



tweede versie
september 2005

Theo Coolsma

internetpublicatie
www.natkruit.nl

Vooraf

bij de tweede versie (september 2005)

Nat Kruit (met een t) is de tweede versie van een bizarre geschiedenis waarin gedurende acht jaren letterlijk alles fout gaat, en ook daarna. Het is het ervaringsverhaal van opportunisme, rattengedrag, ondeskundigheid en slordigheid. De aanleiding van dit alles is verbijsterend simpel: vanwege mijn leeftijd paste ik niet in het plaatje van een reorganisatie.

Als hoofd van een kunstschool van de SKVR in Rotterdam, kreeg ik enkele jaren geleden te maken met tegenwerking en grote tegenslagen. Ook tijdens een langdurig ziekteverlof hield dat geplaag niet op, terwijl enkele professionals, met wie ik door de omstandigheden noodgedwongen te maken kreeg, er ook nog eens een kafkaeske situatie van maakten.

Behalve mijn werkgever Henk Mali op de valreep naar zijn pensioen, en zijn opvolger Dirk Monsma die een reorganisatie doorvoerde, deed ook mijn vorige huisarts er een schepje bovenop, net als de mensen van de bond en een keuringsarts. Uiteindelijk zouden zelfs de ondernemingsraad en de raad van toezicht, van wie je toch mag verwachten dat zij toezien op de gang van zaken, de kop in het zand steken.

Zo zijn niet alleen zes jaren naar de bliksem gegaan - en lijkt echt herstel daarna eindeloos lang te duren - ook weigert nog steeds de raad van toezicht te reageren op mijn pogingen alsnog mijn rechten te respecteren. Alleen al een niet betaalde vergoeding voor jarenlang gedwongen overmatig overwerk en mijn opgespaarde adv-uren is een substantieel bedrag, nog zonder een genoegdoening voor de ziekmakende omstandigheden en het belemmeren van een normaal herstel.

Niet iets om zomaar onbesproken te laten. De eerste versie van Nat Kruit verscheen begin 2005 in wekelijkse afleveringen met enkel de voornamen van betrokkenen. Na de teleurstellende ervaringen met de raad van toezicht dit voorjaar (in deze versie opgenomen in hoofdstuk 11), voel ik me genoodzaakt ook achternamen te noemen, en de SKVR niet langer te omschrijven als 'een grote kunstinstelling in een van de grote steden'.

Hoofdstuk 1

Tegenwerking en tegenslagen *'Wees niet je broeders hoeder'*

Gezien mijn leeftijd ben ik, in de laatste jaren dat ik nog werk, nog lang niet toe aan een pensioen. Die laatste drie jaren zijn een aaneenschakeling van tegenwerking, tegenslagen en domme pech. Tegenwerking is het als men mij willens en wetens op uiteenlopende manieren de voet dwars zet. Tegenslagen als een miljoenenstrop me rampzalige beperkingen oplegt en de ene langdurig zieke na de andere de werksituatie onmogelijk maakt, uiteindelijk met rampzalige gevolgen.

In die laatste jaren komt het geen enkel moment bij me op dat er sprake zou kunnen zijn van opzet als het niet om die tegenslagen en domme pech gaat. Dat wordt me pas achteraf duidelijk, als ik na die drie jaren, in september 2000, met ziekteverlof ga. En dan pas begint de echte ellende, alles wat er in die drie zware jaren aan vooraf is gegaan, is niets vergeleken bij wat daarna gebeurt. Of ik naïef ben geweest, en hoe naïef, daar zal ik aan het slot van deze geschiedenis nog wel op terug komen. Dan zal duidelijk zijn waartoe een simpel motief kan leiden.

Jarenlang zijn de uitdagingen van vakinhoudelijke aard juist reden geweest om mijn werk met groot plezier te doen en zo nu en dan het een en ander op de koop toe te nemen. Maar als door tegenwerking, tegenslagen en domme pech, alles tegen gaat zitten en mijn klachten niet serieus worden genomen, dan verandert dat drastisch. In meer dan één opzicht.

Ik leid een kunstschool, een onderdeel van SKVR, een grote kunstinstelling met circa 300 medewerkers in Rotterdam. Met zo'n 25 voornamelijk parttime docenten en enkele vaste medewerkers

is mijn school een van de kleinere van alle zes scholen voor de verschillende kunstdisciplines.

Het gaat om serieuze zaken, om uitdrukkingsvaardigheden, meer dan om techniek. Dat stelt eisen aan het vak en we danken een goede naam aan de manier waarop we dat in praktijk brengen. Maar het vraagt om veel en vooral voortdurende aandacht. Docenten hebben van hun kunstacademie geen repertoire aan overdraagbare kennis en inzichten meegekregen, om als docent die uitdrukkingsvaardigheden over te brengen. Zij hebben in eerste instantie hun eigen kunstenaarspraktijk als fotograaf, filmer, videomaker of anderszins, en geven daarnaast cursussen. In mijn functieomschrijving staat dan ook omschreven dat ik iets moet doen aan de ontwikkeling van mijn vak dat nauwelijks tradities kent en jong is vergeleken met de disciplines van de andere scholen.

Onder normale omstandigheden ervaar ik mijn werk dan ook als uitdagend, spannend en vooral dankbaar als je de resultaten ziet. Ook vanwege de digitale media, die sinds een aantal jaren de mogelijkheden rond de disciplines van mijn school aanzienlijk verruimen. Ook daar moet het gaan om uitdrukkingsvaardigheden, meer dan om een handleiding bij software. In mijn functie ben ik dan ook meer met mijn vak bezig en heb ik niet het idee dat ik een typische manager ben.

Met andere kunstinstellingen rond dezelfde discipline, is mijn school gehuisvest in het voormalig pand van een groot dagblad, midden in de stad. In meer opzichten een prettige plek om te werken.

