

## INTERVIEW MET OUD DOCENT JACQUES EBBEN.

Jacques Ebben is bedrijfsleider van Bolletje Amsterdam, met de nadruk op leider. “Ik ben een leider, geen manager, dat zijn héél verschillende dingen”, zegt de oud-PSPer. “Ik ben 100 procent gericht op mensen, niet op taken.” In deze functie komen Jacques’ ervaringen als priester in opleiding en als leraar uitstekend van pas.



Jacques tijdens een zeiltocht op de Friese meren met collega's van Technische School De Boulevard in Arnhem.

Hij woont op het mooiste plekje van de hoofdstad, vindt Jacques Ebben. Zijn bovenwoning in de Rivierenbuurt staat pal tegenover het chique Okura-hotel, en in het tussenliggende Amstelkanaal ligt het bootje van de buurman dat hij mag gebruiken. “Ik ben gestaag op weg een echte Amsterdammer te worden”, lacht Jacques, geboren in het Brabantse dorpje Vianen bij Cuijk, maar al voor lange tijd woonachtig in de grootste stad van het land. “Ik houd van deze plek. De architectuur in deze wijk bijvoorbeeld vind ik prachtig, elke dag ontdek ik nog iets nieuws. En eigenlijk is Amsterdam ook een dorp. Vlees kopen we bij slager Cor, en als ik bij de kaasboer binnenkom weet hij al precies wat ik nodig heb. Nee, ik ga hier nooit meer weg.”

Wie de indruk krijgt dat Jacques Ebben een tevreden man is, heeft het bij het rechte eind. Sterker nog: “Jacques kan heel goed actief gelukkig zijn”, zegt zijn vrouw Maaïke. “Hij kan echt vlinders in zijn buik krijgen van hoe fijn we het samen hebben. Hij heeft regelmatig buien van pure gelukzaligheid.” Dat gevoel kan hem overkomen als hij 's avonds thuiskomt en zijn gezin aantreft, of als hij op zijn balkon in het zonnetje zit, op een van de stoelen die hij onlangs bij het

grofvuil aantrof en meenam naar huis. Mijmerend, met een glas wijn erbij, over de belangrijke zaken in het leven, “wat er bij wijze van spreken op mijn grafsteen moet komen te staan.” Of op zondagmiddagen, als Jacques en Maaïke en hun vier kinderen afspreken in het Amsterdamse bos, voor een potje voetbal tegen de familie Kramer uit de buurt. Jacques zelf zegt het op deze manier: “Al met al ben ik een enorme bofkont, dat is gewoon zo.”

Uit wat hij vertelt lijkt het alsof het nooit anders is geweest. Als jongste zoon uit een gezin van zeven werd hij door zijn broers en zussen flink verwend (“En nu weer!”, roept Maaïke tussendoor), en zijn ouders waren “een en al goedheid.” Jacques ziet het als zijn taak dat voort te zetten en aan zo veel mogelijk mensen mee te geven. “Je moet weten waarvoor je leeft, en als je dat niet weet, moet je daar zo snel mogelijk achter zien te komen. Je krijgt heel veel mee van je ouders, maar jij moet zorgen dat je verder verbetert. Anders is je leven zinloos geweest, dan heeft jouw generatie geen nut gehad.”

Misschien is die levensopvatting wel het overblijfsel van een opleiding bij de paters van het Heilig Hart in Mook. Jacques wilde graag priester worden, maar gaandeweg die studie ontdekte hij dat er ook meisjes bestonden, en dat trok toch wel. Hij besloot maar aan het werk te gaan, en kwam onder meer terecht bij Roggy, een fabrikant van roggebrood en destijds een concurrent van Bolletje. “Ik weet nog dat de eigenaren bijna hysterisch werden toen Bolletje ineens plastic kuipjes als verpakking op de markt bracht. Dat was een groot succes, en ze vroegen zich af of zij dat ook niet moesten gaan doen.”

