrond optimisme verder kunnen met hun werk.’

‘Juist, ja ... Zo meteen ontmoet je ze. Om tien uur. Ze weten dat jij het management overneemt en dat verandering de enige weg voorwaarts is. We zitten in zwaar weer, het roer moet om. Het is jouw taak de organisatie nieuw leven in te blazen.’ Hij kijkt Anna recht in de ogen en voegt eraan toe dat ze tal van ontevreden klanten hebben. Ze kunnen het zich niet veroorloven contracten te verliezen. Alle inkomsten zijn nodig, hoe laag sommige marges ook zijn. Hij haalt diep adem. ‘Nou, Anna, je komt binnen in het oog van de storm. We hebben je nodig om in beter weer te geraken. Ik wens je succes! Weet dat de raad van commissarissen vierkant achter je staat.’

‘Dank je wel, Harold. Ik ben blij met jullie vertrouwen en steun.’ Die ik hard nodig heb, voegt ze er in gedachten aan toe. ‘Met het beeld dat jullie van de diverse problemen en mogelijke oplossingen hebben geschetst, ga ik met het team aan de slag: in de eerste plaats luisteren en vragen stellen. Om de organisatie te begrijpen wil ik weten hoe de mensen denken en doen, maar ook wat ze laten. Ik ga de temperatuur meten en motivatie peilen. De strategie herijken en haar uitvoering toetsen. Draagvlak creëren.’ Ze kijkt hem aan. Ook voor mezelf, denkt ze erbij. ‘Verwacht niet van vandaag op morgen wonderen. Veranderen kost tijd.’ Weer wacht ze een moment. ‘Stap voor stap gaan we de business stabiliseren en de organisatie revitaliseren. De dieperliggende oorzaken van de slechte resultaten opsporen. Stap één is de crisis door de fraude oplossen. Stap twee is volgorde van de problemen wegwerken en stap drie is het uiteindelijke doel, namelijk gewenst en bestendig resultaat bewerkstelligen.’

‘Klinkt goed. Kom, ik breng je naar de vergaderruimte Anna. Ik stel je voor en laat je daarna alleen met het team.’ Wanneer hij opstaat en haar voorgaat, voelt en ziet ze zijn opluchting. Ze lopen naar de zaal. Het is tien voor tien, ze zijn vroeg. Nicole heeft koffie en thee geregeld. In de ruimte staat een enorme tafel met comfortabele stoelen. Het geheel ziet er verzorgd, maar kaal en saai uit. Een bos bloemen had het al aangekleed. Daar komen de eerste directieleden. Anna gaat hen tegemoet en geeft ze een hand. Ze voelt de handdrukken en ziet de spanning op hun gezichten. Snel is de groep, vijf mannen en twee vrouwen, compleet. Harold neemt het woord en verwelkomt iedereen. Hij refereert kort aan het besluit dat de gemoederen zeventien uur later nog zichtbaar bezighoudt. Dan kijkt hij Anna aan en zegt: ‘Ik wil jullie graag voorstellen aan Anna van Gemeren. In de functie van algemeen directeur ad interim neemt zij de leiding over en zal rechtstreeks aan mij rapporteren. Aan jou het woord Anna.’



‘Dank je wel. Zoals Harold al zei, mijn naam is Anna van Gemeren. Ik ben zelfstandig ondernemer en ondersteun organisaties met het verhelderen, communiceren én verwezenlijken van hun strategie. Dat betekent in de praktijk veel verandermanagement. Na mijn opleiding economie werd ik consultant bij een adviesbureau. Dat was een toptijd, maar door de werkdruk ook bijzonder zwaar. Sindsdien weet ik maar al te goed wat stress – een burn-out in mijn geval – met iemand kan doen en besef ik dat het niet alleen om het beklimmen van de carrière ladder gaat, maar ook om gezondheid en geluk. Zo’n acht jaar geleden besloot ik voor mezelf te beginnen en dat bevalt goed. Verder ben ik al ruim twintig jaar getrouwd met een beeldend kunstenaar en hebben we samen drie fantastische kinderen. Ik geniet van het leven, sport een paar keer in de week en lees alles wat los en vast zit: van vakliteratuur tot romans. Verder houd ik van reizen: het liefst naar exotische oorden, omdat andere culturen me fascineren. Hoewel mij het een en ander over mHealth is verteld, is het bedrijf nog een relatief vreemde voor me. Ik kijk er dan ook naar uit om jullie en jullie teams te leren kennen, om de organisatie en haar business te begrijpen. Graag help ik mHealth op de juiste koers en voor de wind te gaan varen. Op het moment dat wij dát als team bereiken, hoop ik dat groots met jullie te kunnen vieren.’ Als ze is uitgesproken nodigt Harold de andere directieleden uit zichzelf te introduceren. Ze zijn gereserveerd en afwachtend, noemen slechts hun naam en functie.