Om het geheel goed te laten draaien is ondersteunend personeel zonder meer een vereiste. Hulp in de montagekamers en bij de grafische computers in de leslokalen, onderhoud van donkere kamers, cursisten die overdag en 's avonds in- en uitlopen voor lessen werkbesprekingen en om gebruik te maken van de voorzieningen, juist ook buiten de cursustijden om. Ook verhuren we apparatuur. Naast uitgifte, inname en administratie, betekent dat tevens een technische controle en licht onderhoud. Vooral dat onderhoud, ook

van montagekamers en de grafische computers, vraagt om kennis en voortdurende aandacht. Ondersteunend personeel is daarom niet alleen onmisbaar, vanwege de specifieke kennis is men ook niet zomaar te vervangen. Je moet behoorlijk zijn ingewerkt om dat werk goed te kunnen doen.

Daarvoor heeft mijn school twee technisch assistenten die deels ook administratief werk doen, en een derde medewerker is overdag portier en telefoniste en ze heeft ook enkele andere taken. Een van de technisch assistenten werkt alleen 's middags en is de meeste avonden portier. De andere technisch assistent werkt de hele week overdag en één avond als portier. De avondportier moet bij technische problemen ook kunnen ingrijpen, dat kun je dus niet aan iedereen overlaten.

Ik heb een grote zelfstandigheid met betrekking tot het beleid en de uitvoering daarvan, maar voor financiën, personeel en voorlichting ben ik geheel afhankelijk van het 'hoofdgebouw'. Soms lijkt het dat je omwille van het grote geheel je moet onderwerpen aan iets dat niet in het belang is van mijn school, maar nooit is dat een echt onoverkomelijk probleem geweest.

De drie laatste jaren worden ingeluid met het onverwachte vertrek van de assistent die ook enkele avonden portier is. Op mijn school functioneert hij niet goed en daarom zal hij naar een andere afdeling gaan. Maar niet voordat er een opvolger is, zo heb ik nadrukkelijk afgesproken met zakelijk directeur Piet. Kort na de zomervakantie hoor ik die medewerker enigszins teleurgesteld vertellen dat dit zijn laatste dag op mijn afdeling is, hij had verwacht dat ik er aandacht aan zou hebben besteed. Ook voor mij is het een onaangename verrassing. Het is een streek. Piet doet alsof we dat al lang geleden zo hadden afgesproken, terwijl hij heel goed weet dat dan al veel eerder een langdurige procedure voor een opvolger in gang had moeten zijn gezet. Ik ben dan wel niet iemand die zich niet meteen op zijn pik getrapt voelt, maar ik ben zacht gezegd 'niet blij'. Het is welles-nietes over de vraag of het was afgesproken en aangekondigd. Piet verzekert me: we gaan meteen een opvolger

zoeken. Pas als die medewerker is overgeplaatst laat hij weten dat we als gemeentelijke organisatie - we zijn allemaal ambtenaar - niet kunnen ontkomen aan de gebruikelijke procedure: eerst werven binnen onze eigen organisatie, vervolgens binnen het gemeentelijk apparaat en pas daarna advertenties in de krant. Vanwege de 'roof' had ik een soepeler opstelling verwacht, maar hij is onverbiddelijk. Je moet natuurlijk altijd op je hoede zijn, altijd rekening houden met dubbele bodems om vooraf de juiste eisen te kunnen stellen en pas dan met de ander in zee te gaan.

De andere assistent en ik moeten maar om beurten het werk en de avonddiensten overnemen. We moeten het maar even overbruggen, maar die procedure neemt toch zo'n twee maanden in beslag. Gezien de noodzakelijke technische kennis, los je dat niet op met een uitzendkracht. Pas bij de externe werving komen er kandidaten, waaronder een oud-cursist die een bijbaantje zoekt na haar kunstacademie. Ik ken haar goed, ze is degelijk en zal ongetwijfeld technisch en zeker administratief de functie heel goed aankunnen. Voor mij mag zij het direct worden. Maar niet voor Piet, want een andere kandidaat heeft een sterke aanbeveling van de echtgenoot van een voormalige voorzitter van het bestuur. Piet, die heel beslist ook deel wil uitmaken van de sollicitatiecommissie, ontkent dat die oud-cursist de nodige kwaliteiten kan hebben. Die vinden we volgens hem juist bij die ander, voor wie zowel de techniek als de administratieve taken helemaal nieuw zijn, omdat hij uit 'de bouw' komt. Hij vindt dat we volledig kunnen vertrouwen op de aanbeveling van die echtgenoot van de vroegere voorzitter. Voor hem mag ik dan wel vasthouden aan mij eigen voorkeur, maar dan moet wel de hele sollicitatieprocedure opnieuw beginnen, inclusief een interne en externe werving. Niet alleen Piet, ook algemeen directeur Henk Mali vindt dat het zo moet. Protesteren mag, weigeren is uitgesloten.

Ik ervaar het als chantage, het is hen duidelijk te doen om die voormalige voorzitter te plezieren. Piet ontkent dat natuurlijk stellig, en hij verzekert me dat het belang van mijn school voor hem voorop staat. Ga er maar eens tegen in, ook dat mondt uit in welles-nietes. Ik kan alleen hopen dat het met die ander zal meevallen, en ik zou

mezelf in de vingers snijden met weer een maand of twee vertraging terwijl we al veel te lang met een lege plek zitten. Ik kies dus eieren voor mijn geld.

Buiten mijn afdeling, vooral in het hoofdgebouw, beseft men zelden dat een timmerman nog geen technicus is, voor hen maakt het allemaal geen verschil. Het zijn de mensen met twee linkerhanden en vooral andere belangen die daarin heel halsstarrig zijn. Iemand die een schroevendraaier kan vasthouden, is voor hen gewoon een technicus. Als dat zo uitkomt.

