





De kunst van het wachten

Snel doorpakken is het credo in de zakenwereld. Ook investeerder **Sheila Struyck** dacht lange tijd dat snelheid een kwaliteit was. Maar sinds ze ook werkt als chef-kok weet ze hoe belangrijk wachten is. Een goede chef kan de tijd naar zijn of haar hand zetten. En een goede chef in het bedrijfsleven zou dat ook vaker moeten doen.

Illustraties: Cyprian Koscielniak

Je moet de tijd nemen om goede ingrediënten samen te brengen. Met langzame bereidingen krijg je diepte in de smaak.

In mijn kom ligt één zacht glanzende krokante ui, rustend op een grote druppel crème. Aan tafel wordt er nog een dampende, donkerbruine, heldere bouillon omheen geschonken. De smaak is zuiver, diep en rond. Zelfs het mondgevoel van kaasslierten zit erin; vet en suiker proef ik dan weer niet. Ik eet bij restaurant L'Aliança 1919, in het Spaanse Anglès. Voor mij staat een ode aan de klassieke uiensoep met brood en gesmolten kaas, maar dan in een elegant lichtvoetige uitvoering.

Zelfs nu, twee maanden later, kan ik de smaak, het gevoel en de herinnering nog helemaal terughalen. Wat is het geheim van deze soep? De uien worden zonder toevoeging drie dagen op een zacht vuurtje gekaramelliseerd.

In een restaurant ben je als chef

continu de tijd naar je hand aan het zetten. Voordat je je uniform aantrekt, zet je de oven al aan. Brood is nodig bij de lunch, maar ligt nu nog in de vriezer, dus dat moet er meteen in kunnen. Dan aan de slag met de pompoen, pastinaak en wortels. Wassen, schillen, snijden en meteen na het brood in de oven, geen omkijken meer naar. Een grote pan met water aan de kook brengen. Ondertussen de scampi's schoonmaken. Sperziebonen in drie minuten koken terwijl je de garnalen grilt. En zo maar door, steeds combineer je activiteiten. Chefs houden van bereidingen met weinig handelingen, waarbij je tegelijkertijd ook wat anders kunt doen zonder gevaar voor aanbranden of mislukken. Tomatensaus die drie uur pruttelt, deeg dat langzaam rijst, een knolselderij in zoutlaag

die twee uur in de oven gaart. Een ervaren chef heeft altijd haast, maar hij of zij is ook een meester in wachten op een mooie smaak.

Credo's uit Silicon Valley

Bij Procter & Gamble, de multinational waar ik na de universiteit ging werken, wisten we precies hoeveel maanden het bij iedereen duurde om brandmanager te worden. Hoe minder maanden dat kostte, hoe beter diegene was, zo meenden we. Dus had ik altijd haast en zette mensen aan om sneller te leveren.

Ik verslond boeken als *The 7 Habits of Highly Effective People* en *Getting Things Done*. Boeken die vol zitten met trucjes om gierig met je tijd om te gaan. Met slimme sluipteggetjes en afsnijdertjes, hoe je haast kunt hebben zonder het te tonen. Ik wist al snel: snel resultaat boeken en to-dolijstjes afvinken geeft een tevreden gevoel. De gedachte 'weer iets bereikt' maakt dopamine aan in je brein. Maar of iedereen het nou zo leuk vond om met mij samen te werken? Ik liet door de haast best vaak steken vallen, reageerde geagiteerd op vragen die in mijn ogen alleen maar tijd kostten.

Met de opkomst van digitale giganten zoals Google en Facebook werd snelheid helemaal bijna heilig verklaard. 'Als je niet faalt, ga je niet snel genoeg' was zo'n credo dat door Silicon Valley zijn intrede deed, net als: *move fast and break things*. Door zo snel mogelijk nieuwe software, eigenlijk voordat die helemaal af en bugvrij is, uit te rollen kom je er al gauw achter waar de fouten zitten. De gebruikers melden zich vanzelf als het misgaat. Nou ja, als ze ergens op de site een telefoonnummer of andere contactgegevens kunnen vinden. Dat heet dan agile.