‘Maarten Ansink, verantwoordelijk voor Marketing.’

‘Silvio de Jonge, Sales.’

‘Simon van ’t Veld, mSolutions.’

‘Rosalin Washington, mRobotics.’

‘Douwe Molenaer, mDevices.’

‘Ivo Jacobse, ICT.’

‘Heleen Rademakers, HR.’

De sfeer is gespannen. Het vertrek van het bestuur is als een bom ingeslagen, proeft Anna. Ze herinnert zich de conversaties met de commissarissen. In het ruim zestigjarige bestaan van de onderneming is een val van de top niet eerder voorgekomen. Altijd hebben sterke mannen aan het hoofd gestaan. Mannen die alles konden, zeiden, durfden en deden. Koningen die hun troonopvolging goed regelden. En lang ging dat goed. Geen berg was te hoog. Groei, groei en nog eens groei. Alleen de laatste jaren ging het minder: was de vaart eruit, de stijgende lijn zoek. Er was zelfs geen hockeystickeffect met een plotse, agressieve groei aan

het eind van het fiscale jaar. Voor de omgeving leek het oké, maar dat was schone schijn. Anna voelt de ontgoocheling bij de directeuren. Harold staat op.

‘Ik laat jullie alleen om verder kennis te maken en zaken te bespreken. Jullie kennen de opdracht: mHealth wás een prachtbedrijf en die pracht willen we terug. Maak ons weer trots,’ benadrukt hij en verlaat de vergaderzaal. Anna neemt het voortouw.

‘Zo, hier zitten we dan: samen in een nieuwe formatie, met een flinke uitdaging. Natuurlijk hebben jullie allemaal zo je eigen gedachten over wat er is gebeurd. Ik wil kort stilstaan bij het wegvallen van de twee bestuurders, want dat is niet niks.’ Ze hoopt dat ze een beetje van hun vertrouwen kan winnen. ‘Wie wil er iets over zeggen? Wat denk je? Wat voel je?’ vraagt ze na een kleine minuut stilte, waarin ze ieder van hen kort maar aandachtig heeft aangekeken. Door haar persoonlijke en concrete vragen bewegen de directeuren wat ongemakkelijk in hun stoel. Uiteindelijk is het de verkoopdirecteur die met een schouderophaling van wal steekt.

‘Ja, het gaat niet goed met de business. Al langer niet, is ook bekend ... bij een beperkt aantal mensen dan,’ zegt Silvio. ‘Ik werk hier nu zo’n vijftwintig jaar, en al die tijd nauw samen met Evert. Ik heb de zaak zien veranderen met steeds nieuwe producten en vervolgens ook diensten. Innoveren is een kunst, net als klanten binnenhalen. Dat laatste verstond Evert. Hij ging vaak mee. Nu moet ik afspraken afzeggen! Wat ga ik die klanten in hemelsnaam vertellen?’ Irritatie en bezorgdheid spatten van zijn gezicht. ‘Waarom deze haastige conclusie? Ik kán niet geloven dat er fraude is gepleegd. Het gaat er bij mij niet in. Ik snap het niet. Evert was altijd een grote steun, voor mij en mijn team. Ook Patrick hielp ons, onder andere met contractonderhandelingen.’ Terwijl hij zijn rug recht, bespeurt Anna een trekje bij zijn mond. Ze let op de reacties van de anderen. Dan gaat hij triomfantelijk verder: ‘Sales doet het goed. Zonder referenties en onder zware marktomstandigheden verkopen we pas bedachte diensten. We halen orders binnen en liggen met onze doelstellingen perfect op schema. De operationele onderdelen lopen niet lekker. Dáár zit het probleem.’ Zo, denkt Anna, die gaat er met gestrekt been in. Ik zeg niks, kijken wie er reageert en hoe.

