

Het verbetertraject

Marjon Wiendels

Het verbetertraject

Uitgeverij Sappelen

Colofon

 2025 Marjon Wiendels

Eerste druk

Vormgeving omslag: Daniel Hentschel

Vormgeving binnenkant: Marjon Wiendels

Foto achterkant: Floor Jeuken

Drukwerk: Stichting Booksupport

Uitgeverij Sappelen

<https://sappelen.com>

Dit werk gebruikt de licentie Creative Commons

Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken

4.0. Zie

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.nl>
voor meer informatie.

ISBN 978-90-83618-70-8

Inhoud

Eén.....	9
Twee.....	39
Drie.....	67
Vier.....	81
Vijf.....	105
Zes.....	131
Zeven.....	149
Slotwoord.....	171
Inspiratie.....	175

*You don't need me
I'll slip away
You can't hear me
I'm not the same*

*You're hoping that I'm not here
Hoping that I'm not here
Shut the door
Shut the door*

Control

Get this

I'm here

Nitzer Ebb, Control I'm Here

Eén

2 januari.

Ruth staat lekker laat op.

Dat kan wel, denkt ze. Ik heb nu toch een vast contract.

Ze heeft wel zin om weer naar de fabriek te gaan, maar niet in een hele ochtend met nieuwjaarswensen.

Meestal trekt ze iets aan waar ze net mee weg kan komen.

Een oud sweatshirt bijvoorbeeld, dat al een beetje aan het pillen is. Vandaag strijkt ze haar nette bloesje.

Stipt om negen uur loopt ze de grote kantoortuin binnen.

‘Hey Ruth, happy new year!’ begroet collega Peter haar hartelijk. ‘Wat zie je er netjes uit!’

‘Dank je. Veel eyeballs vandaag, dus ik heb mijn best maar gedaan!’

‘Tsk’, zegt hij glimlachend.

‘Iedereen een goed nieuwjaar!’ roept ze de kantoortuin in, terwijl ze wat in het wilde weg om zich heen wuift.

Zo, dat is ook weer klaar. Geen handen schudden of ander gedoe.

Hun chef Arnold geeft hen allebei een slap handje.

‘Beste wensen’, zegt hij. ‘De dagstart gaat zo beginnen. Peter, jij hoeft niet aan te sluiten. Je gaat naar het Software Development-team.’

‘Ooh, we gaan uit elkaar!’ roept Peter.

‘Boehoe, snif snif!’ roept ze terug.

Ze vallen elkaar theatraal in de armen.

‘Wel gek,’ zegt Peter, ‘want jij bent ook technisch specialist. Waarom ga jij dan niet naar SD?’

‘Er zal wel over nagedacht zijn’, zegt ze onverschillig.

‘We blijven in elk geval in dezelfde kantoortuin’, zegt hij.

‘Ja. Zoveel verandert er vast niet’.

Ze sjokt met Arnold de vergaderkamer voor de dagstart in. Er zijn nog net twee stoelen voor hen vrij.

‘Zo heren. En dame. Zullen we beginnen?’ zegt Arnold handenwringend. ‘Er gaat dit jaar veel veranderen. Don Daamde wordt onze nieuwe chef. Ik geef het stokje door aan jou, Don.’

‘Ja. Nou, jullie kennen me natuurlijk allemaal al’, zegt Don plechtig. ‘Ik ben gevraagd om een reshuffle door te voeren. Vanaf vandaag maken jullie allemaal deel uit van het nieuwe team Business, Logic and Architecture. We willen meer value leveren voor de business. Daarom gaan we ons softwaresysteem SAP deels vervangen door andere systemen. We gaan met team meetings werken, waarbij ik jullie ook zal loslaten. Vanmiddag verschijnt er een aankondiging op intranet. Lees die zorgvuldig, dan ga ik er morgen verder op in.’

Hij kijkt opzichtig op zijn smartwatch.

‘Arnold, regel jij de verhuizing? Ik moet naar mijn volgende meeting.’

Dan snelt hij weg.

De achterblijvers doen nog even een kennismakingsrondje. Arnold stelt zichzelf voor als systeemarchitect. Een stakerige dertiger en een oudere heer zijn allebei functioneel specialist. Turner en Wouter heten ze.

