

Positief sanctioneren op drie dimensies

drs. M. Kouwenhoven*

Trefwoorden: Probleemoplossend sanctioneren, strafrecht, herstelrecht, mentale weerbaarheid, microsimitaties, non-contracten, positieve reputatie, bedrijfsgeweten.

Leidinggevend worden dagelijks geconfronteerd met medewerkers die zich niet aan de afspraken houden. Je kunt overtredingen negeren, tolereren of sanctioneren.

Wat is dan goed om te doen? En voor wie is dat goed? En hoe voorkom je dan schade in de vorm van arbeidsconflicten, roddels, verzichte werksfeer, verzuim en personeelsverloop?

In dit artikel beschrijven we hoe je overtredingen positief kunt sanctioneren. Met als doel om te leren op drie dimensies: individueel, relationeel en systemisch.

Wat is sanctioneren?

Sanctioneren komt van het Latijnse werkwoord 'sancire' wat 'heiligen' betekent. Het betekent dat je een overeenkomst zo belangrijk vindt dat je die wilt 'heiligen' met een 'sanctie': iets wat je zult doen om de ander schadeloos te stellen als je de afspraken niet nakomt. Een contract is pas een contract als er ook een sanctie aan verbonden is. Anders is het meer een belofte of een toezegging.

Het probleem

Medewerkers functioneren op basis van een arbeidsovereenkomst. Daarin staan hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (T.B.V.) en wat de werkgever daar als vergoeding tegenover stelt.

In een arbeidsovereenkomst staat dus wat je wel zult doen. Wat er meestal niet in staat is wat je zult nalaten. En wat er helemaal niet in staat zijn de sancties die gelden als je taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden onvoldoende nakomt of bedrijfswaarden schendt. Leidinggevend hebben dan een groot probleem.

*Wim Sonneveldt zei: 'Opvoeders zijn stakkers die in het duister tasten'.
Dat mag je van leiders soms ook wel zeggen.*

Schendingen van bedrijfswaarden worden pas besproken als de schending wordt gesignaleerd. Dan ben je dus al te laat. Sancties worden vervolgens van bovenaf opgelegd. Niet bilateraal maar unilateraal. De medewerkers kan dit als kleinerend en betuttelend ervaren en de leidinggevende kan steeds meer in de rol van politieagent terecht komen. Dit draagt niet bij aan een goede verstandhouding.

Soms kiest de leiding voor een sanctie vanuit boosheid of verontwaardiging. Dit is een begrijpelijke, menselijke reactie, maar de arbeidsrelatie raakt er wel door verstoord.

*Hij is als leidinggevende verantwoordelijk voor een afdeling met 40 medewerkers. Twee weken geleden heeft hij een medewerker, die tijdens zijn werk naar pornosites keek, geschorst. De termijn van de schorsing is aanstaande maandag afgelopen. De medewerker heeft dan het recht om weer terug te keren op het werk. Daar voelt de leidinggevende niets voor. Er is al veel te veel onrust.
Hij wil de arbeidsovereenkomst laten ontbinden via de kantonrechter.*

De leidinggevende zegt: 'Ik heb de plicht om voor een veilige en integere werkplek te zorgen. Dat heb ik gedaan door die werknemer te schorsen. Maar nu weet ik het even niet meer.'

* Maarten Kouwenhoven (maartenkouwenhoven@planet.nl) is directeur van Kouwenhoven Opleidingen en is als psycholoog verbonden aan de stichting Bevordering Veiligheid en Integriteit.

De probleemanalyse

Een probleem kan zich op drie niveaus voordoen:

- individueel: er zijn nu eenmaal mensen die porno kijken en er zijn mensen die dat niet doen.
- relationeel: je voelt je door je leidinggevende miskend omdat je geen opslag kreeg en als wraak doe je zo min mogelijk en ga je porno kijken.
- systemisch: iedereen in dit bedrijf kijkt porno. Je bent toch gek als je daar niet aan meedoet?

De directie is er van uitgegaan dat het porno kijken door de medewerker tijdens het werk een individueel probleem is. Zij hebben de medewerker op verzoek van de leidinggevende geschorst. Dat is een menselijke reactie. De vraag is of deze reactie ook professioneel is.

Strafrecht of herstelrecht?

Een leidinggevende kan bij een overtreding kiezen uit strafrecht of herstelrecht.

