

U komt er zelf wel uit

Ervaringen van een interimmanager

Colofon

ISBN: 978 90 8954 927 3

1e druk 2017

© 2017, Siebe A. Sonnema

Siebe.Sonnema@XS4All.nl

Uitgeverij Elikser

Ossekop 4

8911 LE Leeuwarden

www.elikser.nl

Vormgeving binnenwerk en omslag: Evelien Veenstra

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op wat voor wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en de uitgeverij.

This book may not be reproduced by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the author and the publisher.

U komt er zelf wel uit

Ervaringen van een interimmanager

Siebe A. Sonnema



Opgedragen aan mijn opdrachtgevers, die mij toelieten in hun organisatie en het mogelijk hebben gemaakt van hen te leren en te mogen bijdragen aan hun uitdagingen: oprecht hartelijk dank!

Inhoudsopgave

	Voorwoord		9
	Verantwoording		11
I.	Coactus tamen volui	1969	31
II.	We are like chameleons	1973	49
III.	Vasthouden aan beginselen wordt slecht beloond	1982	76
IV.	All that matters on the chessboard is good moves	1983	93
V.	It's not enough to ask what successful people are like	1989	98
VI.	He's not the finest character that ever lived	1986	126
VII.	If everyone is moving forward together	1987	140
VIII.	Een ware leider legt een besluit niet op	1991	155
IX.	Angst maakt klein, vertrouwen maakt groot	1995	187
X.	The body is wiser than its inhabitants	'78-'14	220
XI.	Only dead companies make no mistakes	1997	239
XII.	Perseverance is failing nineteen times and succeeding the twentieth	2002	252
XIII.	Seks is het enige menselijke bedrijf	2003	262
XIV.	Greed is a bottomless pit	2004	270
XV.	We learned about honesty and integrity	2005	306
XVI.	Er is een remedie tegen alle dingen, behalve de dood	2006	323
XVII.	Humor is by far the most significant activity	2011	329
XVIII.	Everything's got a moral, if you can only find it	2014	342
XIX.	Get up, stand up, don't give up the fight	2015	371
XX.	The real cycle you're working on	'77-'16	399
	Dank		419
	Literatuur		421

Voorwoord

Als een interim-manager in gezelschap gaat verhalen over de avonturen die hij of zij in een opdracht beleeft, geloven de toehoorders vaak niet dat er zoveel gebeurt of mogelijk is in ondernemingen of andere organisaties. Vaak wordt mij dan de vraag gesteld om mijn belevenissen aan het papier toe te vertrouwen, maar dat is een kwaliteit die niet iedereen beheerst en ik niet in de laatste plaats. Theoretische uiteenzettingen zijn er wel volop, evenals leergangen en er is al menigmaal gepubliceerd over de inhoud van het vak van interim-manager. Wel, nu er is goed nieuws: Siebe Sonnema is erin geslaagd om de inhoud van het vak van interim-manager te koppelen aan scherpe waarnemingen over menselijk gedrag met gevoel voor humor en relativering. Recente voorbeelden van managementcasuïstiek zoals bij Imtech, Mexx, NS en Nedstaal blijken van alledag. Zijn analyses verraden zijn achtergrond als jurist-bedrijfskundige gekoppeld aan de nodige wijsheid, geschreven met humor en relativering van zijn eigen positie en die van anderen. Ook het belang van het doorgronden van de verschillende stakeholders en het strategisch spel bij het uitvoeren van een interim-opdracht komen uitgebreid aan bod. De les dat ‘greed’ vaak een belangrijke rol speelt bij gerezen problemen komt nadrukkelijk tot uitdrukking. Als ervaren interim-manager, verbonden aan Custom Management, maatschap van interim-directeuren, kan ik u dit boek van harte aanbevelen. Ik daag Siebe uit alvast aan een vervolg te gaan werken. ‘U komt er zelf wel uit’ is een uitstekend boek over de complexe praktijk van het interim-vak en bovenal prettig leesbaar!