‘Dan ben ik, geloof ik’, zegt Ruth glimlachend.

Je zit weer te pleasen! Ze vinden je dan echt niet aardiger, maar wel onzekerder!

‘Ik ben Ruth en sinds drie jaar werk ik hier als technisch specialist. Ik ben een soort vliegende kiep. De functioneel specialisten spelen taken aan mij door als ze die niet zelf kunnen oplossen.’

Dan is Giel, die ze al kent. Hij doet procesverbetering en innovatie. Net als Marcel, de volgende die zich voorstelt. Als laatste meldt Stefan zich, de nieuwe stagiair.

‘Goed,’ zegt Arnold. ‘ik ga met de algemene dienst bellen. Werk ze!’

Even later komen er twee mannen naar boven, met verhuiskarren en een grote plattegrond. Turner gaat met

Wouter in een vergaderhokje zitten. Ook Marcel is van zijn plek verdwenen.

‘Zullen wij onszelf even verhuizen?’ vraagt Ruth aan Giel.

‘Anders zitten we toch maar niks te doen.’

‘Ja’s goed’, zegt hij.

Met hun spulletjes onder de arm lopen ze naar hun nieuwe bureaus en sluiten daar hun laptops aan. Al snel zijn ze weer lekker aan het werk.

Tegen lunchtijd komen ook de anderen de kantoortuin weer binnendruppelen. In optocht gaan ze naar de bedrijfskantine. Don praat druk gesticulerend tegen Arnold. De andere mannen volgen.

Hé, Peter is er al. Hij zit aan het lunchtafeltje van SD.

Terwijl ze in de rij voor de kassa staat zwaaien ze onwennig naar elkaar. Als laatste van het team rekent Ruth haar lunch af bij de kantinedame. Trudy hoort bij het meubilair van Sterling. Ze is veel ouder dan ze eruitziet. Ze heeft vlammend rood haar en draagt gympen met dikke zolen.

‘Leuk jasje heb je aan’, zegt Ruth.

‘Uitverkoopje,’ bloost Trudy, ‘maar jij ziet er ook goed uit. Je was zo’n magere lat, maar nou heb je gelukkig weer wat vlees op de botten.’

‘Dank je!’ zegt ze. ‘Ja, ik zit lekker in mijn velletje.’

‘Zeker blij met je vaste contract’, raadt Trudy. ‘Mocht ook wel, hè, na drie jaar! Maar vertel eens, hoe is het met je zieke vader?’

‘Niet zo goed’, antwoordt ze. ‘Eigenlijk kan hij niet meer thuis blijven wonen. Ik ben er maar mooi druk mee. De hele tijd naar Doesburg op en neer. Ziekenhuis, dagbesteding, tehuizen bekijken, met de case manager overleggen...’

‘De vader van Frenk van Accounting is ook aan het dementeren’, zegt Trudy.

‘O, wat goed dat je me dat vertelt! Dan ga ik een keer met hem praten.’

De rest van de dag is iedereen druk met inkwartieren. Don heeft zichzelf een mooi plekje bij het raam toebedacht. Arnold zit er pal naast.

‘Ik ga gewoon tussen jullie in zitten’, zegt Don plechtig. ‘Ik voel me heus niet meer dan jullie.’

Hij heeft grote stapels managementboeken en -tijdschriften op zijn bureau gedrapeerd. Daarnaast een hele reut giveaways van andere bedrijven. Een interessant uitziende flyer met venndiagram. Een pakje planning poker-kaarten, nog in het plastic. Hij heeft ook nog een paar volle boekenkasten staan, met ingelijste certificaten erboven. Arnolds inventaris doet nauwelijks onder voor die van Don. De mensen om hen heen hebben ook allemaal boeken en parafernalia op hun bureau. Hoe verder ze van Don afzitten, hoe minder ze hebben liggen.

Dat domme imponeergedrag. Ik heb alles gewoon digitaal. Gelukkig zit ik een eindje bij die brallers vandaan. Op een mooi rustig plekje. Vlakbij de uitgang.



