

PATRICK LENCIONI

De vijf frustraties van teamwork

Hoe je ervoor zorgt dat samenwerken leuk blijft

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Inhoud

Inleiding 7

HET VERHAAL 11

Geluk 13

Deel 1 Matig presteren 15

Deel 2 De vonk ontsteken 31

Deel 3 Een zware klus 103

Deel 4 Op de goede weg 151

HET MODEL 163

Samenvatting van het model 165

Teamonderzoek 169

Begrijpen en tegengaan van de vijf frustraties 173

Een laatste aantekening: de methoden van Catherine 201

Een bijzonder eerbetoon aan teamwork 203

Dankwoord 204

Over de auteur 206

INLEIDING

Uiteindelijk draagt teamwork – en niet geld, strategie of technologie – het meest bij aan het concurrerend vermogen van een bedrijf. Helaas is goed teamwork even belangrijk als zeldzaam.

Een vriend van mij heeft een bedrijf opgezet dat inmiddels een omzet heeft van 1 miljard dollar. Hij heeft de kracht van teamwork goed verwoord toen hij eens zei: ‘Als je gedaan kon krijgen dat alle neuzen binnen een organisatie in dezelfde richting staan, zou je, ongeacht de concurrentie, iedere bedrijfstak kunnen domineren, en iedere markt, altijd.’

Telkens als ik die uitspraak voorleg aan een groep leidinggevendenden, knikt men onmiddellijk, maar altijd met iets van wanhoop. Men lijkt de waarheid van de uitspraak wel in te zien, maar men twijfelt tegelijkertijd sterk aan de mogelijkheid om het ooit voor elkaar te krijgen.

Dat is precies waarom teamwork zo zeldzaam is. Ondanks alle aandacht die er de afgelopen jaren aan is besteed door onderzoekers, coaches, leraren en de media, is teamwork binnen organisaties nog steeds een ongrijpbaar fenomeen. Teams hebben de sterke neiging, omdat ze nu eenmaal bestaan uit onvolmaakte mensen, niet optimaal te functioneren.

Dat wil echter niet zeggen dat er een vloek rust op teamwork. Verre van dat. In feite is het opzetten van een sterk team zowel mogelijk als opmerkelijk eenvoudig. Toch is het ook bijzonder lastig.

Het is niet anders. Net als zo vaak in het leven komt ook teamwork neer op het beheersen van een aantal gedragingen dat theoretisch gezien ongecompliceerd is. Niettemin is het buitengewoon moeilijk om die gedragingen dag in dag uit in praktijk te brengen.

Succes is alleen weggelegd voor groepen die erin slagen zich te ontworstelen aan de al te menselijke neigingen die teams ondergraven en die zorgen voor negatieve en politiek getinte activiteiten.

Deze stellingen blijken veel breder toepasbaar te zijn dan alleen op teamwork. Eigenlijk ben ik daar min of meer bij toeval opgekomen toen ik op zoek was naar een theorie over leiderschap.

Een paar jaar geleden schreef ik mijn eerste boek, *De vijf verleidingen voor topmanagers*. Centraal daarin staan problematische gedragingen waar leiders hinder van ondervinden. Bij mijn werk met cliënten heb ik gemerkt dat sommigen van hen misbruik maakten van mijn theorieën in een poging de prestaties van hun leidinggevende teams te meten en te verbeteren. En het lukte ze nog ook.

Daardoor werd me duidelijk dat de vijf verzoeken niet alleen gelden voor individuele leiders, maar, met een paar kleine wijzigingen, ook voor groepen. En niet alleen voor groepen binnen grote bedrijven. Geestelijken, coaches, leraren en anderen hadden de ervaring dat deze ideeën in hun werkveld even bruikbaar waren als in de directievertrekken van een multinational. Zo is dit boek ontstaan.

Net als mijn andere boeken begint dit boek met een verhaal dat zich afspeelt in de context van een realistische maar fictieve organisatie. Ik heb gemerkt dat lezers hierdoor sneller kunnen leren. Ze kunnen zichzelf in een verhaal verliezen en een bepaalde band opbouwen met de personages. Het helpt hen ook te begrijpen hoe deze ideeën kunnen worden toegepast in een niet-theoretische, realistische context, waar de snelheid van werken en het grote aantal zaken dat dagelijks om aandacht vraagt, zelfs de eenvoudigste taak tot een opgave maken.

