

De reis van de nog niet wakkere ondernemer

Er was eens een succesvolle ondernemer van middelbare leeftijd die een goed renderende fietsfabriek in de Achterhoek runde. Een mooie omzet, een fraai rendement, een prima orderportefeuille, een deugdelijk dealernetwerk en werknemers die op tijd naar hun werk kwamen. De ondernemer had het bedrijf van zijn vader overgenomen. Het ging al jaren goed. Iedere maandagochtend werd tijdens de vergadering van het MT de gang van zaken en de financiële resultaten besproken. Maar onbewust knaagde er iets bij de ondernemer. Zoals het ging, ging het goed, niets te klagen. Maar in de kranten, op TV, onderweg op BNR radio maar ook op de werkvloer gaf hem een ander beeld dat de wereld anders in elkaar stak dan een paar jaar geleden. Er was meer aandacht voor het klimaat, er werd steeds meer gesproken over duurzaamheid. Er was een aantal jonge mensen aangenomen op kantoor die een andere kijk op de wereld hadden.

Naast het knagen begonnen de financiële cijfers wat tegen te vallen. De omzet viel terug maar dat strookte niet met het algemene beeld in Nederland voor wat betreft de verkoop van fietsen. Dus er moest iets anders aan de hand zijn. De ondernemer vroeg aan zijn zoon of hij met hem een ritje wilde maken naar een van zijn grootste klanten om te kijken waarom de verkoop van zijn fietsen tegenviel. Dan had hij gelijk quality time met zijn zoon. De zoon die na zijn studie bedrijfskunde in Rotterdam sinds een aantal maanden bij hem werkte en stage liep bij verschillende bedrijfsonderdelen. Hij was midden twintig en vroeg wijs. Tenminste dat dacht de ondernemer, maar dat had wellicht ook te maken met de generatiekloof.

De ondernemer werd zelf opgevoed, met als boodschap: "hard werken, geld verdienen en zorgen voor nakomelingen". Wat de ondernemer van zijn ouders had meegekregen had hij ook in ongeveer dezelfde strekking doorgegeven aan zijn zoon. Dat werkte prima, totdat de zoon ging studeren en met studenten in aanraking kwam van verschillende achtergronden, milieus en culturen. Als de zoon in de weekenden thuis kwam, wat in de loop der jaren steeds minder werd, ontstond er wrijving en werden de discussies feller. Niet erg, maar de ondernemer werd wel bewust van een generatiekloof. Zolang er respect was en zij open stonden voor elkaars meningen, was dat prima te handelen.

Zo vond de zoon dat de zin van het leven centraal moet staan, en niet het aloude paradigma wat de ondernemer had meegekregen. Zingeving was één van de mantra's van de zoon. Vanuit het oogpunt van zijn opvoeding begreep de ondernemer in het begin deze mantra niet. De ondernemer sprak veel uit zijn hoofd, terwijl hij wist dat het gevoel hierover wel latent aanwezig was. En er woorden aan geven was best wel lastig voor hem.

Een week later reden zij naar Amsterdam waar de fietsendealer was gehuisvest. Na wat small talk in de auto over hun voetbalclubje de Graafschap vroeg de ondernemer aan zijn zoon wat hem opviel de laatste tijd in het bedrijf.

"Wil je eerlijk antwoord?" vroeg de zoon

"Ja, natuurlijk", zei de ondernemer, "anders vroeg ik het niet".

"Nou," zei de zoon, "het valt mij op dat er zo weinig creativiteit in de onderneming zit. De mensen doen hun werk, doen wat er wordt opgedragen, klokken uit en gaan naar huis. De volgende dag melden zij zich weer bij de fabriek, doen hun werk en gaan weer naar huis. Er zit geen vuur, geen passie in, er zit geen sfeer in het bedrijf. Merk jij dat niet als je door de productiestraat loopt?"

"Maar dat is toch waarvoor ze worden betaald?" zei de ondernemer. "Ze moeten doen wat hun leidinggevende hun opdraagt. Er dient productie te worden gedraaid. Als er geen productie wordt gedraaid kunnen we de tent wel sluiten."