Herman Hovestad

Verantwoording: what matters in life is what you remember¹

Voor u liggen twintig essays over ervaringen opgedaan in mijn werkend bestaan als interim-manager. Over een beroep dat voor velen eigenlijk geen beroep is maar in mijn geval ook geen aaneenschakeling was van ‘goedbetaalde baantjes’ met tussenliggende intervallen van veel vrije tijd. Ik wil u deelgenoot maken van dertig jaar – al denkende en doende – veranderingen (proberen) door te voeren in uiteenlopende ondernemingen met steeds wisselende en vaak verrassende uitkomsten. Naar mijn stellige verwachting zal geen kind op de lagere school roepen – in het bekende rijtje van favoriete beroepen zoals dokter, brandweerman en piloot – dat hij of zij interim-manager wil worden. Achteraf gezien begonnen de contouren daarvan bij mij te ontstaan op de middelbare school, maar onderkende ik die toen slechts vagelijk.

He who hesitates is sometimes saved (James Thurber)

Op de hogereburgerschool op de Antillen kregen wij tijdens een Engelse tekstverklaringsopdracht in de derde klas een hoofdstuk uit ‘The secret life of Walter Mitty’ van James Thurber voorgelegd. Een curieus verhaal van een dagdromer die zich het ene moment piloot waant, vervolgens een succesvolle chirurg denkt te zijn, en dan weer wordt afgewisseld met het personage van een (perfecte moord plegende) moordenaar. Nadat ik het boek met de nodige moeite – gezien de plotselinge persoonswisselingen, verhaalwendingen en lastige Engelse zinsconstructies – had gelezen, zag ik de zwart-witverfilming met acteur Danny Kaye. Toen realiseerde

1 “What matters in life is not what happens to you but what you remember and how you remember it” (Gabriel Márquez).

ik mij als vijftienjarige plotseling dat het leven veel te kort is om allerlei beroepen – waarvan vele mij aanrokken – te kunnen vervullen. Keuzes maken werd de uitdaging, met als onherroepelijke consequentie dat daarmee andere opties werden beperkt of geheel uitgesloten. Een extreem benauwende gedachte. Ik kreeg wel mijn vader zo gek dat hij mij op mijn zeventiende alvast liet leren vliegen. Een van de meest eufore ervaringen in het leven denkbaar, maar na enkele honderden uren besloot ik dit beroep van langdurig ‘uren turen’ en continu verdraaien van de biologische klok toch niet te kiezen voor de rest van mijn leven. Chirurg en moordenaar ben ik ook niet geworden, maar ik wist al wel op jonge leeftijd dat ik nooit een loopbaan zou kunnen volhouden van veertig jaar trouwe dienst bij een werkgever. Met alle respect voor mijn vader en zijn generatie wederopbouwers na de Tweede Wereldoorlog die dat wel volbrachten en daar content mee waren.

Ik voltooide mijn studie rechten ter bredere orientatie, vooral om mijn nieuwe vaderland Nederland te leren kennen, waarna ik zeker wist dat ik geen advocaat, bedrijfsjurist of notaris wilde worden. Was die studie nog ingegeven door negatieve selectie van andere academische richtingen, de net gestarte bedrijfskundestudie naar Amerikaans businessschoolmodel was wel mijn gemotiveerde keuze. Ondanks het feit dat de ‘small is beautiful’-gedachte als weerwoord op de ‘think big’-trend aan de orde kwam, was het curriculum vooral gericht op grote ondernemingen. In die lijn organiseerde de bedrijfskundefaculteit in Delft de ‘campus recruiting’ – een nieuw fenomeen overgewaaid uit de VS – waar wij net-afgestudeerden aanbiedingen kregen van de hr-managers van multinationals. Ik had nog steeds niet goed naar mijzelf geluisterd en toen ik door een grote verzekeringsmaatschappij werd benaderd, ging ik daar aanvankelijk enthousiast op in. Na een korte inwerkperiode van zes maanden zou ik worden uitgezonden naar het buitenland. Tot mijn frustratie kreeg ik op mijn eerste werkdag een ‘change of plan’ te horen en diende ik gedurende twee jaar in opleiding voor verzekeringsinspecteur te

gaan. Na ongeveer vijftig tentamens, onderwijl tweede helft twintig, leek mij dit geen optie en verbrak ik mijn arbeidsovereenkomst in de proefperiode.

