

## ***Doekle Terpstra maakt overstap van vakbeweging naar onderwijs***

### **“Leiderschap ligt in delen, niet in claimen”**

Ook na ruim zes jaar de hoogste functie binnen de christelijke vakcentrale CNV te hebben bekleed, blijft Doekle Terpstra (49) een blijmoedig man met een energieke uitstraling. “Ik ben geen cultuurpessimist of doemdenker. Mijn werk kost geweldig veel energie, maar is zo’n groot deel van mijzelf dat het ook veel energie oplevert”, zegt hij in een lang gesprek, twee weken voordat hij in Den Haag aan de slag gaat als voorzitter van de HBO-raad, de koepelorganisatie van hogescholen.

Terpstra heeft als CNV-voorzitter vooral moeten reageren op regeringsmaatregelen en is nauwelijks toegekomen aan toekomstgerichte plannen rond de thema’s arbeid en inkomen. “Het branden blussen is dominant geweest. We hebben grote inspanningen geleverd in het bijsturen van kabinetsplannen. Maar, uiteindelijk heeft dat toch ook winst opgeleverd. En dan bedoel ik de massale opkomst op 2 oktober vorig jaar bij de demonstratie op het Museumplein. 300.000 mensen! Jong en oud, hele gezinnen. Toen heeft Nederland het kabinet duidelijk gemaakt dat rabiate economische aanpassingen niet kunnen worden doorgevoerd zonder maatschappelijk draagvlak.”

Het maatschappelijk klimaat werkte in zijn voorzittersjaren niet mee om te komen tot een nieuw type sociaal akkoord, constateert Terpstra. De doelstellingen voor de toekomst zouden daarin moeten zijn gedefinieerd, zodat er een referentiekader was geweest voor de keuzes die moeten worden gemaakt. “Ik was graag meer proactief bezig geweest. Met de werkgevers nadenken over de richting die we als maatschappij in willen, zodat we aan de hand daarvan keuzes kunnen maken. Een integrale visie ontwikkelen, bijvoorbeeld voor de sociale zekerheid die nu alleen maar in compartimenten ter discussie staat. Maar de werkgevers wilden niet. Bovendien leefden we onder een lastig politiek gesternte. Heel erg jammer dat het niet is gelukt. Een verloren kans.”

De 300.000 demonstranten op het Museumplein hebben Terpstra gesterkt in zijn opvatting dat de vakbeweging zeker ook in de informatiesamenleving van de 21<sup>e</sup> eeuw recht van bestaan heeft. “Ik ben geen *trendwatcher*, maar ik weet zeker dat zolang er arbeidsorganisaties zijn met werknemers, de vakbeweging die mensen zal moeten ondersteunen die hun inkomen bedreigd zien. Het zijn niet de voorzitters van de twee grote vakcentrales die de vakbeweging vormen. Alleen al het CNV heeft duizend medewerkers in dienst die individuele leden bijstaan. Ook in een hoogwaardig geciviliseerde samenleving zullen duizenden mensen bezig zijn met het oplossen van problemen rond arbeid en inkomen. Werkgevers zijn veel minder in staat goed met mensen om te gaan, dan wij over het algemeen denken. De praktijk van alledag leert dat met name veel ceo’s geen idee hebben van het vele individuele leed dat de spanning tussen arbeid en kapitaal veroorzaakt.”

#### **Duurzaam ondernemen**

Maar de CNV-voorzitter beseft dat de vakbonden in deze tijd van individualisering en vergrijzing op zoek moeten naar een nieuwe legitimatie. “Het is als vakorganisatie lastig om bijvoorbeeld jongeren en vrouwen aan je te binden. Steeds meer mensen willen niet verbonden zijn aan een organisatie. Mensen zijn vluchtiger geworden in hun gedrag. Ik zie dat niet als iets negatiefs. Als mensen nu lid worden van een vakbond dan doen ze dat uit zichzelf, uit overtuiging en niet omdat dat van thuis uit gebruikelijk was. De vakbonden moeten op zoek naar nieuwe vormen van *commitment*. Maar dit geldt niet alleen voor de maatschappelijke organisaties. Ook de arbeidsorganisaties moeten nieuwe vormen van betrokkenheid ontwikkelen om de werknemers aan hun organisatie te

binden. Ondernemers denken daar nog veel te weinig over na en toch is het een essentieel onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen.”

Heel veel ondernemers denken dat duurzaam ondernemen, in de woorden van Terpstra, ‘een trendy hype’ is. Zelf denkt hij dat het een ‘fundamentele trend’ is die ook grote gevolgen zal hebben voor de manier waarop ondernemingen zijn georganiseerd.