Een paar jaar geleden nog, als directeur nieuwe mobiliteit en innovatie bij Europcar, spoorde ik de teams ook steeds aan om in beweging te blijven. Ik zei dingen als 'Hoe kunnen we dit versnellen?' en 'Welke zeven mijlslaarzen kunnen we aantrekken?'. Ik duwde beslissingen door en was dan verrast dat mensen tegen bleven werken of niet mee wilden met de visie. Of dat de klanten geïrriteerd waren door de slechte *customer journey*. Om het allemaal glad te trekken moest ik er vervolgens weer veel tijd en moeite in steken.

Ik kookte jarenlang op dezelfde manier. Met allerlei shortcuts maakte ik risotto. Rijst in olie op een hoog vuur, veel koud water met een bouillonblokje erbij en om de tien minuten even roeren om aanbranden te voorkomen. Aan het einde twee ons kaas erdoorheen roeren, voor de smeuïgheid. Een echte slimme risotto, zei ik trots, want hij leek redelijk zonder dat ik tijd had verloren.

De rol van umami

Professionele koks zien dat echt anders. 'De tijd nemen is een belangrijke techniek', zegt Femke van den Heuvel. Zij werkt voor Vip Health & Nutrition, de belangrijkste opleiding voor vegetarisch kokende chefs. 'Het is een beetje technisch, maar gebakken vlees heeft een paar functies in een gerecht. Door de bite is er iets om op te kauwen en maak je bovendien speeksel aan, waardoor je meer proeft. Je proeft dan ook umami en dat geeft de smaak diepgang.'

Umami is een van de vijf basis-smaken, met zout, zoet, zuur en bitter. Het is een Japans woord en betekent de essentie van heerlijkheid. Ons woord 'hartig' komt in de buurt. Gedroogde tomaat,

Zowel in de keuken als bij zakelijke beslissingen is het een kwestie van rustig roeren en wachten op een mooie smaak.

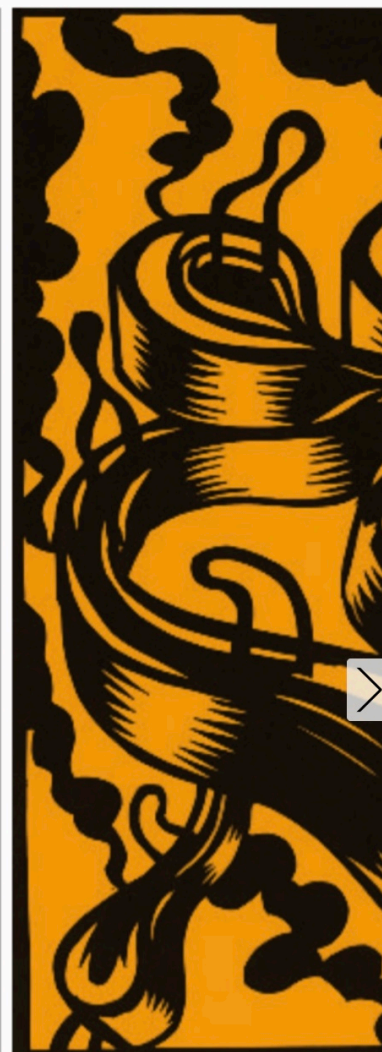
koffie, Parmezaanse kaas, gebakken champignons, gestoofde uien, ansjovis, ketjap en zeewier smaken umami. De smaakbeleving komt van het aminozuur glutaminezuur, dat vrijkomt bij de bereiding van vis en vlees, maar ook bij het rijpen van fruit, tomaten en kaas of bij fermenteren, dat eigenlijk neerkomt op gecontroleerd rotten.

