

# Doekle Terpstra: 'Het voorzitterschap van de KNSB is overleven, dag in dag uit'

Doekle Terpstra was van 2009 tot 2013 voorzitter van de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB), een rol waarvan hij naar eigen zeggen intens genoten heeft. Toch was deze rol geen gemakkelijke, omdat er binnen de KNSB altijd veel gedoe en geruzie was (en is). Spraakmakend was vooral het conflict over de toewijzing van een topsportsubsidie aan Almere in plaats van Heerenveen, wat uiteindelijk resulteerde in het aftreden van Doekle Terpstra. In dit interview blikt Terpstra terug op dit 'sportconflict', uiteraard vanuit zijn eigen perspectief op de kwestie.

Door Aukje Nauta

## Even voorstellen

Ik ben een geboren Fries, opgegroeid in Witmarsum. Afgestudeerd aan de sociale academie, richting arbeidsverhoudingen en personeelswerk. Aarzelde of ik daarna nog theologie zou gaan studeren, maar ik was zo geïntrigeerd door het thema arbeid, dat ik anno 1980 toch koos voor een baan bij de Industriebond van het CNV. Precies 25 mooie CNV-jaren later, waarin ik alle rollen inclusief het vakbondsvoorzitterschap heb vervuld, stapte ik over naar de HBO-raad, die ik 3,5 jaar voorzat. Eind 2010 kwam het directeurschap van InHolland als een cadeau op mijn pad. Ik was toen al ruim een jaar voorzitter van de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB).

## Gedoe

Ik voel me op mijn gemak bij gedoe. Hoe groter de chaos, hoe boeiender. Toen ik op 22 november 2010 bij InHolland begon, was er chaos in alle opzichten. Ik trof een getraumatiseerde gemeenschap aan, waarin docenten zich geneerden op verjaardagen te vertellen dat ze hier werkten. Ook bij de KNSB is er veel gedoe en geruzie. Ik heb iets in me waardoor ik spanningen kan oplossen. Dan trek ik alles naar me toe, ga ik bruggen slaan. Daar geniet ik van. Zoals bij Hogeschool Inholland, waar heel veel stakeholders zijn: studenten, ouders, het ministerie, bedrijven, et cetera. Als daartussen veel gedoe is, dan kun je gemakkelijk geïrriteerd raken. Maar ik heb steeds gezegd: wij hebben nergens een 'tegenover', niemand wil ons naar de afgrond duwen. Oké, er zijn partijen. Laten we proberen in het belang van de ander te stappen, proberen vanuit alle diverse partijen te redeneren. De kunst is het belang

van de andere partijen te vinden, in hun schoenen te gaan staan, om de school dan samen verder te brengen. Als je vertrekt vanuit die grondhouding, zijn problemen heus niet meteen opgelost, maar bereik je, na veel gesprekken waarin je iedereen serieus neemt, vaak wel een kantelpunt waardoor je kunt bouwen aan herstel van vertrouwen

## Start bij de KNSB

Zes jaar geleden was het hommeles bij de KNSB, en werd ik gevraagd voorzitter te worden. Ik was super trots dat ze me vroegen. Ook omdat schaatsen in mijn genen zit. Dit was het meest eervolle wat op mijn pad kon komen, ook al kost het je twintig vrijwillige uren per week. Maar ik zat net bij de HBO-raad. Die twintig uur naast m'n nieuwe baan, dat moest ik niet doen. Ik ben zelden slapeloos maar die nacht wel. De volgende dag zei ik tot mijn spijt 'nee'. Een jaar later belde de KNSB weer. Het gedoe was inmiddels opgelopen tot een bestuurlijke crisis. De KNSB had een heel traditionele structuur, die efficiënt noch effectief was. En iedereen lag met iedereen overhoop. Daarom was er een commissie van wijzen ingesteld onder leiding van Ard Schenk, die een voorstel had gemaakt voor een toekomstbestendige structuur. Voor de tweede keer kwam men bij mij, want de voorzitter van de KNSB was opgestapt. Weer had ik een slapeloze nacht. Dacht: nu of nooit. Het bestuurlijke ontwerp van de commissie-Schenk was een gedrocht. Als ze dit echt willen, dan moeten ze een andere voorzitter nemen, dacht ik. Ik sprak erover met Ard, en zei: 'Bestuurders moeten de sporters dienen, de sporter is altijd groter dan de bestuurder. Dat moet ook bestuurlijk tot uitdrukking komen. Jouw plan kan ik niet uitvoeren.' Daarop

zei Ard: ‘We vertrouwen jouw bestuurlijke kunnen, dus wij trekken ons plan in.’ En toen ben ik erin gestapt.

