

ONDER HET KATWIJKSE BLAUW / persoonlijke ervaringen ter lering

Misschien is het allemaal niet waar. Misschien had niets een betekenis, had alles net zo goed anders kunnen gaan. Zijn het maar lijnen die ik trek van de ene gebeurtenis naar de andere om de zin ervan te begrijpen.

Jan Wolkers, Terug naar Oegstgeest

*Amici mores noveris non oderis.
Horatius*

door Aart G. Broek

Vriendschap bracht mij naar Katwijk – vriendschap met Jan P., de toenmalige wethouder van Sociale Zaken in die gemeente. Hij was nauw verbonden met de protestants-christelijke politiek (ChristenUnie) en kerk (Gereformeerde Bond). Ik bewonderde zijn inspanningen om naar het Bijbelse woord te leven zonder in rigide leefregels te vervallen. Ook zijn doorzettingsvermogen dwong respect af: hij was gehuwd, combineerde het vaderschap met zijn baan en wist het daarnaast nog van hovenier tot gedoctoreerd bestuurskundige, eigenaar van een holding én wethouder te schoppen. In 2001 loodste hij mij – terug van twintig jaar wonen en werken op Curaçao – op vindingrijke wijze naar de positie van directeur van de twee bedrijven voor sociale werkvoorziening in de Kust-, Duin- en Bollenstreek (KDB), achter Leiden. Die bedrijven stonden op het punt te fuseren tot de nieuwe organisatie MareGroep.

FUSIE / Van deze fusie was 'mijn' wethouder vanuit de grootste gemeente in de KDB de voortrekker geweest. Hij werd ook de politiek-bestuurlijke voorzitter van de nieuwe organisatie. Jan was voor mij een behendige loods geweest, de fusie bleek echter beduidend minder doortastend voorbereid dan werd verkondigd en mij was voorgehouden. Ik kon in de praktijk dan ook niet de positie innemen waarvoor ik was aangenomen. Ik zou statutair directeur worden van een geprivatiseerd gemeentebedrijf – een structuurvennootschap – ten behoeve van de sociale werkvoorziening (sw). In de constructie werd daarenboven een bedrijf voor arbeidsre-integratie van (moeilijk bemiddelbare) werklozen verknoopt. De nieuwe organisatie verzorgde werk voor ruim negenhonderd mensen uit twaalf KDB-gemeenten.

Op politiek-bestuurlijk niveau was het dozijn gemeenten wel bij elkaar gebracht, maar anderszins mankeerde er van alles aan de voorbereidingen op de fusie. In bestuurlijke zin bleek de nieuwe constructie, zoals een van de wethouders opmerkte, zelfs geheel 'stuurloos' geworden. De organisatie kwam dan ook onder toezicht van de provincie te liggen, terwijl de bestuurders zich inspanden mijn mistroostige bevindingen buiten de gemeenteraden en de pers te houden. Het voornemen om de fusie feestelijk te bekrachtigen in aanwezigheid van prinses Máxima, verdween met mijn entree binnen de kortste keren in de papierversnipperaars. Mijn wethouder en zijn collega-portefeuillehouders leken bedwemd geweest door de aanhoudend geruststellende woorden van de externe adviseurs, met name die van Deloitte, en enkele interne spelers voor wie de fusie een flinke positieverbetering betekende. Onderzoeken naar het uiterst beperkte succes van fusies waren gemakshalve en onaangeroerd terzijde geschoven.

Ik liep tegen talrijke mankementen op, waarvan sommige van ernstige aard waren, zoals de volledig in elkaar gedraaide financiële administratie. Hierbij vielen andere in het niet, zoals de formele instemming van Jan tegenover mijn voorganger, de interim-manager Ton K., om zijn zoon de website van MareGroep te laten verzorgen. Ondanks een aanbetaling was de nieuwe organisatie bij mijn aantreden de digitale wereld nog niet binnengetrepen en de zoon bleek ook niet in staat dit te realiseren. De onvolkomenheden werden onder mijn aansturing uitgevorst, oplossingen werden ontworpen, nader uitgedokterd en uitgevoerd. Hiertoe konden we een beroep doen op bijzondere

menskracht van binnen en van buiten de organisatie. Tot de laatste kracht behoorden enkele interim-managers van kleinere maar doortastende bureaus.

