

DE STEEN DER WIJZEN

EDO DE VETTE

DE STEEN DER WIJZEN

MANAGEMENTROMAN

NEW PUBLIC SUPPORT

new public support
Zwolle

Eerste druk oktober 2018

© Tekst Edo de Vette
Deze editie © 2018 door mijnmanagementboek

ISBN: 978-94-6367208-5

FICTIE/MANAGEMENT

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 161, vijfde lid, Auteurswet 1912. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken kan men zich eveneens wenden tot de uitgever.

All parts reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Ondanks alle aan de samenstelling van de tekst bestede zorg kan de auteur noch de uitgever aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze uitgave voorkomt.

www.newpublicsupport.nl

Afbeelding op de voorzijde van het boek:
Bewerking van tekening 'Masker' van Anka van der Hoeven
Ontwerp door Tabor van Ostade

Behind every bureaucrat there is an untold story

- PROLOG -

- Ogenblik!
 - *Wat is er?*
 - Opdracht volbracht. De zaak is rond.
 - *Welke zaak?*
 - Ja, neem mij niet kwalijk, Max¹. Het allerbelangrijkste. De hoofdzaak.
 - *De hoofdzaak. Waar heb je het over, Joseph?*²
 - De zoektocht naar de steen der wijzen voor goed bestuur en toezicht.
 - *Ach natuurlijk! Lieve hemel, het is toch verschrikkelijk. Onafgebroken wijd ik me als vooraanstaand socioloog aan het meest wezenlijke organisatievraagstuk, al mijn vermogens geef ik eraan, en dan komt het moment dat ik het eenvoudigweg vergeet of dat ik het in een handomdraai afhandel.*
 - Misschien moet je langzamerhand eens wat meer delegeren.
 - *Misschien moet jij je plaats dan ook weten wanneer je vertrouwelijke zaken te horen krijgt. Meer delegeren! Je schijnt nog niet te weten wat ons boven het hoofd hangt. Waarom denk je dat dit project op stapel is gezet? Vertel, hoelang ben je met het dossier bezig geweest?*

¹ Max Weber (1864–1920). Socioloog die uitvoerig het verschijnsel bureaucratie heeft bestudeerd en beschreven (zie bijlage).

² Joseph Campbell (1904–1987). Mytholoog die uitvoerig de cyclus van de innerlijke 'levensreis' heeft bestudeerd (zie bijlage).

- Vijftien jaar mensentijd.
- *Laat maar horen.*
- Waar zal ik beginnen?
- *Dat weet je zelf het best. Eerst in het kort iets over het ragfijne voorspel. Gevolgd door enkele cruciale gebeurtenissen die door de jaren heen deze grote woningcorporatie hebben geteisterd. Daarna de verhalen van de topfunctionarissen; hun spirituele zoektochten naar de eeuwige vraag: doen we de goede dingen en doen we dingen goed? Als laatste de verborgen momenten die ons iets leren over goed bestuur en toezicht.*
- Helder. Om met de deur in huis te vallen: ik heb zelden zo'n uitdagend project onder handen gehad. Het heeft denk ik te maken met de ontstaansgeschiedenis van de corporatiesector en zijn ingebakken paternalisme. Iets dat ik natuurlijk terugzie in vele maatschappelijke sectoren, maar toch. Wat dat betreft verdient onze vriend Calvijn een groot compliment. Het is hem gelukt om met zijn eigenaardige visie het collectieve bewustzijn van een hele bedrijfstak te modificeren. Dan behoor je wel tot de groten der aarde.
- *Zo is het. Ik heb me ook nog weleens verdiept in zijn gedachtegoed. Het heeft mij enorm geholpen om de tragiek van de moderne kapitalistische cultuur beter te begrijpen. De bloei van het kapitalisme heeft een relatie met de door hem geïnspireerde waarden als spaarzaamheid en vlijt. Dat is voor mij zonneklaar. Het zijn de morele zekeringen die ervoor zorgen dat in onze kapitalistische wereld onze natuurlijke hebzucht enigszins in toom wordt gehouden. Mijn studies laten helaas ook wat anders zien. Vandaag de dag is de materiële cultuur ernstig overmachtig geworden. Het heeft geleid tot graaiende bestuurders,*

zonnekoninggedrag en integriteitsschendingen, er is geen houden meer aan. Het fenomeen is overal zichtbaar en zeker ook in de vastgoedsector, gezien de escapades de laatste decennia. Het leidt tot allerlei waaromvragen, die ik nog even voor me zal houden. Vooruit, ga door.