Wat ik destijds onderschatte, waren de media. ‘Doekle voert plan Schenk niet uit’, kopten die. Ik had toen verwacht dat Ard het voor me zou opnemen. Dat hij zou vertellen dat hij mijn bestuurlijke inzichten steunde. Maar dat heeft hij niet gedaan. Dat vind ik jammer. Want daardoor had hij mij in een meer solide positie kunnen brengen bij de KNSB. Maar in de sport is het *not done* om een statement vóór de bestuurder te maken. Dat geeft al aan hoe moeilijk het is om in de sport te besturen. Je bent altijd pispaal.

### Intens genieten

Toch is besturen in de sport niet ondankbaar, ik heb er intens van genoten. Ik hou van die wereld. Ik dacht, ik kom wel in de harten van deze mensen door te laten zien dat ik gepassioneerd schaatser ben, dat ik me verbind met de sport, dat ik een paar Elfstedentochten heb gereden. Dat is ook wel gelukt.

Meteen in het begin heb ik een eigen plan voor een nieuw bestuurlijk model gemaakt. Ook dat was een compromis, nodig om recht te doen aan de bestaande opvattingen. Het was een model waarmee ik *for the time being* rust kon creëren, ook al zat er nog een rare bypass in het bestuursmodel. Die bypass wilde ik gebruiken als een opmaat naar een toekomstbestendige structuur. Daarna hebben we het uitgerold en is het gaan werken. Met als gevolg dat er tussen 2009 en mei 2013 relatieve rust is geweest binnen de KNSB, waarin ik steeds meer vertrouwen van iedereen kreeg, ook van Ard Schenk.

### Tenderprocedure

En toen kwam die beruchte tenderprocedure van de KNSB, waarvan ik nu zeg: daar was de KNSB volstrekt niet voor geëquipeerd. Wat er is gebeurd, kan ik natuurlijk alleen vanuit mijn eigen perspectief vertellen, maar ik vind wel dat we daar fouten hebben gemaakt. Het verhaal begon met een verzoek van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), om topsportsubsidies te kunnen toewijzen aan zogenoemde Centra voor Topsportontwikkeling (CTO's). Daarop kwam een discussie op gang: is dit niet tevens een mooie aanleiding om nieuwe hallen voor topsportschaatsen te gaan bouwen? Heerenveen staat bekend als een ‘koelkast met een open deur’: een oud stadion, sporters gaven erop af, nota bene onder aanvoering van Sven Kramer. Er moest een nieuw Thialf komen. Maar de provincie Friesland heeft toen kansen laten lopen, vanwege bestuurlijk geklungel. Men kwam niet tot consensus over een nieuwe hal. Daarmee verkleinde men eveneens de kans op die topsportsubsidie voor Heerenveen. En gingen andere steden zich in het debat mengen, Zoetermeer en Almere, evenals het ministerie van VWS. VWS wilde maar één



locatie subsidie geven om zich tot CTO te ontwikkelen. Dat hoefde niet per definitie Heerenveen te zijn, de markt was open. Omdat er nu drie partijen waren, moesten die met elkaar in de slag om die topsportsubsidie. Het ministerie van VWS besloot om samen met NOC\*NSF en de KNSB een tenderprocedure uit te schrijven. Zoetermeer, Almere en Heerenveen gingen met elkaar in competitie. Let wel: het ging er níét om welke locatie een nieuwe hal zou krijgen, het ging louter om die topsportsubsidie! Er werd een tendercommissie ingericht voor de vraag: waar gaat straks de topsportsubsidie naar toe. In de tendercommissie zat de directie – dus niet het bestuur – van de KNSB, de directie van NOC\*NSF, en een onafhankelijk iemand. De tendercommissie had een bestuurlijk mandaat van het KSNB-bestuur om te beslissen over de topsportsubsidie. Er waren geheimhoudingsverklaringen voor getekend, omdat het thema publicitair best gevoelig lag.

Achteraf vind ik dat het transparanter had moeten. Er ontstond een *black box* voor het bestuur van de KNSB. Tijdens de procedure ging de tendercommissie de spelregels wijzigen, zonder dat het bestuur van de KNSB daarin gekend was. Men verzon namelijk dat de locatie die de topsportsubsidie toegewezen zou krijgen, ten minste één wereldbekertoernooi per jaar toegewezen zou moeten krijgen. Sowieso kon dat eigenlijk niet want daar gaat de International Skating Union over, niet deze commissie. Dit besluit ging het bestuurlijke mandaat van de KNSB te buiten.

### De pleuris brak uit

Vrijdag voor Pinksteren 2013 werden we geïnformeerd over de uitkomst van de tendercommissie: de CTO-subsidie ging naar Almere. De commissie schreef voorts dat voortaan de internationale schaatswedstrijden ook naar Almere zouden gaan. Toen brak bij mij de pleuris uit. Ik zei: 'Dat besluit over die internationale wedstrijden is buiten het bestuurlijke mandaat. Hier hebben wij onderling nooit over gesproken. Dit accepteer ik niet.' Het zou die dinsdag na Pinksteren gepresenteerd worden. 'Dat doen we dus niet', zei ik. Ik wil dit eerst in het bestuur van de KNSB bespreken.

