

Marcel Langedijk &
Sander Schaepman

LEIDERSCHAP MET BALLEEN

Levenslessen en verhalen van
de bekendste oud recherche-chef
van Nederland

SAUBERHAUS

INHOUD

INLEIDING: *Geen zoete koek, dit boek* 7

DEEL I: Levenslessen

1	Het rechte pad	17
2	Ik zag alles in duigen vallen	22
3	En ja hoor, twaalf bolletjes coke	28
4	Niks mooier dan een moordzaak	39
5	Méér dan een beetje hummen	45
6	Liefhebben is niet voor niks een werkwoord	57
7	Een ijzige kalmte	62
8	De woeste hoogte	69

9	Overall zwaarbewapende gasten	79
10	De boevenvangmachine	86
11	Was ik nou boekhouder of agent?	92
12	Verkeerde moment, verkeerde plaats	100
13	Een raket door je voordeur	105
14	Klotehond	115

DEEL II: Goed leiderschap

1	Stel grenzen	121
2	Wees duidelijk en treed op	126
3	Sta voor je mensen	132
4	Kun je het morgen uitleggen?	139
5	De buurt weet het altijd	146
6	Vertrouw alleen op professionals	154
7	Voer géén functioneringsgesprekken, maar inspireer en motiveer	167
8	Creëer een podium en leer loslaten	174
9	Creëer een open sfeer	180
10	Zorg voor structuur, maak een statuut	188
11	Stress is goed	200
12	Creëer een veilige werkomgeving	211
13	Een goede leider is empathisch – en heeft ballen	220
14	Leidinggeven is een ervaringsvak	228

INLEIDING

GEEN ZOETE KOEK,
DIT BOEK

In 1999 kwam Hillary Clinton naar Nederland voor een werkbezoek in Den Haag. Big deal was het, zeker de toespraak die de toenmalige First Lady hield in World Forum The Hague – een toespraak die zelfs live werd uitgezonden in Amerika. De *secret service* deed uiteraard de persoonsbeveiliging van mevrouw Clinton, maar ik was verantwoordelijk voor alle operationele veiligheidsmaatregelen rondom haar bezoek aan Den Haag. Ik was destijds teamchef van bureau Duinstraat in Scheveningen, maar was eerder ook al betrokken geweest bij de veiligheidsmaatregelen rond de bezoeken van de presidenten George Bush senior en Bill Clinton. Een eervolle taak, ook omdat ze dit niet aan kokenbakkers overlaten.

De hele omgeving werd door ons gecheckt. Zo deden specialisten onder andere een bomcheck, waarbij vanuit het middelpunt – het congrescentrum – een cirkel naar buiten werd ‘getrokken’, waarna we wisten dat alles binnen die cirkel *clear* was. Een belangrijke taak was de bewaking van de buitenrand van die cirkel. Ik zette dus overal dienders neer om ervoor te zorgen dat er geen rare fratsen gebeurden: geen auto’s in de buurt, geen vage pakketten, geen mensen die er niet horen te zijn, dat soort zaken. Ruim voor Clinton zou arriveren reed ik met een chauffeur langs de buitenrand van de cirkel. Dubbelchecken of alles veilig was, zodat de *motorcade* ongemoeid bleef. Zo’n motorcade is een stoet van een stuk of dertig auto’s met medewerkers en beveiligers, begeleid door motoren. Leuk feitje over die motorcade van Clinton: daar zit altijd een geblindeerde jeep tussen, een Chevrolet, die in geval van nood kan worden opengeklapt, waarbij er een machinegeweer tevoorschijn komt. Zo’n motorcade stopt natuurlijk niet voor rood licht, die rijdt koste wat kost door, dus alles moet van tevoren worden geregeld. Vandaar mijn dubbelcheck.

Alles was *clear* tot we bij de lange muur aan de zuidzijde van het congrescentrum kwamen. Daar stond niemand. Wat er wel stond was een kartonnen doos, een behoorlijk grote ook. Geagiteerd liet ik de chauffeur naar de ingang van het gebouw rijden waar ik een groepje agenten bij elkaar zag staan. Een van hen was een vrouw: jong nog, schouders een beetje naar voren gebogen, handen in de mouwen van haar jasje. Ik vroeg die mensen wie van hen aan de zuidzijde van het gebouw moest staan. De jonge vrouw stak een hand om-

hoog, antwoordde dat zij dat was. Wat ze hier dan deed, was mijn volgende vraag.

Ze zei: ‘Ik mag het toch wel even gezellig maken?’