Thuis schuift Ruth een magnetronmaaltijd naar binnen. *Hij is eigenlijk nog een beetje te koud, maar ik ben te moe om op te staan en hem weer even terug te zetten.*

Balen dat Don nu mijn chef wordt. Ik krijg de kriebels van die vent. Die harde stem, die minzame glimlach. Zo agressief. Wat-ie áánheeft ook. Dat truitje met dat kraagje erboven. Windjack eroverheen. Net een kind van tien! Het is een wolf in schaapskleren. Ik snap niet dat anderen zo met hem weglopen. Arnold is blijkbaar gestopt met leiding geven. Ik geloof niet dat we een systeemarchitect nodig hebben, maar als-ie zo bij mij uit de buurt blijft, vind ik het prima. Ben benieuwd hoe het gaat als die twee samenzitten. Ze zijn zo dik met elkaar. Het zijn kerkgenoten, ze sporten samen en ze hebben allebei rissen kinderen.

Giel is een goeie. Hartstikke slim, veel ideeën. De enige die vandaag zijn snor niet drukte bij die verhuizing. Volgens mij woont hij ook in Utrecht. Hij is zo rustig en professioneel, maar je kunt ook pret met hem hebben. Keurig, maar niet gelikt. Precies goed. Hoe doen mensen dat toch, zo slick voor de dag komen? Ik zie er op de een of andere manier altijd een beetje verfomfaaid uit.

Na de afwas bekijkt ze het smoelenboek op het intranet. Arnold en Don werken er allebei al twintig jaar. Giel al zeven. Daar staat Wouter, die oudere man met zijn donkerbruine pak. Wat was die breedsprakig, niet te harden! Hij ging maar door. En dan zat-ie ook nog met dat vingertje te wijzen. Ik weet niet of ik die goed trek. Turner is vandaag begonnen. Die komt heel rustig en behoedzaam over. Een nette jongen. Wel erg buddy-buddy met Don, vond ik. Marcel en Stefan ga ik volgens mij wel aardig vinden. Mijn soort mensen, als ik op dat versleten ruitjesoverhemd en dat vlasbaardje af mag gaan. Ik snap alleen niet waarom we nu twee functioneel specialisten hebben die allebei warehouse management doen. En twee mensen op innovatie. Die gaan dan toch in elkaars vaarwater zitten? Wat is Don allemaal van plan?

Ze slaat aan het googlen. Van Don, Arnold en Turner vindt ze alleen een paar sportresultaten. Verder niets, zelfs geen foto. Marcel houdt van karpervissen en Stefan van anime. Wouter is gek op prog rock. Mooi, daar kan ik het dan met hem over hebben.

Ze gaat in bed liggen, maar valt pas laat in slaap. Eerst piekert ze nog een paar uur door over haar nieuwe team.



De volgende ochtend heeft ze dezelfde trein als Giel.

‘Hé, mevrouw Ruth, u ook hier?’ lacht hij.

‘Ja, mijnheer Giel,’ zegt ze, ‘lekker vroeg beginnen. Dan heb ik tenminste nog een beetje rust aan de kop. Ik word helemaal gek van die kantoortuin.’

‘Ja, het is wel een galmbak’, beaamt hij.

‘Ik zet mijn muziek steeds harder,’ zegt ze, ‘anders kan ik me niet concentreren. Maar soms beginnen mijn oren wel te piepen.’

‘In elk geval leuk dat we nu teamgenoten zijn’, kapt Giel haar klaagzang af.

‘Ja!’ beaamt ze. ‘Ben benieuwd. Ken jij Don goed?’

Hij knikt. ‘Zijn vrouw ook. Die werkt op de urenadministratie.’

‘Tsk... Heeft hij die op het werk opgeduikeld?’

‘Je moet voor hem uitkijken hoor’, zegt hij.

‘Dat dacht ik al,’ zegt ze, ‘volgens mij is het net zo’n gloeperd als Arnold.’

‘Die ken ik minder goed’, houdt Giel zich glimlachend op de vlakte.

‘Die heeft me toen zó lang laten bungelen! Wel contract, geen contract...’

‘Ja, dat had ik gehoord. Met Kees-Jan samen, toch?’

‘Klopt. Het is best wel een kliekje, voor mijn gevoel.’

Samen fietsen ze naar kantoor en werken ze twee uur vredig door. Dan komen Arnold en Wouter met veel rumoer binnen.

‘Heren! En dame. Tijd voor de dagstart!’ zegt Arnold.

Samen lopen ze naar het vergaderzaaltje.