‘Nou, nou. Dat is wel heel kort door de bocht, Silvio. Sales is niet zaligmakend. De operationele units doen er alles aan om de klanten tevreden te stellen,’ zegt Douwe geagiteerd. ‘De contracten zijn niet in orde. Sales zegt overal *ja* tegen, maar sommige zaken kúnnen gewoon niet: die kosten tijd en geld!’ Anna vraagt



zich af wat er gebeurt, als hij in haar richting kijkt en verdergaat: ‘Ook als er niet is gefraudeerd, begrijp ik de beslissing wel. We gaan als onderneming door een transitie. De markt verandert continu. Daarop moeten wij als organisatie inspelen en dat vergt een bepaald type leiderschap. Ik ben nog niet zo lang bij mHealth, maar van wat ik tot nu toe heb meegemaakt, bewegen we onvoldoende mee. Er is te weinig van het nieuwe en te veel van het oude. Dus als de raad van commissarissen een andere koers noodzakelijk vindt, ben ik het daarmee eens. Omdat ik de heren maar een paar keer heb ontmoet en ze nauwelijks ken, zal ik ze persoonlijk niet erg missen.’

‘Het gaat inderdaad niet meer om producten, maar om mensen en processen,’ vult operationeel directeur Simon aan. ‘Het gaat om diensten en oplossingen. Om slimme software die de logistiek optimaliseert. Om gebruiksvriendelijke systemen die data toegankelijk maken. Om programmatuur die overal en altijd beschikbaar is. Om standaardoplossingen, maar ook om klantspecifieke toepassingen en configuraties. Het gaat om het besparen van tijd en kosten. Om artsen beter en sneller te laten behandelen. En bovenal om patiënten die gezond willen zijn en goed verzorgd wensen te worden. Mensen zoals wij, die naar een comfortabel en langer leven thuis verlangen. Ik draai net als Silvio al heel wat jaren mee in dit bedrijf,’ zegt hij gelaten met een zucht. ‘Veranderen is niet eenvoudig. We hebben beslist fouten gemaakt en – los van eventueel gesjoemel – het voelt raar dat alleen Evert en Patrick daarvoor moeten boeten.’

‘Ik ben verbaasd over het verschil in inzicht tussen de raad en het bestuur, want volgens mij deden Evert en Patrick het zo slecht nog niet,’ mengt marketeer Maarten zich in de discussie. ‘Ik kon aardig met ze schakelen en weet eigenlijk niet zo goed wat ik ervan moet denken. Wel besef ik dat we zonder klanten niet kunnen bestaan en dat we van alleen spullen verkopen op den duur niet kunnen leven. Noodgedwongen moesten we een andere richting kiezen, omdat zowel omzet als winst van producten en onderhoud dramatisch zijn teruggelopen. Nieuwe apparaten zijn niet het antwoord, nieuwe diensten wel. Digitalisering en robotisering bieden kansen, vooral op het gebied van werkstroombeheer. Volgens mij zijn we aardig op weg van dozen naar diensten, maar of we snel genoeg gaan of sneller kunnen, dat is de vraag.’

‘Natuurlijk kunnen we sneller,’ reageert Rosalin. ‘Wat we nodig hebben, zijn besluiten waarbij de hele organisatie baat heeft. Heel simpel. Op strategisch en operationeel gebied. Keuzes maken, beslissingen nemen en, net zo belangrijk,

plannen uitvoeren. Een fraai voorbeeld van hoe het niet moet, is de levering van onze diensten. De klantketen loopt niet. Dat is al lange tijd zo. Helaas! De samenwerking tussen de units is niet optimaal en dat vergt unitoverstijgende besluiten.' Hoewel ze rustig praat, vlammen haar ogen. Anna hoort Rosalins passie voor de klant en voelt haar frustratie over het proces. 'Met Evert heb ik het vaak gehad over dat *end-to-end* proces en, ondanks zijn toezeggingen dat we er iets aan zullen doen, zie ik geen beweging. Het kán anders, sterker nog, het moet anders. Het aantal ontevreden klanten neemt toe en dat is misschien nog niet uit alle cijfers te halen, maar wel te lezen uit de vele klachten. Zonder daadkracht lossen we onze problemen niet op.'