A man of knowledge lives by acting, not by thinking about acting (Carlos Castaneda)

Op voorspraak van mijn hoogleraar strategie kon ik vervolgens beginnen bij een eerstegeneratie-organisatieadviesbureau in Amsterdam. Vlak na mijn komst in het hoofdkantoor aan de De Lairesestraat in Amsterdam kwam de éminence grise, grondlegger van de Nederlandse organisatieadviespraktijk, op bezoek. Ik mocht de hoogbejaarde, maar nog altijd scherpe ir. Ernst Hijmans even de hand schudden en kreeg later zijn biografie. Over arbeidsanalyse, de eerste ‘multi-momentopname’-technieken, werkplaatsorganisatie en efficiencyverbeteringsmethodes in industrieel Nederland, alles naar de school van Taylor, nog stammend uit begin 1900. Tijdens mijn introductieperiode liep ik mee met een veteraanadviseur die het productieproces van een gasconverter – benodigd voor het omzetten van benzineauto’s op lpg – aan het analyseren was. Mij werd de rol toebedeeld van tijd opnemen van iedere deelhandeling die de medewerkers aan de productielijn verrichtten. Zonder camera, zoals ooit door cineast Joris Ivens werd gehanteerd toen hij samen met Hijmans detailbeelden van menselijke bewegingen in stills vastlegde. Ik ging, gewapend met stopwatch en pekbord, mee naar een sociale werkplaats en keek gefascineerd naar het hoge tempo waarmee deze mensen met een geestelijke beperking urenlang geconcentreerd en foutloos een en dezelfde behendige beweging bleven maken. Mijn mentor – door collegae plagend aangeduid met ‘Betweter Behte weet het altijd beter’ – corrigeerde later meewarig mijn eerste poging tot normtarief-berekeningen. Neerwaarts, omdat mensen met een geestelijke handicap weliswaar een hogere productiviteit per uur bereikten dan haalbaar was bij ‘gewone fabrieksarbeiders’, maar niet de volledige acht uur per dag konden volbrengen.

Zo maakte ik nog net een uitstervende generatie adviseurs mee die – denkend in systeemleer – al het meetbare in bedrijfsmechanisatieprocessen letterlijk tot norm had verheven. Standaardisaties vastgelegd in ISO-certificeringen, zoals gearchiveerd en bewaakt door internationale normstellingsinstituten.

Was dit nu wat ik mij had voorgesteld toen ik mijn aanstelling kreeg in de sectie ‘Strategie en beleidsvorming’? Ik zou het daarna – ondanks mijn ontgroening in die socialewerkplaatswereld – uiteindelijk nog drie jaar volhouden bij dit ooit gerenommeerde organisatieadviesbureau. Gaandeweg kwam ik bij de doorlichting van bedrijven tot de constatering dat de uitdaging van consultancy niet alleen het schrijven van een goed onderbouwd advies was, maar vooral de aanbevelingen daadwerkelijk in de praktijk werkend te krijgen. Iets wat Hijmans, Bosboom en Hegener en de zijnen eigenlijk niet anders hadden gedaan, direct op de werkvloer bij onder meer Fokker en PTT. In mijn ongenueanceerde observatie was de volgende – vooral lijvige rapporten schrijvende – generatie adviseurs de effectiviteit van hun (kostbare) adviezen enigszins uit het oog verloren en was dit mede het gevolg van een nieuw type klant waarbij ‘beleidsmatige opinie-vorming’ alleen volstond. Met stijgende verbazing zag ik jarenlang tonnen kostende kilo’s papier over de verplaatsing van het toenmalige PTT-hoofdkantoor uit Den Haag naar Groningen voorbijkomen, daar waar een eenduidig, helder besluit op regeringsniveau over decentralisatie van overheidsdiensten in wezen volstond, alvorens eindeloos aan ‘sociaal rendement’ te gaan rekenen zonder duidelijke uitgangspunten. Mijn verbazing sloeg om in onbehagen toen ik zelf moest meeschrijven aan de ‘Flankerende beleidsoverwegingen ten grondslag liggend aan de voorgestane Wet op de milieueffectrapportage MER’. Slagkracht zocht ik dus voor mijzelf, desnoods als projectleider, maar liefst vanuit een tijdelijke directiefunctie met duidelijke bevoegdheden in zakelijke omgeving. Het ‘interim-management’ – als net nieuw fenomeen ontstaan in organisatieadviesland – werd zodoende mijn levensuitdaging.