‘Ik ga Stefan inwerken’, zegt Arnold. ‘Wouter, jij gaat Turner wegwijs maken. Volgende topic: de bila’s. Om met iedereen feeling te houden wil Don jullie allemaal elke maand even spreken.’

‘Wat is een bila?’ vraagt Stefan.

‘Een bilateraaltje’, zegt Arnold minzaam. ‘Een tweegesprek.’

‘Ah’, zegt Stefan.

Aan het eind van de dagstart loopt hij naar Arnold en vraagt: ‘Kun je me vertellen waar ik de wachtwoorden kan vinden?’

‘Ja, maar ik heb nu geen tijd’, zegt Arnold en hij stuift weg.

Weer naar een meeting zeker.

Stefan staat er wat verloren bij.

‘Zal ik je een beetje op weg helpen?’ vraagt Ruth.

Zijn gezicht klaart op.

Ze gaat naast hem zitten en laat hem zien waar de onboarding-documenten staan. Ze heeft de meeste zelf geschreven, dus ze kan hem snel wegwijs maken.

‘Wat zijn functionele specificaties?’ vraagt hij.

‘Daarin staat wat software moet doen’, antwoordt ze. ‘Die zou je moeten krijgen voordat je die software gaat bouwen. Maar de meeste functioneel specialisten schrijven niet zoveel op. En ze veranderen ook nog wel eens van mening.

Voortschrijdend inzicht, weetjewel. Mij maakt het niet uit hoor. Ik pas het wel weer aan.’

‘Oh, OK,’ zegt hij, ‘en waar staan die taken waar iedereen het over heeft?’

‘Die staan hier. Zie je ze? Dat zijn wensen of foutmeldingen die vanuit de afdelingen bij ons binnenkomen. We verdelen al die taken binnen ons team. Dan doen we programma-aanpassingen, die laten we dan testen. En daarna gaan ze live, zo noemen we dat. Dan worden de aanpassingen actief.’

‘En wat is SMART?’

‘Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden’, lepelt ze op. ‘Dat betekent dat je duidelijk beschrijft wat je wilt bereiken, zodat de ander weet wat er van hem verwacht wordt.’

Na de uitleg gaat ze met hem naar systeembeheer en regelt dat hij logins krijgt.

Rond tien trakteert ze op tompoezen omdat ze jarig is geweest. Iedereen werkt ze snel en netjes weg, maar zelf maakt ze er een ravage van. Cees, de CEO, komt ook even aanwaaien. Het is de leidinggevende van Don. Een slimme, rustige, hartelijke man. Lang en statig.

‘Gefeliciteerd hoor!’

Hij schudt voorzichtig haar plakkerige hand.

‘Bedankt’, zegt ze met haar mond nog halfvol. ‘Wil je ook? Ik heb genoeg!’

‘Nee, bedankt’, zegt hij met een bedenkelijke blik. ‘Vertel eens, hoe gaat het met Ruth?’

‘Ja, goed hoor,’ glimlacht ze, ‘lekker druk.’

Ze wijst naar de lange lijst taken op haar scherm.

Giel komt erbij staan. ‘Hee Cees! Alles goed?’

‘Ja hoor, slechte mensen gaat het altijd goed’, lacht die. ‘Hoe is het hier?’

‘Ook goed’, antwoordt Giel. ‘Ik vind het wel leuk dat Don nu bij ons zit.’

‘Ja, er was hier geen plek voor een apart kantoor,’ zegt Cees, ‘maar Don zal er vast snel aan wennen.’

Giel knipoogt naar Ruth.

Als Cees vertrokken is bouwt hij Don na: ‘Ik ga gewoon tussen jullie in zitten. Ik voel me heus niet meer dan jullie.’

‘Je zat te hengelen, hè’, zegt ze.

‘Ik dacht wel dat het zo gegaan was, maar ik wou het toch even horen’, geeft hij toe.

‘Wij snappen elkaar wel, geloof ik’, zegt ze.

‘Ja,’ zegt hij, ‘wij snappen elkaar.’



Meteen diezelfde dag al is ze aan de beurt voor haar eerste bila. Don beent blij een vergaderhokje in, laptop onder de arm. Ze loopt achter hem aan en gaat tegenover hem zitten. Het is de eerste keer dat hij echt het woord tot haar richt. ‘Kijk, ik heb hier een flyer neergelegd’, wijst hij. ‘Ik weet niet of je dat al was opgevallen.’