De zoon zei: "Maar je kan toch ook met plezier naar je werk komen, betrokkenheid tonen, en niet gezien worden als uitvoerend werkvee? Tijdens de MT vergadering zitten de teamleden er als makke schapen bij. Er is geen enkele inbreng, de mondhoeken staan naar beneden, de hoofden hangen bijna op de tafel, er zit geen spirit bij de mensen. Als iemand iets wil opperen of een opmerking plaatst, dan ben jij er om de oplossing te geven."

"Als ze klachten hebben, dan komen ze naar mij" onderbrak de ondernemer zijn zoon.

"Volgens mij is dat nou juist het probleem." zei de zoon. "Ze luisteren naar jou, ze handelen omdat jij ze dat opdraagt, er is geen ruimte voor nieuwe initiatieven. Het zijn eenzijdige vergaderingen. Punt voor punt wordt alles afgewerkt, alles volgens de regels. Heeft iemand wel eens een punt ingebracht tijdens de rondvraag? De collega's durven nauwelijks hun mond open te doen, het zijn net dooie mussen. En hoe komt dat? Omdat jij bepaalt, omdat jij beslist."

"Hoe zou dat anders kunnen?" vroeg de ondernemer enigszins geïrriteerd?

De zoon antwoordde rustig: 'Tijdens een van mijn stages, een start-up werd allereerst gekeken naar de persoon. Iemand is niet alleen een rationeel wezen die taken uitvoert. Mensen zijn meer dan dat, ze zijn ook emotioneel, intuïtief en spiritueel. Ze zijn meer dan alleen cijfers en harde feiten. Als je anders naar ze kijkt en daar naar handelt, krijg je er ook veel meer voor terug. Een positieve instelling, betrokkenheid, creativiteit, vertrouwen, een echt 'wij' gevoel. Maar dat betekent ook dat er een cultuuromslag plaats moet vinden. Bij die start-up, en dat vind je misschien wel zweverig, begonnen we voor een vergadering een meditatie oefening om te landen. Daarna een check-in om te kijken hoe het ging met iedereen. Je kreeg een sfeer van verbondenheid. En mocht iemand thuis problemen hebben of ergens mee zitten, dan kon dat in alle openheid besproken worden, zodat je wist dat iemand niet heel erg lekker in zijn vel zat en hem of haar kon ondersteunen, in ieder geval begrijpen. En iedereen was eigenaar of gedeeltelijk eigenaar van een project of deelproject.

Belangrijke besluiten werden genomen op basis van consent, dus dat er geen bezwaar wegende argumenten meer te vinden waren. En je hielp elkaar door vragen te stellen zodat de degene die met het probleem zat, zelf met de oplossing kwam. 90% van de problemen werden zo opgelost. En als iemand er niet uitkwam, konden de leden oplossingen aandragen. Zo werd iedereen deelgenoot van het probleem of situatie. Dat is heel wat anders dan het 'command & control' mechanisme wat jij gebruikt."

De ondernemer zei niets en keek voor zich uit. Hij had zijn zoon nog nooit zo vurig horen betogen, het was dus niet voor niets geweest dat hij hem mee nam op deze korte roadtrip.

Na een wat ongemakkelijke stilte vroeg de zoon: "Pa, wat is het hogere doel van het bedrijf? Waarom heeft jouw bedrijf bestaansrecht?"

"Geld verdienen" zei de ondernemer, "dat heb ik van mijn vader geleerd. Hard werken, veel geld verdienen zodat onze familie geen financiële zorgen heeft. En natuurlijk heb ik de verantwoordelijkheid voor de gezinnen waarvan de mannen of vrouwen bij ons werken. Ben je het met mij eens?"

"Deels is dat waar" zei de zoon. Hij vervolgde "Maar als je het mij vraagt waarom ik op deze aarde ben, dan is dat niet alleen om geld te verdienen. Vrijheid, een balans vinden tussen werk en vrije tijd, mij écht verbinden met anderen, een meer duurzame levensstijl nastreven, transparant zijn in hetgeen ik doe, vind ik belangrijker."

"Kan je daarvan leven?" vroeg de ondernemer wederom geïrriteerd en hij merkte dat hij volledig vanuit het hoofd sprak.