Die nieuwe medewerker blijkt een uitstekende collega. Hij is flexibel en bereid om van alles en nog wat aan te pakken. Iemand uit duizenden. Maar omdat hij uit de bouw komt, heeft hij voorsnog geen enkele affiniteit met de apparatuur waarmee wij werken. Administratie is niet alleen nieuw, juist daar toont hij blinde vlekken, ook al zegt hij dat werk graag te doen. De gevolgen van die blinde vlekken ziet hij natuurlijk ook niet. Dat veroorzaakt extra werk, veel zaken dubbel in de gaten houden en vooral die techniek voorlopig voor een deel dan maar zelf opvangen, totdat we hem daarin voldoende hebben bijgeschoold. Ook dit is vast en zeker een incident. Hij zal ongetwijfeld bijleren, ook al zal dat in zijn geval iets langer moeten duren. Even slikken en we gaan binnenkort weer door op de oude voet. Zijn persoon en zijn inzet maken veel goed.

De derde ondersteunende medewerker, een ongehuwde moeder, is de hele week overdag aanwezig. Ze let niet alleen op de telefoon en de voordeur, ze doet ook licht huishoudelijk werk, onderhoudt de donkere kamers, staat achter het kopieerapparaat en schrijft cursisten in. Die inschrijving is het hele jaar door een weliswaar eenvoudige, maar ook een intensieve administratieve klus vanwege alle door Piet ingebouwde voorzorgen om fraude te voorkomen. Een paar jaar lang doet ze toegewijd haar werk.

Niet lang na de aanstelling van de nieuwe technisch assistent meldt ze zich ziek, ze moet aan een oog worden geopereerd. Veel langer dan verwacht blijft ze thuis. De vader van haar kinderen - ze wonen niet samen - heeft te rake klappen uitgedeeld op haar pas

geopereerde oog en ze moet dus opnieuw onder het mes. Dat drama herhaalt zich en pas na ruim een half jaar komt ze met een glazen oog weer terug op haar werk.

De draad wordt weer opgepakt en dat geeft weer even lucht, want haar afwezigheid heeft natuurlijk ook voor extra werk gezorgd, bovenop al het bestaande extra werk. Als vanouds gaat ze weer enthousiast aan het werk.

Haar vervangen was niet mogelijk omdat er inmiddels ook andere problemen zijn. Direct na het vertrek van Piet - hij is zakelijk directeur geworden bij een andere kunstinstelling - blijkt een financieel tekort van enkele miljoenen guldens, veroorzaakt door een strop met het pand voor een van de andere scholen, onverwachte tegenvallers door hogere personeelslasten voor de hele organisatie, en nog enkele forse posten waarop niet was gerekend. Het schijnt niet het gevolg te zijn van slecht financieel beleid en staat dus los van het vertrek van Piet.

Een interim 'financial controller' komt de boel voorlopig aanpakken. Al snel worden maatregelen genomen, waaronder niet alleen een vacaturestop, dus ook het vervangen van zieken is voorlopig niet toegestaan. Als een strenge schoolmeester dicteert die interim dat de cursistenaantallen en andere vormen van inkomsten op peil gehouden dienen te worden. Om kosten te besparen mag ik voor het ondersteunend personeel alleen onvermijdelijk overwerk toestaan en dat moet ik dan liefst direct compenseren met vrije dagen. Begrijpelijk allemaal, maar het is wel de oorzaak van andere problemen.

Om beurten nemen we dus maar allemaal werk van elkaar over, aanvankelijk verwacht niemand op mijn school dat deze situatie nog lang zal duren. Dat ik als leiding overwerk niet in rekening mag brengen is logisch, ik zou mezelf anders makkelijk rijk kunnen rekenen. Onvermijdelijk overwerk moet ik op een ander moment maar compenseren. Ik heb er nooit over gemopperd, maar in deze situatie is voor het compenseren van mijn overwerk geen ruimte. Want het blijft niet bij die ene zieke.

Terwijl die ene assistente nog niet terug is, meldt ook de eerste technisch assistent, die ook alleen overdag werkt, zich ziek. Ondanks het feit dat we de last van het vervangen verdelen, is het hem allemaal teveel geworden. Het was bij hem al merkbaar aan de manier waarop hij terugkwam van de verplichte cursus EHBO die hij gedurende een paar maanden met zijn nieuwe collega gedwongen was te volgen, en wat ook al op een ander moment in dezelfde week moest worden gecompenseerd. Ook die verplichte compensatie stelt zware eisen aan het vervangen van elkaar.

Die eerste technisch assistent is een collega die nauwgezet zijn werk doet, hij is betrouwbaar en veelzijdig. Ik heb hem horen klagen, maar telkens verwacht ik dat de tegenslagen niet lang meer kunnen duren, alleen een zwartkijker ziet nog meer aankomen. Hoe lang zal hij wegblijven? Ik houd aanvankelijk rekening met een aantal weken. Uiteindelijk worden dat negen maanden, en als hij terug komt is dat slechts heel voorzichtig, met een paar uur per week en aanzienlijke beperkingen. Slechts heel langzaam zal de bedrijfsarts die uren uitbreiden en moet hij dus lange tijd worden ontzien. Ik ben al blij dat hij er na die negen maanden weer is, want door de financiële strop mocht ook hij niet worden vervangen. Ook als ik na die drie jaren zelf met ziekteverlof ben is hij nog steeds slechts voor een deel van de week aanwezig.

Tijdens zijn afwezigheid en nog lang daarna ben ik genooddaakt de moeilijkste technische taken op me te nemen, zijn nieuwe collega is daarmee immers onvoldoende vertrouwd. Een nadeel is dat ik zelf behoorlijk technisch ben, meestal heb ik de assistenten zelf opgeleid, terwijl ik dat voor mijn functie helemaal niet zou hoeven zijn. De meeste docenten zijn zelfs helemaal niet technisch, wat heel normaal is, het gaat in onze werksoort immers om uitdrukkingsvaardigheden en niet om techniek. Die handigheid zal me uiteindelijk de kop kosten. Hulp in de montagekamers en het onderhoud, de computers in de cursuslokalen die voortdurend aandacht opeisen, gemopper van docenten als er weer iets mis is met een computer of andere spullen, de apparatuur uit de verhuur klaarzetten en uitgeven en innemen en controleren omdat de inkomsten immers op

peil gehouden dienen te worden... Als het echt niet anders kan vraag ik de nieuwe technisch assistent of hij een dagdeel wil verschuiven naar de ochtend, want regelmatig moet ik voor vergaderingen en overleg de deur uit, dat moet ook gewoon doorgaan. Aanvankelijk is hij begripvol en bereidwillig, maar op den duur begint hij daar toch bezwaar tegen te maken. Ook zijn regelmaat wordt verstoord, vooral omdat hij niet fulltime werkt, raakt zijn week op den duur behoorlijk versnipperd.