Rijpen en fermenteren zijn bij uitstek technieken die tijd nodig hebben. Fermenteren is een simpele handeling, net als iets marinieren of in de azijn zetten. Je moet soms weken of maanden wachten, maar het is gewoon een kwestie van ondertussen wat anders gaan doen. En dan ineens is de bereiding klaar. Zonder verhitting of vuur, ook dat is koken.

Met deze langzame bereidingen creëer je complexiteit en diepte in de smaak, zonder kunstmatige toevoegingen. Van den Heuvel geeft ketjap maken als voorbeeld. 'Van een uitzending van het tv-programma *Keuringsdienst van Waarde* leerde ik dat je daar maar twee ingrediënten voor nodig hebt en dat je een tijd moet wachten. Maar veel makers hebben haast en moeten er van alles bij doen om het meer smaak te geven.'

Slechte uitvoering

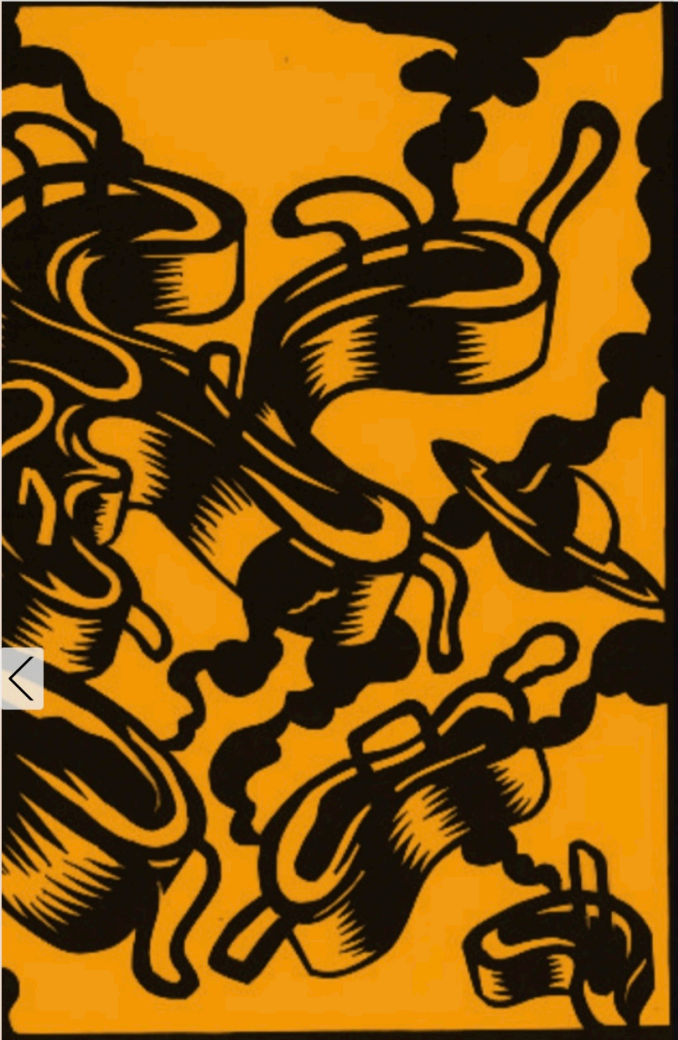
Sinds een paar jaar combineer ik mijn bezigheden als chef-kok met mijn activiteiten als commissaris en investeerder. En ook daar wil ik meer wachten. Vooral vertragen in het begin om in de uitvoering tijd te winnen. Daarvoor gebruik ik het *fair process leadership*, van professor Ludo Van der Heyden van businessopleider Insead. Zijn theorie is dat slecht uitgevoerde plannen of besluiten als oorzaak hebben dat een partij zich niet



eerlijk behandeld voelt, of niet gehoord. Zijn leiderschapstijl gaat uit van het idee dat je tijd moet nemen om iedere betrokkene bij een beslissing te ontmoeten en te spreken. Om alle gezichtspunten te kennen. Als mensen zich gezien en gehoord voelen, verhoogt dat de kans op een goede uitvoering en dus op een goed resultaat.