Om je te helpen het materiaal te gebruiken in je eigen organisatie bespreek ik in een kort gedeelte, na het fictieve verhaal, de vijf frustraties in detail. In dat gedeelte wordt ook het meten van teamprestaties besproken en worden instrumenten aangereikt waarmee je de problemen van je team kunt aanpakken.

Tot slot dit. Hoewel dit boek is gebaseerd op mijn werk met topfunctionarissen en hun teams, zijn de denkbeelden bruikbaar voor iedereen die geïnteresseerd is in teamwork – of je nu leiding geeft aan een kleine afdeling binnen een bedrijf of lid bent van een team dat niet vlekkeloos functioneert. Hoe dan ook, ik hoop oprecht dat het je team helpt de problemen waar het mee kampt te overwinnen. Een goed functionerend team kan meer tot stand brengen dan individuen ooit in hun eentje zouden kunnen. Dat is de kracht van teamwork.

Het verhaal

GELUK

Er was er maar een die dacht dat Catherine de geschikte persoon was om ceo te worden van DecisionTech Inc. Gelukkig voor haar was dat de voorzitter van de raad van bestuur.

Zo kwam het dat Catherine Petersen minder dan een maand nadat de vorige ceo was ontslagen, de teugels in handen nam bij een bedrijf dat twee jaar daarvoor nog een van de meest besproken, financieel gezonde en veelbelovende starters in de recente geschiedenis van Silicon Valley was. Ze kon toen nog niet weten hoe diep het bedrijf in die korte tijd was gezonken en wat de volgende paar maanden voor haar in petto hadden.

Deel I

Matig presteren

HET ACHTERGRONDVERHAAL

DecisionTech was gevestigd in Half Moon Bay, een kuststadje direct achter de heuvels van de baai van San Francisco. Strikt genomen hoorde het stadje niet bij Silicon Valley, maar die regio is eerder een culturele eenheid dan een geografische. En daar paste DecisionTech prima bij.

Het bedrijf beschikte over het meest ervaren en ook het meest dure managementteam dat men zich kon voorstellen. Verder over een buitengewoon solide ogend businessplan en zoveel topinverteerders dat het wel een droom leek. Zelfs de meest voorzichtige durfkapitalisten stonden in de rij om te investeren. Getalenteerde technici stuurden hun cv al op toen het bedrijf nog niet eens een kantoor had gehuurd.

Inmiddels was dat alweer bijna twee jaar geleden. Voor een startend technologiebedrijf is dat heel lang. Na de eerste euforische maanden ondervond het bedrijf de ene na de andere teleurstelling. Belangrijke deadlines werden niet gehaald, enkele sleutelfiguren direct onder de directie verlieten onverwachts het bedrijf en de moraal daalde steeds verder. En dat allemaal ondanks de aanzienlijke voordelen die DecisionTech zich had weten te verwerven.

Bij de viering van de tweede verjaardag van het bedrijf besloot het bestuur unaniem Jeff Shanley, de 37-jarige algemeen directeur en medeoprichter van het bedrijf, te vragen op te stappen. Hem werd aangeboden hoofd te worden van de afdeling bedrijfsontwikkeling en tot verrassing van zijn collega's accepteerde hij deze demotie. Hij wilde niet het risico lopen een enorme som geld aan zijn neus voorbij te zien gaan in het geval het bedrijf een beursnotering zou krijgen. Want ondanks het moeilijke economische klimaat in de Valley had het bedrijf redenen genoeg om naar de beurs te gaan.

Geen van de 150 werknemers was echt geschokt door de demotie van Jeff. Terwijl de meesten hem persoonlijk wel leken te mogen, kon niemand ontkennen dat onder zijn bewind de atmosfeer binnen het bedrijf steeds problematischer was geworden. Het elkaar een hak zetten was onder de managers tot kunst verheven. Ieder gevoel van eenheid of vriendschappelijkheid ontbrak. Dat had weer tot gevolg dat van echte betrokkenheid geen sprake was. Het duurde allemaal veel te lang voor er iets gebeurde en als het dan eindelijk gebeurd was, leek het nog steeds niet in orde te zijn.

Misschien zou een ander bestuur meer geduld hebben gehad met een dolend managementteam. Het bestuur van DecisionTech had dat niet. Er stond te veel op het spel en de verwachtingen waren te hooggespannen. Men kon niet passief blijven terwijl het bedrijf aan politieke spelletjes ten onderging. DecisionTech had in de Valley de naam een van de meest verpolitiekte en onplezierige werkgevers te zijn. Het bestuur kon zich dergelijke berichten in de pers niet veroorloven, temeer niet omdat de toekomst er een paar jaar eerder nog zo veelbelovend had uitgezien.