Vriendschap komt in een dergelijk traject onder druk te staan. Mijn wethouder had zich mij voorgesteld als degene die zijn fusiedroom praktisch zou gaan realiseren. Ik werd echter de man die hem het eerste jaar wekelijks onheilsboodschappen aanreikte. Dat zorgde voor flinke teleurstelling en leidde tot boosheid. De mensen hadden zich Jan moeten herinneren als de kordate bestuurder van onze zwakke broeders en zusters in de samenleving. De fusie was voor hem onderdeel van een veelomvattend 'visionair' geheel aan zorg, hulpverlening en onderwijs voor de zwaksten. De fusie liet zich echter al nauwelijks realiseren, de droom van een grootschalig geheel loste onvermijdelijk op. (Terugblikkend is dat mogelijk alleen maar zegenrijk geweest, gezien de noodlottige consequenties van megalomane schaalvergrotingen die er de afgelopen decennia plaatsvonden in onderwijs, wonen en zorg.)



Met enkele sw-medewerkers in een kantine, MareGroepafdeling in Voorhout / foto privécollectie Aart G. Broek

BONUSSEN / Het kostte ruim twee jaar en een bedrag dat het miljoen aan euro's ver oversteeg om de belangrijkste tekortkomingen recht te trekken. Toen kon – onder krampachtig gejubel en onder enig gerechtvaardigd protest van de ondernemingsraad (or) – de beoogde vennootschap tóch van start gaan.

Ik deed mijn werk ongetwijfeld naar grote tevredenheid van het dozijn gemeentelijke bestuurders. Binnen drie maanden werd mijn voorwaardelijke arbeidscontract omgezet in een duurzame overeenkomst, vervolgens kreeg ik een bonus, toen nog een bonus, en nóg een! (Het betrof overigens geen bonus zoals de bancaire top die kent.) In de motivatie stond het die derde keer – in december 2003 - onder meer verwoord als: 'De conclusie mag zijn dat de complexe vraagstukken, die samenhangen met een fusie, door u op voortvarende en deskundige wijze zijn aangepakt. De inspanningen, die u zich heeft getroost, gaan het normale patroon van uw functie verre te boven.' De woorden citeer ik vanzelfsprekend met bijzondere instemming.

Alleszins strelend om zo geprezen te worden, niet alleen door de politieke portefeuillehouders maar eveneens door de raad van commissarissen (rvc): de nieuwe toezichthouders van de jonge vennootschap met wie ik vanzelfsprekend ook te maken kreeg. Ook zij onderschreven de loftuitingen. We waren toen ruim twee jaar aan de slag en eindelijk op het punt beland, dat feitelijk het begin van mijn betrokkenheid bij de fusie had moeten zijn. Ik had inmiddels praktisch een dubbele *master of business administration* (MBA) aan kennis en ervaring verworven. De gemeentelijke bestuurders (ongeacht hun politieke kleur) hadden overwegend gepaste betrokkenheid bij het wel en wee van de fusie getoond.

Minder inspirerend handelen vertoonden daarentegen enkele leden van de raad van commissarissen. Op een gegeven moment was hun optreden in enkele opzichten ronduit ondeskundig en zodoende volstrekt bezwaarlijk voor mijn veeleisende taak. Een 'geheim overleg' van mij met een van

de commissarissen, Willem P. B., leverde wel zijn instemming met mijn waarnemingen op maar geen veranderingen. In een vertrouwelijke notitie zette ik voor de gemeentelijke bestuurders – meer in het bijzonder voor Jan als de voorzitter – mijn bedenkingen uiteen bij het bestuurlijk handelen van enkele commissarissen, onder wie Miep B., die op aanbeveling van de or in de rvc zitting had. Niet alleen waren er tastbare voorbeelden, bevestiging zou nog volgen toen enkelen van de vennootschapstoezichthouders zich verrast toonden over de financiële consequenties van het wegwerken van de vele onvolkomenheden. Dat was voor mij weinig vertrouwenwekkend, omdat drie van de commissarissen van huis uit econoom waren, onder wie de voorzitter Ronald G.. Door onberaamd optreden kwam de notitie onder ogen van de commissarissen. Ruimte om mijn kanttekeningen te bespreken werd niet gegeven. De schaamtevolle ergernis die de notitie ongetwijfeld opriep, werd – als smeulend vuur onder zand – afgedekt met het uitspreken van ‘wederzijds vertrouwen’.