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is vooral een relationeel vraagstuk. De arbeidsorganisatie moet zichzelf de vraag stellen: hoe kan ik mijn relaties recht in de ogen blijven kijken, internationaal, in de regio en ook intern? Van groot belang is hoe de relaties met het menselijk kapitaal worden onderhouden. Investeren in de mensen die in de onderneming werken, is investeren in continuïteit en in rendement.

Arbeidsorganisaties die met enige gretigheid het totale concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen omarmen, hebben de toekomst, want steeds meer mensen willen niet werken voor een organisatie die zich sociaal onverantwoord manifesteert. En ook de consument gaat steeds meer kiezen voor producten van ondernemingen die duurzaam bezig zijn. Langs duurzame weg toegevoegde waarde creëren wordt in toenemende mate een economische noodzaak.”

### **Motivatie**

Doekle Terpstra sluit met zijn overstap naar het onderwijs een periode van ruim 25 jaar af als bestuurder binnen de christelijke vakbeweging. De motivatie om vakbondswerk te gaan doen heeft hij destijds geput uit wat zijn vader, een kleine boer in Friesland, overkwam. “Hij moest zijn bedrijf sluiten, geslachtofferd door de Mansholt-operatie. Daarmee verloor hij zijn identiteit. Zo kwam ik erachter dat arbeid meer is dan geld verdienen. Mijn vader ging in een fabriek werken die kort daarop werd gesloten. Daarna ging hij in de foeragehandel, kreeg kanker, kwam in de WAO en is overleden. Mijn vader is steeds geconfronteerd met omstandigheden waarop hij geen invloed kon uitoefenen. Daar ligt de basis van mijn motivatie voor het vakbondswerk. Ik wil op de bres staan voor mensen die tussen de wal en het schip dreigen te vallen.”

Hij heeft met overtuiging gekozen voor een loopbaan binnen de christelijke vakbeweging, niet vanwege de christelijke exclusiviteit maar op het thema levensbeschouwing.

“Vakbondswerk moet je kunnen inkaderen in een levensbeschouwelijk gedachtegoed, een visie op mens en maatschappij. Het maakt voor mij niet uit welke levensbeschouwing. Mijn keuze voor het CNV heeft alles te maken met het opgroeien in een klassiek anti-revolutionair gezin. De overtuiging dat kerk, staat en maatschappij onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Mouwen opstropen was het devies. Wees ‘verschillig’ ten opzichte van de problemen in de samenleving werd ons voorgehouden als tegenhanger van onverschilligheid. Ik koester de gedachte dat we hard moeten werken om de kwaliteit van de samenleving op peil te houden en te verbeteren. Het komt allemaal niet vanzelf. Dat heb ik sterk meegekregen vanuit mijn traditie.”

Om zijn functie goed te kunnen uitoefenen, laat Terpstra zich vaak inspireren door de bijbel. “De bijbel is veel actueler dan velen veronderstellen. De kunst is de oude bijbelse metaforen te verbinden aan de dynamiek en complexiteit van vandaag. De bijbel biedt in mijn ogen een referentiekader voor modern ondernemerschap. Dienstbaar leiderschap, duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en goed bestuur kunnen een sterke inbedding krijgen in de oude metaforen. Twee kenmerken van het bijbelse concept van rentmeesterschap zijn: duurzaamheid en voorzorg. Nu geen schade aanrichten voor de generatie na ons. In het verhaal van de arbeiders in de wijngaard waarin mensen worden opgeroepen te participeren, zit een modern managementconcept hoe je met mensen in een arbeidsorganisatie moet omgaan. Als je je talent begraaft, levert het niets op. Menselijk kapitaal zal alleen renderen als mensen worden uitgedaagd inventief en creatief te zijn.”

Voor iemand die zo verbonden is met de vakbeweging en zoveel innerlijke drijfveren heeft zich in te zetten voor de zwakkeren in de samenleving, ligt het niet voor de hand

uit die sfeer weg te gaan. Al helemaal niet om zich te verplaatsen naar een heel andere beroepsomgeving: het hoger beroepsonderwijs. Doekle Terpstra: "Je moet als bestuurder op tijd je functie verlaten. Dat is goed voor jezelf en goed voor de organisatie. Een ander persoon zal op een andere manier leiding geven aan het CNV en op zijn of haar eigen wijze naar buiten treden. Er zal een frisse wind gaan waaien die ik met mijn 25-jarig vakbondsverleden niet meer kan genereren. Dat heeft een organisatie ook nodig.

"Zelf heb ik een verandering nodig om scherp te blijven en in staat te zijn nieuwe uitdagingen aan te gaan. Inderdaad, ik ben geen onderwijzer en ik ben geen kenner van het onderwijsveld. Maar, ik wil beschikbaar blijven voor de publieke zaak want daar ligt mijn hart en ik wil gaan voor de kwaliteit van de samenleving want dat is mijn drijfveer. En, in de komende jaren zullen twee onderwerpen domineren op de sociaal maatschappelijke agenda: zorg en onderwijs. Vanuit die achtergrond heb ik vol overtuiging 'ja' gezegd toen ik het verzoek kreeg voorzitter te worden van de HBO-raad. Ik vind het een uitdaging om te zien of mijn kwaliteiten ook in een andere omgeving tot hun recht komen. Ik heb er heel veel zin in en tegelijkertijd vind ik het ook heel spannend."