Iemand moest verantwoordelijk zijn voor de chaos en Jeff was de man aan de top. Iedereen leek opgelucht toen het bestuur besloot hem een andere functie te geven.

Drie weken later werd Catherine aangenomen.

CATHERINE

De managers konden het er maar niet over eens worden welke kwaliteiten van Catherine het meest problematisch waren. De keuze was te groot.

Ten eerste was ze oud; bejaard zelfs volgens de maatstaven van Silicon Valley. Catherine was 57.

Veel belangrijker was dat ze geen echte ervaring had met high-tech. Ze had alleen in het bestuur gezeten van Trinity Systems, een tamelijk groot technologiebedrijf in San Francisco. Het grootste deel van haar carrière had ze echter doorgebracht in operationele functies bij wat zonder twijfel lowtechbedrijven waren. De meest bekende daarvan was een autofabrikant.

Maar afgezien van haar leeftijd en ervaring leek Catherine ook helemaal niet te passen bij de cultuur van DecisionTech.

Ze was haar loopbaan begonnen in het leger en was vervolgens getrouwd met een leraar annex basketbalcoach aan een plaatselijke high school. Nadat ze drie zoons had grootgebracht, gaf ze een paar jaar les totdat ze ontdekte dat ze affiniteit had met het bedrijfsleven.

Op 37-jarige leeftijd schreef Catherine zich in voor een driejarige avondcursus bedrijfseconomie. Die opleiding voltooide ze een semester voor het einde van het laatste jaar. Dat was op California State Hayward, nou niet bepaald Harvard of Stanford. Daarna was ze vijftien jaar bij productiebedrijven actief geweest totdat ze op 54-jarige leeftijd stopte met werken.

Het feit dat Catherine een vrouw was, vond het managementteam niet bezwaarlijk. Twee van hen waren zelf vrouw. De teamleden hadden vooral veel ervaring opgedaan in de wat vooruitstrevende wereld van de hightech. De meesten hadden weleens voor vrouwen gewerkt. Maar zelfs als haar vrouwzijn een probleem was

geweest voor een van hen zou die kwestie in het niet zijn gevallen bij haar totaal afwijkende cultuur.

Ontegengesteld was Catherine op papier een ouderwetse fabrieksmanager. Het contrast met de managers en middenmanagers van DecisionTech was groot. De meesten hadden weinig ervaring met werk buiten de Valley. Sommigen van hen pochten zelfs dat ze nadat ze waren afgestudeerd nooit meer een pak hadden gedragen, behalve op een enkele bruiloft.

Het was dan ook niet verwonderlijk dat de leden van het bestuur zich na lezing van haar cv afvroegen of hun voorzitter wel goed bij zijn hoofd was toen hij opperde Catherine in dienst te nemen. Uiteindelijk wist hij hen over de streep te trekken.

Om te beginnen geloofde het bestuur de voorzitter toen deze verzekerde dat Catherine zou slagen. Ten tweede stond hij bekend om zijn buitengewoon goede intuïtie als het om mensen ging. De problemen met Jeff stonden daarbuiten. De bestuursleden gingen ervanuit dat de voorzitter zeker niet twee keer achter elkaar in de fout zou gaan.

Maar het belangrijkste van alles was misschien wel, ook al wilde niemand dat toegeven, dat de situatie bij DecisionTech rampzalig was. De voorzitter benadrukte dat er, gezien de stand van zaken bij het gehavende bedrijf, maar weinig capabele managers bereid waren zo'n lastige job op zich te nemen. 'We zouden ons gelukkig moeten prijzen dat we over zo'n bekwame leidinggevende als Catherine kunnen beschikken,' stelde hij. Hij kreeg zijn zin.

Of dat nu wel of niet klopte, de voorzitter was vastbesloten om iemand aan te nemen die hij kende en kon vertrouwen. Toen hij Catherine opbelde om haar over de baan te vertellen, kon hij absoluut nog niet weten dat hij zijn beslissing een paar weken later al zou betreuren.

DE WARE REDEN

Niemand was door het aanbod meer verrast dan Catherine zelf. Ook al kende ze de voorzitter al jaren persoonlijk – Catherine had hem voor het eerst ontmoet toen zijn oudste zoon door haar man op high school gecoacht werd – zij had er geen idee van dat ze als manager bij hem zo hoog aangeschreven stond.