Kritische kanttekeningen werden er ook geplaatst bij het handelen van de ondernemingsraad van de nieuwe organisatie. Dit geschiedde gedetailleerd onderbouwd door de extern adviseur Jaap de J. die, ruim een jaar voordien, door de or zélf was aangetrokken om de leden te begeleiden. De kritiek betrof onder meer het niet voldoende onderkennen van en het handelen binnen de wettelijke orkaders. Na zijn kritiek – die met name de or-voorzitter Jan M. zich kon aantrekken – werd deze ervaren adviseur door de or direct buiten de deur gezet. De zwartepiet kreeg ik als directeur korte tijd later toegespeeld.

TEGENSPRAAK / Na twee jaar was ik als geen ander geïnformeerd over de mogelijkheden en beperkingen van de organisatie. Dat had consequenties voor mijn visie op de toekomst van het bedrijf. Bovendien was de politieke en sociaaleconomische omgeving flink aan het verschuiven, terwijl het bedrijf zelf – mede door de fusieperikelen – niet meer hetzelfde was als toen de fusie werd ontworpen. Hoog tijd – zo weten de betere managementstudies te onderbouwen – om zich opnieuw te oriënteren. Opnieuw de temperatuur te meten. Ik stuurde langzaam maar zeker aan op het stellen van een cruciale vraag.

Zijn we wel de goede weg ingeslagen door niet alleen te fuseren, maar ook nog een arbeidsre-integratiebedrijf in de hele organisatie te verknopen? Dat laatste leek mij aantoonbaar ten koste te gaan van onze kerntaak, namelijk de sociale werkvoorziening. Bovendien was er geen enkele garantie dat wij mensen ook daadwerkelijk zouden laten re-integreren door hen aan het werk te helpen. Tussen de sociale werkvoorziening en het re-integratiebedrijf kon voorlopig sowieso geen sprake zijn van ‘synergie’ (in die jaren de stereotypische motivatie achter dergelijke nieuwe constructies). Eerder was het tegenovergestelde het geval, omdat de re-integratiepoot zichzelf een hogere status toedichtte dan de oorspronkelijke sociale werkvoorziening (onder meer door zich een Engelse bedrijfsnaam aan te meten). Bij zo een ‘dubbele salto’ – een fusie én fundamenteel nieuwe bedrijfsactiviteiten – was de kans op een mislukking beduidend groter dan de kans op succes, zo weten en wisten we uit het vele onderzoek dat ernaar is gedaan. Ook moest onderkend worden dat de privatisering van een gemeentelijke taak bijzonder gekunstelde deelelementen kende. Het betrof feitelijk een schijnprivatisering met enige megalomane trekjes. We speelden bedrijfje met belastingcenten.

Met mijn tegenspraak keerde het tij. Mocht aantoonbaar het een en ander niet naar wens verlopen en buitenproportioneel veel geld kosten, dan lag dat per definitie niet aan de gemeentelijke bestuurders, de commissarissen of de ondernemingsraad, maar aan één persoon: de directeur. De rvc zette zich schrap, verzekerde zich van een hogere gage en zette de aanval in. Mijn meervoudig geprezen kwaliteiten reduceerden zich voor de betrokken actoren plotsklaps tot nog slechts één wezenskenmerk: ik was ‘niet dienstbaar’. In alledaags Nederlands betekent dit: niet slaafs en volgzzaam genoeg. Ik had van enkele commissarissen aangegeven dat zij incompetent handelen te zien gaven. Hoezeer een topman of topvrouw ook publiekelijk mag stellen open te staan voor kritiek, het plaatsen van kanttekeningen bij zijn of haar optreden als bestuurder is ‘een station te ver’. Bovendien had ik de voornoemde kritische uitspraken van de adviseur over de or niet luidkeels

tegensproken. De commissarissen en leden van de or vonden elkaar: als er iemand incompetent was, dan was het de directeur zélf. Bij de eerste gelegenheid – een misrekening van de financiële afdeling – werden de rollen omgekeerd.

AGRESSIE / Niet zonder rancuneuze triomf, zo meen ik terugblikkend te mogen stellen, maakten de commissarissen, bij monde van vicevoorzitter Gerard V., kenbaar dat ik zelf als directeur niet deugde en buiten de deur werd gezet. Ook Jan reageerde. De jaren gekoesterde vriendschap met de man die mij naar Katwijk haalde, werd door hem opgezegd. Per mail.