Haar letterlijke woorden. Ik kon het niet geloven, kookte vanbinnen. Ik legde haar uit dat ik nu een motorcade met dertig auto’s een paar extra rondjes moest laten rijden. Een motorcade met Hillary Clinton, de First Lady van de Verenigde Staten, de vrouw van president Bill Clinton. De vrouw die een speech moest houden die in Amerika live uitgezonden werd, een speech die nu waarschijnlijk uitgesteld moest worden.

Ik gun iedereen plezier in zijn werk, geintjes zijn prima, gezelligheid ook, maar bij belangrijke zaken moet je nooit het grote geheel uit het oog verliezen. Dus iets ‘even gezellig’ willen maken, was hier wat mij betreft op zijn zachtst gezegd niet aan de orde.

Vervolgens heb ik iedereen opgetrommeld, de bomcheckers uiteraard als eerste: niemand van hen wist waar die doos vandaan kwam. Godzijdank hadden we mazzel. Toen we die doos tot op honderd meter genaderd waren, kwam er op die plek een kok naar buiten met nóg zo’n doos, die hij boven op de andere zette. Rotzooi waar hij snel even vanaf moest, bleek later.

Als leidinggevende van de grote organisatie waarvoor ik toen werkte, had ik altijd te maken met een commandostructuur. Ik had een *span of control*, oftewel een aantal mensen aan wie ik direct leiding gaf, en zij gaven weer leiding aan mensen onder hen. Enzovoort. Je moet er als leidinggevende dan wel vanuit kunnen gaan dat alle mensen met wie

je werkt professionals zijn, dat je blind op hen kunt vertrouwen. Anders gaat het fout – zoals het hier ongelooflijk fout had kunnen gaan.

Een van de belangrijkste redenen dat je dit boek nu in handen hebt, ben jij: de lezer. Ik geef inmiddels al ruim veertig jaar presentaties en spreekbeurten door heel het land. In eerste instantie deed ik dat voornamelijk als leidinggevende van de verschillende organisaties waarvoor ik werkte; de laatste jaren doe ik het met name als spreker voor mensen die geïnteresseerd zijn in wat ik heb meegemaakt en meer willen weten over hoe ik leiderschap zie. Waarom ik nog geen boek had, vroegen mensen me regelmatig na zo'n lezing. Goede vraag, fijn compliment ook, maar iets vertellen op een manier die mensen raakt, ze boeien en inspireren, dat is wat anders dan het opschrijven. Dat eerste kan ik. Dat tweede, daar hikte ik tegenaan. Ik deed wel eens pogingen, maar die strandden altijd. Een knipperende cursor in een leeg Word-document, daar bleef het bij. Wat ook niet hielp, was het tijdgebrek. Slecht excuus, want tijd kun je maken – waarover later in dit boek meer – maar feit was dat mijn werk niet alleen mijn werk was – en is. Het is ook mijn grootste hobby. Er gaat dus nogal wat tijd in zitten. Veel tijd. Misschien ooit, dacht ik dus. Later, als ik groot ben. Maar het kwam er niet van.

Tot nu. Want ik maakte tijd. Tussen mijn huidige job als ad interim-hoofd veiligheid van de gemeente Edam-Volendam en nevenactiviteiten als onder andere deskundige bij het tv-programma *112 Vandaag* en als teamchef bij het tv-programma *Hunted*. Omdat het inmiddels 'later' is, omdat ik

ouder ben, maar ook omdat ik het idee heb dat ik door mijn jarenlange ervaring als recherchechef en veiligheidsexpert een weloverwogen mening heb over waar sommige problemen in de maatschappij ontstaan en hoe je die zou kunnen oplossen. Ik sta als leidinggevende meer dan veertig jaar met twee benen midden in de samenleving, meestal op de plekken waar het fout gaat. Ik weet wat er speelt, waar het fout gaat, waarom het fout gaat en durf te zeggen dat ik er oplossingen voor kan aandragen. Maar ik heb dit boek ook geschreven omdat ik denk te weten wat goed leiderschap inhoudt en hoe je een goed leider kunt worden – en blijven. Daarnaast wil ik iets nalaten. Voor mensen die het nu voor het zeggen hebben in Nederland, maar vooral voor mijn dochter en zoon, zodat zij ook over vijftig jaar nog kunnen lezen wat die ouwe nou precies uitspookte, dacht en deed. Een nalatenschap, zo je wilt.

Ik kwam mede op dat idee dankzij Stephen R. Covey, de bestsellerauteur van onder meer *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, en mijn inspiratiebron. Ik heb hem twee keer ontmoet en tijdens die ontmoetingen vertelde hij me onder andere over vier punten die voor hem belangrijk waren in zijn leven: *to live, to love, to learn and to leave a legacy*. De vier L'en. Die eerste drie kan ik afvinken, maar die laatste niet. *Leave a legacy*. Ofwel: wat is je nalatenschap? Ik heb mijn stinkende best gedaan om gedurende mijn carrière iets goeds te doen voor de samenleving, maar ik wil dat mijn kinderen kunnen lezen wát ik nou precies heb gedaan en bewerkstelligd. Misschien dat ze uit de overlevering nog het een en ander zullen horen, later, maar uiteindelijk verdampt dat. Een boek verdampt niet.