Door ons waargebeurde cases na te laten spelen maakte Van der Heyden ons ervan bewust dat je, als je onder druk staat, geneigd bent om op basis van beperkte kennis snel te besluiten. Toen ik

Ik kookte jarenlang op dezelfde wijze, met shortcuts



zijn colleges op Insead volgde, moesten we in een rollenspel beslissen of we een Formule 1-auto ondanks mankementen toch zouden laten rijden. We meenden geen tijd te hebben om de coureurs te vragen wat hun inschatting van het gevaar was. Zo werden er zelfs levens op het spel gezet.

Deze kennis kwam me van pas bij een leiderschaps crisis in een bedrijf waar we met NBI Investors aandeelhouder van zijn. Ondanks de druk en de grote risico's besloot de raad van commissarissen om niet instinctief snel zelf te beslissen,

maar om alle spelers onder vier ogen te spreken om zo een compleet beeld te vormen. Veel werk, dat klopt, dus dan maar de agenda schoonvegen. Niet alleen kregen de rvc-leden allerlei verborgen details en informatie boven tafel, maar ook voelde iedereen zich gehoord. In plaats van dat we weerstand en ruzie bij hen ontmoetten, werden

de medewerkers een deel van de oplossing en er begonnen allerlei processen vanzelf te lopen. Deze uitkomst was verrassend, ik hoefde er helemaal geen druk op te zetten.

Niet alleen chefs zetten de tijd graag aan het werk, dat doen bakkers ook. Edwin Klaasen is de eigenaar van Broodheeren, een ambachtelijke bakkerij voor



SHEILA STRUYCK (56)

werkte de afgelopen dertig jaar afwisselend op topposities in het internationale bedrijfsleven (P&G, Philips en Europcar) en als ondernemer en investeerder.

Naast haar huidige activiteiten als professioneel commissaris en venturepartner bij Shift Invest/NBI Investors heeft ze een negen maanden lange opleiding tot chef-kok afgerond op het prestigieuze culinaire instituut Le Cordon Bleu, in Parijs en Londen.

toprestaurants. 'Tijd is alles bij ons', zegt hij. 'Zelfs met de beste ingrediënten wordt het niks als je ze niet de tijd gunt. Mijn methodes en recepturen kun je niet in tijd vangen. Omdat elk deeg anders is – het is een natuurproduct – moet je blijven voelen en wachten tot de bacteriën hun werk hebben kunnen doen.' Klaasen kijkt naar eigen zeggen nooit op de klok. Terwijl het deeg ligt te rijzen doet hij andere dingen en probeert hij nieuwe dingen uit.

Rustig roeren

Als ik hem spreek, bedenk ik dat er overeenkomsten zijn tussen het bedrijfsleven en het bakproces. Ook bij zakelijke beslissingen moet je de tijd nemen om kwalitatief goede, natuurlijke ingrediënten samen te brengen. Dan is het een kwestie van rustig roeren en wachten op een mooie smaak. Niks geen kunstmatige ingrediënten.

Zakelijk heb ik ook geleerd om de tijd te nemen voor een mooie uitkomst waar ik vervolgens niet meer aan hoeft te knutselen. Als chef neem ik tijd door iets te doen wat lang duurt, maar met weinig moeite een mooie smaak oplevert. Dus maak ik de risotto nu heel anders dan in het verleden. Eerst de bouillon opwarmen. In een andere pan op laag vuur een sjalotje fruiten, zonder dat het bruin wordt. Bombarijst erbij, transparant maken, afblussen met wijn. Lepel voor lepel de warme bouillon toevoegen. Door regelmatig roeren wordt het dankzij het zetmeel van de rijstkorrel zijdezacht en smeuïg. Aanbranden gebeurt niet op een zacht vuur. Vijf minuten rusten met deksel erop. Als je wilt kun je er wat Comté overheen raspen voor de umami, maar voor het romige is dat niet nodig. □

