



HARD ROCK CAFÉ ⁽¹⁾

In India nota bene kom ik Isaac tegen. Samen met twee vrienden, een Amerikaan die in Frankrijk woont en een medebewoner van de staat Tennessee, probeert hij een vliegtuig te huren voor de vlucht van Bangalore naar Allahabad. In India is dat ongehoord. Vrijwel niemand kan een privé vliegtuig betalen en wie het wel kan betalen heeft nooit zoveel haast.

Maar Isaac kan het betalen. Ondanks zijn halflange haar en lachende blauwe ogen, die hem het uiterlijk geven van een afgestudeerde hippie, is hij een ervaren topfunctionaris die gewend is internationale reizen te maken. En hij hoeft zich geen zorgen te maken over de financiering van een privé vlucht: kort tevoren heeft hij zijn 19 jaar oude bedrijf voor 107 miljoen dollar verkocht. Voor General Motors of Unilever zou dat niet veel zijn, maar voor een 40-jarige zakenman uit het Zuiden van de Verenigde Staten is het een ruim bewijs dat het lonend kan zijn om te gaan waar je hart je wijst.

Isaac groeide op in de jaren zestig als telg van een rijke familie in het Zuiden. Negentig procent van de bevolking van de stad waar hij woonde was zwart. En net als in de overige steden van het Zuiden werden de rassen streng gescheiden gehouden. Die politiek was een bron van ergernis voor de gevoelige tiener Isaac, die toen al een openlijk voorstander was van een eerlijke benadering van alle mensen. In de Verenigde Staten van die jaren betekende dat dat hij dicht bij de mensenrechtenbeweging stond.

'Toen werd de wet op gelijkberechtiging aangenomen en werden de borden die de rassenscheiding regelden weggehaald', vertelt hij op z'n rustige manier. 'Dat maakte een diepe indruk op mij. Over symboliek gesproken! Die borden waren een schreeuwend symbool van de klassenmaatschappij (hij gebruikte de woorden 'rassenscheiding' en 'klassenmaatschappij' door elkaar). Ze herinnerden de meerderheid van de bevolking, de zwarte mensen, er elk moment van de dag aan dat ze minderwaardig waren. En toen op een dag whoesj! Alle borden weg. Plotseling waren we allemaal, niet alleen de zwarten, weer mens'. Nu zoveel jaar later, is hij nog steeds niet helemaal van zijn verbazing bekomen.

Toen de ouders van Isaac scheidden besloot hij om met zijn vader naar Engeland te gaan. In die tijd voelde hij zich al nauw verwant met het nieuwe bewustzijn dat zich van de wereld meester maakte. Hij besloot niet te gaan studeren, maar te gaan werken in een van de fabrieken van zijn vader in het noorden van Engeland.

'Wat een opleiding! Het maakte niet zomaar indruk, het werd me ingekerfd!' vertelt hij. Op een gegeven moment leidde hij een wilde staking tegen de fabrieksleiding. Het belangrijkste punt was het lawaai en de staking hield meer in dan het schreeuwen van leuzen. 'Weet je', zegt hij terwijl hij onbewust



wat harder gaat praten, 'de machines in de fabriek van mijn vader maakten zoveel herrie dat de arbeiders er doof van werden, maar de bazen wilden niet eens luisteren.' (Het had iets poëtisch: de arbeiders worden doof en hun bazen willen niet luisteren.)

Daarna verdiende hij wat geld door oude Rolls Royces op te kopen en in de VS weer van de hand te doen, maar zijn sociale instelling was te sterk. Op een dag zag hij in Bond Street dat een politieagent een jongen arresteerde die, te zien aan zijn pet en zijn gedrag, thuishoorde in de oostelijke wijken van Londen. Isaac was nog steeds diep verontwaardigd: 'Dat was het summum van het Victoriaanse klassenstelsel. Die jongen kon niet eens naar de andere kant van de stad gaan zonder dat hem zijn plaats gewezen werd.'