Ze begrijpt dat ze geacht wordt bewonderend te kijken. Dat doet ze dan maar.

‘The ideal team player. Humble, hungry and smart’, leest ze voor.

‘Heb ik zelf laten drukken’, vertelt hij trots. ‘Ik vind het belangrijk om een team mindset te ontwikkelen.’

Hij vouwt zijn vingertoppen tegen elkaar aan en kijkt triomfantelijk. Na een half uur praten stelt hij haar een eerste vraag: 'Vertel eens wat over jezelf.'

'Ik ben een open boek hoor', lacht Ruth. 'What you see is what you get. De meeste mensen weten al dat ik autistisch ben. Dat is voor jou ook wel handig om te weten. En soms kom ik daardoor een beetje awkward over.'

'O?'

Zijn ogen lichten op en hij begint gretig te typen.

'Ja, en ik heb ook last van overgangsklachten. Ik moet mantelzorg verlenen aan mijn vader, dus alles komt nu een beetje tegelijk. Dan weet je dat. En verder vind ik mijn werk gewoon heel erg leuk. Ik heb allerlei ideeën om dingen te verbeteren en...'

'Hmm', zegt hij zuinig. 'Wat heb je tot nu toe gedaan bij Sterling?'

'Diverse projecten gedraaid. Technische problemen opgelost. Toen Hetty ineens vertrok deed ik ook de functionele problemen erbij. Dat vind ik ook leuk en daar heb ik ook ervaring mee.'

'Ja ja', zegt hij. 'Vertel eens, hoe ging de samenwerking met Arnold?'

'Ja, goed', zegt ze. 'Het had even een aanloop nodig, maar Arnold was op het laatst heel tevreden over mij.'

'Zal ik hem er anders even bij roepen?' vraagt Don.

'Ja, prima', zegt ze.

Don loopt de kantoortuin in en komt weer terug met Arnold aan zijn zijde.

'Ik heb eigenlijk helemaal geen verslag terug kunnen vinden van jullie laatste gesprek', zegt Don. 'Hoe ging dat?'

'Ja, daar vraag je me wat', zegt Arnold. 'Het is al best een tijd geleden.'

Behulpzaam zegt Ruth: 'Je zei dat het goed ging de laatste tijd, dat ik lekker in de wedstrijd zat.'

'O ja, nou weet ik het weer', zegt Arnold. Zijn gezicht klaart op.

Don rammelt fanatiek op zijn toetsenbord.

Wel goed dat hij dit vastlegt. Dat kan nooit kwaad.

Na de lunch pakt ze het boek “The Ideal Team Player” uit Dons boekenkast. Ze leest over de verschillende typen werknemers. De bulldozer, de charmeur, de brokkenmaker, de politicus.

Zo, dat is echt goed. Valt me van hem mee.

Als ze het terugzet in de kast zit Don toevallig even op zijn plek.

‘Interessant boek!’ zegt ze.

Hij lacht schamper: ‘Ik heb niet per se het boek aangeraden, meer het model. Dat boek heb ik niet gelezen hoor.’

Net als ze weer aan haar programma-aanpassingen verder kan werken, komt Bram van Logistiek de kantoortuin binnenzeilen. Een fijne, rustige collega. Hij spreekt zijn wensen altijd goed met haar door. En als hij zegt dat iets haast heeft, dan is dat ook zo. Hij draagt een versleten spijkerbroek en een T-shirt van een of andere shoegaze-band. Altijd, zomer en winter.

‘Hé kiddo’, voegt hij haar in het voorbijgaan toe. ‘Alles goed?’ Hij komt voor Wouter. Die neemt hem meteen mee naar een vergaderhokje. Ze ziet hen door het raam overleggen. Wouter praat lang, met grote gebaren. Bram zegt maar af en toe wat. Na drie kwartier staan ze weer buiten.

Bram grimast nog wat naar haar. Loopt vlak langs haar bureau, terwijl dat helemaal niet hoeft.

Dan is hij weer verdwenen.