Ik verslond boeken die vol zitten met truejes om gierig met je tijd om te gaan

The art of waiting

Essays and columns

Fast action is the creed in the business world. For a long time, investor Sheila Struyck indeed thought that speed was a quality. But since she also works as a chef, she knows how important waiting is. A good chef can put the time to his or her will. And a good boss in business should consider doing that too. - Het Financieele Dagblad - 8 January 2022

In my bowl, rests one soft shiny onion with a crispy skin on a large drop of cream. At the table, a steaming, dark brown, clear broth is poured around it. The taste is clean, deep and round. Even the mouthfeel of cheese strings is in it; I don't taste fat and sugar. I am eating at [restaurant L'Aliança 1919](#), in Anglès, Spain. For me, it is an ode to the classic onion soup with bread and melted cheese, but in an elegantly lighter version. Even now, two months later, I can still fully recall the taste, feeling and memory. What is the secret of this soup? The onions are caramelised over a low heat for three days without addition.

In a restaurant you, as a chef, are constantly adjusting the time to your will. Before you put on your uniform, you turn on the oven. Bread is needed for lunch, but it's still in the freezer now, so that should be brought in right away. Then you get started with the pumpkin, parsnips and carrots. Washing, peeling, cutting and immediately after the bread is in the oven there's nothing to worry about. Bring a large pot of water to the boil. Meanwhile, clean the scampi. Cook green beans for three minutes while grilling the large shrimps. And so on, you are always combining activities. Chefs like to cook with techniques that allow you to do something else at the same time without the risk of burning or failing. Tomato sauce that simmers for three hours, dough that rises slowly, celeriac in a salt layer that cooks in the oven for two hours. An experienced chef is always in a hurry, but he or she is also a master at waiting for a nice taste.

Silicon Valley creeds

At Procter & Gamble, the multinational company where I went to work after college, we knew exactly how many months it took everyone to become a brand manager. The fewer months that it took, the better it was, or so we thought. So, I was always in a hurry and pushed people to deliver faster. I devoured books like [The 7 Habits of Highly Effective People](#) and [Getting Things Done](#). Books that are full of tricks to be stingy with your time. With clever shortcuts, how to be in a hurry without showing it. I soon knew: achieving results quickly and ticking off to-do lists gives a satisfied feeling. The thought of 'having something done' produces dopamine in anyone's brain.

I wonder whether people really enjoyed working with me. Due to the rush, I often made mistakes, reacted with agitation to questions that in my opinion only cost me time.

With the rise of digital giants, such as Google and Facebook, speed has become almost sacred. 'If you don't fail, you aren't going fast enough' was one of those creeds that was introduced by Silicon Valley, just like: 'move fast and break things'. By rolling out new software as quickly as possible, actually before it is completely finished and bug-free, you will soon find out where the errors are. The users will report them themselves when something goes wrong. Well, if they can find a phone number or other contact details somewhere on the site. That is called agile. Great.

A few years ago, as Director of new mobility and innovation at Europcar, I also always urged the teams to keep moving. I said things like, "How can we speed this up?" and "What seven-mile boots can we put on?" I pushed through decisions and was then surprised that people continued to resist or did not want to go along with the vision. Or that the customers were irritated by the bad customer journey. I then had to put in a lot of time and effort to smooth it all out.

I cooked the same way for years. I made risotto with all kinds of shortcuts. Rice in oil on a high heat, lots of cold water with a stock cube and a stir every ten minutes to prevent burning. Stir in two ounces of cheese at the end for smoothness. 'A real clever risotto', I said proudly, because it seemed reasonable without my wasting time.

The role of umami

Professional chefs see it differently. "Taking time is an important technique," says Femke van den Heuvel. She works for [Vip Health & Nutrition](#), the most important training course for vegetarian cooking chefs. "It's a bit technical, but fried meat has a few functions in a dish. Because of the bite there is something to chew on and you also make saliva, so you can taste more. You also taste umami and that gives the taste depth."