The only way to make sense out of change is to plunge into it, move with it, and join the dance (Alan Watts)

Zonder enige managementervaring sloot ik mij aan bij een driemanschap dat net op de zolderverdieping van een advocatenkantoor in Apeldoorn was gestart. Deze ‘Managementassociatie’² zou niet alleen beantwoorden aan mijn wens van ‘hands-on’ veranderingen doorvoeren, maar was meteen ook *het* vehikel voor mijn zoektocht – gedreven door mijn permantente ongedurigheid – naar steeds nieuwe uitdagingen. Zo brak een leven van interim-opdrachten aan waarin ik onder andere financieel directeur werd bij een omroepvereniging; een auto-onderdelenfabriek nabij Detroit (Michigan) opzette; de doorstart deed van een groep drukkerijen; een conglomeraat van bedrijven in de landbouwsector, de grafische branche en daarna in de staalindustrie ontvlocht; onroerendgoedportefeuilles afwikkelde; secretaris werd van een beursgenoteerd fonds; in een polystyreenfabriek participeerde; enzovoort. Deels waren het turnaroundopdrachten waar soms hardhandige interventie – financieel of door faillissement gedreven – noodzakelijk was, deels betrof het organisaties met groeistuipe op het snijvlak van vernieuwing en expansie. Gemeenschappelijke deler in al deze gevallen was dat structureel moest worden veranderd. Dat vereiste snel inzicht krijgen in het onderhavige ondernemingsmodel,³ begrijpen waar de verbetermogelijkheden uit bestonden, het meekrijgen van de veranderingsgezinde medewerkers, opheffen van (interne) blokkades en, niet onbelangrijk, het steeds tijdig – in termen van haalbaarheid – bijstellen van de nieuwe koers. Had ik daar allemaal verstand van toen ik hieraan begon? Het antwoord laat zich raden, reden dat ik de lezers meeneem in mijn ervaringen, opdat zij zelf kunnen oordelen hoe het een ‘interim-manager’ in de praktijk kan vergaan.

2 Na tien jaar zou dit partnerschap, opgericht door Peter Westerhoud, opgaan in de concurrent Custom Management B.V., die nog altijd bestaat.

3 Hoewel ik opdrachten heb gedaan in de toen nog ‘non-profit’ in plaats van de latere ‘not-for-profit’ genoemde sector zoals ziekenhuizen, verpleeghuizen en gezinsverzorgingsorganisaties, ga ik daar niet verder op in.

Wat doe je als je bij de eerste opdracht als kersverse interim-directeur van een onderhouds- en revisiebedrijf van benzinepompen wordt ontvangen met de mededeling van de administrateur dat jouw voorganger daar ‘hing’, wijzend op een stevige haak in de muur van de werkplaats waar men net ‘piëteits-halve’ dat deel van de muur had gewit, een fel contrasterend vlak op de grauwe muur, het lugubere nog eens benadrukkend? Wat doe je als je wordt gebeld dat een wilde staking is uitgebroken onder de 1.500 ambulante ouderenverzorgsters en na aankomst blijkt dat de hoofdingang van het kantoor is geblokkeerd door fel demonstrende, luidkeels tierende, vooral nijldige Amsterdamse volkswomen? Wat doe je als je een exitgesprek hebt gehad met het hoofdverkoop – over het aannemen van steekpenningen – die enkele uren daarna een fatale hartaanval krijgt, waarna de weduwe aan het open graf zijn voortijdige dood aan jou toeschrijft, met naam en toenaam en kwalificaties? Wat doe je als je zit te lunchen in de bedrijfskantine van een productiebedrijf en een tafel verderop de spuiters uit de poedercoatafdeling – verschillende met een strafblad – hardop zitten te brainstormen hoe die nieuwe interim-baas het beste een ongeluk kan overkomen? Wat doe je als jouw mededirecteur, die altijd in de klantenontvangstruimte met bar vergadert, na zijn glas ‘water’ om elf uur in de ochtend omvalt omdat hij pure jenever blijkt te drinken? Wat te doen als de geïrriteerde rechter van de faillissementskamer dreigt jouw drukkerij onderuit te trekken op basis van slechts één vordering – onder sarcastische toevoeging dat de fiscus vast ook nog wel een aanslag heeft openstaan – van een pensioenverzekeraar die aantoonbaar betwistbaar is?

“You dance the dance, or stay out of the ballroom”, zo sprak mijn alter ego.

