

IN GESPREK MET: **DOEKLE TERPSTRA**

BESTUURDER EN COMMISSARIS

OVER: **VERANTWOORDELIJKHEID, VERTROUWEN EN VERSCHILLIGHEID**

DE TIJD ZOEKT OOK JOU

Puck Dinjens

Het 'eliteklasje', zoals de kaderschool bij CNV wel gekscherend werd genoemd, heeft bijgedragen tot zijn ideologische toerusting, zegt Doekle Terpstra, die inmiddels zijn sporen in het bestuur en toezicht ruim verdiend heeft. Als 24-jarige vakbondsbestuurder kwam hij tot het inzicht dat een organisatie méér is dan een plek waar iets geproduceerd wordt. 'Het is een omgeving waar mensen zich met elkaar verbinden, waar zij hun talenten naartoe brengen. In zekere zin is een organisatie een levend organisme, waar zingeving tot stand komt.'

Hij betreurt het dat deze kaderschool inmiddels niet meer bestaat. 'Vakbondsbestuurders zijn nu vooral pragmatisch en minder ideologisch in hun afwegingen'. Het CNV had een christelijk-ideologische kijk op medezeggenschap, die ook nu nog heel actueel is. 'Het CNV ging ervan uit dat de factor arbeid, als *community*, een wezenlijk deel van het geheel van de organisatie vormde. Als dat je uitgangspunt is, dan is medezeggenschap heel belangrijk voor de participatie van mensen in hun bedrijfscontext. We wilden dan ook verantwoordelijkheid op alle niveaus in de organisatie manifesteren, dus niet alleen in het medezeggenschapsorgaan zoals de OR, maar ook in het toezicht. We waren van mening dat een derde deel van de toezichthouders zou moeten bestaan uit een afvaardiging van de medewerkers. De OR zagen we niet als een

vooruitgeschoven post van de vakbond, maar als een mogelijkheid om medewerkers medezeggenschap en verantwoordelijkheid te geven in hun bedrijf.'

Soevereiniteit

Die gedachte viel bij hem in vruchtbare aarde. Komend uit een protestants gezin, werd er regelmatig gesproken over het begrip soevereiniteit. 'Daarmee werd bedoeld dat je verantwoordelijkheid daar neerlegt, waar die zelfstandig kan worden opgepakt. Je belegt het pas hoger als duidelijk is dat het onderliggende niveau het niet zelf aan kan. Deze gedachte is eigenlijk afkomstig van Abraham Kuyper, die ervan uitging dat iedere levenskring een eigen, onafhankelijk gezag heeft, dat niet onder het gezag van een andere levenskring staat. Met andere woorden: waar je ook bent, het ontslaat je nooit van het nemen van verantwoordelijkheid.' 'Dat uitgangspunt heeft mij ook geholpen bij het nadenken over governance, want soevereiniteit gaat in principe over *good governance*.'

De tijd zoekt jou

'Zo ben ik ook opgevoed. Wij spraken vroeger thuis over het gegeven dat je bent geroepen om verantwoordelijkheid te nemen. Je staat midden in de samenleving en neemt verantwoordelijkheid voor je buur, je naaste of de



wereld en gaat dus nooit met je rug naar de samenleving staan. Obama schrijft in het eerste deel van zijn memoires, *Een beloofd land*, dat, toen hij aarzelde voor het presidentschap, hij zichzelf de vraag stelde of hij op het pad van de tijd kwam, of dat de tijd op zijn pad kwam. Het is niet alleen dat jij in het momentum zit, maar ook vice versa. Keuzes die je moet maken kunnen heel snel gaan, want de tijd zoekt ook jou.'

Wet op de OR kan aan de wilgen

Waar zit de verantwoordelijkheid van de een ten opzichte van de ander? ‘We kunnen nog steeds leren van het denken over soevereiniteit of van Abraham Kuyper. Als we bijvoorbeeld kijken naar de Wet op de OR, dan hebben we die opgetuigd als een instrumentele manier om medezeggenschap vorm te geven. Wat mij betreft kan die wet aan de wilgen worden gehangen. Ik denk vaak: dat heeft heel weinig te maken met de werkelijke participatieve zeggenschap van medewerkers. Een verpleegtehuis in Joure valt onder hetzelfde regime als ASML. De wet zegt dat je tot aanvullende afspraken mag komen, maar waarom draaien we dat niet om? Dan zeggen we dat we de vormgever zijn van zeggenschap, door de medewerkers zelf – samen met hun werkgever – te laten bepalen hoe de medezeggenschap eruit zou kunnen zien. Dan kun je aansluiten bij de gedachte van de bezielde werkge-meenschap, in plaats van instrumenteel te adviseren op basis van een specifiek artikel. De wet is dus een doel op zichzelf geworden, in plaats van dat we denken in termen van een gemeenschap.’