"Ik word er wel gelukkiger van" zei de zoon. "En ik denk dat vele van mijn generatie genoten daar net zo over denken. De wereld is op een punt gekomen dat er niet meer alleen interesse is in een product dat wordt geproduceerd en wordt geleverd, maar dat ook steeds meer een 'hogere' reden is waarom bijvoorbeeld consumenten een fiets van een bepaald merk kopen. Met een kwalitatief goed product, tegen een goedkope prijs kom je tegenwoordig niet meer weg. Dus die 'waarom' wordt steeds belangrijker, het is je bestaansrecht van je bedrijf pa. Dus als je alleen praat over rendement, veel geld verdienen, nog meer winst, dan ga je het niet redden in deze tijd. Dus als ik jou was, zou je eens goed moeten nadenken en voelen wat het nobele doel, of populair gezegd wat de purpose is van je bedrijf. Wat is de dieperliggende essentie? En niet zomaar een kreet verzinnen, die marketingwise het goed doet en je niet meent, maar wat echt in je vezels zit."

Die vraag had de ondernemer niet zien aankomen. Ze hadden een mooie visie vastgelegd en een fraaie missie, maar wat moest hij met een zogenaamde purpose? Hij begon zich ongemakkelijk te voelen, omdat hij op een terrein kwam waar hij geen kaas van had gegeten. Hij moest zich beheersen om met één zin dit gesprek te beëindigen. In de fabriek had hij macht en hij dulde geen tegenspraak. Dit was zijn zoon en hij moest zijn dominante gedrag niet laten gelden.

"Mmm interessante vraag", zei de ondernemer, maar kon er geen antwoord op geven.

Tenslotte zei de zoon: *"Waarom is opa begonnen met het fabriceren van fietsen en daar zeer succesvol in geworden en waarom ben jij in het bedrijf van opa gestapt?"*

De ondernemer antwoorde: *"Opa was begonnen met het repareren van fietsen omdat hij dat leuk vond om te doen. De mensen uit het dorp wisten hem te vinden als er iets kapot was aan de fiets. Daarna is hij begonnen met een winkel, waarin hij fietsen verkocht en achterin de zaak werden uiteindelijk fietsen geassembleerd omdat hij de fietsen van de leveranciers maar matig vond. Hij is toen zelf fietsen gaan ontwerpen en liet onderdelen bij diverse fabrikanten maken en zette ze daarna in elkaar. Zo is het begonnen. De verkoop van fietsen, dus in de winkel staan en de klanten te woord staan vond hij maar niks. Zijn hart bloeide op als hij 's avonds fietsen in elkaar kon knutselen. En dat hij de fiets bij de klant vol trots kon afleveren. Hij kreeg respect, het hele dorp en later de hele regio kende jouw opa".*

"Deed hij het voor het geld?" vroeg de zoon.

"Nee, eigenlijk niet" zei de ondernemer, *"dat kwam met het succes. Eigenlijk vond hij het bedrijf leiden helemaal niks, hij stond liever tussen de monteurs om samen fietsen in elkaar sleutelen en technische problemen oplossen. Op die plek was hij gelukkig."*

"Waarom ben jij in het familiebedrijf gestapt" vroeg de zoon aan zijn vader de ondernemer.

"Dat deed je gewoon" antwoordde de ondernemer. *"Mijn 2 jongere broers hebben nooit de ambitie gehad om in het bedrijf te werken. De een is kunstenaar geworden en de andere is in de politiek gegaan."*

"Maar waarom jij wel?" vroeg de zoon. *"Dat deed je gewoon, is geen goed antwoord."*

"Je had coach moeten worden" zei de vader. *"Je hebt je roeping gemist. Mag ik daar over nadenken?"*

"Misschien moet je dat wel voelen?" zei de zoon stellig. *"Wat heeft jou doen besluiten om in het bedrijf te stappen?"*

Na een paar diepe zuchten en een lange pauze om toch meer in zijn gevoel te komen antwoordde de ondernemer: *"Omdat ik graag met mensen samen werk, het samen doen, de verbinding met elkaar hebben, voor elkaar iets over hebben. En omdat ik een fiets een geweldig vervoermiddel vind. Het brengt je van A naar B, het is gezond voor je en je ziet de natuur in een breder perspectief dan als je met de auto gaat. Ik kan genieten als ik op de fiets stap. Soms een ritje alleen doet wonderen, ik kom helemaal tot rust."*

Deze woorden van waarheid viel als een deken van emotie over hem heen. De zoon zag wat er gebeurde en zweeg.