Leiderschap met ballen is geen zelfhulpboek. Daar zijn er al genoeg van. Het is mijn verhaal, een persoonlijke inkijk in wie ik ben, in wat ik gedaan heb, in hoe ik denk. Het is een boek over wat leiderschap voor mij behelst, hoe ik denk dat een goed leider zou moeten opereren, gelardeerd met de levenslessen die ik sinds mijn vroege jeugd heb geleerd. Lessen die mij hebben geholpen te komen waar ik nu ben. Lessen waar jij misschien ook iets aan hebt, die jou wellicht verder kunnen helpen, je kunnen helpen uitgroeien tot een betere leider of collega. Hopelijk maakt het zaken duidelijk, biedt het je inzicht.

Niet iedereen zal het waarderen, de dingen die ik te zeggen heb. Ik ben het namelijk met veel oneens – met hoe er politiek wordt bedreven in dit land, met hoe er wordt omgegaan met de politie en andere hulpdiensten, met het gebrek aan gevoel ten koste van bureaucratie bij veel bedrijven, met de manier van leiderschap. Zo zullen er meer mensen zijn die het met dingen oneens zijn, ook met de dingen die ik ga vertellen. En dat mag. Vrij land, nietwaar, iedereen heeft recht op zijn eigen mening, en die mening mag je laten horen.

Waar ik echter van schrik zijn de argumenten die mensen gebruiken om duidelijk te maken wáárom ze tegen iets of iemand zijn: het gebrek aan feitenkennis is onwaarschijnlijk groot.

Het gebrek aan informatie en het gebrek aan jústé informatie zijn wat mij betreft dan ook een grote bedreiging voor de rechtsorde in ons land. Iedereen heeft recht op een eigen mening, maar wat je niet hebt, is recht op je eigen feiten.

Mijn mening is gebaseerd op feiten, op mijn jarenlange ervaring als recherchechef en veiligheidsexpert. Het is geen zoete koek, dit boek. Dat zij zo. Ik heb van mijn hart nooit een moordkuil gemaakt en dat ga ik ook nu niet doen. Omdat ik niet geloof in politiek correct geneuzel – daar is niemand bij gebaat. Ik vertel het zoals het is.

Sander Schaeppman, november 2024

DEEL I

Levenslessen

1.

HET RECHTE PAD

Tot mijn tiende heb ik een vrij onbezorgde jeugd gehad. Ik woonde in de Giraffestraat in Breda, met mijn ouders en mijn zus. Drie broers en twee andere zussen woonden al op zichzelf. Het leven lachte me toe. Dat veranderde toen mijn vader thuis kwam te zitten vanwege conflicten op zijn werk. Ineens was hij er elke dag. Bovendien rookte en dronk hij – en dat ging van kwaad tot erger. Niet prettig voor een bijna-tiener. Mijn moeder was een intelligente vrouw, maar ze heeft altijd de keuze gemaakt om er voor het gezin te zijn: een traditionele huisvrouw. Dat was althans het idee. Maar ondanks dat ze die rol zelf gekozen had, was het er eentje die niet bij haar paste. Ook zij dronk en rookte veel – voor mij trouwens de reden om zelf nooit te gaan roken en drinken.

Ik zeg niet dat mijn ouders slechte mensen waren. In de kern waren het lieve, goede mensen – mijn moeder heeft zelfs nog geprobeerd af te kicken van de drank – maar ze hadden hun eigen problemen gehad, worstelden met hun emoties. En dat zorgde voor veel spanningen tussen die twee. Mijn vader reageerde zich vooral af op mij: die tiener waar altijd wel wat op aan te merken was, die zijn fiets niet netjes had weggezet of troep onder zijn schoenen had. En die zeven voor dat proefwerk had ook best een acht kunnen zijn. Die spanning maakte dat ik steeds minder vaak thuis wilde zijn. Ik begon op straat rond te zwerven en kwam in contact met andere kinderen die veel op straat waren. Kinderen die een rugzak hadden, net als ik. Rond mijn middelbareschooltijd – ik deed de havo – heb ik een tijdje op de rand geleefd tussen goed en slecht. Ik voelde aan alles dat het zomaar de verkeerde kant op zou kunnen gaan. Wat me daarvan heeft behoed zijn mijn vrienden. Ik had goede vrienden; zoiets is heel bepalend. Met name het gezin van een heel goede vriend heeft me door die tijd heen geholpen. Ik was er letterlijk kind aan huis, was daar altijd welkom, mocht er blijven eten en slapen. Dat heeft me overeind gehouden.