Later werd Jacques in Arnhem leraar op een school voor moeilijk lerende jongens. De aanpak was destijds 'lekker bezig houden', maar daar nam Jacques geen genoegen mee. "Je moet die jongens een doel geven, een uitdaging. Dan leren ze hun vak en krijgen ze meer eigenwaarde." Dus werd er een ambitieus doel gesteld: zijn leerlingen zouden deelnemen aan de landelijke examens op B- of C-niveau. "Daarop scoorden ze in de praktijktesten beter dan jongens van het reguliere LBO. Daarna konden ze zo aan de slag bij verschillende bakkerijen en hadden ze een prachtleven." Maar voor Jacques zelf bood het onderwijs na enige jaren te weinig uitdaging. "In mei was ik al klaar, en daar zat ik dan tot september niks te doen. De hele opleiding was goed neergezet, alles liep, ik kon niks meer bijdragen. Mijn houdbaarheidsdatum was verstreken."

Hij maakte de overstap naar Sonneveld, een producent van broodverbetermiddelen, en kwam zo bij Jaffa in Amsterdam, de voorloper van Bolletje, over de vloer. "Het had veel charme, maar als bakkerij kon het veel beter. De ovens werden ook gebruikt om vis klaar te maken voor de lunch, en het deeg was de ene keer 30 graden en de andere keer 40. Of ik niks had waarmee de productie stabiel werd, vroegen ze. Ik kan jullie wel broodverbetermiddel verkopen, zei ik, maar jullie moeten je proces in de hand houden." Uiteindelijk werd Jacques gevraagd dat zelf te komen doen, en zo begon hij in 1989 als adjunct-directeur van Jaffa. "Dat klonk héél mooi", lacht hij hardop.

Jacques zegt dat hij niks weet van schroeven en bouten en moeren. "Dus ik moet wel met mensen werken, ik kan niet anders." Dat betekende in die beginjaren hele dagen in de productie rondlopen, en vragen stellen. "Waarom doe je dat zo? Denk je dat het beter zou gaan als we het eens zus proberen?" Dat continue stellen van vragen en dóórvragen is de kern van verbeteren, vindt Jacques, en nog steeds houdt hij dat zijn groepsleiders voor. "Ik wil hier sociale mensen hebben, mensen die hun verantwoordelijkheid nemen, maar vooral nieuwsgierige mensen. Een sollicitant die mij niet tenminste vier vragen stelt, hoef ik niet." Hetzelfde geldt thuis bijna voor zijn kinderen. Toen zoon Koen van acht dolenthousiast thuis kwam na het bewonderen van de nieuwe hond van de burens, had pa drie vragen: "Is het een jongen of een meisje, komt ie uit het asiel en hoe heet ie?" "Dat weet ik niet", antwoordde Koen. "Nou, dan ga je weer terug!"

Een scheiding tussen werk en privé vindt Jacques sowieso 'onzin'. "Dat werkt precies hetzelfde. Als kinderen klein zijn moet je ze helpen; als ze groter worden krijgen ze taken en laat je ze voorzichtig los, en als ze volwassen zijn laat je ze helemaal los. Zo doen we dat bij Bolletje ook. Onze mensen zijn allemaal gegroeid en veel beter geworden. Wij hebben inmiddels de beste mensen van Amsterdam." Is daarmee zijn houdbaarheidsdatum niet weer verstreken, kan hij nog meer bijdragen aan Bolletje? Jacques begint over de noodzaak om de kostprijs verder te verlagen en daarvoor de goede investeringen te doen. Van het argument dat er daardoor misschien arbeidsplaatsen verdwijnen, wil hij niks weten. "Nee, nee, meer produceren met dezelfde mensen, dát is mijn taak. Zodat al die mensen over tien jaar nog steeds bij ons werken en goed voor hun gezin kunnen zorgen. Dáár gaat het om, nergens anders om!"

Blijft nog de vraag over of Jacques' mijmeringen op zijn balkon al een tekst voor zijn grafsteen hebben opgeleverd. "Hij heeft genoten van zijn leven", stelt Maaïke voor, maar Jacques weet het nog niet. Het verandert nog elke keer. Uiteindelijk zegt hij, als priester, leraar en leider ineen: "Ik hoop dat mensen zeggen dat ze door mij een fijner leven hebben gehad, dat ze een beter mens zijn geworden. Dat zou ik graag horen." En na enige stilte: "En dat mijn kinderen op hun dertigste nog een foto van hun vader in de portemonnee hebben, dat zou ik fantastisch vinden." Het blijft nu nog langer stil. "Daar doen we het allemaal voor", klinkt het dan zacht.