Uiteindelijk vroeg de zoon: *"Waar en wanneer ben je deze waarheid kwijt geraakt?"*

De ondernemer schudde zijn hoofd. *"Ik denk dat ik het geleidelijk kwijt ben geraakt door het werk, de problemen en de verantwoordelijkheden die het met zich meebrengt".*

"Hoe zou het zijn als je elke dag opstond met dat dat gevoel van waarheid?" vroeg de zoon.

"Ik denk heel prettig", zei de ondernemer en hij voelde zich steeds zachter worden.

De zoon vervolgde het gesprek met een inwendige glimlach want hij had zijn vader nog nooit zo gezien. Zijn vader stelde zijn hart open. *"En als je een doorvertaling zou maken van jouw gevoel naar de onderneming, wat zou dat dan zijn? Welke toegevoegde waarde kan het bedrijf leveren aan de samenleving, behalve geld verdienen? Je hebt het antwoord zojuist in jezelf gegeven."*

"Jeetje is het zo simpel?" zei de ondernemer.

"Ja, zo simpel is het" zei de zoon. *"Je hebt je purpose terug gevonden die er altijd wel was en direct ook de purpose van het bedrijf. Helaas zie ik dat nergens in het bedrijf terug."*

Ze waren inmiddels bij de fietsendealer aangekomen. De ondernemer kende de dealer goed, want de vader van de dealer had nog zaken gedaan met zijn vader. De dealer had een grote fietsenzaak van diverse merken en een speciaal parcours midden in de zaak waar klanten de fietsen konden testen. De ondernemer wist dat het afgelopen half jaar de omzet van zijn merk flink was gedaald. De dealer vertelde dat het hem goed ging. Hij was voornemens om in het noorden van Amsterdam een nieuw filiaal te openen. De vraag naar fietsen was niet bij te benen, vooral in het duurdere segment, met name de elektrische fiets. Deze werd niet alleen gekocht door de oudere doelgroep, maar met name door jonge mensen en mensen met gezinnen.

"En hoe komt het dat er een flinke afname is van het aantal verkochte fietsen van mijn merk, want onze elektrische fietsen voldoen aan alle eisen", vroeg de ondernemer.

"Dat is makkelijk te verklaren" zei de dealer. *"Qua prijs en kwaliteit zitten jullie goed, ook de marge die ik op jullie fiets krijg, is meer dan andere merken, maar qua beleving, imago en alles wat erbij hoort niet. Jullie zijn een beetje, hoe zeg ik het netjes, een beetje 'stoffig'. Mensen komen in de winkel en vragen om dat ene merk."*

"En wat is dat dan precies?", vroeg de ondernemer. Ze liepen naar een van de fietsen van de concurrent, welke er wel eigentijds uitzag.

De dealer vervolgde *"Dit merk hoort bij deze tijdgeest. Er wordt gebruik gemaakt van duurzame materialen, het bedrijf is duidelijk en transparant in de gehele keten, ze zijn echt maatschappelijk bewust bezig. Zelfs wij als onafhankelijk fietsenboer hebben wel een voorkeur voor dit merk. Om je een paar voorbeelden te noemen. De fietsen zijn volledig gemaakt van gerecycled materiaal en zij uiten dat ook op allerlei online platformen en krijgen veel media aandacht."*



Ze hebben bijvoorbeeld in Amsterdam een boot liggen waar ze met klanten en dealers zoals wij, oude fietsen optakelen uit de gracht. Of ze kopen oude partijen fietsen op bij de gemeente. Ze helpen zelfs de gemeente met het verzamelen van fietsen. De fietsen worden uit elkaar gehaald: de frames worden omgesmolten tot materialen voor nieuwe fietsen en het rubber van de wielen verwerken ze tot nieuw rubber voor banden. De accu's van de fietsen worden rechtstreeks geleverd door fabrikanten die gecertificeerd moeten zijn en aan alle eisen en normen van maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten voldoen. Geen geknoei met chemicaliën en met normale arbeidsomstandigheden. En als dat niet kan worden aangetoond, dan gaan ze hun producten halen daar waar ze wel meegaan met hun gedachtegang.