In juli worden overal afzetlinten gespannen. De kantoortuin verandert in een doolhof. Iedereen moet voortaan anderhalve meter afstand houden van de ander. Corona. Veel mensen gaan thuiswerken. Bij Sterling was dat eerder niet toegestaan, maar nu wordt het aangemoedigd.

Zelf probeert ze het ook een dagje. Ze kleedt zich helemaal aan, met schoenen en al, en schuift achter haar keukentafel. Vlak naast de koelkast.

Vort, lenzen in en wat daglicht erbij. Net als op het werk.

Ze schrikt als ze de gordijnen openschuift. Nu ziet ze de tumbleweeds van stof en de spinnenwebben in de hoekjes. Het ergste vuil haalt ze weg. Dan begint ze aan een programmatest, maar ze komt niet in de flow. Haar wifi is net iets te traag.

Hmm, er is nog een trog met tiramisu. En chocola. Ik heb nu wel een pauze verdiend.

Ze eet zich misselijk en kijkt ondertussen wat youtube-video's. Dan test ze weer verder, tot de suikercoma haar overmant.

Even de oogjes sluiten.

Twee uur later wordt Ruth groggy wakker van een mail-piepje. Snel en zakelijk handelt ze het verzoek af. De rest van de tijd spendeert ze aan het verantwoorden van haar uren van die dag.

De volgende ochtend wordt ze wakker met lage rugpijn van de keukenstoel.

Ik blijf liever op kantoor werken. Daar is alles goed geregeld en het is er nu lekker rustig.

Don zet haar klem in een van de nieuwe doolhofgangetjes. Ze gaat niet opzij. Hij ook niet.

‘Waar ben je bang voor’, smaalt hij.

‘Nou, jij bent niet ingeënt,’ zegt ze, ‘ik hou toch liever wat meer afstand.’

‘Ik ben niet besmettelijker dan een ander hoor’, zegt hij gepikeerd. ‘Ik heb me goed geïnformeerd. Ik kan je wel wat tips geven over corona. Dan weet jij ook hoe het zit.’

De meeste collega's houden zich goed aan de nieuwe regels. Sommigen zetten zelfs een mondkapje op wanneer ze hun werkplek verlaten. Even wennen allemaal.

Bzz, doet haar telefoon. Een appje. Leuk!

Petra:
Ff bijkletsen vanavond?

Mark:
Ja, maar waar dan? Alle cafés zijn dicht door die stomme corona-lockdown

Ruth:
We kunnen nog naar het volkstuintencomplex

Na het werk haast ze zich naar de plek waar ze met haar vrienden heeft afgesproken. Ze komen alle drie tegelijk aan. Van veraf schreeuwen ze al enthousiaste begroetingen naar elkaar.

‘Hola chica!’ gilt Petra. Haar wilde krullenbos deint alle kanten op terwijl ze Ruths kant op rent. Ze heeft vandaag een shirt aangetrokken met een of andere obscure metalband erop. Zoals altijd is ze woest opgemaakt met veel zwart rond haar ogen en afgebrokkelde nagellak.

Ruth wil even huggen, maar Petra weert haar geschrokken af. ‘Afstand houden’, gebaart ze.

‘Hè? Zit ik niet in jouw bubbel dan?’ vraagt Ruth.

Quasi-onverschillig trekt ze een sip gezicht.

‘Nee, mijn moeder... Ik kan het risico niet nemen’, zegt Petra.

‘Sorry, ik doe het ook niet meer’, zegt Mark. ‘Je lijkt wel gek, dat je ons nog steeds zo om de nek vliegt.’

Mark is een ondeugende molligerd. Hij draagt graag geruite overhemden. Die zien er best professioneel uit, tot je doorkrijgt dat hij ze wel erg lang doordraagt. Tot de gaten erin vallen. Mouwen kun je ook oprollen, vindt hij. En anders kan er altijd nog een jasje overheen.

‘Je hebt een vriendje nodig’, zegt Petra plagerig. ‘Is niet goed hoor, als je al je knuffels bij ons moet halen.’

‘Hmmf’, bromt Ruth. ‘Alsof ik die zomaar ergens vandaan kan plukken. In deze tijd zeker.’

‘Dus ik mag je haar ook niet meer knippen?’ richt ze zich tot Mark.

‘Nee,’ schudt hij, ‘vanaf nu doe ik het met de tondeuse.’