Wil je van iemand af, dan ligt het strafrecht voor de hand.

Wil je iemand voor de organisatie juist behouden, dan kun je beter kiezen voor herstelrecht.

Dit is een pragmatische keuze, met als risico dat je het gelijkheidsbeginsel schendt.

In een lerende organisatie kun je er ook voor kiezen dat iedere medewerker recht heeft om gebruik te maken van herstelrecht. Dan stel je de dader in staat om te leren van zijn fouten, door verantwoordelijkheid te nemen, spijt te betuigen en de materiële, de emotionele en de gevolgschade te herstellen.

Herstelrecht is meer doelgericht, strafrecht is meer probleemgericht. Met herstelrecht draag je bij aan de opbouw van een integere organisatie, of een integere samenleving waar mensen zich ontwikkelen, daarbij fouten maken en hun fouten ook herstellen. Herstelrecht biedt dus meer perspectief, het is op basis van mededogen en op insluiting in plaats van uitsluiting.

Op zaterdagavond worden wij wakker door een enorm gekraak en lawaai buiten. We kijken uit het raam en zien een auto wegrijden die net ons houten tuinhek heeft geramd.

De volgende dag nemen we de schade op. Dat wordt dan hek repareren, opnieuw schilderen en daar tijd voor vrijmaken. En dat terwijl mijn agenda deze week al zo vol is.

We overwegen aangifte te doen, maar wat schieten wij daarmee op?

Op maandagmorgen wordt er aangebeld: twee jongens van net 18 jaar staan bedremmeld voor de deur en bekennen dat zij de daders zijn. Ze bieden hun excuus aan en vragen of zij de schade mogen herstellen.

Iedereen is nu gelukkig: vooral de vader van één van hen, die rechter blijkt te zijn.

De denkfout

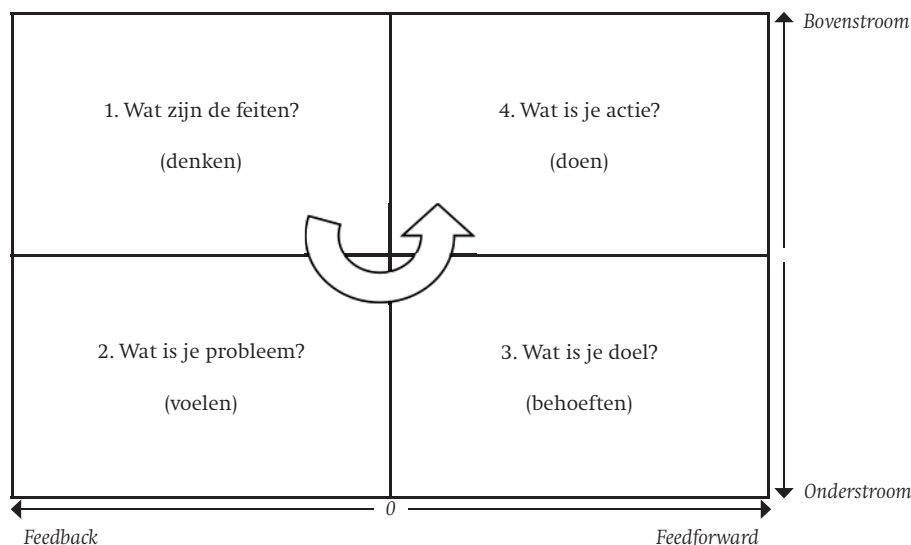
Iemand die denkt dat je door straf het probleem oplost maakt een denkfout. Straf is een menselijke reactie, vanuit boosheid, vergelding of met de bedoeling een voorbeeld te stellen.

In de middeleeuwen werden zakkenrollers opgehangen op het kerkplein. Dit om als voorbeeld te stellen aan anderen. Maar, nergens werden zoveel zakken gerold als tijdens deze 'terechtstellingen'.

Het opsporen en opheffen van denkfouten kan plaatsvinden met behulp van de coachmatrix (Kouwenhoven, 2007), zoals weergegeven in Figuur 1.