Met strakke kaken, maar met zijn gebruikelijke rustige oprechtheid, gaat hij verder: 'In Engeland waren in die tijd de maatschappelijke klassen nog strikt gescheiden. In Londen was er letterlijk geen plek te vinden waar een bakker en een bankier samen hadden kunnen praten. Ze hadden hun eigen eetgelegenheden, hun eigen clubs en cafés. Ze kwamen elkaar gewoon niet tegen.' Kennelijk was ook dat een situatie die zich in hem had gekerfd. 'Ik wilde dat systeem doorbreken', zegt hij terwijl zijn enthousiasme door zijn kalme houding heenstraalt. Doorbreken! Dat was revolutionaire taal.

De jonge idealist, hij was nog geen 20, die zich op weinig anders kon beroepen dan een diepe achting voor andere mensen, besloot om samen met een vriend een restaurant te openen, een absoluut klassenloos restaurant. Hij vloog terug naar de VS, gebruikte zijn achternaam om bij de bank in zijn geboortestad een lening van 60.000 dollar los te krijgen, keerde terug naar Londen en huurde een ruimte in midden in het chique Mayfair.

Londen was in die jaren het centrum van het nieuwe bewustzijn, een soort hoofdkwartier van de transformatie in het denken. Het was een beweging van en voor jongeren. Jonge mensen hadden het over 'liefde' en hun helden waren popzangers. 'Muziek was niet alleen populaire liedjes, muziek was politiek', zie Isaac.

Van al die energieën maakte hij gebruik. Hij opende het eerste duidelijk Amerikaanse restaurant in Engeland, in Europa, in de wereld, dat geassocieerd werd met die 'beweging': het Hard Rock Café. Het basisidee was een vriendelijk wegrestaurant voor vrachtrijders in Tennessee, midden in Londen. Het was zijn bijdrage aan meer gelijkheid in de wereld.

De droom (de ideeën en de idealen), het moment, de stad en het restaurant zelf waren precies goed. Vanaf de dag van de opening was het een doorslaand succes. In de rijen van mensen die op een vrijkomend tafeltje wachtten stond iedereen: de bankier, de bakker, de taxichauffeur, de mensen in blauwe overalls en de mensen met witte boorden. Dat waren de zielen die deel uitmaakten van het systeem dat hij wilde doorbreken en al snel leverden ze zelf hun bijdrage aan die doorbraak.



Vanaf het eerste begin kwamen ook de helden van de beweging naar het restaurant: Jimi Hendrix, de Beatles, de Stones en alle anderen. Iedereen hield van het restaurant. Het was op slag beroemd. Isaac had zich voorgenomen dat hij, als hij ooit een bedrijf zou leiden, dat niet op de traditionele manier zou doen. 'Ik was op drie of vier na de jongste daar en ik wist helemaal niets over de zakelijke kanten van een restaurant, dus ik moest het mijn gevoel doen', zei hij. 'Er waren eenvoudig geen richtlijnen voor het soort plek dat ik in mijn gedachten en in mijn hart had.'

Hij nam persoonlijk alle werknemers aan. 'De regenboogcollectie', noemde hij ze. 'De staf telde 25 verschillende nationaliteiten.' Hij hield dagelijks en later wekelijks een 'familiebijeenkomst' met de hele staf. 'Als jullie me de zakelijke kant leren, zorg ik voor het geld en voor de navigatie', vertelde hij ze.

De stafbijeenkomsten waren chaotisch en dynamisch. 'We oefenden en dan oefenden we nog een beetje', zegt hij. 'Elke week praatten we over vriendelijkheid, over kwaliteit door beleefdheid en over onze grote thema's: klassenloosheid en "agressieve Amerikaanse vriendelijkheid". We moesten de gebruikelijk Engelse terughoudendheid overwinnen. We wilden een restaurant dat liefde uitstraalde.'

Isaac kwam met het eerste winstdelingsprogramma in de Engelse restaurantwereld. Elke werknemer kreeg een aandeel in de winst op basis van een score, die niet alleen bepaald werd door de gebruikelijk werkprestaties, maar ook door vriendelijkheid, behulpzaamheid en 'passen in de familie'. Iedereen werd gelijk behandeld. Vaak kregen vrouwen in de jaren 60 de helft van het salaris dat een man kreeg voor hetzelfde werk. In het Hard Rock Café werd iedereen gelijk beloond.