Ondanks het feit dat hij deze vriendschap zélf als 'onvoorwaardelijk' had gekwalificeerd, wenste Jan mij niet langer te kennen. Het is – zo wist de Afro-Amerikaanse leider King jr. al – *díe amicale stilte die bovenal beklijft: 'In the end, we will remember not the words of our enemies, but the silence of our friends.'* Jans stilzwijgen mag ik als verwerpelijk hebben ervaren, in de bestuurlijke praktijk van alledag is dat juist als een 'coöperatieve opstelling' te kwalificeren. Daar behoort een commissariaat aan te worden gekoppeld als beloning.

Hoewel de commissarissen alle registers opentrokken, kon in de rechtszaak die ik aanspande niet worden aangetoond dat ik als directeur had gefaald [Rechtbank 's-Gravenhage, sector civiel recht, rekestnummer 04.525, 29 oktober 2004]. Integendeel, een verschil van visie dient, dat spreekt, in dialoog te worden gekanaliseerd en dit had in onderhavig geval zeker gekund. Onderbuikgevoelens behoren niet sturend te zijn en waren dat wel geweest. Het buitenissig handelen van de commissarissen had een verdere samenwerking echter onmogelijk gemaakt. De bonussen was ik kwijt aan advocaatkosten. Verontschuldigende handreikingen van enigerlei aard bleven uit. De leden van de rvc toonden zich – zo liet mijn advocaat mr. R. Duk hun weten – 'slechte verliezers'.

Omdat de commissarissen de beschuldigingen niet konden objectiveren, verwierven zij, zo leek mij, een brevet van onvermogen tot leidinggeven en besturen. Je mag tenslotte ook van een sw-medewerker in het groenonderhoud verwachten dat hij onderscheid weet te maken tussen beplanting en onkruid. De correctheid van mijn voornoemde notitie over de gemankeerde bestuurlijke kwaliteiten werd in ieder geval bevestigd. Het handelen leek mij bovendien moreel verwerpelijk. Geen mensen om ergens als bestuurder te wensen. De schichtige zwijgzaamheid van wethouders en burgemeesters is evenmin als voorbeeldig te bestempelen. In een schrijven van een van hen, Hans H. (PvdA), werd, ondanks de gerechtelijke uitspraak en het onderkennen van mijn professionele handelen, geen vinger uitgestoken. Waar rook is, is vuur, zoals dat in de al dan niet geletterde volksmond heet.

De sombere en kostbare ontwikkelingen in de sociale werkvoorziening en bovenal de miljarden verslindende re-integratiemarkt hebben mij inmiddels meer dan gelijk gegeven [Zie onder veel meer de bevindingen van de [Parlementaire Onderzoekscommissie Privatisering/Verzelfstandiging Overheidsdiensten](#) onder voorzitterschap van het Eerste Kamerlid R. Kuiper (ChristenUnie), 2012]. Tegenspraak is ruimschoots gerechtvaardigd geweest en had eigenlijk nadrukkelijker moeten plaatsvinden. Het is stellig niet eenvoudig om als toezichthouder afgewogen besluiten te nemen. 'Het is alsof ik achter op de bagagedrager zit', verzuchtte Jan meer dan eens. Maar het ontbrak niet aan zicht (hoe beperkt de cijfermatige informatie voor ons allen twee jaar lang ook was). Onder het Katwijkse blauw ontbrak het aan een motiverende ontvankelijkheid voor tegenspraak. Als er nu nog iemand meende, zo liet Jan mij weten, dat hij zijn zaakjes niet goed had geregeld, 'dan ontplof ik!' Een dergelijk instelling verblindt.

VRIENDSCHAP / De helende werking van een rechterlijke uitspraak is beperkt. Je gelijk halen en krijgen bij de rechter is feitelijk niet meer dan een doekje voor het bloeden. Lange tijd bleef het gevoel door een dubbele ruit te zijn gejonast en met glasscherfjes in m'n hele lijf op straat te liggen – glasscherfjes die er een voor een uitgehaald moesten worden.