- Ik zal je eerst vertellen hoe ik te werk ben gegaan. Je weet dat ik een groot deel van mijn aardse leven heb gegeven aan het bestuderen van oeroude mythes, sprookjes en andere verhalen. In vele culturen en landen. Ik ontdekte een thema dat terugkwam in alle verhalen. Het is de levensreis die iemand aangaat op zoek naar zijn eigen identiteit. Steeds weer las ik in de verhalen het intense verlangen dat ieder van ons koestert. Om je leven in te richten op basis van je eigen behoeften en volgens je eigen visie. Je niet bovenmatig te laten leiden door de verwachtingen van je omgeving, onverwerkte emoties of belemmerende patronen van vroeger.
- *Het klinkt bemoedigend, ik herken het verlangen. Toch tonen mijn eigen studies aan dat tussen droom en daad de materie vaak in de weg staat. Macht, geld, status en aanzien oefenen meer invloed uit op de geest dan omgekeerd. Het DNA van de werkende mens en van organisaties wordt langzaam gemodificeerd. Het leidt tot ziellose, op eigen belang ingerichte organisaties. Waarden en ideeën zijn onzichtbaar in de harde structuren van de technische en economische werkelijkheid. De euro regeert. Het zal in de corporatiesector niet anders zijn, dat zou me verbazen.*
- Vooropgesteld, op de schaal van alle studies naar mythes en sagen was het project bij deze woningcorporatie een kleine noot. De gebeurtenissen en verlangens waren echter krachtig. De factoren voor goed bestuur en toezicht dienden zich gaandeweg aan.

- *Mooi zo. Hoe ben je praktisch te werk gegaan?*
- Dat is vrij simpel. Ik had ten eerste een nieuwsgierig persoon nodig die van meet af aan en van binnenuit betrokken is bij de woningcorporatie. Het liefst de vleesgeworden personificatie van de bureaucratie: de secretaris. Ik heb iemand kunnen inspireren tot het maken van deze stap. Het is ook nog eens een organisatiesocioloog met enige affiniteit tot onze zoektocht.
- *Als ik het goed begrijp heb je een secretaris ertoe aangezet om op zoek te gaan naar de verhalen rondom goed bestuur en toezicht.*
- Ja, dat ging prima. Voor de zuiverheid heb ik ervoor gezorgd dat hij eind 2014 de organisatie verlaat. Zonder wrok, want dat kleurt de verhalen te veel.
- *Voor nu meer dan voldoende voorspel. Ik ben benieuwd naar de verhalen en naar de secretaris.*
- Oké.
- *Vertel, wanneer kwam je secretaris ter wereld?*
- In 1968, het jaar dat Martin Luther King in Amerika werd vermoord, de roerganger achter de burgerrechtenbeweging. Het jaar van de Parijse studentenrevolte. Beide een kantelmoment. Op zich nog wel aardig om te vertellen. Het gebruiken van impactvolle kantelmomenten werkt prima. Daar ben ik mee doorgedaan in ons project.
- *Wanneer leerde de woningcorporatie de jonge ambachtsman kennen?*
- Vanaf het eerste uur in januari 2002 is hij al van de partij. Net na een andere zeer ingrijpende gebeurtenis voor Amerika en de rest van de westerse samenleving. Daarin werd pijnlijk duidelijk dat niet iedereen de waarden

waar de moderne wereld voor staat, zoals vrijheid en democratie, omarmt. Alleen zijn de radicalen vanaf 2001 wel een beetje aan het doorslaan. We zullen snel moeten zijn, anders komt het nooit meer goed.

- *Vertel mij dan vanaf dat moment het hele verhaal. Liefst met een beperkte inleiding van de secretaris, zonder oordeel.*
- Voor een goed begrip is het beter om iets eerder te beginnen.
- *Wanneer?*
- In het jaar 2000, ergens in de nazomer.
- *Welk jaar hebben ze daar beneden nu?*
- 2018.
- *Begin dan maar, ik luister.*

- ONTTOVERDE WERELD -

‘Sneeuwvlokje?’