In die tijd hoorde Isaac over een invloedrijke heilige man in India: Sai Baba. Omdat hij verlangde naar de bevestiging dat de door hem gekozen idealistische weg de juiste was, een weg die hij niet alleen als een zakelijke onderneming, maar ook als een spiritueel avontuur beschouwde, vroeg hij zich af of Baba hem aanwijzingen zou kunnen geven.

De drang naar India te gaan was sterk. Hoewel hij het verschrikkelijk druk had, maakte hij tijd vrij en nam het vliegtuig naar India. Toen hij aankwam glimlachte Baba hem toe. Dat was alles. 'Huh! Vijfduizend kilometer voor een glimlach!' Isaac die zoals altijd haast had, moest twee weken wachten zonder iets te kunnen doen. Hij vroeg om een persoonlijk gesprek met Baba, hij smeekte om een persoonlijk gesprek, maar hij kreeg zelfs geen tweede glimlach. Hij gaf het op, veegde het stof van zijn handen en nam het vliegtuig terug naar Londen. 'Ach', mijmert hij, 'het waren twee plezierige weken. Ik weet dat ik er iets waardevol heb gekregen, ook al weet ik niet precies wat.'

Lachend zegt hij: 'Nergens vind je een zo dharmisch restaurantmanagers als ik. Ik kende de namen van iedereen in het restaurant en iedereen kende mij.'



Iedereen had mijn telefoonnummer zodat iedereen me op elk gewenst moment te pakken kon krijgen. Ik zat 70% van mijn tijd aan de telefoon. De werknemers en ik hadden een bijzondere relatie. Later zette ik in de werknemersruimten zelfs faxmachines met een rechtstreekse lijn naar mijn kantoor. Elke werknemer in elk Hard Rock Café ter wereld wist dat hij of zij me altijd rechtstreeks konden bereiken.

Ik stelde een paar mensen aan als "manager" en hielp ze daarna om van die positie geen misbruik te maken. Ze waren verantwoordelijk voor de zakelijke kant, maar natuurlijk ook als mens aanspreekbaar. Als hun gedrag inging tegen dat wat we in onze werkomgeving wilden, uit onwetendheid of geldingsdrang of misschien, alleen maar gewoonte, was dat voor mij een kans om ze wat "bijzondere hulp" te geven.

Ik gaf de personeelschef de bevoegdheid om beslissingen van de algemene manager ongedaan te maken, bijvoorbeeld in gevoelskwesties of dingen als gewone hoffelijkheid, bijspringen als iemand tekort kwam, het betalen van een voorschot als iemand met vakantie ging, dat soort dingen. Die mensen waren restaurantpersoneel, ze verdienden toch al niet zoveel, het minste dat we konden doen was opletten en ze een beetje helpen. Het centrale thema was respect. Wij respecteerden de mensen en we verwachtten van hen dat ze ons respecteerden.

En datzelfde gold voor de klanten', gaat hij verder. Omdat hij zelf een afkeer had van wachten in lange rijen, was hij begaan met al die mensen die op de stoep voor het restaurant stonden te wachten, totdat er binnen een tafeltje vrijkwam. 'Ik vond het afschuwelijk, al die mensen in een rij, zeker als het slecht weer was', jammert hij, 'mar wat kon ik daaraan doen? Het was een onderwerp dat in veel bijeenkomsten aan de orde kwam, en tenslotte vonden we een fraaie oplossing.

We besloten de grenzen van het restaurant te verleggen naar de achterste persoon in de rij, waar dat ook was, en soms was dat aan de andere kant van het park. We haalden er geen juristen bij, we deden het gewoon. We stelden een "rij-ober" aan. Hij moest het voor de mensen die buiten stonden wat makkelijker maken. Als het regende deelde hij paraplu's uit (en we zijn er nooit kwijt geraakt), als het warm was ging hij rond met ijsthee, als het koud was met chocolademelk en warme soep. Dat illustreert zo een beetje hoe we het aanpakten. Iedereen vond het fantastisch.