'Ik herken de behoefte aan daadkracht, Rosalin,' zegt Heleen en wendt zich tot Anna: 'Die lijken we als organisatie te missen. Althans, dat is wat ik na een jaartje geloof. Terugkomend op je vraag, Anna, en ik wil er wel bij zeggen dat ik het erg fijn vind dat je ons open vragen stelt: ik vind het jammer dat Evert en Patrick worden ontslagen, maar heb natuurlijk niet zo'n band met ze als Silvio en Simon die hier al jaren werken. Wanneer zij als ceo en cfo inderdaad verkeerd hebben gehandeld, dan heeft dat consequenties die zij zelf en wij als medewerkers moeten accepteren. Verder zijn het volgens de commissarissen niet de juiste mannen op het juiste moment en de juiste plek. Ook dat hebben we te respecteren,' zegt de HR-directeur. 'Wij moeten als team verder en in mijn beleving hebben we bijster weinig vergaderingen gehad. Ik bedoel: als directie met elkaar en samen met het oude bestuur. Zij hadden liever aparte sessies met ieder van ons individueel, maar ik moet zeggen dat ik het prettiger vind zaken gezamenlijk te overleggen en te beslissen. Ik heb niet het idee dat ik altijd een correct of compleet beeld van onze business heb.' Als Heleen zwijgt, knikt Anna bevestigend.

'Beschikken over dezelfde informatie is een voorwaarde voor het bestuurlijk afstemmen en besluiten.' Haar ogen volgen de ovale vergadertafel en glijden van het ene naar het andere teamlid. 'Mooi, ik krijg een indruk van jullie beleving.' Ze glimlacht naar de ICT-directeur. 'Ivo, jij bent de enige die nog niets heeft gezegd. Wat vind jij?' Hij kijkt haar aan zonder enige emotie.

'Wat kan ik zeggen?' reageert hij, zijn wenkbrauwen optrekkend. 'We hebben een business te runnen. We kunnen hier lang en breed over praten, maar dat verandert de situatie niet. Mensen komen en gaan. Dat gebeurt hier om de haverklap. Nu toevallig aan de top. Evert weg. Patrick weg. Jij hier. *That's it.*' Zijn blik suggereert dat hij het liefst met zijn gewone werk verder wil. Het gesprek is

op gang gekomen. Anna observeert en luistert, voelt openheid maar ook terughoudendheid. Ze vindt de toon gematigd, op een of twee scherpe opmerkingen na. Een poos praten ze door over hun bevindingen.

Dan zegt Anna: 'Iedereen beleeft het anders en dat is normaal, want we zijn allemaal verschillend. Zo zullen alle werknemers van mHealth hun eigen bedenkingen hebben. Ik vraag jullie dan ook het vertrek van Evert en Patrick in de teams te bespreken. Omdat elk individu gehoord en gezien wil worden, mogen we emoties en gevoelens niet schuwen. Dat is mijn eerste verzoek: bespreek het alsjeblieft en koppel jullie constatering terug in onze volgende bijeenkomst. De reden van hun vertrek is het achterblijven van de resultaten en het verschil van mening. Voorlopig moeten we het integriteitsonderzoek onder de pet houden.' Voordat ze verder praat, kijkt Anna de kring rond. 'Als team hebben we een fikse taak. Harold had het over pracht en trots. Dat betekent een gezonde organisatie en vitale business met blijde medewerkers, tevreden klanten en gewenste resultaten. We gaan het samen doen. Jullie kunnen op mij rekenen. Ik reken op jullie. Graag wil ik een positieve stroom van energie bewerkstelligen. Ik wil als individu, team én organisatie groeien door stil te staan bij zowel de successen als de mislukkingen. Uiteraard heb ik al het een en ander gehoord, maar ik ben erg benieuwd naar jullie persoonlijke verhalen. Ik houd van een dialoog en vraag Nicole deze week gesprekken voor ons in te plannen.'

Als ze kort pauzeert, zegt Heleen snel: 'Persoonlijk vind ik het erg plezierig om open en transparant met elkaar te communiceren. Dat geeft mij een gevoel van vertrouwen en dat is belangrijk voor ons als team, maar het heeft ook een gunstige uitwerking op de rest van de organisatie.' Anna knikt instemmend.