Deze coachmatrix bestaat uit vier vragen:

1. Wat zijn de feiten?
2. Wat is het probleem?
3. Wat is je doel?
4. Welke actie kies je om je doel te bereiken?



Figuur 1: De coachmatrix (Kouwenhoven, 2007)

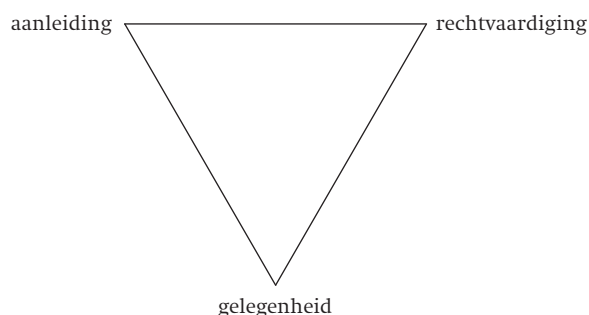
De feiten

Bij de feiten maak je onderscheid tussen aannames en feiten. Een feit is iets waar we het met elkaar over eens zijn.

- Het klopt inderdaad dat de medewerker porno heeft gekeken. Dat geeft hij ook toe. Hij verveelde zich en is gaan surfen op het internet. Toen kwam hij een pornosite tegen. Vervolgens heeft Miep zich eraan gestoord. Ze liep niet door maar is blijven kijken. Daarna is ze (met blosjes op haar wangen) naar de leidinggevende gegaan om dit voorval te melden. Ze heeft de medewerker niet zelf aangesproken.
- De rechter vroeg: 'weet u of andere medewerkers ook wel eens privésites bezoeken?' De werkgever was niet op de hoogte van de feiten.

Het probleem

Een probleem is een feit waar je last van hebt. Maar, wat is de last, voor wie is het een last en wie veroorzaakt de last? Bij een schending van waarden is de gevarendriehoek te herkennen, zoals weergegeven in figuur 2.



Figuur2: De gevarendriehoek

- De aanleiding voor de schorsing was de klacht van Miep. Ze had haar collega ook zelf kunnen zeggen dat ze dat vervelend vindt.
- De rechtvaardiging van de medewerker was: 'ik verveel me en ga dan wat surfen. Er is mij niet verboden om op die sites te surfen. En als er geen regels zijn afgesproken, dan kan ik ze ook niet overtreden'.
- De werkgever schiep de gelegenheid: bepaalde sites werden niet afgesloten. Een gebrekkige risk control.

De leidinggevende vertelt dat hij zich boos voelde en vanuit die boosheid heeft hij de medewerker geschorst. Hij nam het op voor Miep ten koste van de medewerker.

De leidinggevende is nu wel van zijn boosheid af, maar nu is er sprake van een nieuw probleem: Er is gevolgschade in de vorm van een juridische procedure. Er komt een vacature, een werving en selectieprocedure. Er is een verlies van kennis en ervaring die de medewerker de laatste jaren heeft opgedaan. Het arbeidsklimaat wordt er niet veiliger op. Collega's praten erover. Sommigen zijn voor de

schorsing, anderen zijn het daar helemaal niet mee eens. Er ontstaan discussies en er vormen zich groepjes die voor en die tegen de maatregel zijn.

Het doel

Een doel is een vast punt waarop je je gedrag afstemt. Bij het doel gaat het om de vraag: ‘WAT willen we bereiken?’ Een doel moet dan SMART zijn. Dat staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

De leidinggevende zegt: ‘Wat ik wil is een veilige en integere werkplek voor mijn medewerkers en voor mezelf. Wat er nu gebeurt, is een steen in de vijver. Ik vraag mij nu af of mijn interventie wel professioneel was. Maar, wat had ik dan moeten doen?’

De actie

Een actie is de beweging naar het doel totdat je er bent. Het gaat om ‘een toegewijde reis’ (Veenbaas, 2012): Hierbij gaat het om de HOE vraag: Hoe gaan we tijdens de reis SLIM met elkaar om. Waarbij SLIM is een afkorting voor: Sociaal, Liefdevol, Integer en Maatschappelijk bewust.

De leidinggevende heeft de geschorste medewerker thuis bezocht. Dat is SLIM. Daar is hij geschrokken van de consequenties voor de betrokkenen. De echtgenote was ontdaan. Ze was heel boos over de schorsing. De kinderen vroegen waarom papa nu thuis was en of hij ziek was. Het schorsen was dus niet erg SLIM.