Twee KNSB-heren, de directeur en de directeur-sport, zaten in de tendercommissie. Het eerste wat ik dacht was: nu moet of ik weg, of deze twee directeurs. Ik heb toen een geweldig

## Vanaf dat moment werden zij die fouten hadden gemaakt, uit de wind gehouden

conflict met deze heren gehad. Hoe kon het dat zij niet de bestuurlijke sensitiviteit hadden om het bestuur te vertellen dat het ineens ook ging over toewijzing van internationale wedstrijden? Bestuurlijk was het bijna een aanleiding om te zeggen: weg met jullie. Maar ik heb het omgedraaid. Ik heb gezegd: 'Ik bevestig jullie positie en dek jullie af, maar geef mij dan wel de volle support.' Ik ging dus in de stand van crisismanager staan. Want het was ook de periode van voorbereidingen op de Olympische Winterspelen in Sotsji. En dus wilde ik de rust bewaren en escalatie voorkomen. Achteraf heb ik er spijt van dat ik koos om de directie af te dekken en de regie over te nemen, inclusief de communicatie. Want vanaf dat moment werden zij die fouten hadden gemaakt, uit de wind gehouden.

Die maandag werd de uitkomst gelekt, ik weet ook door wie, en dat het geen toeval was. Ik hoorde het op de radio terwijl ik op de snelweg zat. Het hoofditem in het nieuws was dat Almere een nieuw stadion zou krijgen en dat er voortaan geen internationale wedstrijden meer in Thialf zouden zijn. Die maandag werd de crisis van uur tot uur erger.

### Communicatieframe

Hoe krijg ik dit nieuws qua communicatie weer in het juiste frame, zo zat ik te peinen. Want ik heb geleerd dat als je de eerste communicatieslag in een goed frame krijgt, mensen in jouw frame gaan praten. Maar het was niet te framen. Het ging ineens over Almere ten koste van Thialf. Dat was niet meer te repareren. Dus ik moest vanuit een enorme communicatieve achterstand de boel weer op orde zien te krijgen. Dat heeft me veel energie gekost. Heel Nederland viel dagenlang over me heen, met petitie's en heel veel mediageweld. Steeds probeerde ik om het klein te houden en ons eigen verhaal te vertellen. Maar het was alsof er oorlog was uitgebroken.

Die chaos hield drie maanden aan, van Pinksteren tot augustus. Vooral *De Telegraaf* zette het frame en zorgde dat de crisis steeds weer oplaaide. Die ging ook steeds meer over mij als persoon: over mijn integriteit, over belangenverstengeling. Op de sociale media liepen mensen leeg over mij, alleen omdat ik in de wind ben gaan staan door een dos, sier over te nemen.

Cruciaal was wat de ledenraad van de KNSB ervan vond. Want daar zit het primaat. Er werd toen enorme druk op de ledenraad gezet, zo van: jullie moeten de uitkomst van de tendercommissie niet accepteren. En als je het niet accepteert, is de consequentie voor Doekle Terpstra, dan moet hij weg. We moesten dus de ledenraad zien te overtuigen van de uitkomst

dat zowel de subsidie als de internationale wedstrijden voortaan naar Almere zouden gaan. Dat gebeurde tijdens een avondbijeenkomst in augustus. Die avond zou ik weten of ik zou moeten aftreden of kon aanblijven. In zulke situaties ben ik op mijn best, dat is de verhalenverteller in mij. Ik heb verantwoording afgelegd, gedetailleerd verteld wat er is gebeurd. Tot mijn stomme en aangename verbazing ontstond er unanimitieit bij de ledenraad, inclusief bij de topsporters, waaronder Sven Kramer.

### Ophelderen

Die avond reed ik naar *Knevel & Van den Brink*. Daar reed ik net iets te gehaast naar toe, ik had vlak daarvoor een persconferentie haastig afgerond. Op die persconferentie had ik de opmerking moeten maken dat we nu weer aandacht konden besteden aan de vragen en problemen van de sporters. Maar vanwege mijn haast heb ik die opmerking niet gemaakt. En dan blijkt: *the devil is in the details*. Ik reed dus naar *Knevel & Van den Brink*, trots dat ik de rust had kunnen herstellen nu er unanimitieit over Almere was ontstaan. Zit ik bij *K&B*, waar de slotvraag was: 'Kan dan nu alles weer normaal worden?' Toen

zei ik: 'Het is in honderd jaar geschiedenis van de KNSB nog nooit rustig geweest. Het voorzitterschap van de KNSB is letterlijk overleven, dag in dag uit.' Maar dat mijn einde zo dichtbij zou zijn had ik op dat moment niet verwacht. Want wat gebeurde er? Ik zat die dag daarna opgelucht op mijn werk bij InHolland. Totdat ik een nieuwsbericht voorbij zag komen van Sven Kramer, die uithaalde naar de KNSB-bestuurders, ook naar mij. Hij noemde ons zielig en incompetent. Hij zat boordevol frustratie. Maar niet over het stadiondossier. Het ging over een wedstrijd in Astana ter voorbereiding op Sotsji.