Wet- en regelgeving schiet zijn doel voorbij

In de governance ziet hij een vergelijkbare ontwikkeling. 'Wet- en regelgeving schieten hun doel voorbij. Als we

het aandurven om uit te gaan van een mechanisme van natuurlijke ordening, dan is daar ook het element van vertrouwen in opgesloten. Vertrouwen dat mensen hun verantwoordelijkheid durven, willen en kunnen nemen. Wij zijn altijd erg wantrouwend ten opzichte van leden van de werkgemeenschap, zowel op de werkvloer als in een toezichthoudend orgaan. Als je bijvoorbeeld kijkt naar het thuiswerken, dat durfden we nooit aan uit angst dat mensen er de kantjes vanaf zouden gaan lopen. En wat blijkt nu: het tegenovergestelde gebeurt! Ook dachten we dat fysieke aanwezigheid in de organisatie randvoorwaardelijk was voor het goed functioneren van een manager of directie. Door de coronapandemie merken we dat het ook anders kan.'

De ruimte binnen de krijtlijnen is onbeperkt

‘Corona heeft ons geleerd om vertrouwen centraal te stellen en we zien dat dat een significante opbrengst heeft voor het bedrijf en voor alle betrokkenen. Zoals Jules Deelder al zei: de ruimte binnen de krijtlijnen is onbeperkt.’

In het toezicht in de publieke sector hebben we natuurlijk te maken gehad met een aantal heftige incidenten. Sindsdien hebben we gedacht dat we die zouden kunnen voorkomen door er een sterkere *compliance* en *control* op los te laten en processen “blauwer” te organiseren. Daardoor hebben we gestold wantrouwen georganiseerd en is er een disbalans ontstaan. Kijk bijvoorbeeld maar naar het toeslagen-debat. Er is veel wantrouwen ten aanzien van de burger. De reflex van de kamer was: steviger aanpakken. Daardoor zijn we de menselijke maat gaan verliezen. We denken niet genoeg na over de impact op de burger. Deze affaire leert ons dat we compleet zijn losgeslagen en dat we op zoek moeten naar een nieuw evenwicht, waarin we de verantwoordelijkheid van burgers erkennen’.

'Hoop is een moedig en ook activistisch woord,
hoop is iets waar je voor wilt gaan'

‘Ik probeer altijd recht te doen aan mensen en integer om te gaan met de rol die ik op dat moment vervul’

Is deze affaire dan een geluk bij een ongeluk? ‘In zekere zin wel, er is natuurlijk sprake van een enorme tragedie, maar de gebeurtenissen dwingen ons nu wel om op onszelf te reflecteren en na te denken over de bedoeling van de hele regeling.’

Burgers nemen hun eigen verantwoordelijkheid

‘Politiek heeft er een polarisatie plaatsgevonden, die doorsijpelt in de samenleving. De kracht van de democratie zit echter in de samenleving zelf. De politieke werkelijkheid hobbelt veelal achter de maatschappij aan.’

Voorbeelden van die nieuwe werkelijkheid ziet hij volop. ‘In de maatschappij ontstaan coöperatieve verbanden, waarbij we in eigen kring kijken wat we kunnen doen om vragen op te lossen, bijvoorbeeld ten aanzien van duurzaamheid. De politiek is nog niet toe aan die werkelijkheid, terwijl die al volop aan het ontstaan is en volgens mij ook disruptief kan worden. Burgers nemen hun eigen verantwoordelijkheid, waardoor nieuwe ecosystemen ontstaan. In het boek van Obama las ik een beeldende uitspraak, namelijk dat er van ons gevraagd mag worden om hoop te hebben. “De moed om hoop te hebben”, zo stelt hij. Hoop is een moedig en ook activistisch woord, hoop is iets waar je voor wilt gaan. In de samenleving zie ik nu veel initiatieven waar mensen voor willen gaan.’

Wees verschillig

Op de vraag of het hem geen moeite kost om steeds verantwoordelijkheid te nemen, zegt hij dat ‘dit er zo ingebeteld zit, dat het geen verdienste is. Zo ben ik opgevoed. In termen van BNN VARA: “wees verschillig”

en durf het aan om iets te vinden van wat op je pad komt. Ik ben nooit een grijze muis geweest, heb het debat altijd willen organiseren.’

Is hij ook niet een beetje ijdel? ‘Natuurlijk wel, maar ik ben geen egotripper. Het zit bij mij echt in de genen.’ En krijgt hij nooit een tik op zijn neus? ‘Jazeker, en dan moet je je weer herpakken. Maar het wordt pas echt vervelend als mensen mij aanspreken op mijn integriteit. Daar kan ik echt slapeloze nachten van hebben. Ik ben niet roomser dan de paus, maar ik probeer altijd recht te doen aan mensen en integer om te gaan met de rol die ik op dat moment vervul. Als ik beticht word van niet-integer handelen, dan kan ik geen verschil meer maken tussen iemand “die in de broek bijt of in het vlees”. Het is bij mij meteen in het vlees. Ik wil nooit zo’n “daar heb je weer zo’n bestuurder” zijn; ik heb me voorgenomen dat ik niet over een aantal rotcenten of integriteitskwesties wil struikelen.’

Ongepolijst en met scheuren bekrast

‘Als je van fietsen houdt, houd je van tegenwind. Ik hou van fietsen en van schaatsen, dus ik ben wel een doorzetter.’ Dat blijkt onder andere uit de twee Elfstedenkruisjes die hij heeft gekregen. ‘Ik hou van ruw, ongepolijst en met scheuren bekrast ijs. Zowel in het schaatsen als bij inhoudelijke vraagstukken. Ik hou echt niet van de gepolijste baan, waar je niet verder komt dan de geijkte rondjes.’