Dat gevoel geradbraakt te zijn, heb ik, al dan niet met recht, vooral ook aan mijn 'vriendje' de wethouder toegeschreven. Er zal stellig sprake zijn geweest bij hem van teleurstelling en niet minder van schaamte ten aanzien van het gegeven dat de man die hij binnenhaalde in conflict kwam met de commissarissen. Deze voegden zich bij de fikse teleurstelling en de intense schaamtegevoelens

waarover ik hiervoor al sprak. Wanneer ik als zondebok de woestijn word ingestuurd, dan zou dat misschien een ongunstige invloed op de carrièreontwikkeling kunnen hebben van de man die zijn nek voor mij uitstak. Vriendschap weet die angst voor afwijzing en vernedering doorgaans wel te ondervangen. Ik had tenslotte wél ruim tweeënhalf jaar zijn krukkig voorbereide fusie rechtgetrokken en hem en zijn bestuurlijke confrères heel wat schaamtevolle ervaringen bespaard. Toch zou hij het conflict en bovenal het niet realiseren van zijn idealen als een exclusief falen van mij persoonlijk bestempelen.

Zijn professionele handelen werd echter mede gevoed door gebeurtenissen achter de coulissen. Op zich betreft het zeker geen uitzonderlijk fenomeen, sla er maar eens enkele biografieën op na: de professionele gevoelens van teleurstelling en schaamte haken veelvuldig aan bij die op het persoonlijke vlak. Er ligt dikwijls al een vruchtbare voedingsbodem aan het thuisfront.

In de voorgaande drie jaren had onze vriendschap Jan ertoe gebracht om persoonlijke lasten van langdurige en ernstige aard met mij te delen. Het gewicht ervan deed mij de knieën knikken wanneer het samen wandelen door de duinen geen ruimte liet voor de complicaties van het fuseren, maar alle aandacht werd opgeëist door die grimmige particuliere lasten. Problemen van dergelijke emotionele, zinnelijke en relationele intimiteit moeten mogelijk in de eerste plaats met je levenspartner worden gedeeld. Als dit al de huwelijks jaren niet haalbaar is gebleken, dan kan vriendschap dit tekort enigszins opvangen met luisteren en praten en mailen. Juist deze vaardigheden hadden Jans bewondering en waardering voor mij gegrondvest en gevoed, en hem ertoe aangezet zich in te spannen om mij naar Katwijk te halen.

De intensiteit van de vriendschap werd zijn vrouw juist in de aanloop naar en ten tijde van het conflict met de commissarissen pas goed duidelijk. Dat bleek een uiterst pijnlijke openbaring. Alsof Jan jarenlang een dame op de Amsterdamse Wallen had bezocht. We kennen het mechanisme uit het Bijbelse scheppingsverhaal dat zich vervolgens ontvouwt: ik was de slang die Jan had verleid zijn persoonlijke sores met mij te delen. Op de achtergrond zouden zelfs verlangens naar de herenliefde spelen. Ik leek een gevaar dat zo spoedig mogelijk uit zijn wereld verbannen diende te worden. Per mail dus.

Na het inzetten van een beleids- of bedrijfstraject lijkt er geen weg terug. Gefundeerde tegenspraak wordt ervaren als luidkeels vloeken in de kerk tijdens een dienst en vernedert alle aanwezigen, van voorganger tot kerkgangers. Het daadwerkelijk luisteren naar tegenspraak impliceert dat tot dan toe commissarissen, directie en management, colleges van burgemeester en wethouders, volksvertegenwoordigers, ondernemingsraden en adviseurs geen juiste keuzes hebben gemaakt. Voor belanghebbenden is het nog wel mogelijk te erkennen dat er 'weeffoutjes' blijken te zijn (ontstaan). Het is echter bijzonder moeilijk, zo niet uitgesloten, om zich af te vragen of er fundamentele beslissingsfouten zijn gemaakt.

Er blijkt nauwelijks iets bedreigenders te bedenken dan het terugkomen op besluiten over het parcours dat inmiddels wordt bewandeld. Terugkomen op je schreden is een krenkende aantasting van de eigen identiteit, zelfs van een dusdanige ernst dat je nog slechts kunt volharden in je mogelijke ongelijk. 'If success means they're smart, then failure means they're dumb', kenschetste de sociaalpsychologe Carol Dweck leidinggevend voor wie het eigen 'ik' in hoge mate wordt bepaald door de waardering voor hun publieke doen en laten. In een dergelijke belevingswereld dreigt een beslissingsfout je te diskwalificeren voor de leidende functie die je bekleedt: toiletjuffrouw zijn en dan de pot niet weten schoon te borstelen!

Is dit het beleven waar de pijn van tegenspraak huist? De ervaringen die ik opdeed onder het Katwijkse blauw schuiven deze interpretatie inderdaad naar voren. Een dergelijke beleving heet *schaamte*: een krachtige emotie van alle tijden.