‘Te makkelijk. Ronald Koeman, vanwege zijn lichtblonde haar. Werd door de supporters van Barcelona ook wel ook wel TinTin genoemd, naar de stripheld Kuifje.’

‘De Kannibaal?’

‘Eddy Merckx, de grootste ooit in het wielrennen. Sommige journalisten noemden hem zelfs de Wielergod.’

‘San Marco?’

‘Kom op zeg, heb je geen moeilijkere bijnamen? Marco van Basten, Marco Golo oftewel de Gazelle. Fenomenale wereldvoetballer. Ik krijg alweer rillingen als ik aan hem denk. Die onbewogen blik, het bruine suède jasje en de lichtblauwe spijkerbroek. De handen ten hemel geheven, ritmisch klappend. Nog één keer op weg naar zijn supporters.’

‘Wat te denken van Fabio Capello en zijn onvergetelijke tranen? Diep in elkaar gedoken in de dug-out, de handen voor de ogen. Dat ene moment waarop hij beseftte dat Van Basten een erfenis naliet voor de eeuwigheid.’

Zwijgend liepen de secretaris en zijn vriend door de zwoele nazomernacht. Een geur van bier omringde hen. Bruinleren aktetassen dansten om ranke schouders. Daaronder de met knoflooksaus bevlekte confectiepakken.

‘Het is oneerlijk dat alleen topsporters bijnamen hebben,’ verbrak de vriend de stilte. ‘Iedereen heeft er recht op, jij ook. Het versterkt onze groeps cultuur, een ultieme uiting van

vriendschap en intimiteit. Vanaf nu noem ik je de Kameleon.’ Hij gaf hem een ferme klap op zijn schouders, als een ridderslag.

De secretaris kromp ineen. ‘Hoezo Kameleon?’

‘Rustig, schrik niet. Kameleons verkleuren niet om zich te verstoppen. Ze nemen andere kleuren aan om zo beter te kunnen communiceren met anderen. Iets dat je hard nodig gaat hebben nu je bij die grote woningcorporatie in de coulissen van de macht opereert. Ik ben benieuwd hoe je de rol van zowel waterdrager als ooggetuige van de kwaliteit van goed bestuur en toezicht gaat invullen.’

De vriend verdween zwalkend uit het zicht. In het hoofd van de secretaris borrelden de eerste bijnamen voor zijn nieuwe collega’s naar boven. Het ging vanzelf, hij kon het niet stoppen.



De radiowekker deed de secretaris ontwaken uit een onrustige slaap. Eenmaal zittend op de rand van zijn bed staarde hij voor zich uit. Grote Boeings ramden zich nog steeds in zijn hersenpan. Keer op keer baanden de ijzeren projectielen zich met chirurgische precisie een weg in het hart van de kapitalistische wereld. Gevolgd door beelden van asgrauwe straten. In paniek voortrennende ambtenaren en kantoorpersoneel. Richtingloos. Het gelaat vol van bitter fijnstof. De terreur smeulde na in wat ooit het economisch centrum van de wereld was.

Krampachtig probeerde hij de beelden te verwisselen met het grootste cadeau dat hem was geschonken, óók gisteren: de geboorte van Vincent. Hoe harder hij zijn herinnering

prikkelde, hoe meer vliegtuigen naderden. Onmacht en ongeloof streden om voorrang. Tranen brandden in zijn ogen. Hoe had het zover kunnen komen? Met twee doffe dreunen was de wereld beroofd van al zijn onschuld. Hij voelde zich misselijk. Vanuit zijn maag borrelde steeds weer die ene vraag naar boven waarvan hij te bang was om hem te stellen, laat staan te beantwoorden: in wat voor onttoverde wereld kwam zijn zoon terecht?

De secretaris verruilde de warmte van de lakens voor de kilte van granieten douchetegels. Trillend omklemden zijn vingers een glanzend scheermes. Langzaam werden de contouren van zijn gezicht zichtbaar. Hij trok een hagelwit T-shirt uit de kast en liep gehaast de trap af. De krant op de deurmat liet er geen misverstand over bestaan wat er gisteren was gebeurd. De wereld stond in vuur en vlam. Er was geen ontkomen aan.