While your qualifications are very important, your personal characteristics are even more important (Harry Langman, founding father van de Interfaculteit Delft)

In deze uiteenlopende essays is geprobeerd te reconstrueren hoe ik ‘het dansje’ in verschillende stijlvormen inzette, soms voortijdig eindigend in een pijnlijk ongecontroleerde spagaat. De houvasten die ik hierbij had, waren deels het geleerde, de postulaten uit mijn studietijd, met daaraan toegevoegd de modernere theorieën. In verschillende hoofdstukken heb ik parallellen getrokken met contemporaine theoretische kaders, zoals die overigens vaak voortbouwen op wijsheden van Chinese krijgsheren en Griekse filosofen van eeuwen terug, om te constateren dat boekenwijsheid soms geen ‘wijsheid’ blijkt te zijn, omdat sommige managementgoeroes er niet voor terugdeinzen flinterdunne onderbouwing te geven aan hun ‘adagia’ of door de onjuiste toepassing van managementtheorieën mijnerzijds, zoals in de drogredenering: ik pas in mijn jasje (waar/niet waar), mijn jasje past in mijn koffertje (waar/niet-waar), dus ik pas in mijn koffertje (waar/niet waar).

In de tijd dat ik – ad interim – verbonden was aan PwC Interim Management is samen met diverse bureaus geprobeerd de kwalificaties van ‘de’ interim-manager te definiëren. Was aan het begin van mijn levenswandel nog – ongeveer – duidelijk wat ‘turnaround’ c.q. crisismanagement of tijdelijke directie-waarneming behelsde, vervolgens werd een en ander steeds onoverzichtelijker. Overbruggingsmanagement, functionele detachering of tijdelijke arbeidsvervanging op ieder niveau – tot aan schoonmaakwerkzaamheden – werd gaandeweg ook geafficheerd met de term ‘interim’⁴, met als gevolg allerlei verwarde discussies binnen de Raad voor Interim Management en de Orde van Register Managers, later overslaand naar politieke en vakbondsdiscussies over de zelfstandige zonder personeel (zzp’er), zonder enige differentiatie in de aard

4 Ref. Latijn: intussen, inmiddels. ‘Webster Dictionary’: “The meantime; time intervening; interval between events.”

en vorm van de specifieke dienstverlening. Uitgaande van de indaming van het begrip interim-management tot het bestuurlijke niveau met executieve bevoegdheden, ontstond destijds de volgende karakteristiek:

Hij of zij moet naast vakbekwaam en deskundig vooraleerst integer zijn; met meer ervaring dan direct nodig is voor de betreffende opdracht; een snelle analytische denker beschikkend over veel doorzettingsvermogen en werkkraft; in staat zijn om zich snel in te bedden in een organisatie met voldoende machtsbasis; communicatief en tegelijkertijd in gepaste distantie werkrelaties opbouwend; een bruggenbouwer creatief in het oplossen van patstellingen.

Kortom: een stressbestendige, daadkrachtige persoon van statuur die dominantie zodanig weet te doceren dat ‘het cliëntveld’ strategisch vooruitgeholpen wordt. En niet onbelangrijk in deze poging tot ‘Darstellung’ van het fenomeen: dat er in onafhankelijkheid geopereerd wordt in de zin van boven partijen staan, zich ondertussen misbaar makend en zorgend dat zijn/haar exit niet tot disruptie leidt ... Deze ideaaltypering, hoewel herkenbaar in haar grondvorm, deed mij toch sterk denken aan de idiosyncrasie van Walter Mitty. Veel is geëxperimenteerd met PAPI⁵ en andere testen om inzichtelijk te krijgen hoe het competentieprofiel van een kandidaat-interim-manager moest zijn om te kunnen slagen in een specifieke opdracht. Het onbevredigende antwoord is dat hier moeilijk een lijn in te ontdekken viel.

Who in the world am I? Ah, that’s the great puzzle! (Lewis Carroll)

Ook ik heb – twintig jaar nadat ik als interim-manager aan de slag was gegaan – een dergelijke test gedaan met veertig competenties

5 The Personality and Preference Inventory (PAPI) is a personality test which was specifically designed to elicit behaviours and preferences which are appropriate to a vacant position in the workplace. The test was originally designed by Max Kostick. (Bron: Wikipedia.)