KANTELEN / Hoe het ook zij, mijn over decennia door opvoeding en aan ervaringen ingevulde betekenis van 'vriendschap', 'integriteit', 'protestants-christelijk geloof' en 'wederzijds vertrouwen' lagen aan diggelen. Helend werken de inspanningen om zo veel mogelijk van de destructieve ervaringen te kantelen en deze om te zetten in constructieve handreikingen voor anderen en in zinnige resultaten. Dat is geen eenvoudige opgave maar het is niet onmogelijk gebleken.

De ervaringen die ik opdeed onder het Katwijkse blauw zijn een belangrijke uitvalsbasis gebleken om mijn kennis van het sociaal-emotionele handelen van mensen te vergroten. Meer in het bijzonder waren de ervaringen van invloed op de uitbouw van gedachtegoed over 'de (agressieve) reikwijdte van schaamte'. Met dit onderwerp had ik mij in de jaren op Curaçao al ruimschoots beziggehouden. De bijzonder destructieve kracht van schaamte was vervolgens nog tastbaarder geworden door de diverse bestuursgremia van MareGroep.

Die ervaring bleek te koppelen aan onderzoek naar het excessief gewelddadige gedrag onder Antilliaanse, Marokkaanse en Kaap-Verdiaanse Nederlanders, dat ernstige vormen van criminaliteit met zich meebrengt. Ongeacht hun etniciteit en sociale positie blijken mensen dezelfde agressieve gedragspatronen te vertonen, met name wanneer er sprake is van persoonlijke 'schaamte-ervaringen' als voedingsbodemp. Het maakt niet uit of je een driedelig kostuum draagt of jeans tot halverwege je billen of een kameelwollen habijt, om je nek een rode stropdas dan wel een gouden ketting of om je hoofd een geblokte *ghutra*. Letterlijk of in meer figuurlijke zin zal de beschaamde drager van een kostuum, jeans of een habijt willen 'meppen'. Kortom, met mijn nieuw opgedane kennis en vaardigheden bij MareGroep betrad ik in 2005 het terrein van de criminologie.

Dat gedachtegoed verscheen inmiddels in adviesrapporten, artikelen, columns en in het boek getiteld [De terreur van schaamte; Brandstof voor agressie](#) (Haarlem: In de Knipscheer, 2007, herdrukt in 2015). Als bij participerende observatie in antropologisch veldonderzoek boden mijn werk, mijn omgang met alle geledingen in en buiten een grote organisatie, en de vriendschap in de periode 2000–2004 mij uitzonderlijke gelegenheid om mijn kennis over de aard en de consequenties van 'beschamen' en 'schaamte' te vergroten.

ARCHIEF / De helende werking van een rechterlijke uitspraak is beperkt, zo merkte ik al op. Wat werkt vooral helend? Ik maakte een verhaal van mijn wederwaardigheden 'onder het Katwijkse blauw'. Dat verhaal staat in grote lijnen hiervoor. Ook al mag dit anders ogen, het nam schrijnend veel tijd om de ervaringen samenhangend onder woorden te brengen. Mogelijk is het citaat van Wolkers van toepassing, waarmee dit relaas opent. Zonder een persoonlijk ingericht verhaal zou ik echter zijn verdronken in de maalstroom van gevoelens. Hiervan geven een indruk het 'dagboek' dat ik tussen december 2003 – december 2008 bijhield en de gedichtencyclus 'De kus' die werd opgenomen in het digitale [Tijdschrift voor Neerlandistiek in Scandinavië en Ommelanden](#) (TNSO) en in mijn dichtbundel [Het lichten van de jaren](#) (Haarlem, 2010). Het verhaal zélf werd verwerkt in het tweede hoofdstuk van [Dwarqliqgers; Tegenspraak onder schaamteloos leiderschap](#), dat in 2013 verscheen bij Uitgeverij In de Knipscheer, Haarlem.

Als het beschikbaar stellen van een of meerdere organen na je dood, is mijn verleden in het Katwijkse inmiddels dusdanig geordend, dat het een archief in kan. Mijn bevindingen, de motivatie van de bussen, mijn kritische mailnotitie, stukken met betrekking tot de rechtszaak, correspondentie over de jaren en andere bescheiden zijn 'onderzoeksmateriaal' geworden.