Hun relatie was vooral een sociale relatie geweest. Daarin hadden hun gezinnen, de school en de plaatselijke sportvereniging centraal gestaan. Catherine had gedacht dat de voorzitter haar, buiten haar rol als moeder en echtgenote van de trainer, nauwelijks kende.

De voorzitter had de loopbaan van Catherine echter al jaren met belangstelling gevolgd. Hij had zich erover verbaasd hoe succesvol ze was geweest met haar betrekkelijk bescheiden opleiding. Binnen vijf jaar was ze coo geworden van de enige autofabriek in het gebied van de baai, een Amerikaans-Japanse joint venture. Ze werkte daar bijna tien jaar en maakte van het bedrijf een van de meest succesvolle samenwerkingsverbanden van het land. Hoewel de voorzitter weinig verstand had van de auto-industrie, wist hij één ding zeker: Catherine had een buitengewoon talent voor het bouwen van teams. Dat had hem ervan overtuigd dat zij de aangezeven persoon was om de problemen bij DecisionTech aan te pakken.

WRIJVING

De managers van DecisionTech hadden zo hun twijfels gehad bij het bericht dat Catherine zou worden aangenomen. Ze begonnen zich pas echt zorgen te maken toen hun nieuwe leider twee weken aan het werk was.

Het ging er niet om dat Catherine iets controversieels deed of iets wat misplaatst was; het ging erom dat ze bijna niets deed.

Afgezien van een korte ontvangst op haar eerste dag en de daaropvolgende gesprekken met al haar directe ondergeschikten, deed Catherine bijna de hele dag niets anders dan door de kantoren wandelen. Zij praatte met de leden van haar staf en observeerde zoveel ze maar kon de gang van zaken bij vergaderingen. Het meest controversieel van alles was misschien wel dat ze Jeff Shanley vroeg de wekelijkse managementvergaderingen te blijven voorzitten. Het enige wat zij daar zelf deed, was luisteren en aantekeningen maken.

De enige echte actie die Catherine die eerste weken ondernam, was het aankondigen van een reeks tweedaagse managementbijeenkomsten in Napa Valley voor de volgende paar maanden. Het leek wel alsof ze bewust ammunitie tegen zichzelf aandroeg: niemand kon geloven dat ze het lef had hen zoveel dagen van het werk te houden terwijl er zoveel te doen was.

En om alles nog erger te maken, reageerde Catherine afwijzend toen iemand een discussieonderwerp voor de eerste bijeenkomst aandroeg. Ze had haar eigen agenda al klaar.

Zelfs de voorzitter was verbaasd en een beetje ontdaan door de eerste berichten over het optreden van Catherine. Hij kwam tot de conclusie dat als zij toch niet de geschikte persoon bleek te zijn, hij zijn handen van haar zou aftrekken. Waarschijnlijk zou het daar wel op uitdraaien.

OBSERVATIES

Nadat Catherine gedurende twee weken de problemen bij DecisionTech had geïnventariseerd vroeg ze zich serieus af of ze de baan wel had moeten aannemen. Maar ze wist ook dat er maar een kleine kans was geweest dat ze het niet had gedaan. Van thuiszitten was ze een beetje lui geworden en een nieuwe uitdaging vond ze heerlijk.

Zonder twijfel vormde DecisionTech een echte uitdaging. Toch leek met deze uitdaging meer aan de hand te zijn. Hoewel ze nooit echt bang was geweest voor een mislukking kon Catherine niet ontkennen dat ze het geen prettig vooruitzicht vond de verwachtingen van de voorzitter te beschamen. Het was voor niemand een prettig idee om aan het eind van een loopbaan de eigen reputatie nog eens flink te zien afbrokkelen. Dat moest zelfs iemand als Catherine die blaakte van het zelfvertrouwen met zorg vervullen.

Na haar contract bij het leger te hebben uitgediend, haar zoons te hebben opgevoed, talloze basketbalwedstrijden te hebben bekeken en in de clinch te hebben gelegen met vertegenwoordigers van vakbonden, besloot Catherine dat ze zich niet zou laten intimideren door een paar yuppen, die in hun leven nog niets ergers hadden meegemaakt dan de eerste tekenen van een terugwijkende haarlijn en een uitdijende taille. Ze was er nog altijd van overtuigd dat ze bij DecisionTech een ommekeer teweeg kon brengen. Het bestuur moest haar daarvoor wel voldoende tijd en speelruimte toestaan.