Op school sprak ik niet over wat er thuis aan de hand was. Daar ging het sowieso niet goed, want omdat ik niet thuis wilde zijn – kón zijn – en op straat zwierf, maakte ik mijn huiswerk niet. Ik bleef zitten en ging ook nog eens van de havo terug naar de mavo. Grappig genoeg was dat ook mijn redding, want ik was best een slimme jongen en haalde die mavo met gemak. Vervolgens heb ik toch nog de havo gedaan en daarna ben ik fysiotherapie gaan studeren. De

enige reden dat ik voor die opleiding koos, was geld. Ik had een bijbaantje, bracht folders rond, en kwam dan ook langs het huis van een fysiotherapeut. Ik dacht: die woont leuk, dat wil ik ook wel.

Het bleek niks voor mij te zijn, ik voelde het niet. Toen ik besloot te stoppen, begonnen mensen in mijn omgeving me te vragen of de politie niks voor mij was. Als er ruzietjes waren in de buurt was ik namelijk vaak de bemiddelende partij, ik wilde de boel sussen, regelen, oplossen. Ik heb een grondige hekel aan onrecht. Tegen die tijd kwamen straatbendes op, ook in Breda. Gastjes die verkeersborden ombogen, dingen jatten en vernielden, mensen om niets in elkaar sloegen. Ik had daar niks mee. Ik koos voor het rechte pad.

BUSLIJN VIJF

Dat heb ik min of meer te danken aan buslijn vijf. Die kwam door de straat waar ik opgroeide: de Giraffestraat in de wijk Brabantpark. Ik was een jaar of vijftien, wilde niet thuis zijn, maar de hele dag op straat doorbrengen was ook niet alles. Dus kocht ik met het geld dat ik verdiende door kranten rond te brengen een busabonnement. Dat gaf me een gevoel van vrijheid, of in ieder geval de ruimte om zomaar op de bus te stappen als ik daar zin in had.

Ik nam ooit deel aan een managementcursus. Een van de opdrachten die we daar kregen, was een foto mee te nemen van iets wat voor jou heel belangrijk was geweest in je leven.

Ik nam een foto mee van een bus van lijn vijf. Omdat die busritten mijn escape waren. Achter in die bus was ik veilig, hoefde ik niet te luisteren naar de ruzies van mijn ouders.

Ik herinner me vooral de donkere maanden. Oktober, november, natte sneeuw, kil. Lange ritten, met name aan het eind van de middag, begin van de avond – zodat ik zeker wist dat mijn vader in bed zou liggen als ik thuiskwam. De eenzaamheid die dan bovenkwam, zeker als ik langs warm verlichte woonkamers vol gezelligheid reed. Langs huizen met gezinnen die wél gewoon met z'n allen aan tafel zaten te eten, die spelletjes deden, de dingen die normale mensen doen. Maar ondanks de eenzaamheid van die ritten waren het ook de momenten die me de mogelijkheid boden om te reflecteren, na te denken over mijn leven, over wat ik nou eigenlijk wilde. Ik was onbewust bezig met het creëren van mijn eigen ruimte – al besepte ik dat pas veel later, toen ik ouder was. Die bus vormde voor mij een stilteruimte om tot bezinning te komen. Ik dacht na over dat verkeerde pad, over de jongens in straatbendes, gasten die zomaar iemand anders in elkaar sloegen. Ik keek naar de verlichte ramen en stelde me voor dat een vader, moeder of kind van zo'n gelukkig gezin zomaar het ziekenhuis in kon worden geslagen en ik kon niet bevatten dat er mensen waren die zoiets konden doen. Die zoiets wilden doen. Waarom doe je iemand pijn? Wat is het nut ervan? Ik vind het volstrekt zinloos. Zoals ik het ook volstrekt zinloos vond om zonder aanleiding andermans spullen te vernielen.

Dus toen ik gevraagd werd om lid te worden van een destijds bekende jeugdbende, weigerde ik. The Kings noemden

ze zichzelf. Veelal Molukse, Indonesische jongens waren het, ze droegen van die lange, groene legerjassen. Een van mijn beste vrienden zat bij die bende – we hebben af en toe nog wel eens contact. Hij ging wél de fout in, kwam ooit op school aanrijden in een gestolen auto. En tijdens een uit de hand gelopen ruzietje op school leek het hem een goed idee om zijn vriendjes van The Kings op te trommelen. Met alle gevolgen van dien. Ik trok dat niet. Zo was ik niet. Ik had niet de drang om me te misdragen. Ik was Zwitserland. En zo besloot ik, mede dankzij buslijn vijf, te solliciteren bij de politie.