Nog tijdens de ziekte van de eerste technisch assistent, meldt de derde, met haar glazen oog, zich kort na haar terugkeer opnieuw ziek zonder een reden op te geven. Personeelszaken kan of wil er weinig aan doen - in korte tijd wisselen daar de interim-hoofden elkaar af - ik moet er dus zelf achteraan. De telefoon neemt ze niet op, mijn brieven beantwoordt ze niet. Een collega probeert enkele keren op weg naar huis bij haar aan te bellen, maar ze doet niet open. Met de bedrijfsarts is al vroegtijdig een verhoogde controle afgesproken, maar zelfs op zijn dwingende oproepen reageert ze niet. Als ik haar ontsla creëer ik een vacature die niet mag worden ingevuld en snijd ik dus in mijn eigen vingers. Ik kan alleen maar hopen dat ze terugkomt. Ik heb van alles geprobeerd, hulp inschakelen van een vertrouwenspersoon, gesprekken met de bedrijfsarts, het helpt allemaal niet. Uiteindelijk wordt ze dan toch ontslagen, want lang wegblijven zonder reden kan ook niet.

Het zijn niet alleen zieken of het grote financiële tekort die een abnormale last veroorzaken, er is ook een reorganisatie op handen. Aanleiding is onder meer de komende pensionering van algemeen directeur Henk Mali. Piet is dus al vertrokken, met het komende vertrek van Henk is het voor de SKVR een gelegenheid om met een reorganisatie in meer opzichten orde op zaken te stellen.

Het financiële tekort en de reorganisatie zijn aanleiding tot het instellen van enkele commissies die tijdelijk een aantal processen gaan sturen. Henk Mali vraagt mij daar niet voor, 'Je hebt het toch al zo druk'. Zo komt er een stuurgroep die zich onder andere bezig-

houdt met het personeelsbeleid en het terugdringen van uitgaven. Niet elk afdelingshoofd hoeft daarin plaats te nemen, ik laat het graag over aan een van de collega-hoofden om de belangen van mijn school te behartigen.

Kort voordat hij weer aan het werk zal gaan belt de eerste technisch assistent mij me bezorgd op. Hij is door de afdeling financiën benaderd met de vraag of hij daar wil komen werken. Omdat hij ook een boekhouddiploma heeft legt men hem voor dat het misschien beter is als hij in de rustiger omgeving van hun afdeling puur administratief werk gaat doen. Daar is namelijk een vacature en interne sollicitaties zijn wel toegestaan. Hij zit in tweestrijd, hij vindt administratief werk prettig, maar realiseert zich dat een overplaatsing mij en mijn school een probleem bezorgt door die vacaturestop. En het technische werk op mijn afdeling doet hij ook graag, als die stress er maar niet zou zijn.

Het verzoek is aan de stuurgroep voorgelegd en die heeft ingestemd zonder mij op de hoogte te stellen. Ook de collega die de belangen van mijn school behartigt is akkoord gegaan zonder mij te raadplegen. Of iemand uit die stuurgroep zich druk heeft gemaakt over de consequenties voor mijn school, weet ik niet. Iedereen in die groep is zonder meer op de hoogte van de onderbezetting.

Ik spreek met mijn assistent af dat ik de beslissing die hij nog moet nemen, zal respecteren, en dat ik pas daarna iets zal gaan ondernemen. Het zou de tweede keer zijn dat er zonder overleg iemand uit mijn school wordt weggehaald, en nu onder bijzonder moeilijke omstandigheden. Dat men dit helemaal buiten mij om probeert te regelen is daarom behalve bijzonder oncollegiaal, ook onverantwoordelijk. Ook dit is een alleszins onacceptabele vorm van tegenwerking. Goed dat die technisch assistent zijn bezorgdheid niet voor zich heeft gehouden. Gelukkig kiest hij voor mijn school, ook al zal het nog even duren voordat hij weer volledig inzetbaar is. Liever tijdelijk minder dan een halve kracht met het perspectief van herstel, dan een vacature die niet mag worden ingevuld.

Binnen een week laat hij gelukkig weten dat hij toch voor mijn school kiest. Daarna spreek ik in het hoofdenoverleg de betrok-

kenen aan op hun optreden. Henk Mali zegt dat niemand in de stuurgroep zich de consequenties heeft gerealiseerd. Het interim-hoofd personeelszaken vindt dat het een normale procedure is en dat ik dus niet moet klagen. De rest zwijgt. Pas na de vergadering krijg ik van de anderen commentaar. Myra, een van de hoofden die zich tijdelijk bekommert om de afdeling die mijn assistent graag wil hebben, zegt dat Henk er aan had moeten denken, terwijl zijzelf ook meedenkt in de stuurgroep. Bob, de collega die de belangen van mijn school behartigt kan enkel zeggen: 'Je moet ook aan je collega denken.' De coördinator van de afdeling waar het om gaat, vindt dat ik er verstandiger aan had gedaan als ik mijn assistent eerst zelf een beslissing had laten nemen, om er pas dan eventueel met hem over te praten. Hij staat er niet bij stil dat ik dan de kwaaië pier zou zijn geweest die een medewerker belemmert over te stappen naar een andere functie. Het hemd is bij hem nader dan de broek. Niemand geeft toe dat het op z'n minst slordig is geweest, niemand verontschuldigt zich, iedereen heeft een smoes.