Catherine maakte zich er niet druk over dat ze geen software-expert was. Eigenlijk vond ze dat dit juist in haar voordeel was. Een groot deel van het personeel leek bijna verlamd door de eigen technische expertise. Alsof ze allemaal persoonlijk verantwoordelijk waren voor de programmering en het ontwerp van de producten die het bedrijf tot bloei zouden brengen.

Catherine wist maar al te goed dat Jack Welch zelf geen expert hoefde te zijn op het gebied van broodroosters om van General Electric een succes te maken. Herb Kelleher hoefde niet eerst heel lang in vliegtuigen te zitten om Southwest Airlines te kunnen opzetten. Catherine was ervan overtuigd dat haar kennis van software en technologie ruimschoots volstond om DecisionTech de weg omhoog te kunnen wijzen.

Toen ze de baan aannam, kon ze echter niet weten hoe gebrekkig haar managementteam functioneerde. Evenmin kon ze weten dat ze zou worden uitgedaagd op een manier die volkomen nieuw voor haar was.

HET MANAGEMENT

De managers van DecisionTech werden door het overige personeel de staf genoemd. Niemand sprak van een team en Catherine merkte dat dit niet toevallig was.

Hoewel de leden van de staf over flink wat intelligentie beschikten en konden bogen op opleidingen van naam, bleef hun gedrag ver achter bij wat Catherine ooit had meegemaakt in de autobranche. Ook al kwam het niet tot openlijke vijandigheden en waren er geen echte woordenwisselingen, de onderhuidse spanning was voelbaar. Een besluit leek nooit te kunnen worden genomen. De discussies verliepen traag en waren oninteressant. Er werd nauwelijks echt van gedachten gewisseld. Iedereen leek vooral erg uit te zien naar het einde van de vergadering.

Niettemin, hoe slecht het team ook functioneerde, individueel beschouwd leken het allemaal goedbedoelende en redelijke mensen. Een paar uitzonderingen daargelaten.

JEFF – DE VORIGE CEO, BUSINESS DEVELOPMENT

Jeff was in wezen een generalist en hij deed niets liever dan netwerken in de Valley. Hij had een aanzienlijk deel van het startkapitaal van het bedrijf bijeengebracht en veel managers bij DecisionTech hadden hun baan aan hem te danken. Niemand kon zijn kwaliteiten ontkennen als het ging om het binnenhalen van durfkapitaal of het aannemen van mensen. Maar management was een ander verhaal.

Jeff leidde vergaderingen alsof hij de president was van een studentenvereniging die voorlas uit een boek over etiquette. Voorafgaand aan iedere vergadering stelde hij een agenda op, na de vergadering zorgde hij voor gedetailleerde notulen. Anders dan gebruikelijk bij de meeste andere hightechbedrijven begonnen zijn

vergaderingen meestal op tijd en werden ze ook volgens planning afgesloten. Het feit dat nooit iemand tevreden leek te zijn over deze vergaderingen leek hem niet te deren.

Ondanks zijn lagere functie behield Jeff zijn zetel in de raad van bestuur. Aanvankelijk vermoedde Catherine dat hij een wrok tegen haar zou koesteren omdat zij zijn functie had overgenomen. Ze kwam echter al snel tot de conclusie dat Jeff blij was ontheven te zijn van zijn verantwoordelijkheden als manager. Catherine maakte zich weinig zorgen over zijn aanwezigheid in de raad van bestuur of in haar managementteam. Ze ging ervan uit dat hij het hart op de goede plaats had.

MICKEY – MARKETING

Marketing was voor DecisionTech van eminent belang en het bestuur was zeer verheugd geweest dat het iemand had kunnen strikken die zo geroemd werd als Michele Bebe. Mickey, zoals ze graag werd genoemd, stond in de hele Valley bekend als een genie in het opbouwen van merken. Daarom was het des te verrassender dat het haar totaal ontbrak aan een aantal belangrijke sociale vaardigheden.

Tijdens vergaderingen was zij meer aan het woord dan de anderen. Af en toe bracht ze een briljant idee naar voren. Vaker nog klaagde ze dat het bij de andere bedrijven waar zij gewerkt had altijd beter was gegaan dan bij DecisionTech. Het was bijna alsof ze een toeschouwer was bij haar nieuwe bedrijf, of beter nog, een slachtoffer van de omstandigheden. Hoewel ze nooit openlijk ruzie maakte met een van haar collega's, stond ze erom bekend met haar ogen te rollen als een van hen het niet eens was met wat zij te zeggen had over marketing. Catherine stelde vast dat Mickey er geen idee van had hoe ze bij anderen overkwam. Niemand zou zich bewust zo gedragen.