### **Inspiratiebronnen**

Als CNV-bestuurder heeft Terpstra veel mensen ontmoet die een bron van inspiratie voor hem vormen. "Vaak wordt gedacht dat er alleen in de bijbelse tijd profeten rondliepen. Ook in de tijd van nu zijn er mensen die richting kunnen geven aan de samenleving. Ik ben veel mensen tegengekomen met grote, wereldbekende namen en met kleine, minderbekende namen die heel belangrijk zijn voor de ontwikkeling van hun land. Pedro Pablo Alvarez, bijvoorbeeld, die in Cuba een gevangenisstraf uit zit van 25 jaar voor het opzetten van een vrije, onafhankelijke vakbond. In Colombia is Julio Gomez zo'n voorbeeld. Mensen die een geweldige prijs betalen voor hun principes en die principes desondanks trouw blijven. Om jaloers op te worden!"

In Nederland heeft de Anti-Revolutionaire Partij (ARP) ook in de tweede helft van vorige eeuw nog een relatief groot aantal politici geleverd die een visie hadden over de manier waarop een rechtvaardiger samenleving moest worden ingericht. Wil Albeda, Jan de Koning, Lou de Graaf om maar enkele prominenten van AR-huize te noemen. "Ik ben trots op mijn AR-roots. In de geschiedenis van de christen-democratie hebben veel anti-revolutionairen een belangrijke rol gespeeld. AR-politici die veelal oorspronkelijk uit het CNV afkomstig waren, zoals Albeda. Ik heb veel bewondering voor een man als Willem Aantjes. Hij verdient volledige rehabilitatie want hij is onheus behandeld. Aantjes heeft nooit zijn identiteit verloochend en is altijd de daad bij het woord blijven voegen. Het CDA viert in oktober zijn 25-jarig bestaan. Bij een jubileum hoort een groot gebaar. Het zou een groot gebaar zijn als het CDA het zou aandurven Willem Aantjes te rehabiliteren." \*

Het ontbeert Nederland aan echt leiderschap, meent Terpstra. "Nederland is te veel oplossingsgericht en te weinig visionair. Door de bank genomen zijn we te conservatief. We onderhandelen vanuit behoudzucht, weten wat we hebben. We hebben veel te veel leiders die alleen maar op de winkel passen en zich als patriarch opstellen. Er zijn te weinig visionaire leiders, mensen die de grote trage stromen in de samenleving zien en intuïtief aanvoelen waar ze heen gaan. Leiders die creatief zijn en innovatief, en die het lef hebben risico's te nemen. Zo'n leider moet dat ook uitstralen om het geheel te dienen. Herman Wijffels, de voorzitter van de Sociaal-Economische Raad, is een visionair in deze zin. Maar hij is een van de weinigen."

---

\* Willem Aantjes nam in november 1978 ontslag als lid van de Tweede Kamer – hij was toen fractievoorzitter van het CDA - na het verschijnen van een rapport van het Rijksinstituut voor Oorlogsdocumentatie (RIOD) over zijn oorlogsverleden. Het eerste kabinet-Van Agt (1977-1981) liet een commissie onder leiding van prof. Enschedé nader onderzoek instellen naar de bevindingen van het RIOD. Hieruit bleek dat de door Aantjes zelf gegeven lezing van zijn oorlogsverleden juist was.

Leiders moeten zich dienstbaar opstellen en het belang van de hele samenleving centraal stellen. Doekle Terpstra: "Dienstbaar leiderschap is: er willen zijn voor anderen. Als leiders niet dienstbaar zijn ontstaat het beeld van de elite die zich vervreemdt van de totale werkgemeenschap. Een bestuurder moet zich ervan bewust zijn dat ook hij een onderdeel is van de arbeidsorganisatie, dat ook hij een bijdrage levert aan het geheel. Dat stoort me dus zo geweldig bij de bestuurders met topinkomens. De hoogte van het inkomen is niet het punt, wel de ontwikkeling ervan. Als in een arbeidsorganisatie geen bonussen worden toegekend, maar een of twee bestuurders ontvangen wel bonussen dan wordt daarmee de indruk gewekt dat de raad van bestuur geen deel uitmaakt van de arbeidsorganisatie die winst maakt. Alle medewerkers dragen bij aan het rendement, ook de top. Iemand is een groot leider als hij kan delen. Succes delen bijvoorbeeld. Leiderschap ligt in delen, niet in claimen."