Ondanks mijn herhaalde verzoeken om mij en mijn afdeling te ontzien vanwege de onderbezetting, zou dus niemand van de wijze mensen even hebben doorgedacht. Wel een rustiger omgeving voor mijn medewerker, maar de onrust op mijn school nog groter maken. Ik mag dan teleurgesteld zijn, verontwaardigd en boos, het heeft geen enkele zin, alle betrokkenen halen enkel de schouders op.

Ondertussen ontbreken twee krachten met een volle baan, terwijl alles zoveel mogelijk op peil gehouden zou moeten worden. Vaak ben ik, buiten de docenten die op dat moment lesgeven, als enige aanwezig. In het hoofdgebouw word ik meer dan eens uit een vroege vergadering gebeld omdat er een groep cursisten voor de deur staat terwijl de docent die hen lesgeeft zich ziek heeft gemeld. Door de griep zijn nu ook onder de docenten zieken. Het komt vaker voor dat cursisten niet zijn afgebeeld als een docent ziek is. Alles vraagt om extra aandacht en omdat iedereen elkaar loopt te vervangen lijdt de oplettendheid daaronder. Zo worden aan de lopende band fouten gemaakt. Het gebeurt meer dan eens dat een groep cursisten ook op

een vrijdagavond, als we eigenlijk gesloten zijn, met de docent voor een dichte deur staat. Degene die de cursus had moeten inroosteren heeft er niet aan gedacht om het te verwerken, waarschijnlijk omdat op datzelfde moment de telefoon ging, of stonden er huurders voor zijn neus, of was er iemand met een dringend probleem in een van de montagekamers. Zo wordt de aandacht gemakkelijk afgeleid en zijn zulke fouten gemakkelijk gemaakt. Verontwaardigde cursisten en een boze docent vanwege die vrijdagavond. Duizend verontschuldigungen, want zoiets mag niet voorkomen, ook niet door de omstandigheden.

Een van de weinige docenten die vier dagen in de week voornamelijk overdag werkt, vraag ik af en toe, als hij geen les geeft om met zijn werk bij de telefoon te gaan zitten en op de deur te letten. Dat doet hij ook op momenten dat ik mijn werk alleen in mijn eigen kamer kan doen. Ook hij doet wat hij kan, maar ook bij hem openbaren zich serieuze terugkerende klachten. Op een gegeven moment wordt hij zelfs in het ziekenhuis opgenomen en blijft lange tijd ziek, weliswaar niet zo lang als de andere twee, maar ook die paar maanden zijn met die twee andere afwezigen een extra zware belasting. Na lange tijd mag hij wel weer aan het werk, maar tot na mijn eigen ziekteverlof ook slechts voor halve dagen.

Behalve de nieuwe technisch assistent is er nu dus niemand meer die iets kan opvangen. Via personeelszaken krijg ik het enkele keren gedaan om iemand van een andere afdeling bij ons achter de telefoon en bij de deur te zetten. Helaas geldt bij het inzetten van die kracht 'wie het eerst komt, het eerst maalt', en men houdt er geen rekening mee of de ene afdeling het mogelijk moeilijker heeft dan de andere. Dan toch maar af en toe een uitzendkracht, ook al mag dat niet. Personeelszaken herinnert mij er telkens aan dat het eigenlijk niet mag. Er mag wel meer niet.

Natuurlijk klaag ik in ons overleg bij algemeen directeur Henk Mali, dat doe ik al vanaf de eerste tegenwerking en tegenslagen. Hij hoort mijn klachten telkens aan, maar die verdrinken niet alleen in alle gedoe rond bezuinigingen en reorganisatie, je moet Henk ook een

beetje kennen om te weten dat je niets aan hem hebt, ook al is hij als algemeen directeur direct verantwoordelijk voor sommige zaken. Hij is gemakkelijk met loze beloftes. Dat is ook een vorm van tegenwerking, nalatigheid is ook een daad.

Henk Mali kan goed zwijgen, zelfs mensen buiten de SKVR noemen hem een 'sfinx'. In ons regelmatige overleg laat hij het initiatief voornamelijk aan mij over. In feite is zijn enige inbreng ooit het advies geweest dat ik me met mijn school in de stad zou moeten positioneren. Hij hoort me nooit uit over mijn beleid of over eventuele problemen. 'Ik vaar blind op je,' zei hij ooit. Het schept weliswaar een grote vrijheid, en niets liever dan dat, maar het zou zo nu en dan ook goed zijn om een sparring partner te hebben. Op die manier kan heel erg lang heel veel heel goed gaan zonder dat hij er zelf iets voor hoeft te doen. En als bij een van de disciplines van mijn school het op een gegeven moment minder gaat met de aanmeldingen, is het enige dat hij erover zegt: 'Na zeven vette jaren, komen zeven magere.'

Weinig zeggen, en alleen als het niet anders kan iets half toezeggen, ik heb het ondervonden, niet alleen gedurende de zware jaren. Hij heeft geen zin in de problemen op mijn school. Zijn enige reactie is telkens weer: 'Ik zal er nog eens over nadenken.' Henk laat zich ook niet dwingen om partij te kiezen in een conflict en als je hem iets verwijt dan kan hij je heel onschuldig aankijken. Onsympathieke beslissingen nemen hoort bij een leidinggevende functie, maar als het even kan zal Henk dat aan een ander overlaten. Niet zelden krijg ik de indruk dat hij dat zwijgen en zich afzijdig houden ook graag beoefent, als een spel bijna, om te constateren dat ook dan alles goed blijft gaan.

Als ik echt begin te mopperen over de drukte na de ziekmelding van de eerste technisch assistent zegt hij aanvankelijk alleen maar: 'Het zal allemaal wel meevallen'. Pas als ik enkele keren geïrriteerd reageer op zijn afwijzende houding, zegt hij alleen maar: 'Als het zo blijft, dan hebben we het er nog wel over'.