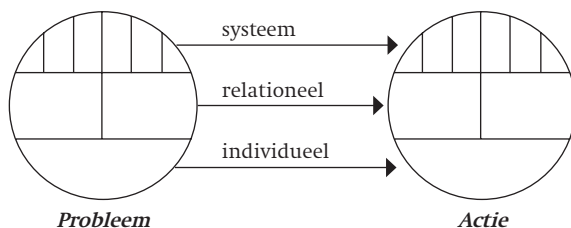
3D strategie

Voor het veranderen van gedrag van medewerkers binnen een organisatie is een strategie nodig op drie dimensies:

1. individu gericht
2. relatie gericht
3. systeem gericht.

Het gaat mis als je een probleem op het ene niveau wilt oplossen door een actie op het andere niveau. Het is bijvoorbeeld een strategische fout om een systeemprobleem ‘op te lossen’ door een individu te ontslaan.

Complexe problemen zijn vaak een combinatie van individuele, relationele en systemische factoren. Dan zijn er dus ook interventies nodig op alle drie de dimensies.



Figuur 3: Acties op drie dimensies

Relationeel

Leidinggevendens hebben, als het om veiligheid, integriteit en een positieve reputatie gaat, ook een didactische taak. Die taak houdt in: het bijbrengen en bewaken van de organisatie-waarden. En dat doe je niet als het al te laat is. Dat doe je voor die tijd. Niet eenmalig, zoals bij het ondertekenen van de arbeidsovereenkomst, maar dagelijks: tijdens vergaderingen, tijdens de gesprekken in de pauze en tijdens functioneringsgesprekken. Daarbij zeg je niet alleen hoe jij erover denkt, maar je communiceert horizontaal door de anderen ook te vragen hoe die erover denken. Je gaat de dialoog met hen aan.

In een rechtsstaat kan een burger een rechtszaak beginnen tegen de staat. Dan is er sprake van een rechtsorde op basis van wederkerigheid op basis van het gelijkheidsbeginsel. Een medewerker in een organisatie zou op dezelfde basis ook de mogelijkheid moeten hebben om overtredingen of schendingen van de ‘corporate culture’ van mensen die boven hem zijn gesteld ook aan de orde te stellen. Directie en leidinggevendens kunnen zelf hierin het initiatief nemen door regelmatig anonieme audits te houden (Kouwenhoven 2014).

Systemisch

Systemisch betekent dat verschijnselen gezien worden binnen de context waarin ze zich voordoen en in relatie tot de geschiedenis waarmee ze samenhangen. Bij systemisch denken kijk je naar de complexe wederzijdse beïnvloedingen en denk je niet rechtlijnig in oorzaak en gevolg. Er wordt dus niet gekeken naar individuele medewerkers met hun eigenschappen en hun gedrag, maar naar alle interacties binnen het systeem. Systemisch gezien is het van belang je af te vragen welke gebeurtenissen in de geschiedenis van de organisatie of de afdeling het systeem uit evenwicht hebben gebracht.

Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het systeem van de arbeidsomstandigheden. Daarbij gaat het om het uitsluiten van risico's en de nalevering van de regelgeving: risk control en compliance.

In een supermarkt neemt het kastekort, nadat de oprichter met pensioen is gegaan, ieder jaar toe. Niemand wordt betrap ondanks alle maatregelen. Uiteindelijk besluit de nieuwe directie tot de volgende maatregel: Ieder jaar is er een gemiddeld kastekort van ongeveer € 5000,00. De directie zet dit bedrag op 1 januari op een aparte rekening. Ieder kastekort wordt van deze rekening af getrokken. Wat aan het eind van het jaar overblijft, wordt verdeeld onder de medewerkers.

Degene die nu steelt, steelt niet van de baas, maar van zichzelf en zijn directe collega's. En dat is toch anders. Collega's gaan nu beter op elkaar letten. De sociale controle neemt toe. Niet zo prettig voor de daders. Maar de rust neemt toe.

Positief sanctioneren

Iedere organisatie heeft een speelveld waar een aantal spelregels gelden. Dat speelveld, ook wel je morele referentiekader genoemd, kun je verdelen in vier vakken:

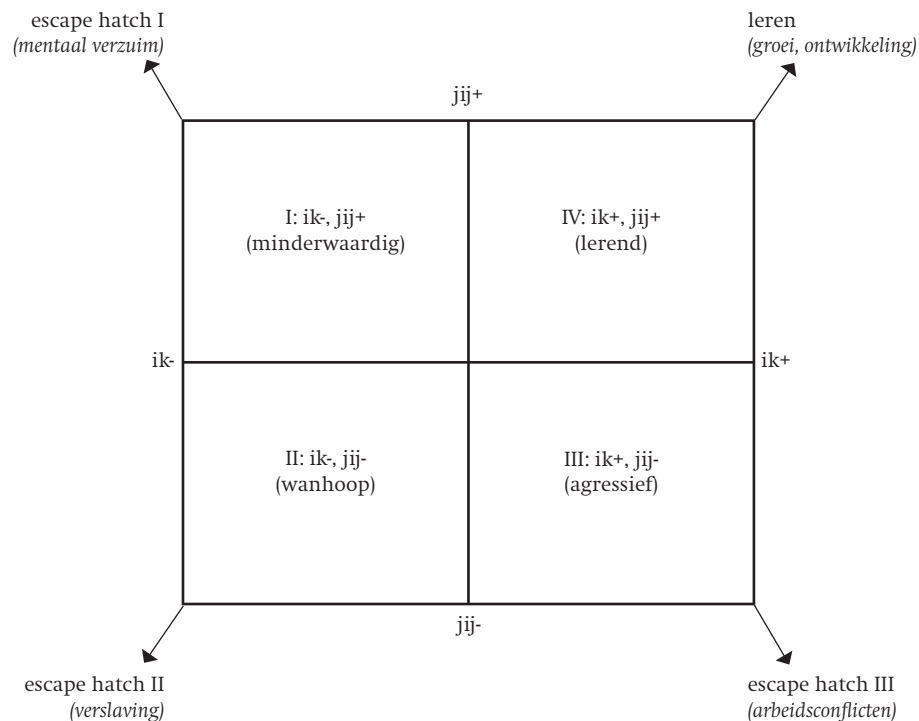
I: mensen die jou niet mogen, maar die jij wel mag: ik- (ik ben niet OK) , jij+ (jij bent wel OK).

II: mensen die jou niet mogen en die jij ook niet mag: ik-, jij-.

III: mensen die jou mogen maar die jij niet mag: ik+, jij-.

IV: mensen die jou mogen en die jij ook mag: ik+ jij+.

Als we dit weergeven in een matrix, dan ziet het er als volgt uit:



Figuur 4: Het speelveld van de organisatie

Escape hatches

Er zijn drie negatieve manieren waardoor mensen het speelveld van de organisatie verlaten. Dit zijn de 'escape hatches' (Holloway, 1973), achterdeurtjes waardoor iemand verdwijnt: zonder speech, zonder afscheidsreceptie en zonder cadeau. Een achterdeurtje kun je gebruiken als je het niet langer volhoudt binnen het speelveld van de organisatie.

- Achterdeurtje I: ik-, jij+. Als ik het niet langer vol kan houden, dan kan ik altijd nog het veld verlaten door zo min mogelijk te doen en mentaal afwezig te zijn.
- Achterdeurtje II: ik-, jij-. Als ik het niet langer vol kan houden, dan kan ik altijd nog uit wanhoop aan de drank gaan.
- Achterdeurtje III: ik+, Jij-. Als ik het niet langer vol kan houden, dan kan ik altijd nog boosworden met een arbeidsconflict als resultaat.
- Voordeurtje IV: De beste positie is natuurlijk de ik+, jij+ positie: de positie waar mensen leren, fouten maken en die kunnen herstellen.

Deze vierdeling zie je terug tijdens de lunch in het restaurant en op recepties. Medewerkers met dezelfde achterdeurtjes zoeken elkaar op en besmetten elkaar daardoor.

Als we nu iemand die zich niet aan de spelregels houdt gaan straffen, dan komen we met zijn allen uiteindelijk allemaal in vakje II, links onder uit. De een gaat er rechtstreeks heen, zoals de geschorste medewerker die porno keek, de ander doet er langer over en gaat via vakje I of vakje III naar vakje II.

De kunst is dus om medewerkers ook de gelegenheid te bieden zich te rehabiliteren. Zodanig dat zij en de anderen weer in vakje IV terecht komen.

Door positief sanctioneren krijg je medewerkers weer in leerhouding.

De behoefte om te leren is in de menselijke genen ingebouwd. Het is net als onze voortplanting noodzakelijk voor de overleving van de soort. Als organisatie kun je van deze basisbehoefte gebruik maken door van iedere overtreding een leermoment te maken.