Na de zoveelste herhaling op televisie was de secretaris er klaar mee. Snel smeerde hij zijn geroosterde broodjes met kaas en jam. Al kauwend ordende hij zijn gedachten. Dat was nodig, de formaliteiten van de burgerlijke stand vergden tijd en aandacht. Gelukkig hadden de kleine Generaal, de bestuursvoorzitter, en zijn persoonlijk raadgever zich nog niet gemeld via de telefoon. Ook zij hadden vannacht waarschijnlijk aan de beeldbuis gekluisterd gezeten. In de lounge van de golfclub, onder het genot van een goed glas whisky. Als het even meezat, kende deze ochtend voor hem geen spoedklussen of continu paraat moeten staan.

Op weg naar de voordeur griste hij zijn jas van de kapstok. Zijn ogen speurden naar een tas om wat eerste kleertjes en een zachte knuffel in te stoppen. Net nu hij er eentje nodig had, was er geen tas te vinden. Hij gaf het op, propte alles in zijn binnenzak en scheurde in zijn Zweedse leasebak richting het gemeentehuis. Hij wilde zo snel mogelijk naar zijn zoon.

Maar eerst moest hij hem aangeven. Een confrontatie met de paarse krokodil was onontkoombaar.

De secretaris was verrast. De stilte van het stadskantoor voelde als een traag werkende pijnstillert, een oase van rust in een wereld die op omvallen stond. Het was een zegen voor zijn hectische gemoed, een plek om nooit te verlaten. Hij keek om zich heen, alles klopte. Iedereen werkte, er was geen stof of puin te bekennen. Na een kort zoemend geluid rolde zijn klantnummer uit een grote grijze computer. Fluitend liep hij de open ontvangsthal in en plofte neer op een ongemakkelijk zittend kuipstoeltje. Telkens tuurde hij naar tekens van leven in het kantoor, maar vond niets. Het was stil, doodstil. Het ambtelijk apparaat draaide op slome toeren, emotioneel, alsof er niets was gebeurd.

Op weg naar het ziekenhuis trilde er iets in zijn broekzak. Hij negeerde zijn telefoon en sloot zich af. De werkelijkheid kon hem niet bekoren. Hij wilde blijven hangen in het moment zelf. Het wankele evenwicht tussen intense vreugde en onbegrepen verdriet. Muzikale klanken van Coldplay vulden langzaam de auto: *Your skin and bones, turn into something beautiful, do you know for you I bleed myself dry.*

In het voorportaal van het ziekenhuis heerste een scherpe geur van schoonmaakmiddelen. Het raakte direct zijn herinnering. Hij zag zichzelf weer zitten in een witte kamer, op een snel aangeschoven stoel. In zijn handen droeg hij het geschenk waarvan hij nog nauwelijks bevatte wie of wat het was. Het mystieke gevoel van verbondenheid werd abrupt onderbroken. Voor hij er erg in had, rukten witte aardse engelen zijn zoon uit zijn armen. Achter een gordijn hoorde hij hoe verpleegsters bezig waren om van het rationele studieobject de lengte, het gewicht en de apgarscore te bepalen.

‘Goedemiddag, waarmee kan ik u van dienst zijn?’ zei een heldere vrouwenstem plotsklaps.

‘Eh, nergens mee. Ik kom voor mijn zoon, ik weet waar hij is.’ Met een schijnbeweging glipte de secretaris langs de gastvrouw. Zo snel als hij kon rende hij naar de kamer met de glazen broedmachines.

In de verste hoek van de lichte ruimte lag Vincent te slapen, in een wirwar van draden en plakkers. Tranen welden op. Hij voelde zich duizelig worden. Een stoel bij het raam bood hem enige houvast. In de spiegeling van het glas staarde een onbekende persoon hem wezenloos aan.

Een nieuwe trilling in zijn broekzak. Zonder op het schermpje te kijken, zette hij de telefoon aan zijn oor. De rustige, vriendelijke toon van de notaris voelde als een balsem voor zijn verwarde geest. Langzaam belandde hij op aarde. Verdomme, dat was waar ook. Hij had inderdaad afgesproken om de laatste details van het fusievoorstel met de notaris door te nemen. De afgesproken deadline naderde snel. Een unieke gebeurtenis voor de corporatiesector was aanstaande. De geboorte van een landelijke woningcorporatie, een bureaucratisch imperium van Zuid-Holland tot aan het knooppunt Arnhem-Nijmegen. De woorden van de kleine Generaal spookten door zijn hoofd. Zijn bedoeling was simpel. Hij wilde binnen een paar jaar uitgroeien tot de grootste corporatie van Nederland.