Ik schrijf ook een korte notitie over de situatie, over al het overmatig en gedwongen overwerk terwijl compenseren niet mogelijk

is, en dat ook mijn conditie onder de stress begint te lijden. Ruim twintig jaar heb ik in die baan nooit op de klok gekeken, altijd meer uren gemaakt dan formeel nodig zou zijn. Maar het is iets anders als het gaat om overmatig en vooral gedwongen overwerk door een structurele onderbezetting. Ik wil er een tegemoetkoming voor hebben, bezuinigingen of niet. En maatregelen. Notities zijn er in de praktijk van de SKVR ook om vast te leggen wat later zou kunnen worden ontkend; alles dat je mondeling aan de orde stelt, kan zo'n lot beschoren zijn. Herhaaldelijk moet ik Henk Mali vragen om erop te reageren. Als hij er niet meer onderuit kan vindt hij dat het nieuwe hoofd personeelszaken er maar op moet reageren. En die hoofden wisselen nogal eens in deze zware jaren. Het eerste interim-hoofd geef ik dan zelf maar een kopie van de notitie. Ze is trouwens volledig op de hoogte van de moeilijkheden, en niet alleen omdat alle zieken telkens weer ter sprake komen in ons gezamenlijke maandelijks overleg met de bedrijfsarts. Pas na herhaald vragen zegt ze dat Henk er zelf maar op moet reageren. Op mijn verzoek om op z'n minst een oordeel over de situatie aan Henk te geven, krijg ik geen toezegging, ook geen weigering. Opnieuw houdt Henk de boot af en na ongeveer een jaar zegt hij dat het nieuwe hoofd personeelszaken, dat na twee interim-hoofden tenslotte wordt aangesteld, er maar naar moet kijken. Weer blijkt dat Henk ook haar niets heeft gevraagd, dus geef ik ook haar een kopie, nu van een tweede notitie waarin ik de nieuwe stand van zaken beschrijf. Ook als ik haar achterna moet zitten zegt ook zij dat het een zaak voor Henk is. Van het kastje naar de muur.

Henk Mali weet goed hoe hij moet manoeuvreren om buiten schot te blijven. In zijn afscheidspraatje zegt een vertrekkende collega van hem te hebben geleerd hoe je 'on speaking terms' kunt blijven. Het is zeker een kwaliteit van Henk, maar ook gebaseerd op een zekere lafheid omdat hij zich bij conflicten altijd afzijdig houdt. 'Ach, de meeste problemen lossen zich altijd vanzelf op,' merkte hij ooit op toen ik vond dat we moesten ingrijpen in een kwestie. Hij zal je niet onnodig tegen de haren instrijken of je direct bekritisieren, hij valt hooguit anderen bij als die eerst de kastanjes uit het vuur hebben

gehaald. Ontwijkende antwoorden, een zeldzame keer de verzekering met de hand op zijn hart dat hij iets echt niet zo heeft bedoeld of zich iets echt niet bewust is geweest.

Henk Mali laat zijn tong hooguit zien als hij bij informele gelegenheden praatjes houdt. Dan blijkt zijn groot talent om te spreken. Volledig uit het hoofd, alsof hij niets heeft voorbereid, puntig en goed opgebouwd, zonder ook maar een enkele hapering en als dat zo uitkomt met glinsterende pretogen. Maar als het ertoe doet hoor je hem niet, dan komt er geen woord uit, ook geen verlossend woord. En iedereen, vriend en vijand, hoor je over zijn charmes waarmee hij je kan overrompelen. Hij zal daar ongetwijfeld bewust gebruik van maken. Wie zou dat niet doen?

Onder normale omstandigheden kunnen moeilijke situaties een uitdaging zijn, waar je achteraf het gevoel aan kunt overhouden lekker te hebben gewerkt. Nu 'moeten' veel te vaak meerdere dingen tegelijk. Op den duur is het zo een voortdurende hoogspanning, geen mens kan dat lang volhouden. Ik ben in die jaren een eind in de vijftig, en al een dagje ouder dan menig ander. Maar ook die ander kan het onder dezelfde omstandigheden van aanhoudende stress niet lang uithouden. Ondertussen gaat mijn gewone werk ook door. Door alle tegenslagen en het opvangen van het werk van anderen, is dat dus, zacht gezegd, niet eenvoudig.

Een energievretende bezigheid langsij alle problemen is een poging tot samenwerking met mijn stedelijke concurrent. Vanwege de grote belangen is het niet mogelijk dat maar even in een la te stoppen. Voor de ontwikkeling van cursussen voor de digitale media, bijvoorbeeld, is het eenvoudiger en kansrijker om gezamenlijk projectsubsidies te verwerven dan vanuit een concurrentiepositie. Ook niet onbelangrijk is het stedelijke plan om enkele instellingen met dezelfde werksoort samen te brengen in een groot pand op een unieke plek midden in de stad. Krachten bundelen in plaats van elkaar beconcurreren, want er zijn meer gezamenlijke belangen. Nadat die concurrent al eerder mijn school heeft gevraagd voor een marathontuitzending op de kabel en voor de ondersteuning van een computermanifestatie

van een andere organisatie, stel ik hem voor om na te denken over verdere samenwerking.

Die concurrent Huub, een generatie jonger dan ik, is vooral een zakenman, graag verwijst hij zelf meer dan eens naar het middenstandersmilieu waaruit hij afkomstig is. Inhoudelijk is hij niet sterk, dat is vooral mijn terrein, terwijl ik zijn aanleg voor zakelijkheid mis. Als kwaliteiten elkaar aanvullen, dan stap je makkelijker over persoonlijke verschillen heen. Gedrag is niet zo vormvast als talent. We moeten deze Huub vooral niet verwarren met mijn landelijke concurrent die ook Huub heet, maar in alle opzichten het tegendeel. We komen hem later in deze geschiedenis ook tegen.