Umami is one of the five basic tastes, with salty, sweet, sour and bitter. It is a Japanese word and means the essence of glory. Our word 'savoury' comes close. Sun-dried tomato, coffee, Parmesan cheese, fried mushrooms, stewed onions, anchovies, soy sauce and seaweed have an umami taste. The taste experience comes from the amino acid glutamic acid, which is released during the preparation of fish and meat, but also during the ripening of fruit, tomatoes and cheese or during fermentation, which actually means controlled rotting.

Ripening and fermentation are pre-eminently techniques that take time. Fermenting is a simple operation, just like marinating or putting something in vinegar. You sometimes have to wait weeks or months, but it's just a matter of doing something else in the meantime. And then, suddenly, the preparation is done. Without heating or fire, that is cooking, too.

With these slow preparations, you create complexity and depth in the taste, without artificial additives. Van den Heuvel gives making soy sauce as an example. "I learned from a TV programme, Keuringsdienst van Waarde, that you only need two ingredients for this and that you have to wait a while. But many cooks are in a hurry and have to do everything they can to give it more flavour."

Bad execution

For a few years now, I have been combining my activities as a chef with my activities as a Supervisory Director and investor. And there too I want to wait more. Especially to slow down at the start to save time in execution. For this, I use the [fair process leadership of Professor Ludo Van der Heyden](#). His theory is that poorly executed plans or decisions cause a party to feel unfairly treated or heard. His leadership style is based on the idea that you should take the time to meet and speak to everyone involved in a decision. To know all points of view. If people feel seen and heard, it increases the chance of good performance and therefore a good result.

By showing us real-life cases, Van der Heyden made us aware that, when you are under pressure, you tend to make quick decisions based on limited knowledge. When I took his lectures on Insead, we had to role-play whether we would let a Formula 1 car drive despite defects. We didn't think we had time to ask the drivers what their assessment of the danger was. Lives were even put on the line.

This knowledge came in handy during a leadership crisis in a company in which we are a shareholder through [NBI Investors](#). Despite the pressure and the high risks, the Supervisory Board decided not to intuitively make a quick decision, but to speak to all players in private in order to form a complete picture. A lot of work, that's right, so we just wiped the agenda clean. Not only did the Supervisory Board members receive all kinds of hidden details and information, but everyone also felt heard. Instead of meeting resistance and arguing with them, the employees became part of the solution and all kinds of processes started to run on their own. This outcome was surprising, I didn't have to put any pressure on them at all.

Not only do chefs like to put time to work, bakers do too. Edwin Klaasen is the owner of [Broodheeren](#), an artisan bakery for top restaurants. "Time is everything for us," he says. "Even with the best ingredients, it won't work if you don't give them time. My methods and recipes cannot take effect without time. Because every dough is different – it is a natural product – you have to keep feeling and wait for the bacteria to do its job." Klaasen says he never watches the clock. While the dough is rising, he does other things and tries new things.

Stir gently

When I speak to him, I realise that there are similarities between business and the baking process. When making business decisions, you also need to take the time to bring together high-quality, natural ingredients. Then it is a matter of stirring gently and waiting for a nice taste. No artificial interventions.

In business, I have also learned to take the time for a nice outcome that I don't have to tinker with anymore. As a chef, I take my time by doing something that takes a long time, but produces great taste with little effort. So now, I make the risotto very differently than in the past. First heat up the broth. In another pan over a low heat, fry a shallot without browning. Add bomba rice, make it transparent, deglaze with wine. Add the hot stock spoon by spoon. Regular stirring makes it silky and creamy thanks to the starch of the rice grain. Burning does not happen on a low heat. Let it sit for five minutes with lid on. If you want you can grate some Comté over it for the umami, but it's not necessary for the creamy one.

Appeared as an essay in [het Financieele Dagblad](#) on 8 January 2022