Een sanctie is dan niet gericht op straf vanuit vergelding maar op het herstellen van de geschonden waarden en de gevolgschade daarvan. Deze methode is met succes toegepast op scholen bij leerlingen met probleemgedrag (Kouwenhoven, 1984, Oosterik, Ruigrok & Vroonhoven, 2005, Ruigrok en Oostrik, 2007). De centrale vraag is: Wat moet de leerling of de medewerker doen om de schade te herstellen om daarna zijn plek binnen het speelveld in vakje IV weer in te kunnen nemen?

Medewerkers wordt dus niet de les gelezen, maar zij worden aan het werk gezet om de geschonden waarden te herstellen. De verantwoordelijkheid komt bij de veroorzaker te liggen. Op deze manier bevordert je een positief gevoel van eigenwaarde. Als ik iets stuk maak dan ben ik ook degene die het weer repareert. Dit in tegenstelling tot straf of kritiek, wat dikwijls tot boosheid, wrok en ongenoegen leidt. Als medewerkers de geschonden waarden niet willen herstellen, dan isoleren zij zichzelf. Zij kunnen te allen tijde dit isolement opheffen door alsnog de geschonden waarde te herstellen.

Individueel: Verhogen mentale weerbaarheid

Ontwikkelen van een gemeenschappelijk bedrijfsgeweten gaat gepaard met het maken van fouten.

Daardoor duurt het proces lang en gaat het gepaard met schade. Als je de betrokkene die een fout maakt, ontslaat of schorst, dan bouw je het systeem niet op, maar je breekt het juist af. Bovendien ontstaat er een angstcultuur en de dader, die mogelijk iets geleerd heeft van zijn fouten, stuur je weg.

Deze negatieve effecten kun je voorkomen door gebruik te maken van microsимулатies. Daarbij maak je bedrijfswaarden bewust door bedrijfscases na te spelen. Daarbij mag je fouten maken, net zolang totdat je het goede doet. Je verhoogt de mentale weerbaarheid door in een simulatie alle varianten na te spelen en de medewerker te laten oefenen met alle mogelijke reacties. Vervolgens confronteer je de medewerker met de consequenties van zijn keuzes door de medewerker tijdens de simulatie de toekomst te laten ervaren.

Hij leegt dagelijks de parkeermeters. In een simulatie spelen we nadat hij een deel van dit geld in eigen zak steekt. De compliance officer zegt dan: 'laten we nu eens spelen na dat je een week ziek bent'. Dan blijkt dat zijn vervanger iedere dag gemiddeld wel € 300,00 meer ophaalt.

Dan krijgt de zieke medewerker bezoek thuis. Hij is verdacht en belandt in het huis van bewaring. Een jaar later is zijn vrouw van hem gescheiden en zijn kinderen willen hem niet meer zien. Vervolgens gaat hij aan de drank, enz.

In een simulatie stel je dan de vraag: 'wat voor mens wil je zijn?' en laten we dat eens oefenen. Door te oefenen hoe je wilt zijn ontstaat een neurologisch loopje in je hersenen waar je gebruik van kunt maken als de situatie zich daadwerkelijk voordoet. Je hebt dan de negatieve consequenties al eens ervaren en je hebt nu een weloverwogen keuze klaar liggen waarmee je voorkomt dat je impulsief een beslissing neemt waar je later spijt van krijgt.

Non-contracten; het sluiten van de achterdeurtjes

En wat als het ondanks deze interventies toch misgaat?

Dan is er mogelijk sprake van een individueel probleem. Een individuele medewerker heeft dan meer ondersteuning nodig. Daartoe kan je een non-contract afsluiten. Dit pas je toe bij medewerkers:

- met een hoge verleidbaarheidsfactor,
- die in de fout zijn gegaan en die je een tweede kans wilt geven,
- die op een kwetsbare positie zitten met weinig toezicht en veel eigen verantwoordelijkheid.

In een non-contract formuleer je:

1. Het besluit om iets na te laten: 'ik stop met.....'
2. De probleemstelling: 'Ik heb de neiging om als ik me voel'.
3. De oplossing: 'In plaats daarvan zal ik probleemoplossend gedrag'.
4. De sanctie: 'Laat ik het gedrag zoals beschreven bij punt 3 na, dan zal ik doen om de schade te herstellen'.