'Ik wil graag van ieder van jullie weten hoe je de huidige situatie ervaart. Hoe je tegen de organisatie en resultaten aankijkt. Wie de mensen in je team zijn, wat ze doen. Wat je plan is en hoe je er met de business voor staat. Welke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen je ziet. Wat jouw top vijf aan prioriteiten is en wat die voor mHealth zou moeten zijn. In een notendop is dat wat ik graag hoor als we elkaar de eerste keer een-op-een spreken. Aanstaande maandag beginnen we met de directievergaderingen die ik voorlopig, gegeven de kritieke situatie, elke week wil houden. Vaak, maar kort en krachtig. Geen oeverloze discussies. Goed voorbereiden, bespreken, beslissen, prioriteren en uitvoeren.' Ze kijkt Rosalín even aan, die blij haar blik beantwoordt. 'Negen uur 's ochtends, een ideaal moment om samen de week in te gaan. Voor deze eerste keer verwacht

ik van iedereen een beknopte presentatie. Ik hoor graag wat goed gaat, wat beter kan en welke hulp nodig is. Dan hebben we een gemeenschappelijk startpunt om uit de storm te komen. Dat niet de wind bepaalt waar we heengaan, maar dat wijzelf de koers uitzetten. Ik verwacht dat ieder van ons de komende tijd wekelijks een à twee dagen aan die toekomst werkt. Het laatste, maar zeker niet minste punt: mijn deur staat open en mijn telefoon staat aan. Schroom niet om binnen te vallen of te bellen. Ik e-mail jullie straks mijn nummer. Dank voor deze kennismaking en vooral jullie openhartigheid.' Ze staat op en geeft ze één voor één een hand, noemt steeds hun naam en zegt dat ze ernaar uitkijkt om samen aan het werk te gaan. Wanneer Anna de bestuurskamer uit loopt, is ze zich bewust dat enkele directeuren met elkaar blijven napraten. Ze heeft het gevoel dat een piepklein zaadje optimisme is geplant. Dat heeft wel zorg en aandacht nodig. Het team is na één ontmoeting nog geen team. Ze gaat naar Nicole om zich in het gebouw wegwijs te laten maken, zodat ze weet waar welke afdelingen zijn. Daarna wil ze met haar de planning doornemen. Ze veronderstelt dat de besprekingen en vergaderingen van haar voorganger zonder meer in haar agenda zijn overgenomen. Toch wil ze zelf beoordelen wanneer er ontmoetingen plaatsvinden, want een agenda loopt gauw vol. Ze wil voldoende tijd overhouden om zaken voor te bereiden of uit te werken, om simpelweg na te denken en iets urgents op te lossen. In de loop van de jaren heeft ze geleerd zich niet door de actuele gekte te laten regeren. Als ze klaar zijn, geeft Nicole haar een stapel documenten met de mededeling dat ze vanmiddag leestijd heeft ingepland.

Het is twaalf uur en lunchtijd. Met Harold en Nicole gaat Anna naar het bedrijfsrestaurant, waar het behoorlijk druk is. Dezelfde ruimte en hetzelfde eten voor alle medewerkers. Wel afstand. Tafels voor bestuurders en voor anderen. Het staat nergens geschreven. Niettemin, privileges. Ze sluiten aan bij de commissarissen die op kantoor zijn. Anna gaat naast Tom Wennekens zitten. Hij is recent tot de raad toegetreden en heeft in korte tijd Harolds buikgevoel dat er iets met de cijfers mis is, bevestigd. 'Zo Anna,' begint hij, 'versterking van onze gelederen: welkom. Ik hoop dat je een constructieve kennismaking met je team had.' Het valt Anna op dat hij geen antwoord verwacht. 'We ontmoeten straks een drietal sollicitanten voor de tijdelijke invulling bij Finance.'

'Ja,' glimlacht Anna, 'dat heeft absoluut voorrang boven al het andere dat belangrijk is.' Bernadette Felix, deskundige op het gebied van personeelszaken, neemt deel aan het gesprek.

‘Fijn dat je er bent, Anna. Vanuit de raad hebben we de afgelopen weken allemaal een tandje harder gewerkt. Het is positief dat jij nu de dagelijkse leiding op je neemt. Ik schuif zo direct ook aan. Een goede professional voor de cijfers is een noodzaak en ik ga ervan uit dat we vandaag samen een beslissing kunnen nemen, zodat je snel iemand naast je hebt.’