(!) maar herkende mijzelf daarin maar deels. In terugblik denk ik dat mijn handelen was gebaseerd op het diagnostisch traceren van de problemen achter het probleem, doelgericht werken, daadkracht, maar vooral ook mijn intuïties. Een en ander gebaseerd op het principe van ‘steunend op eigen kracht maar met de wil de ander bij te staan’, het (tijdelijk) overbruggen van de in wezen onverenigbare relatie tussen distantie en verbinding met mensen, niet in de laatste plaats ingegeven door impliciete waarden, in woorden van Harry Langman: “Try not to build your career on the backs of other people. Try to be a good colleague, don’t do things that you don’t like to do and always make time for your family.” Behartenswaardige, ogenschijnlijk heel vanzelfsprekende uitgangspunten die ik destijds in Delft gretig tot mij had genomen, om later te ontdekken hoe lastig de uitvoering daarvan was. En hoe multi-interpretabel.

Mensen hebben mij weleens getypeerd als ‘Mitty-esque’, een niet per se vleierende kwalificatie voor ‘fantast’, of erger nog, een snoever die successen veinst. Voorts kreeg ik kwalificaties variërend van Doctor Death, puinruimer, slager, African witch doctor, organisatie-oncoloog en vuilnisman⁶ tot aan dwarsligger. De laatste heb ik als geuzennaam ervaren, immers, alleen dankzij dwarsliggers kunnen de spoorwegrails rechtlijnig en berijdbaar naar de volgende bestemming worden aangelegd. Verschillende opdrachtgevers gaven een meer beschouwende, desalniettemin rake typering van mijn karakter. Hun quotes vergezellen dan ook de hoofdstukken waarin onze tijdelijke samenwerking wordt beschreven. De lezer zal in navolgende vertellingen uiteenlopende en tegenstrijdige uitingsvormen van karaktertrekken zien: wantrouwend, cynisch, toegewijd, manipulatief, verslaafd aan macht, extravert, respectvol, consciëntieus, sensitief, bot, solistisch, temperamentvol, opstandig grenzend aan een chronisch autoriteitsconflict, ongeduldig, zwart-wit denkend,

6 Ter vermijding van misverstanden: een respectabel beroep. Vitaal in de keten van de eindeloos aanzwellende afvoerstrook van de verspillende mensheid. En ook daar geldt dat zij een samenleving geheel kunnen ontwrichten, zie het conflict in Napels of destijds in New York.

humeurig tot aan het melancholische en vooral met onvoorspelbare relativiseringsdrang. Voor zover de lezer deze opsomming nog kan volgen ... Beter door mijn collega Roland Dorhout Mees samengevat: “Je blijft een merkwaardige meltingpot van humor, van cynisme versus romantiek en lichtvoetigheid versus neerslachtigheid.” Deze eigenschappen – loshangend en weinigzeggend zonder context – komen in mijn levensbeschrijvingen hierna in steeds wisselende samenstelling aan de orde. In het weergeven heb ik geprobeerd mij voor te stellen hoe mensen – die al dan niet gewenst met mij moesten optrekken – deze tijdelijke vreemdeling hebben ervaren.

We are all connected in the great circle of life (Mufasa in ‘The lion king’)

De perceptie van de interim-manager is vaak dat hij zelfstandig is, en vooral onafhankelijk wil zijn. Tijdens mijn hele leven heb ik mij in dat kader meermalen – niet zonder vertwijfeling – afgevraagd wat de volgende stap op mijn levenspad moest worden. Ik was dan wel ‘vrij’ in mijn belevenis maar die vrijheid bleek onherroepelijk toch altijd ergens weer in gebondenheid te worden beperkt. Naast financiële overwegingen werd ik vooral gedreven door de angst van het in eenzaamheid ‘naast’ de samenleving te moeten staan, het angstaanjagende idee niet geleefd te hebben, niet mee te mogen doen. Aan de ene kant de adrenalinejunkie, zich onderdompelend in nieuwe – onzekere – uitdagingen met verre horizons (letterlijk), daartegenover het geborgene van een – veilige maar geharnaste – groep georganiseerde mensen. Ik ontdekte de paradox dat vrijheid in vele vormen van individuele appreciatie – plotseling en vaak onvoorspelbaar – heel bedreigend en onveilig kan zijn. Trekkend door het uitgestrekte gebied Morokuru in het district Madikwe van Zuid-Afrika, ontdekte ik later de gelijkenis met het dierenrijk. Hoe herkenbaar in de natuur speelde tijdens de opdrachtvervulling iedere keer weer de afweging van ‘fight, flight or freeze’ ...