Deze sanctie geldt dus niet pas bij het verdwijnen door het achterdeurtje, maar bij het niet toepassen van de oplossing zoals geformuleerd bij 3. Dus als de medewerker teveel richting het achterdeurtje gaat. Met een non-contract formuleer je van te voren wat iemand zal doen om weer in vakje IV uit te komen. Het sluiten van een achterdeurtje is dus een preventief middel.

Voor het sluiten van dergelijke non-contracten is enige ervaring vereist en daarom kan dat het beste worden gedaan door een supervisor van de afdeling HRM of een compliance manager die daar een opleiding in heeft gevolgd. De methode staat beschreven in het handboek Strategisch Coachen, (Kouwenhoven, 2007). Een e-learning versie van deze methodiek wordt voor een organisatie op maat gemaakt.

Met deze methode worden verzuim, verzet en verloop en verlies aanzienlijk teruggebracht. De arbeidsvreugde neemt erdoor toe.

Conclusie

Sanctioneren is een didactisch nuttige interventie als het voldoet aan een aantal voorwaarden:

- Je sanctioneert niet vanuit je ongenoegen, maar op basis van criteria waar je van te voren over hebt nagedacht en de medewerkers daarover hebt geïnformeerd.
- Sancties zijn bilateraal, op basis van het gelijkheidsbeginsel: 'Wat voor jou geldt, geldt ook voor mij'.
- Sanctioneren is bedoeld om de schade te herstellen, een herhaling te voorkomen en bij te dragen aan een positief werkklimaat.

Iedere vergadering komen deelnemers te laat. Zelfs als het tijdstip wordt verschoven. De redenen zijn vaak legitiem. In een ziekenhuis gaan spoedgevallen nu eenmaal voor.

Totdat de voorzitter tot de volgende sanctie besloot: niet het te laat komen is het probleem maar de ergernis die het oproept. Dus als de laatkomer iets doet om die ergernis op te heffen, dan is het probleem al veel minder ernstig.

Waarop de notulist voorstelt: 'iemand die te laat komt neemt het notuleren van mij over. Komt iemand anders dan nog later dan neemt die het weer van de laatste notulist over'. Iedereen tevreden. Zelfs de laatkomers hoeven zich niet meer schuldig of beschaamd te voelen.

- Sanctioneren dient bij te dragen aan insluiting in plaats van uitsluiting. Behalve voor de 2% van de bevolking die er doelbewust op uit is om niet integer gedrag te vertonen. Daar is het strafrecht voor bedoeld.

Iemand van wie het mobieltje overgaat tijdens de vergadering wordt door alle anderen ter plekke geknuffeld.

- Sanctioneren is effectiever als betrokkenen er van te voren zelf over mee beslissen. Niet vanuit macht opgelegd door een ander, maar vanuit autonomie besloten met elkaar.

*Iedereen doet zijn mobieltje uit.
Gaat die toch over dan neem je op en voer je het gesprek hardop zodat iedereen mee kan luisteren. Ook als je moeder belt of je vriendje. Is dat voor iedereen akkoord?*

- Na de uitvoering van de sanctie heb ik mijn zonden vereffend, de schade hersteld en ik ben een voorbeeld voor anderen. Ik kan met trots melden dat mijn gevoel van eigenwaarde erdoor is toegenomen. Als ik zo flink ben om iets stuk te maken dan ben ik ook in staat het weer te herstellen.

Sanctioneren mag ook leuk zijn.

Literatuur

R.R. Holloway & W.H. Holloway, 'Shut the Escape Hatches', *The Monograph Series* nr. IV, Medina, Ohio, USA 1973.

M. Kouwenhoven, Problem solving sanctions. *TA: The state of the art. Perspectives in Transactional Analyses*. E. Stern, p. 143-164, Dordrecht: Foris publications, Cinnaminson USA 1984.

M. Kouwenhoven, *Strategisch Coachen. Het handboek*, Soest: Boom Nelissen 2007.

M. Kouwenhoven, 'De compliance officer als VIP deskundige', *Tijdschrift voor Compliance*. 2014, nr. 2, p. 78-87.

H. Oosterik, J. Ruigrok & P. Vroonhoven, *De verbindende school. Herstelrecht in het Nederlands onderwijs*, 's-Hertogenbosch: PKC groep 2005.

J. Ruigrok & H. Oostrik, *In plaats van schorsen*, Esch: Quirijn 2007.

W. Veenbaas, *De toegewijde reis*, Phoenix. Utrecht 2012. ■