Want onze verschillen in stijl en gedrag zijn evident. Huub is het schoolvoorbeeld van iemand wiens zendertje goed werkt, maar het ontvangertje niet. Een enkele uitspraak van mij is genoeg voor een lange monoloog van hem, ik kom alleen aan het woord als ik met stemverheffing inbreek. Bij meningsverschillen gewoon constateren dat we slechts verschillend tegen zaken aankijken, is zelden mogelijk, in mijn argumenten is hij nauwelijks geïnteresseerd. In het programmaoverleg voor die computermanifestatie houdt hij een lange monoloog om iets aan te bevelen dat hij eerder tegenover mij afwees. Na die monoloog draait hij zich een kwartslag om, leunt voorover met zijn ellebogen op zijn bovenbenen en begint in een krantje te bladeren. Kennelijk om de vergadering te laten applaudisseren.

De een voelt zich prettig bij chaos, de ander werkt liever planmatig. Zolang het resultaten oplevert hoeft het een niet beter te zijn dan het ander. Lastig is het als gedrag anderen beperkingen oplegt. Na een overleg van een uur zijn we nauwelijks opgeschoten, van een vooraf afgedwongen agenda is niets terecht gekomen. Afspraken om iets op een afgesproken tijdstip gedaan te hebben, komt hij zelden na. Uitstel na uitstel met het grootste gemak. Afspraken maken doet hij uit het hoofd, hij heeft nooit een agenda bij zich. Hij wekt niet de indruk daarvan wakker te liggen en blijft je met enthousiast glinsterende ogen aankijken. Als je wilt samenwerken moet je wat van elkaar kunnen hebben en elkaar iets gunnen. Ook al is het een beetje een ritueel, de relatie moet je een beetje oliën.

‘Het is een aardige vent, en als jullie een stuk opschieten, dan verandert hij wel. Altijd doen,’ is desondanks het oordeel van Henk Mali en hij stelt voor een externe adviseur de mogelijkheden tot samenwerking te laten onderzoeken. Gezien het belang en de problemen is dat zeker nodig, ik heb al genoeg aan mijn hoofd en zo’n externe figuur kan het proces in banen leiden.

Bij de kennismaking met adviseur Rob ter Steege, staat een fysiek grote man tegenover me, vriendelijk lachend met niet alleen handen, ook de handdruk van een worstelaar. In zijn oriëntatie meld ik meteen de problemen ten gevolge van de verschillende werkstijlen. Ook voor een buitenstaander is er weinig nodig om die direct te zien, in de gezamenlijke oriënterende gesprekken manifesteert Huub zich als gewoonlijk met zijn lange monologen en het slecht nakomen van afspraken.

Nadrukkelijk wijs ik die adviseur daar enkele keren op. Rob ter Steege, bij de voordeur: ‘Ik heb geen zin in softe toestanden.’ Ook Henk reageert natuurlijk niet op opmerkingen daarover. Toch verwacht ik dat er iets aan wordt gedaan, want juist voor een externe adviseur is het eenvoudig om openlijk te constateren dat een simpele voorwaarde voor samenwerking ontbreekt. Rob sluit zijn oriëntatie echter af met een voor de hand liggende typering van beide instellingen, maar zwijgt in alle talen over de problemen. Hij constateert juist dat samenwerking goed mogelijk is.

Om gezichtsverlies te voorkomen zal er achter de schermen, juist met Huub, wel het een en ander zijn besproken, neem ik dan maar aan. Met die veronderstelling accepteer ik dat Rob ter Steege na zijn oriëntatie de samenwerking gaat begeleiden. In de gezamenlijke bijeenkomsten neemt hij altijd de gespreksleiding op zich. Hij leidt in, geeft vervolgens Huub of mij het woord, en daar blijft meestal bij. Hij grijpt niet in als Huub weer te lang van stof is. Ook de keren dat Huub en ik concreet met elkaar overhoop liggen, houdt hij zich afzijdig. Ik maak er af en toe opmerkingen over, maar hij reageert er niet op. Als ik Henk Mali erover aanspreek: ‘Het heeft z’n tijd nodig, jullie moeten een beetje aan elkaar wennen.’ Rob blijft herhalen geen

zin in softe toestanden te hebben en zegt uiteindelijk dat ik het zelf maar met Huub moet bespreken.

Op het moment dat ik daar met Huub een datum voor wil prikken belt hij in mijn bijzijn Rob om te vragen of hij daarbij aanwezig wil zijn. Als Rob daar nu ineens zonder enig bezwaar wel op ingaat, valt mijn mond eerst open. Heeft Henk inmiddels dan toch aan stille diplomatie gedaan? Na een veel te lange rit naar een strandtent, ‘omwille van de goede sfeer’, stelt Rob zich weer op als gespreksleider. Ik krijg als eerste het woord en leg mijn pijn over de werkwijze van Huub op tafel. Al pratend zoekt Huub naar een reactie.

Hoe zou Rob ter Steege, als een betaalde externe begeleider, in zo’n situatie reageren. Iemand die niet van softe toestanden zegt te houden en zich als gespreksleider opstelt? Hij onderbreekt het zoeken naar woorden van Huub met: ‘Straks in dat mooie nieuwe centrum komt er zoveel energie bij jullie vrij, dan lost dit probleem zich vanzelf op’. In plaats van de koe bij de horens te vatten, gaat hij het probleem op een softe manier uit de weg. En als ik enigszins verbijsterd vraag: ‘Wil je daarmee zeggen dat we het er nu dus niet over hoeven te hebben?’ is hij beledigd. Hij beëindigt het gesprek omdat verder praten volgens hem nu toch zinloos is. We moeten trouwens ook weer weg, voor een avonddienst moet ik op tijd terug zijn en we hebben nog een lange rit terug voor de boeg.