Zijn ogen lichten op terwijl hij over zijn bedrijf zit te praten. 'Voor veel mensen was het een soort therapie om in het Hard Rock Café te komen werken. Ook als ze een gewelddadige jeugd achter de rug hadden vonden ze er liefde, en konden ze er hun eigen liefde kwijt.

Zo ging het altijd. Ik kon mensen aannemen die niemand anders wilde hebben, en na een maand of 6, 7 waren ze volkomen veranderd. Ik noemde het mijn "middelbare school" en zei tegen iedereen dat ik wilde dat ze het



eindexamen zouden halen. Ik besepte al vrij snel dat we bezig waren gewoonten te creëren, meer niet, alleen maar gewoonten. Want dat is de grondslag van succes of mislukking in het leven: gewoonten. Daarom besloot ik goede gewoonten te creëren.

Zo hebben we een paar fantastische zielen "examen" zien doen!

Iedereen vond het er fantastisch, herhaalt hij stralend. 'Iedereen voelde zich groter doordat hij er werkte. We waren beroemd. Je hoefde er alleen maar binnen te lopen om de enorme energie te voelen. De werknemers waren trots op het restaurant, tot en met de bordenwassers toe.' Hij gebruikte de woorden 'geest', 'dharma', 'liefde' en 'energie' alsof ze synoniemen zijn.

Toen hij van z'n reis naar India terugkwam kreeg hij een idee: 'Als we zo beroemd zijn en als mensen zoveel van het Hard Rock Café houden, waarom geven we hun dat dan niet terug in de vorm van een boodschap?' Hij begon zinnestukjes te drukken op rekeningen, T-shirts, sweatshirts enzovoort. Het waren korte aforismen die hij in India had opgepikt: 'Begin de dag met liefde', 'Doe goed, wees goed, kijk goed', enzovoort. 'Ik verkocht miljoenen sweatshirts aan de meest uiteenlopende mensen, ruwe jongens soms, zegt hij met pretlichtjes in zijn ogen, 'en op elk shirt stond ons logo Love all, serve all. Dat moet toch wel een beetje goed gedaan hebben.'

Isaac blijft verbonden met India, maar op een eigenaardige manier. Een of twee keer per jaar gaat hij er twee weken heen. Zijn energieke manier van leven komt tot stilstand terwijl hij zit en nadenkt, wachtend op de zegen en de aanwijzingen van de heilige man. Maar die komen niet, in elk geval niet rechtstreeks. Vijftien jaar lang ontwikkelt zijn levensdraad zich haar na haar af en kent zijn leven de onvermijdelijke hoogte- en diepte punten. Isaac blijft al die tijd groeien. Zijn overtuigingen worden vaster en rijper.

Duizend keer vraagt hij: 'Ben ik op de goede weg?' Maar het komt nooit tot een persoonlijk gesprek met Sai Baba. Het antwoord moet van binnenuit komen. Hij leert steeds meer naar binnen te kijken, en de liefde die daar woont strekt zich uit tot zijn zakelijke bezigheden.

Het enige waarvan hij helemaal niet zeker is, is dat het goed gaat. Het succes van zijn restaurant kent geen grenzen. In de loop van de jaren opent hij een aantal restaurants in belangrijke wereldsteden zoals New York, Tokio en Stockholm. Later breidt de zaak zich nog verder uit via een zusteronderneming. De tijden veranderen, vooral in de restaurantwereld, en de strategieën, van Isaac voeren het bedrijf de volkomen andere jaren 80 en de nog veel meer afwijkende jaren 90 binnen. De Hard Rock Café kledinglijn wordt steeds belangrijker. Het bedrijf maakt een bloei door als nooit tevoren.

Op alle rekeningen van het restaurant is een aforisme over liefde gedrukt. In de keuken van elk restaurant hangt in bronzen letter: 'Love all, serve all'. In elk restaurant hangt een grote foto van Sai Baba aan de muur. De klanten



kijken, kijken nog eens, houden op met kauwen en vragen: 'Wie is dat?' Dat noemen we de Godsmuur, luidt het antwoord. 'Oh', mompelt de klant. Dat moet hij even verteren.