Onderzoek naar wat er achter de coulissen van bedrijven gebeurt, neemt een vlucht. Achter rationeel ogende besluiten gaan stevast meer of minder woeste emoties verscholen, die op bizarre wijze aan- en bijsturen, en voor tal van beleidsfiasco's zorgen. Onderzoek naar en advisering in de praktijk van besluitname heeft vooralsnog de rol van 'schaamte' sterk verwaarloosd. Kortom, met de nieuwe opgedane kennis en vaardigheden is ook op de terreinen van (bedrijfs)organisatie- en bestuurskunde winst te behalen.

DAGBOEK / Voornoemde 'zakelijke' archivalia vinden onderdak in het Nederlands Dagboekarchief (DNA) omdat het persoonlijke 'dagboek' (2003/2004 – 2008) dat ik en passant zojuist noemde, erin wordt ondergebracht. Eerst nog even terug naar deze zinnen: "Je gelijk halen en krijgen bij de rechter is feitelijk niet meer dan een doekje voor het bloeden. Lange tijd bleef het gevoel door een dubbele ruit te zijn gejonast en met glasscherfjes in m'n hele lijf op straat te liggen – glasscherfjes die er een voor een uitgehaald moesten worden. Dat gevoel geradbraakt te zijn, heb ik, al dan niet met recht, vooral ook aan mijn 'vriendje' de wethouder toegeschreven." Het verwijderen van álle glasscherfjes is ondoenlijk gebleken en de ruit is sowieso niet meer te herstellen.

Toch lukte het om mij in belangrijke mate te bevrijden van die scherfjes door op papier te zetten welk scherfje ik met een pincet probeerde te vatten en te verwijderen. De vlijmscherpe stukjes betroffen zowel elementen uit de uitgebreide correspondentie die Jan en ik voerden over zijn persoonlijke problemen, als de vele ervaringen die we samen opdeden over de jaren van onze wederzijdse vriendschap (december 2000 – mei 2004). De maanden aan correspondentie direct voorafgaande aan het 'dagboek' zijn bij het 'dagboek' gevoegd en tonen de overgang van het vriendschappelijk mailen naar het eenzijdige schrijven mijnerzijds. Ook een aanzet tot een dagboek (35 pp.) uit december 2003 / januari 2004 – niet gedeeld met Jan – is opgenomen.

Als zo vaak in een regulier dagboek vertelde ik de gang van zaken aan 'iemand', dat werd Jan zélf. Dit was een vanzelfsprekendheid die, ondanks zijn verzet daartegen, praktisch niet wankelde. Hem stuurde ik de bladzijden uit mijn dagboek als mails, dan wel ik schreef mails aan hem en die vormden mijn dagboek. Op enkele uitzondering na reageerde hij niet op deze dagboekfragmenten, die ik vier jaar schreef en naar hem stuurde. Toen had ik zoveel scherfjes verwijderd, dat de behoefte van het schrijven wegzakte, zij het niet helemaal.

Wel was er ergernis gebleven over het uitblijven – aan de zijde van Jan - van een gebaar van begrip en van een gemotiveerde inspanning tot een persoonlijke ontmoeting. Hiertoe meende ik – gezien zijn religieuze achtergrond – uiteindelijk een dominee als bemiddelaar te moeten benaderen. Terwijl dit mijn aandacht verkreeg, werd ik door een rechercheur van politie gebeld, die mij te kennen gaf dat er een aanklacht wegens 'belaging' tegen mij was ingediend door Jan.

Ik werd verzocht om langs te komen voor een verhoor. Dat vond plaats op 23 december 2008 op het politiebureau in Alphen a/d Rijn, nam zes uur en werd de eerste vingeroefening van het verhaal dat hiervoor staat. Het verhoor emotioneerde mij regelmatig, maar het hardop verwoorden van mijn ervaringen werkte feitelijk therapeutisch. Zo zullen de twee (vrouwelijke) rechercheurs er niet naar gekeken hebben, hun reageren heb ik echter als voorbeeldig meegenomen in herinneringen. De glasscherfjes bleken goeddeels weggehaald, al lieten die zich niet alle verwijderen. Aan het dagboek kwam definitief een einde. De aanklacht werd geseponneerd. De betreffende stukken vormen een integraal onderdeel van het archief aan zakelijke stukken en bovenal egodocumenten dat is overgedragen aan het Nederlands Dagboekarchief (NDA).

Leiderdorp, 8 december 2015 / 15 maart 2016.