Bij een andere gelegenheid, maken Huub en ik, in het bijzijn van Rob ter Steege, nutteloos opmerkingen langs elkaar heen. Op mijn concrete voorstellen voor de aanpak van iets, reageren beiden niet. Rob zwijgt alleen maar en Huub is verontwaardigd als ik zijn kijk op iets niet deel. ’s Avonds kruisen e-mails van Huub en mij elkaar vol verwijten. Ik herhaal daarin nog eens mijn voorstellen, spreek mijn ergernis uit over de gang van zaken eerder die dag en wijs voor de zoveelste keer op de noodzaak van een normaal overleg. Huub schrijft in zijn e-mail dat hij een samenwerking niet meer ziet zitten omdat hij de bedoelingen van Henk en mij wantrouwt, hij verwijt Henk en mij verborgen agenda’s en opzettelijke tegenwerking. Ik laat het Henk lezen, maar hij gaat er niet direct op in. Huub stuur ik een reactie waarin ik het bestaan van verborgen agenda’s eenvoudig

kan weerleggen en ik herinner hem aan mijn herhaalde kritiek op zijn chaotische werkwijze. Kort daarna belt Rob ter Steege me op. Als ik hem vertel over de situatie die inmiddels is ontstaan vraagt hij of ik misschien denk dat hij en Huub 'meer met elkaar hebben.' Ik kan dat niet ontkennen, maar zeg hem ook dat ik zonder die vraag daar zelf niet aan zou hebben gedacht.

In onze eerste ontmoeting na die e-mails voelt Huub zich niet op zijn gemak. Op tafel ligt een boterkoek van onze betaalde externe ik-heb-geen-zin-in-softe-toestanden begeleider. Huub stort zich in een monoloog over de besturen die met elkaar zouden moeten gaan praten, over een concrete taakverdeling tussen ons... Rob ter Steege onderbreekt hem om mij het woord te geven. Het ligt op mijn lippen om vast te stellen dat het inmiddels overduidelijk is dat we niet kunnen samenwerken. Op het laatste moment slik ik dat in, tussen de regels door toont Huub zich immers berouwvol. Is er achter de schermen dan toch iets gebeurd en is er echt iets veranderd? Heel even lijkt dat aannemelijk. Er overheen stappen is minder moeilijk dan de knuppel in het hoenderhok gooien, en met het toenemen van de problemen op mijn school lijkt het belang van samenwerking mee te groeien. Vooral om die noodzakelijke subsidies, nog los van de financiële problemen van de SKVR. Maar ja, ook zijn gedrag blijkt even vormvast te zijn als talent. Ik verkeer in een spaagaat, zoals dat tegenwoordig heet. Naast alle andere tegenwerking en tegenslagen vreet ook dit gedoe energie, ondanks die betaalde externe begeleider.

Geheel ongevraagd laat Rob ter Steege na die bijeenkomst nog een paar keer merken dat hij en Huub twee handen op een buik zijn. Tot twee keer toe verzekert hij me opnieuw: 'Ik heb niets met Huub.' In een nagestuurde e-mail krijg ik die verzekering van hem ook nog eens zwart op wit. Later, ik kom er nog op terug, zal ik door beiden op een brutale manier worden bedrogen, terwijl Henk vanaf de zijlijn toekijkt.

In de dagen voor zijn pensionering lijkt Henk Mali steeds knorriger te worden, niet alleen tegenover mij, en niet alleen in de vergadering.

Kritiek op mensen buiten de SKVR kwam zelden over zijn lippen, maar nu lijken soms de remmen bij hem los. Zijn hele gedrag lijkt te veranderen, soms is hij zelfs vinnig en moeilijk aanspreekbaar. Als ik in de vergadering wijs op ongewenste passages in een concept over het nieuwe beleid, zegt hij bits dat ik er te laat mee ben omdat de reorganisatie de vorige keer op de agenda stond, de keer dat ik uit de vergadering ben weggeroepen omdat er een groep mensen voor de dichte deur van mijn school stond. Wel mag een ander minutenlang zeuren over het ongevraagd plaatsen van een drankenautomaat.

Ik overweeg ook voor de stuurgroep een notitie te schrijven over de problemen op mijn school en dat Henk Mali het bagatelliseert en negeert. Eerst laat ik het liggen en schuif het op, en op den duur komt het er helemaal niet meer van. Wat me besluiteloos maakt is dat men ongetwijfeld zal zeggen dat het daar niet thuis hoort en dat het ook in hun ogen een zaak is voor Henk. Ik maak er geen enkele kans mee. En van Henk kan ik helemaal niets meer verwachten, geen begrip, geen ingrijpen, behalve de telkens herhaalde toezegging: 'Ik zal er nog eens over nadenken.' Daar komt nog bij dat de collega's die ik over de problemen op mijn school spreek, niets anders weten te zeggen dan dat iedereen last heeft van de bezuinigingen, ook zij, terwijl geen van de scholen zo geplaagd wordt door onderbezetting en tegenwerking.

Nee, aan Henk Mali heb ik niets. 'Laat nooit het achterste van je tong zien.' Het typeert hem, net als: 'De meeste problemen lossen zich altijd vanzelf op.' En als ik me zorgen maak over een medewerker: 'Wees niet je broeders hoeder.' Zo dus ook tegenover mij. In zijn laatste vergadering, als zijn opvolger het stokje van hem overneemt, houdt hij aan het slot een afscheidspraatje, in een korte snel uitgesproken laatste zin biedt hij zijn excuses aan voor fouten die hij eventueel zou hebben gemaakt.

Tot nu toe is het allemaal nog tamelijk tam geweest, of heeft zich buiten mijn waarneming om alleen achter de schermen ook het een en ander afgespeeld, want het echte venijn moet nog komen. Maar

voordat we het daarover gaan hebben, bezorgen Henk, Huub, Rob en anderen me ook in een ander opzicht een hoop last.

Waarom stop je niet, zou je zeggen, blijf uit protest gewoon thuis of dwing Henk Mali op een andere manier? Zo ben je medeverantwoordelijk voor jouw eigen situatie... Maar dat zou commentaar zijn vanaf de wal, er zijn andere factoren die in toenemende mate gaan meetellen. De gevolgen van de constante stress gaan mijn eigen optreden beïnvloeden.