## Passie en emotie maken conflicten in de sport heel bijzonder

Hij wilde daar niet schaatsen, maar moest daar toch naar toe en daar was hij gefrustreerd over. Dit incident stond helemaal los van mij, het was geen bestuurlijke maar een operationele kwestie die dus ook in de operatie opgelost moest worden. Maar omdat Sven er zo gefrustreerd over was, liet hij z'n emoties de vrije loop, in aanwezigheid van een paar journalisten. En dus was het opnieuw crisis.

Toen heb ik gezegd: dit moet vandaag nog opgehelderd worden, want anders ga ik weg. Als de icoon van de schaatsport vindt dat ik zielig en incompetent ben, dan moet ik stoppen. Die dag heb ik gebeld naar het management van de TVM-ploeg (Svens schaatsploeg) en tegen hen gezegd: we moeten dit ophelderen, want anders wordt het voor mij onmogelijk om aan te blijven. Ik wilde die avond nog in de auto stappen voor een gesprek met Sven Kramer want alleen hij kon dit ophelderen. Maar dat gesprek kon niet plaatsvinden en de volgende ochtend ook niet. Svens training was belangrijker, wat ik uiteraard respecteer. Toen heb ik gezegd, dan schrijf ik mijn opzeggbrief. Dat was pijnlijk, maar ik heb het wel met grote overtuiging gedaan.

### Geleerde les

Er gebeurt wel iets met je, als je zoiets meemaakt. Daarna heb ik een paar slechte maanden gehad, waarin ik aan mezelf ging twifelen. Ook al heb ik mijn beslissing om te vertrekken vol overtuiging genomen. Tegelijk besepte en besef ik dat veel zaken in de sport nou eenmaal niet rationeel verlopen. Je probeert dingen rationeel aan te pakken maar je merkt dat de wereld om je heen niet rationeel is. Passie en emotie maken conflicten in de sport heel bijzonder. Plus dat het de topsporters zijn die het allerbelangrijkste zijn: dat zijn de iconen die de

sport dragen. Zij moeten in die ene *split second* presteren. Alles en iedereen moet daarvan ten dienste staan. De beste sporters hebben een killersmentaliteit. Alles wat niet ten dienste staat van die split second, moet uit de weg, is de terechte houding van topsporters. De Noorse topschaatser Johann Olav Koss vertelde mij ooit: de winst op de 1500 meter zit in de laatste 10 meter. Zijn hele sportcarrière is afgestemd op die laatste 10 meter. Zo ook bij Sven Kramer. Als bestuurder moet je dat begrijpen, je helemaal verplaatsen in het belang van de sporter en daaraan volledig dienstbaar zijn.



#### Over de auteur

Aukje Nauta is redacteur van *Tijdschrift Conflictantering*.

### Oproep: auteur gezocht voor De mediation van

De eerste TC-special van 2015 gaat over stereotypering. Dat is het fenomeen dat ieder mens beelden over andere mensen vormt op basis van bepaalde kenmerken, zoals: 'ouderen zijn niet flexibel' of 'vrouwen zijn zorgzaam'. Het wordt een nummer waarin zowel de nuttige als de risicovolle kanten van stereotypering aan de orde komen en waar we zoeken naar hoe goed om te gaan met het fenomeen.

Voor de rubriek 'De mediation van' zoeken we een mediator of conflictbemiddelaar die in een praktijkcasus te maken heeft gehad met stereotypering, en die daar over wil vertellen en erop wil reflecteren. Doel van de rubriek 'De mediation van' is dat lezers kunnen leren van praktijkervaringen van de auteur. De auteur beschrijft een mediationcasus in de vorm van een zelfevaluatie: wat is er gebeurd, wat ging goed en minder goed, wat heb je ervan geleerd en welke verbeterpunten zie je? Het artikel telt ongeveer 1500 woorden.

Mocht u geïnteresseerd zijn, stuur ons dan een e-mail met heel beknopt (maximaal 200 woorden) de casus waar het over gaat. Uit de inzenders kiezen we een of twee auteurs voor de special. U kunt uw voorstel voor 1 oktober mailen naar Lisette Sloots, [info@lissetesloots.nl](mailto:info@lissetesloots.nl).