Ondanks haar talent en haar prestaties was het daarom geen verrassing voor Catherine dat Mickey het minst populair was bij de overige stafleden. Met uitzondering misschien van Martin.

MARTIN – HOOFD TECHNOLOGIE

Als stichter van het bedrijf had Martin Gilmore van alle mensen die bij DecisionTech werkten, nog het meest weg van een uitvinder. Hij had aan de wieg gestaan van de originele presentatie van het para-depaardje van het bedrijf. Hoewel anderen veel hadden gedaan aan de eigenlijke productontwikkeling zeiden de managers vaak dat Martin de schatbewaarder was. Die analogie was voor een deel ook te wijten aan het feit dat Martin een Brits paspoort bezat.

Martin ging ervan uit dat er in de Valley niemand was die meer verstand had van technologie dan hij. Waarschijnlijk was dat waar. Hij had graden behaald aan Berkeley en Cambridge en een prima staat van dienst als de belangrijkste architect van twee andere technologiebedrijven. Hij werd beschouwd als het belangrijkste concurrentievoordeel van DecisionTech; in ieder geval op het punt van human capital.

Anders dan Mickey verstoorde Martin de personeelsvergaderingen niet. Eigenlijk deed hij maar zelden mee. Niet dat hij weigerde de vergaderingen bij te wonen (zelfs Jeff zou zo'n duidelijk teken van revolte niet toestaan), maar hij had altijd zijn laptop aanstaan en hij leek voortdurend bezig met zijn e-mail of iets van dien aard. Alleen wanneer iemand een feitelijk onjuiste uitspraak deed, kon men er zeker van zijn dat Martin met commentaar zou komen. Doorgaans op sarcastische toon.

Eerst leek dit de collega's van Martin aanvaardbaar en misschien wel amusant. Ze hadden ontzag voor zijn intellect. Na verloop van tijd begon men er toch genoeg van te krijgen. Nu het bedrijf moest zien te overleven, vormde zijn gedrag een toenemende bron van irritatie en frustratie.

JR – VERKOOP

Om hem niet te verwarren met Jeff Shanley noemde iedereen het hoofd van de afdeling verkoop JR. Zijn echte naam was Jeff Rawlins. Hij leek zelf te genieten van zijn bijnaam. Hij was een ervaren verkoper en een beetje ouder dan de anderen – midden 40.

Doorgaans had hij een bruine teint, hij was nooit brutaal en hij was altijd bereid te doen wat de staf hem vroeg.

Helaas maakte JR het maar zelden waar. Als bleek dat hij tekort was geschoten en moest erkennen dat hij een belofte niet was nagekomen, verontschuldigde hij zich uitgebreid bij iedereen die hij had teleurgesteld.

Ondanks zijn gekte, zoals de staf het noemde, wist hij op grond van zijn staat van dienst een zeker respect af te dwingen bij zijn collega's. Voordat hij naar DecisionTech kwam, had hij nog nooit een kwartaaldoelstelling gemist.

CARLOS – KLANTENONDERSTEUNING

Hoewel DecisionTech maar weinig klanten had, was het bestuur er sterk van doordrongen dat het bedrijf vroeg moest investeren in klantenservice om te kunnen groeien. Carlos Amador had samen met Mickey bij twee andere bedrijven gewerkt en zij had hem hier geïntroduceerd. Dat had wel iets ironisch aangezien het moeilijk was zich twee mensen voor te stellen die minder met elkaar gemeen hadden.

Carlos sprak weinig maar als hij iets zei was het altijd belangrijk en constructief. Tijdens vergaderingen luisterde hij oplettend. Hij maakte veel uren zonder te klagen en deed, als iemand hem ernaar vroeg, alsof zijn vroegere prestaties weinig om het lijf hadden gehad. Als er iemand was die weinig aandacht vroeg en die betrouwbaar was, dan was het Carlos wel.

Catherine was blij dat ze zich over ten minste één van haar directe ondergeschikten geen zorgen hoefde te maken. Zijn bereidheid verantwoordelijkheid op zich te nemen voor productkwaliteit en andere onaantrekkelijke verplichtingen die anders zouden blijven liggen, stelde haar in staat zich te concentreren op meer urgente zaken. Niettemin had ze ook vragen. Zijn functie was nog niet volledig tot ontwikkeling gekomen.