Wat ook fraai is, is dat ze een cash-back constructie hebben. Dat geld wat ze daarmee ophalen wordt gebruikt voor een project in West-Afrika met als slogan "ieder kind heeft recht op een fiets". Met een uitgekende campagne, gebruik makend van gekozen influencers, wil iedereen geassocieerd worden met dat merk. Wij worden ook meegezogen in hun enthousiasme en hun manier van werken. Bij belangrijke beslissingen worden wij gevraagd wat wij ervan vinden. Soms hebben wij een kritische noot en passen ze het plan aan. Zo ontstaat er echt een verbinding tussen alle betrokkenen.

Wat ook heel prettig is, is dat ze elke zes maanden een bijeenkomst beleggen met dealers. Laatste was er zo'n evenement met gastspreker Daan Roosegaarde. Het ging over een nieuw project wat ze hadden bedacht met de ontwerpstudio Roosegaarde om fietspaden veiliger te maken door een soort 'glow in the dark' aan te leggen, zodat andere weggebruikers de fietsers beter kunnen zien. Als een fietser aan komt rijden bij een oversteek, dan gaat het fietspad oplichten. Daar had Daan Roosegaarde een mooie oplossing voor bedacht. Dat was een zeer inspirerende bijeenkomst. Ze hebben nu genoeg geld opgehaald om alvast 100 kilometer fietspaden met 'glow in the dark' aan te leggen.

Uiteindelijk willen ze heel Nederland ermee aanleggen. Ze zeggen niet alleen dat ze het doen, maar maken het echt waar. Ik vind het in ieder geval een briljant idee en dit is een goed voorbeeld van uitmuntend ondernemerschap van deze tijd.' De ondernemer kon dat wat lastig bevatten, maar werd wel meegezogen in het verhaal van de dealer."

Terug in de auto vroeg de ondernemer aan zijn zoon: "Wat vond je van zijn verhaal?"

De zoon antwoordde: 'Ik had al op Social Media en op verschillende kanalen de nodige informatie gevonden over dit merk. Zeer inspirerend, past helemaal bij deze tijd. Het samen doen, de verbinding zoeken met leveranciers en klanten en alle andere direct of indirect betrokkenen, dat is precies zoals ik het ook voor mij zie. Dat ze duurzaam willen zijn. Sterker nog ze willen problemen oplossen, of dat nu maatschappelijk probleem is of een algemeen probleem, dat is toch geweldig. Het straalt af op hun bedrijf en bovendien is het gratis reclame. Als je het hebt over een beleving van een merk dan is dit een waanzinnig goed voorbeeld. Wil je dat bereiken, betekent dat een andere structuur, nee een totale cultuuromslag als wij ook die richting op willen.'

"En wat kost dat allemaal niet" vroeg de ondernemer, "hoe kunnen ze dat opbrengen?"

"Zie je dan niet pa", zei de zoon, "dat stilstand echt achteruitgang is?. Uiteindelijk wint degene die zich het beste kan aanpassen aan de veranderende omstandigheden en het niet de sterksten zijn die zullen winnen. Zie je dat, ondanks dat je een van de grootste fietsenfabrikanten bent van Nederland, het bedrijf gaat opbreken als er niet iets wezenlijks verandert. Je ziet hoe populair dat merk is en ze staan nog maar aan het begin. Rendement moet echt hand in hand gaan met het oplossen van maatschappelijke problemen, in de lijn van de onderneming. Dat zijn de bedrijven van de toekomst, zij maken impact. Het zijn bedrijven die van betekenis zijn, het zit in hun vezels verweven."

De ondernemer wist dat zijn zoon gelijk had, maar wilde dat nog niet toegeven. Het duizelde de ondernemer, zijn hoofd zat vol en maalde in rondjes. Als hij met het bedrijf die richting uit wilde bewegen dan had hij wel met enorme uitdagingen te maken en hij wist niet hoe te beginnen. Er moest wel iets gebeuren, want op de oude voet verder gaan kon gewoon niet. Daar was hij wel van overtuigd.

De ondernemer startte de auto en richtte zich op het verkeer. Het hoofd van de ondernemer was wat rustiger geworden en hij vroeg aan zijn zoon of zijn fietsenfabriek ook meer die kant moest opgaan, wat er moest veranderen en hoe hij dat zou oppakken.