Isaac beschermt zorgvuldig het uitgangspunt van vriendelijke klassenloosheid en de waarden van het bedrijf. Dat is in de verschillende culturen waarin hij zijn restaurants vestigt niet altijd eenvoudig. Zijn fundamentele strategie is om in elke staf een vriendelijke, liefdevolle, niet door status gehinderde sfeer te scheppen. En ook dat is niet eenvoudig.

'In Tokio moesten we de mensen leren om niet te buigen, in Japan iets ongehoord!' vertelt hij. 'En we stonden erop dat vrouwen, die daar geen enkele betekenis hebben, absoluut gelijk behandeld werden. In Stockholm konden we de serveersters niet zover krijgen dat ze glimlachten en de klanten vriendelijk benaderden. De Zweden zijn rustig en fatsoenlijk, maar ze zijn ook aardig. Dus hoe zat dat? Toen ik dat vroeg gaf ongeveer de helft van de serveersters tenslotte toe dat ze dat niet wilden, omdat de Zweden denken dat je dronken bent als je je zo gedraagt. Uiteindelijk vonden we een oplossing en nu is het een van de drukste restaurants van de stad, zoals al onze restaurants in elke stad waar we een vestiging hebben.'

Hij schakelt over op de plaats van de geest in zijn werk. 'Ik heb commercie en geest in de mengkom gedaan, en daar liefde aan toegevoegd, meer niet', zegt hij. 'Het enig wat me interesseert waren de mensen. Gewoon voor hen zorgen, aandacht hebben voor hen en voor hun leven'. De eerbied die hij voelt straalt uit zijn blauwe ogen. 'Die belangrijke relatie met de staf is de werkelijke basis van het succes van het Hard Rock Café. Het was een kans om het spirituele leven en het zakelijke leven te combineren.'

Dat alles komt tot uitdrukking in de verkoopprijs, die in die branche extreem hoog is. Waarom heeft hij bedrijf verkocht? Oh dat karma was uitgewerkt. Het werd tijd om verder te gaan, en bovendien verandert de wereld', zegt hij in volle ernst. 'Maar God, we hebben heel wat dingen recht getrokken, en dat is toch de betekenis van dharma?'

Een paar weken later word ik op straat achterna geroepen. Het is Isaac. Als we elkaar hebben begroet zegt hij: 'Sai Baba heeft me eindelijk bij zich geroepen voor een persoonlijk gesprek!' 'Fantastisch!' zeg ik, terwijl ik duidelijk laat merken dat ik wil horen hoe het gegaan is. Isaac vertelt.

Met 6 anderen werd hij uitgenodigd in de persoonlijke gespreksruimte van Baba. Aan het begin van de bijeenkomst keek Baba van de een naar de ander, terwijl hij hen allemaal vroeg naar hun spirituele weg. 'En hoe gaat u naar de Waarheid, meneer?' Daarna richtte hij zich tot de volgende: 'Wat is uw weg mevrouw?' Enzovoort, totdat hij tegen alle aanwezigen had gesproken.



'Ik was de laatste', zegt Isaac zacht. 'Terwijl de anderen zaten te praten zat ik me op mijn eigen antwoord voor te bereiden. Ik wilde er geen potje van maken, ik had hier zolang op gewacht. Tenslotte kwam Baba bij mij ... maar hij vroeg niets!' Isaac zwijgt en zucht. 'Hij boog zich naar me toe totdat zijn gezicht vlak bij het mijne was, glimlachte toen en zei: 'Love all, serve all.'

Hij gaat met gedempte stem verder: 'Dat was een bevestiging van 19 jaar hard werken.' We blijven een tijdje rustig staan in de drukke straat. Hij slaat zijn blik op me en kijkt me aan. In zijn ogen zie ik iets van die verbijsterde tiener. 'Weet je, ik heb nog andere dingen in de wereld te doen.' We schudden elkaar hartelijk de hand, spreken af dat we elkaar weer zullen zien en gaan ieder ons weegs.

⁽¹⁾ Bron: Hawley Jack, Spiritualiteit en management, Uitgeverij Ankh-Hermes, Deventer, 1993