Een lichte euforie maakte zich van hem meester, maar niet voor lang. Hij zag een felle flits, daarna de spijlen van een ijzeren kooi. In het hart van een statig kantoorpand probeerden een dozijn stoffige ambtenaren te ontkomen aan de wurggreep van een groot paars monster.

‘Heb je nagedacht over de tien motieven voor de fusie? Die hebben we nodig om de minister te overtuigen,’ sprak de notaris.

‘Nou, een beetje,’ zei de secretaris.

‘We hebben haast, wees dan creatief. Een wollig verhaal is meer dan voldoende. Gebruik zo veel mogelijk managementtaal, dat doet het altijd goed. Holle frasen en eeuwige vergezichten. Dan zorg ik voor de rode knop waar de minister ongetwijfeld om gaat vragen.’

Het lichaam van de secretaris schokte en sidderde. Hij hoorde zichzelf met de notaris afspreken dat in de namiddag de motieven gereed zouden zijn. Hij drukte zijn telefoon uit en zag weer die felle flits. De echo van zijn geweten formuleerde langzaam weer de vragen waarop hij de antwoorden niet wist. De kruistocht van de terroristen verscheen opnieuw op zijn netvlies. De verwerpelijke manier waarmee zij stelling namen tegen de westerse kapitalistische cultuur, de verheerlijking van het lijden verpakt in een gewetenloze wreedheid van dood en verderf. Was het niet krankzinnig om te denken dat een woningcorporatie ten prooi zou kunnen vallen aan dergelijke waanzin en kwellingen? De secretaris schudde de nare gedachte van zich af.

Toch knaagde de mysterieuze vergelijking aan zijn geweten. Wie vormde straks het gezonde tegenwicht tegen de invloed van geld en macht die na de fusie alleen maar zou toenemen? Die verlangens en begeerten onverzadigbaar maakten. Waren de toekomstige bestuurders en commissarissen daartegen bestand? Was de fusie niet vragen om problemen? Antwoorden had hij niet. Hij wist niet eens waar hij moest zoeken. Zoeken kostte tijd, die had hij niet. Niet nu. De klok tikte onheilspellend verder.

Hij was te laat, het kwaad was geschied. De onttovering van de wereld had zich ook uitgesmeerd over de corporatiesector. Plechtig beloofde hij zichzelf de vragen en antwoorden later te zoeken.

- DE PRIKKELING -

Het leek vaak alsof de duivel de kleine Generaal op de hielen zat. Hij had geen tijd te verliezen. De gefuseerde bedrijven moesten zo snel mogelijk deel uitmaken van hetzelfde concern.

‘Waarom hebben we zo’n haast?’ vroeg de secretaris op een ochtend aan de kleine Generaal.

‘Ik weet waar ik naartoe wil,’ zei hij. ‘Dus waarom zou ik wachten? Er is nog zo veel te doen. Om te bouwen moeten we eerst slopen en grondig ook. Een ongepolijst proces van hakken en breken. Messcherpe spaanders richten onherstelbare schade aan, het hoort er nu eenmaal bij.’

De stelligheid van de kleine Generaal verraste de secretaris. Hoe kon iemand zo zeker zijn van zijn zaak en geen moment twijfelen? Zelf twijfelde hij vaak. Hij zou dan ook nooit een goede bestuurder zijn. Hij miste sowieso de straatvechtersmentaliteit die iedere dag de ogen van de kleine Generaal fel kleurde.

De secretaris begon met het lezen van managementboeken. Hij wilde de kleine Generaal graag begrijpen. Verschillende leiderschapsstijlen pijnigden zijn hersenen. Iets bevreemdde hem. De kleine Generaal beheerste eigenlijk alle stijlen wel een beetje. De leiderschapsstijl waarvoor de kleine Generaal was geboren, kwam in geen enkel boek voor. De secretaris gaf de stijl een eigen naam: management by conflict. Het was de mentale variant van vrij vechten, man tegen man, net zo lang tot er iemand neerviel.