"Dat is een flinke kluit en ook niet op één dag gefixt" antwoordde de zoon. "Er zijn op diverse fronten, welke met elkaar in verband staan, behoorlijke uitdagingen. We hebben het in feite over een gehele transformatie van de onderneming. Ik heb zelf ook niet alle wijsheid in pacht, maar wil je betekenisvol en wendbaar bedrijf dat snel in kan spelen op veranderende omstandigheden, en die ontwikkelingen volgen zich in een razend tempo op, dan kan je niet slechts één dingetje veranderen. Trekken aan één touwtje heeft gevolgen voor een heleboel andere onderdelen. Niets doen is geen optie. Jij bent opgegroeid met de wetten van Taylor. Heel plat gezegd is dat de beheersing van de bedrijfsprocessen, dat het gevolg is van standaardisatie en efficiëntie. En dat zie ik ook terug op alle niveaus binnen het bedrijf. Niet dat dat verkeerd is, maar deze huidige tijd vraagt wel om iets anders. Volgens mij heeft jouw bedrijf nooit op een lijst gestaan van 'a great place to work' laat staan 'a great place to be and work'."

"Hoe bedoel je dat?" vroeg de ondernemer.

De zoon antwoorde: *"We hebben tijdens het ritje naar Amsterdam gehad over betrokkenheid van werknemers, en ik vind dat ze makke schapen zijn"*.

"Ja, dat zei je" bevestigde de ondernemer.

De zoon vervolgde *"In een great place to be and work ervaren de medewerkers een grote mate van vertrouwen, trots en plezier. Er heerst een organisatiecultuur waarin de persoonlijke ontwikkeling in de dagelijkse praktijk is verweven."*

"Oei, dat gaat mij wel erg ver" zei de ondernemer.

"Ik zeg niet dat het moet, maar dat staat wel in schril contrast met wat er in jouw organisatie afspeelt" zei de zoon.

"Sterker nog, ik denk dat jonge mensen hier behoefte aan hebben, maar je hebt ook te maken met de oude garde, die zullen zich er tegen gaan afzetten. Wat ik alleen wil zeggen, is dat hoe jij het bedrijf leidt in schril contrast staat met wat nu nodig is. In jouw tijd was dit wel nodig maar in deze tijd zijn er andere behoeftes. We hebben gesproken over jouw purpose, en de doorvertaling ervan naar de purpose van het bedrijf. Over het ernaar handelen is een andere vraagstuk. Dat betekent in feite dat je gehoor geeft aan een andere vorm van leiderschap dan jouw 'command & control' manier van leiden. Je moet leiden vanuit de purpose en daarnaar handelen. T

ijdens mijn studie heb ik een aantal colleges gevolgd over purpose gedreven leiderschap, een zeer interessant onderwerp, echt passend bij deze tijd. Het is de sleutel om groei te versnellen en de impact te vergroten. Maar dat kan alleen als je bereid bent de cultuur van de organisatie te veranderen. Dat kunnen kleine stapjes zijn, bijvoorbeeld zorg voor het vertrouwen, zorg ervoor dat dingen besproken kunnen worden, zorg ervoor dat de collega's verantwoordelijkheid nemen, zorg dat ze trots zijn op het bedrijf en in hetgeen zij doen.

Zorg dat de collega's betrokken worden zodat ze deelgenoot van problemen en oplossingen worden. We hebben zojuist bij deze dealer geluisterd naar het verhaal over hoe jouw concurrent, ik noem het maar concullega, het doet. Ze hebben focus op het duurzaamheidsaspect. Dat is een traject dat je zo op kunt starten in een werkgroep, noemt het "de innovatie-groep". Ik vind het bijvoorbeeld leuk om deze groep te begeleiden, daar heb ik wel ideeën bij."

Helder en duidelijk dacht de ondernemer en geleidelijk werd het hoofd van de ondernemer minder zwaar. Hij had vertrouwen in zijn zoon, maar zo jong, ging dat niet te ver? Toen bedacht de ondernemer dat de Graafschap zijn voetbalclub een jongen van 17 opstelde omdat een van zijn sterspeler geblesseerd was. Het frisse, onbevangen, kwalitatief goede spel van deze speler was opzienbarend. Het hele team ging er beter van spelen.

Zonder enige aarzeling zei de vader: *"ik durf het wel aan, ik heb alle vertrouwen in jou. Ik wil dan wel een onderbouwd plan zien voordat jullie aan de slag gaan."* De zoon knikte, maar dacht: zo gaan wij dat niet doen maar die mededeling komt op een later moment wel.