‘Laten we elke dag even bellen, Anna, dan houd ik je op de hoogte van de ontwikkelingen. Tot we onze interim-directeur Finance hebben, leid ik het onderzoek en heb ik dagelijks contact met de accountants.’

Na de lunch installeert Anna zich in de voor haar gereserveerde werkkamer. Wat een ouderwetse luxe, peinst ze achter haar bureau. Alle directieleden hebben nog een eigen kamer. Dat is goed om vrouwelijke gesprekken te voeren of geconcentreerd te werken, maar minder handig om vrijelijk informatie op te pikken. Alle vaste en flexibele werkplekken zijn functioneel zonder ambiance. Tot dusver is het restaurant de meest aantrekkelijke ruimte in het hele gebouw. Groot en multifunctioneel. De hand van een ontwerper is zichtbaar. Met planten en kunst is het eigentijds en sfeervol ingericht. Een goed visitekaartje voor klanten die geregeld komen voor evenementen. Nu ze een paar keer door wat gangen is gelopen, bedenkt ze dat ze geen sprankelend verkoopgezoem heeft waargenomen. Raar. Geen eindeloos telefonerende verkopers die in volle overtuiging hun verhaal doen. Die enthousiast en vol ijver door het bedrijf lopen, grappen maken en met iedereen praten. Die werken afwisselen met spelen en successen vieren. Geen overwinnaarsstemming. Dat klopt niet met de zienwijze dat Sales overwicht heeft en beter presteert dan andere afdelingen. Nee, de sfeer is er eerder een van gehoorzame, doffe gelatenheid. Na deze mentale notitie opent ze haar laptop, logt in en bekijkt de afspraken in haar agenda. De sollicitatiegesprekken vinden plaats in de bestuurskamer waar ze haar middag zal doorbrengen, maar eerst moet ze de cv's en aanbevelingen doornemen. Ze wil een sterke persoonlijkheid aanstellen die haar aanvult, oog voor details heeft en vooral de naweën van de fraude afhandelt.

Het is kort na vijven als Anna het pand verlaat en in haar auto stapt. Maar een half uur naar huis. Net lang genoeg om de dag de revue te laten passeren of te telefoneren, denkt ze als haar mobiel afgaat. In het scherm ziet ze dat het Carolien is. ‘Hé Caro, perfecte timing. Ik rijd net weg van mijn nieuwe kantoor.’

‘Hé *deary*, daarom bel ik ook. Ik sta in de file en moest aan je denken. Hoe was je eerste dag?’

'Pff, het was me het dagje wel. Vol mensen en gesprekken.' De vermoeidheid klinkt door in haar stem. 'Ik ben gesloopt!'

'Ja, dat wil ik wel geloven. Jouw antennes vangen immens veel op en dat vreet energie. Zal ik je later terugbellen of, nog beter, zullen we van de week samen lunchen?'

'Lunch! Gezellig. Ik stuur je nog een berichtje om aan te geven welke dag het beste is. Het kan ook weleens begin volgende week worden.'

'Prima. Nog één korte vraag: heb je een goed gevoel bij de opdracht?'

'Ja, ondanks dat er een klein probleempje is bijgekomen ... De uitdaging is groter dan oorspronkelijk gedacht. Maaaaar, opnieuw een gave job. Zoals gewoonlijk gaat het over mensen: over ids, ego's en superego's, zou Freud zeggen.'

'Zeg maar gewoon: knettergekke vogels Anna. Dat zijn mensen nu eenmaal. En ja, volgens dat model van de psyche handelen we vanuit het instinct en het geweten met het *ik* als handige bemiddelaar ertussenin. Maar inmiddels hebben modernere wetenschappers ontdekt dat het onbewuste slim is. Ha, ha ... echt weer een taak voor jou. Pas je wel op?'

'Oppassen? Waarvoor?'

'Dat weet je heus wel!'

'Oké, oké. Zal ik doen. Lief dat je belde. Tot gauw.'

'We zien elkaar snel. Daaag.'

*Thuis.* Nergens een mens. Geen geluid. Bank. Ik plof neer. Gek, had Frank verwacht. Maar nee. Ik sta op, loop naar de keuken voor 'n glas water. Briefje op aanrecht: ben ff verf halen, F.

